

---

**СОЦИОЛОГИЯ**

---

УДК 316.354

DOI: 10.17072/2078-7898/2020-4-610-621

**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ПРАКТИК  
УПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ:  
ОПЫТ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ\***

*Германов Игорь Анатольевич, Маркова Юлия Сергеевна,  
Безруков Антон Витальевич*

*Пермский государственный национальный исследовательский университет*

Актуальность темы обосновывается объективной необходимостью модернизации отечественных предприятий в ответ на изменчивые условия и рост неопределенности внешней конкурентной среды. Успешность внедрения различных инноваций в организации во многом зависит от поддержки инновационных проектов со стороны ее сотрудников. В качестве одного из условий формирования такой поддержки рассматривается организационное доверие. Организационное доверие определяется как принятие уязвимости на основе уверенности в своих ожиданиях по отношению к другим. Стандартизация этих ожиданий в форме ценностей и норм обеспечивается организационной культурой. На основе теоретических рассуждений и результатов эмпирических исследований зарубежных и отечественных авторов выясняется влияние элементов организационной культуры и практик управления на развитие организационного доверия. Анализ сосредоточен на межличностном уровне формирования и развития организационного доверия в ситуациях горизонтального и вертикального взаимодействия. В результате проведенного обзора литературы обозначены основные культурные и управленческие факторы формирования организационной культуры доверия. Сформулированы закономерности, отражающие обусловленность организационного доверия степенью согласованности организационных целей, ценностей и норм; выраженностью в организационных ритуалах и мероприятиях; поддерживающим стилем управления; открытой системой контроля и справедливой системой санкций. Показано, что в литературе недостаточно внимания уделяется специфике формирования доверия как фактора модернизации промышленных предприятий. Представлен перечень исследовательских гипотез о влиянии элементов организационной культуры на организационное доверие, что может стать основой для разработки дизайна исследования процесса формирования организационной культуры доверия на промышленных предприятиях.

*Ключевые слова:* организационная культура, организационное доверие, практики управления доверием, организационные ценности и нормы, стиль управления, оптимальное доверие.

---

\* Публикация подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект «Социокультурные условия модернизации российских промышленных предприятий: роль организационного доверия», № 20-011-00488.

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT PRACTICES IN THE DEVELOPMENT OF TRUST IN ORGANIZATIONS: EXPERIENCE OF RUSSIAN AND FOREIGN RESEARCH

*Igor A. Germanov, Yulia S. Markova, Anton V. Bezrukov*

*Perm State University*

The relevance of the topic is justified by the objective need to modernize domestic enterprises in response to the changing conditions and increasing uncertainty of the external competitive environment. The success of implementing various innovations in an organization largely depends on the support for innovative projects from its employees. Organizational trust is considered as one of the conditions for the formation of such support. Organizational trust is defined as the acceptance of vulnerability based on the confidence in one's expectations towards others. Standardization of these expectations in the form of values and norms is provided by organizational culture. Based on theoretical arguments and results of empirical research conducted by both Russian and foreign authors, the paper reveals the influence that organizational culture elements and management practices have on the development of organizational trust. The analysis focuses on the interpersonal level of the formation and development of organizational trust in situations of horizontal and vertical interaction. The literature review allowed us to identify the main cultural and managerial factors for the formation of organizational culture of trust. The regularities that reflect the conditionality of organizational trust are formulated: it depends on the degree of consistency of organizational goals, values, and norms; the manifestation in organizational rituals and activities; a supportive management style; an open control system and a fair system of sanctions. It is shown that the literature pays insufficient attention to the specifics of trust formation as a factor of industrial enterprises modernization. A list of research hypotheses about the influence of organizational culture elements on organizational trust is formulated, which can become the basis for the study of the process of forming organizational culture of trust at industrial enterprises.

**Keywords:** organizational culture, organizational trust, trust management practices, organizational values and norms, management style, optimal trust.

### Введение

Производственная деятельность носит коллективный характер и основана на сложившихся взаимных ожиданиях сотрудников. Подобные ожидания предполагают единое смысловое понимание образцов организационных взаимодействий. Эти коллективные смыслы и образцы поведения закрепляются в организационных ценностях, нормах, символах и образах организационных героев, специфических ритуалах и корпоративных мероприятиях. Такой сложный, комплексный социальный фактор производственной деятельности получил название «организационная культура» [Бушуев Н.О., 2019; Пеша А.В., 2017; Тихомирова О.Г., 2008 и др.].

Активная вовлеченность современных предприятий в процессы модернизации, внедрение технико-технологических, управленческих и иных инноваций сопряжены с проблемой рассогласованных ожиданий, дестабилизацией устоявшихся образцов, ростом неуверенности в будущем, что актуализирует вопросы формирова-

ния, поддержания и развития организационного доверия [Корниенко В.И., 2019; Fraser W.L., 2010; Savolainen T. et al., 2017 и др.]. Некоторые авторы отмечают, что проблематизация доверия выступает «нарративом наемного труда» на современных предприятиях [Корель Л., 2013]. Решение видится в адаптации организационной культуры к ситуации неопределенности в условиях инициируемых изменений.

Данная проблема представляется особенно актуальной, если учитывать сохраняющееся преобладание бюрократического типа организационной культуры на российских предприятиях [Горшкова Л.А. и др., 2012; Евченко О.С., 2020; Жакенов О.Г., 2009]. Поскольку такая организационная культура основана на иерархии, жесткой регламентации и контроле, постольку она формирует у сотрудников негибкое и пассивное сознание, что осложняет процессы адаптации и принятия инициируемых изменений. Соответственно, актуализируется потребность в новых социальном типе сотрудника и стиле управления, ориентированных на прин-

ципы командной работы [Бушуев Н.О., 2019; Сафина Д.М., 2005; Global Human Capital Trends..., 2016], в которой существенное значение придается поведению, основанному на доверии, сотрудничестве и солидарности.

Таким образом, связь организационной культуры и организационного доверия представляется перспективной темой в вопросе исследования управления организационными изменениями. Цель настоящей работы — на основе опыта исследований зарубежных и отечественных авторов изучить элементы организационной культуры и практики управления, которые способствуют развитию организационного доверия.

### **Концептуальная связь организационной культуры и организационного доверия**

Организационная культура представляет собой «неписаные правила, определяющие то, как должны работать и вести себя люди в данной организации» [Лапшина Е.А., Довбня Е.А., 2019, с. 226]. Она может носить как функциональный, так и дисфункциональный характер, т.е. способствовать или препятствовать эффективной деятельности сотрудников, отделов и предприятия в целом. Функциональность организационной культуры заключается: в формировании индивидуальных и коллективных ценностей; социализации сотрудников и изменении личных установок под влиянием трудового коллектива; обеспечении предсказуемости поведения сотрудников на основе сложившихся норм взаимодействия; мотивации сотрудников на достижение коллективных целей; обеспечении сетей формальных и неформальных коммуникаций и взаимопонимания. Дисфункциональная организационная культура связана с конфликтом формальной и неформальной составляющих. Такая культура демонстрирует разрыв с доминирующей культурой, лишает ее поддержки.

Организационное доверие в этом контексте выступает как проявление коммуникативной составляющей организационной культуры [Пеша А.В., 2017; Тихомирова О.Г., 2008; Moran R.T. et al., 2007]. В качестве таковой выделяется три аспекта организационного доверия [Savolainen T. et al., 2017]: когнитивный (т.е. знание о степени надежности другого, оцениваемое по его способностям, доброжела-

тельности и честности); аффективный (т.е. эмоциональная окраска ожиданий); поведенческий (т.е. готовность действовать в соответствии с ожиданиями как норма взаимодействия с другими). Таким образом, в процессе производственной деятельности и организационных взаимодействий доверие представляет собой уверенность в том, что действие сотрудника будет осуществлено в рамках поля значений и образцов, сложившегося и заданного данной организационной культурой. Тем самым обеспечивается необходимая предсказуемость действий и поведения сотрудников, определяющих функциональность доминирующей организационной культуры.

### **Влияние элементов организационной культуры на организационное доверие**

Базовыми структурными элементами организационной культуры являются провозглашаемые организацией цели, устоявшиеся ценности, нормы и ритуалы поведения. Кроме этого, к компонентам организационной культуры относятся коммуникационную систему, систему контроля, стили лидерства и управления [Moran R.T. et al., 2007, p. 128]. Проведенный литературный анализ показывает, что отмеченные элементы являются основными при изучении роли организационной культуры в формировании доверия в организациях.

В процессе производственных взаимодействий организационное доверие характеризуется избирательностью в соответствии с провозглашаемыми целями, выработанными коллективными ценностями и нормами. Основываясь на них, сотрудники оценивают и реагируют на ситуативное поведение коллег и руководства. В этом отношении сотрудник больше склонен доверять тому, что очевидно не противоречит провозглашаемым целям, устоявшимся ценностям и нормам. Следовательно, поддержание организационного доверия требует четкого, понятного и непротиворечивого закрепления в организационной культуре предприятия целей, ценностей, норм поведения и взаимодействия между сотрудниками, что позволяет культуре эффективно реализовывать социализирующую функцию. Доверие есть не столько продукт авторитарного насаждения, сколько результат выработанных трудовым коллективом норм и

ценностей [Корниенко В.И., 2019; Пеша А.В., 2020; Fraser W.L., 2010].

Исследования показывают, что существуют ключевые ценности и нормы взаимодействий, которые способствуют формированию доверия в организациях. В качестве таковых ученые выделяют: результативность деятельности, порядочность во взаимоотношениях, проявление заботы о людях [Шо Р.Б., 2000], признание прав и достоинств работника, его способности к личностному росту, нацеленность руководства на общее благо, а не на личный интерес [Mele D., 2003]. Согласно М. Пирсону, факторами укрепления доверия в организациях, отражающими нормы, ценности организационной культуры, и показателями развития человеческого потенциала выступают: компетентность, надежность, честность, прозрачность, доброжелательность и идентификация [Pirson M., 2007]. Кроме того, ряд ученых отмечает наличие положительной корреляции между справедливостью и доверием, эмпирически доказывая, что высокий уровень организационной справедливости повышает уровень доверия в организации [Akar H., 2018; Bidarian S., Jafari P., 2012].

В формировании организационного доверия значительную роль играют как формальные, так и неформальные нормы, правила и образцы поведения [Заварцева М.М., Чернышева О.Н., 2016; Мельникова О.Н., Яремчук А.П., 2017; Kramer R.M., 2010; Lumineau F., Schilke O., 2018]. При этом исследователи по-разному оценивают степень причинно-следственной связи тех и других. Р.М. Крамером выдвигается гипотеза, требующая эмпирической проверки, согласно которой более формализованные и институционализированные факторы оказывают большее влияние на формирование доверия, по сравнению с социальными или реляционными факторами, особенно в больших и социально дифференцированных коллективах [Kramer R.M., 2010, p. 95]. Здесь следует обратить внимание на специфику российского организационного контекста. Поскольку в отечественных организациях сильно развиты неформальные нормативные системы, достаточно часто именно они оказывают более сильное влияние на поведение работников сопоставительно с формальными правилами. Например, в эмпирическом исследовании М.М. Заварцевой и О.Н. Чернышевой установлено наличие двух

типов отношений российских работников к формальным (институциональным) правилам и процедурам (таким, как миссия, трудовой договор, должностные инструкции и т.п.): «недифференцированно положительное» и «дифференцированно отрицательное». Показано, что работники второго типа отрицательно оценивают возможность влияния формальных механизмов на уровень организационного доверия [Заварцева М.М., Чернышева О.Н., 2016]. Отсюда возникает исследовательский вопрос о роли и приоритетности формальных и неформальных норм и правил в формировании доверия на российских предприятиях.

Формальные и неформальные нормы тесно переплетены с образцами и практиками коммуникации в организации. Высокое качество коммуникации выступает еще одним значимым фактором организационной культуры в построении доверия [Каратаева Е.И., 2007; Корнийчук М.С., 2016; Lyu S.C., Ferrin D.L., 2018]. Качество коммуникации находит отражение в прозрачности взаимоотношений между сотрудниками разных уровней производственной иерархии, в наличии у них доступа к достоверной информации о целях организации, о системе мотивации и организационного контроля, об организационных проблемах и о том, как они решаются [Каратаева Е.И., 2007; Корнийчук М.С., 2016].

Следующим элементом организационной культуры, оказывающим воздействие на формирование доверия в организациях, является система организационного контроля. Е.И. Каратаевой на основе осуществленного литературного обзора (Р. Байес, Л. Закер, Р. Левицки, Д. Макалистер и др.) показано, что высокий уровень доверия в организации может быть достигнут лишь при определенном уровне институционализированного недоверия (т.е. системы контроля) [Каратаева Е.И., 2007]. Кроме этого, большое значение имеет тип осуществляемого в организации контроля. И.Р. Геллатли и М.Дж. Уити эмпирически установили, что по мере усиления бюрократического типа контроля уровень доверия в организации снижается. В то же время авторы признают, что в некоторых организациях, прежде всего крупных, бюрократический контроль может быть полезен, если формальные правила и санкции будут учитывать потребности сотрудников в компетентности, ав-

тономии и справедливости [Gellatly I.R., Withey M.J., 2012]. В свою очередь, Ф. Сикс и А. Сорге отмечают, что бюрократический тип контроля может быть заменен на нормативный контроль, основывающийся на принятии сотрудниками организационных норм и ценностей и поощряющий свободу в принятии решений [Six F., Sorge A., 2008].

Применение санкций должно демонстрировать и поощрять желаемое поведение, указывать на более ценимые менеджерами качества и роли. Наоборот, непоследовательность руководителя в своих словах и действиях, рассогласованность с ценностями и нормами доминирующей культуры, дифференциация стандартов, фаворитизм, игнорирование высоких показателей труда или некомпетентности подчиненных разрушают организационное доверие и приверженность сотрудников доминирующей организационной культуре в целом.

Применяемые в организации стили лидерства и управления как компонент организационной культуры способны также оказывать влияние на организационное доверие. Эмпирически показано, что развитию доверия сотрудников к своему руководству способствует, прежде всего, трансформационный тип лидерства (мотивирующий и вдохновляющий стиль); определенное положительное воздействие может оказывать также транзакционное лидерство (основанное на детальном контроле, неукоснительном выполнении приказов, системе поощрений и наказаний) [Yasir M. et al., 2016]. Доверие в организации в целом растет благодаря этическому лидерству [Akar H., 2018; Lyu S.C., Ferrin D.L., 2018]. Целесообразным представляется обратить внимание в формировании доверия и на роль доверия двух противоположных стилей управления: авторитарного и демократического. Авторитарный стиль управления базируется на определенном недоверии руководства подчиненным. Авторитарный руководитель выполняет все функции управления самостоятельно, опасается делегировать полномочия другим сотрудникам, его доверие по отношению к подчиненному обезличено, т.е. авторитарный руководитель больше доверяет формальным ролям и статусам. Средствами обеспечения доверия выступают прежде всего должностные инструкции. Демократический стиль управления, наоборот, подразумевает

большую открытость и доверие руководства подчиненным, которые, вместе с тем, воспринимаются не просто как носители определенных ролей и статусов, но как личности. Демократический руководитель демонстрирует внимание и заботу, включает подчиненных в процессы принятия решений, инициирования изменений и контролирования ресурсов. Основанное на доверии разделение труда, инициируемое демократическим руководителем, приводит к максимизации получаемой полезности, большей удовлетворенности и мотивации. Контрольная функция такого руководителя сохраняется только как инструмент координации, поддержания порядка и обратной связи. Основываясь на результатах вышеприведенных исследований [Akar H., 2018; Lyu S.C., Ferrin D.L., 2018], можно сделать вывод, что характеристики демократического стиля управления в большей мере способствуют формированию организационного доверия.

#### **Характеристики культуры доверия и оптимальный уровень доверия в организации**

Организационная культура доверия находит выражение в формировании особого социально-психологического климата, основанного на взаимном обмене доверием [Brown S. et al., 2015]. Характеристиками социально-психологического климата, основанного на доверии, выступают: ощущение безопасности и уверенности в будущем; понятные, стабильные и соблюдаемые социальные дистанции между уровнями управления; достаточная степень информированности и сдержанные обещания; умеренная степень контроля исполнения обязанностей и управленческих решений; адекватные возможности участия в управлении, внесения инициатив и неформального общения и др. Соответственно, в организационной культуре предприятия требуют закрепления и связанные с климатом доверия ценности заботы, уважения, открытости, информированности, социальной ответственности, инициативности и др. При этом ставится задача достижения оптимального уровня доверия, обеспечивающего необходимый синергетический эффект и способствующего коллективной поддержке управленческих инициатив и организационных инноваций.

Как недостаток, так и избыток организационного доверия, особенно со стороны руководства по отношению к подчиненным, чреваты развитием сетей активных неформальных коммуникаций, частыми конфликтами, выходящими за пределы производственного процесса, и прочими организационными патологиями. Все это сказывается на удовлетворенности работой, трудовой мотивации, способности адаптироваться к изменениям. Возрастают и риски формирования организационных контркультур. В целом, закономерности функционирования такой организационной культуры таковы: чем менее распространена доминирующая культура и слабее сплоченность коллектива, тем проще подменить формальные ценности и нормы неформальными; соответственно, с ростом сопутствующих культур усиливается сопротивление изменению доминирующей культуры, допускающей их существование [Горшкова Л.А. и др., 2012]. Подобные ситуации оборачиваются дополнительными издержками, связанными с установлением излишнего контроля, т.е. организационной патологией, при которой возникает необходимость контролировать те элементы, в функции которых уже входит осуществление контроля.

Таким образом, лучшим вариантом функционирования организационной культуры считается средний уровень доверия в соответствии с принципом «все контролируют и все контролируются!» [Корниенко В.И., 2019]. В этом смысле само организационное доверие выступает стабилизирующим фактором организационной культуры, поскольку через него реализуется латентный контроль должного исполнения организационных норм и трудовых обязанностей [Сафина Д.М., 2005]. Представляется, что такой подход к управлению является более продуктивным, обеспечивающим быстрое реагирование в условиях неопределенности и риска, по сравнению с иерархической системой жестких правил и механизмов контроля.

### **Управление организационной культурой доверия**

Управление организационной культурой — это совершение намеренных действий в ней с целью совершенствования процессов внутренней интеграции сотрудников в соответствии с показателями и провозглашаемыми приоритетами

производственной деятельности. В контексте проводимого анализа речь идет об управленческих практиках формирования, развития и поддержания организационного доверия. Как доверие к руководству, так и доверие между членами организации не может быть построено только с помощью межличностных средств и требует применения институциональных механизмов, создающих основу для развития прочной культуры доверия [Mishra A.K., Mishra K.E., 2013].

Способ необходимого управленческого воздействия зависит от стадии развития доверия [Savolainen T. et al., 2017], коих несколько: 1) начальная стадия построения доверия; 2) стадия поддержания сложившегося уровня доверия; 3) стадия снижения уровня доверия; 4) стадия разрушения доверия; 5) стадия восстановления утраченного доверия. При этом отмечается, что роль организационной культуры особенно велика на первых двух стадиях, когда доверие находится в зависимости от сложившихся ценностей, норм, ритуалов и символов. Очевиднее всего это проявляется в ситуациях построения доверия с новыми сотрудниками. Именно элементы организационной культуры создают первый образ предприятия и отвечают за последующую социализацию нового сотрудника. На последующих же стадиях применяются различные практики прямого управления доверием. К таковым, например, относят следующие практики [Savolainen T. et al., 2017]: постановка целей; обсуждение проблем; обратная связь; делегирование полномочий; привлечение третьей стороны; информирование, консультирование и обучение персонала; структурная реорганизация и др.

В целом, в исследованиях выделяются следующие механизмы формирования и управления организационной культурой доверия: создание однородных культурных ценностей, норм, кодов и символов, позволяющих объединять социально гетерогенные коллективы [Корнийчук М.С., 2016]; объединение социальных (альтруистических) и финансовых целей [Pirson M., 2007], что созвучно идее формирования КСО и «социального предпринимательства»; повышение профессиональной, технической и управленческой компетентности путем обучения сотрудников, что способствует развитию когнитивной составляющей доверия

[Pirson M., 2007]; налаживание практик символического общения руководителей и подчиненных, среди сотрудников в целом, что содействует развитию аффективной компоненты доверия; повышение эффективности коммуникации среди коллег, находящихся как на одном, так и на разных уровнях организационной иерархии, путем обучения внутриличностным и межличностным навыкам коммуникации, создания возможностей для неформальных встреч [Pirson M., 2007; Six F., Sorge A., 2008]; внедрение практик этического управления [Pirson M., 2007]; внедрение и укрепление механизмов, позволяющих сотрудникам включаться в процесс принятия управленческих решений [Thompson C.S., 2018].

Российский опыт исследований практик управления культурой доверия в организациях пока является весьма ограниченным. В ряде работ отечественными авторами предлагаются разработанные ими теоретические модели управления организационным доверием. Например, И.С. Салихова и А.О. Каримов концептуально обосновывают механизм совершенствования корпоративных доверительных отношений, включающий управление характеристиками субъекта и объекта доверительных отношений, качеством среды, качеством проекта и качеством процесса (психолого-педагогическое сопровождение, мотивация и др.) [Салихова И.С., Каримов А.О., 2017], однако этот подход не апробирован. В некоторых работах на основе проведенных эмпирических исследований выделяются также рекомендации по развитию организационного доверия, включающие совершенствование коммуникативных и информационных систем, повышение авторитета и активности менеджеров [Яхонтова Е.С., 2004]. Нельзя не отметить, что лишь немногие российские авторы обращаются к исследованию управления доверием в организациях. Как правило, эти исследования касаются непромышленных организаций. Можно назвать ряд публикаций, посвященных управлению доверием в вузах и выполненным в рамках исследовательского проекта под руководством Г.Е. Зборовского, в которых подчеркивается, что формирование доверительных отношений в российских вузах фактически остается без целенаправленного воздействия со стороны системы управления [Зборовский Г.Е., 2020;

Шуклина Е.А., Ротова Е.В., 2018а, 2018б]. Вместе с тем заметим, что изучение практики применения конкретных инструментов управления организационным доверием в отмеченных работах не представлено.

### Заключение

Организационная культура доверия основывается на коллективных представлениях о предсказуемости поведения в условиях неопределенности, надежности сотрудника как инициатора этого поведения, а также единстве базовых представлений о целях, ценностях и нормах. Основными факторами формирования такой культуры выступают: успешность и длительность истории развития предприятия, демонстрирующие устойчивость миссии его деятельности, накопленный опыт совместной работы и преодоления сложных ситуаций; наличие авторитетного, компетентного, надежного, порядочного и заботливого руководителя-лидера, собственным примером демонстрирующего значимость организационных ценностей и норм; практики информирования сотрудников и обучения персонала, обеспечивающие организационную открытость и социализацию сотрудников; степень согласованности элементов доминирующей организационной культуры, в ритуалах и мероприятиях которой поощряются соответствующие организационным ценностям, нормам и традициям действия сотрудников; справедливая система вознаграждения и поощрения.

Осуществленный обзор российской и зарубежной литературы показал, что не во всех работах эмпирически доказывается связь между выделенными факторами и управленческими инструментами формирования организационной культуры доверия. В российских научных публикациях слабо изученным остается влияние элементов организационной культуры на доверие, а реальные управленческие практики по формированию организационного доверия в российских условиях фактически не становятся предметом самостоятельного исследования. Кроме того, исследования, как правило, касаются изучения формирования доверия в организациях в целом. Остается недостаточно исследованной специфика формирования организационной культуры доверия на промышленных предприятиях. Следовательно, исследова-

ние и осмысление данных вопросов в условиях российских реалий претендуют на принципиальную научную новизну.

Проведенный литературный обзор позволяет сформулировать следующие исследовательские гипотезы о влиянии элементов организационной культуры на организационное доверие:

Гипотеза 1. Формированию организационного доверия способствуют такие характеристики доверенного лица, как компетентность, результативность деятельности, честность, надежность, порядочность, справедливость, проявление заботы, доброжелательность, обеспечивающие развитие и поддержку соответствующих ценностей и норм организационной культуры доверия.

Гипотеза 2. Как формальные, так и неформальные нормы оказывают влияние на организационное доверие, однако в российских условиях значимость последних может быть выше.

Гипотеза 3. Чем выше качество коммуникации в организации, тем выше уровень доверия между сотрудниками.

Гипотеза 4. Для формирования высокого уровня организационного доверия необходимо применение организационного контроля. Определенные типы контроля оказывают разное влияние на организационное доверие: бюрократический (иерархический) контроль скорее способствует его снижению, а нормативный контроль — повышению.

Гипотеза 5. Развитию доверия в организациях содействуют определенные типы лидерства и управления: трансформационное, а также транзакционное лидерство усиливают доверие сотрудников к руководству; этическое лидерство и демократический стиль управления усиливают организационное доверие в целом.

Данные гипотезы могут выступить основой для построения дизайна исследования процесса формирования организационной культуры доверия в российских организациях, включая промышленные предприятия.

## Список литературы

Бушуев Н.О. Влияние доверия на культуру организации // Вестник науки и образования. 2019. № 10–1(64). С. 58–61.

Горшкова Л.А., Поплавская В.А., Поплавский Б.Н. Управление организационной культурой: опыт крупного промышленного предприятия //

Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 21(276). С. 19–26.

Евченко О.С. Особенности российской организационной культуры // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2020. № 2(73). С. 55–59.

Жакенов О.Г. Исследование параметров и тенденций развития организационной культуры на промышленном предприятии // Вестник университета Туран. 2009. № 4(44). С. 26–32.

Заварцева М.М., Чернышева О.Н. Многоплановая рефлексия институциональных основ деятельности персонала и организационного доверия в контексте обеспечения эффективного функционирования организации // Мир психологии. 2016. № 4(88). С. 291–300.

Зборовский Г.Е. Можно ли управлять доверием в отечественном высшем образовании // Вопросы управления. 2020. № 2(63). С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-2-135-147>

Каратаева Е.И. Факторы взаимного доверия сотрудников коммерческих организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия, политология, социология, психология, право, международные отношения. 2007. № 4. С. 370–375.

Корель Л. Нарратив наемного труда и коллизии доверия на современных промышленных предприятиях в условиях модернизации // Общество и экономика. 2013. № 10. С. 149–162.

Корниенко В.И. Доверие как фактор командных взаимоотношений // Горизонты экономики. 2019. № 5(51). С. 38–43.

Корнийчук М.С. Культура доверия в современной организации // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2016. № 2(55). С. 95–104.

Латишина Е.А., Довбня Е.А. Особенности влияния организационной культуры на систему управления предприятием // Новое в экономической кибернетике. 2019. № 4. С. 224–233.

Мельников О.Н., Яремчук А.П. Доверительные и этические отношения как социально-«цементирующий» фактор экономических достижений в инновационном предпринимательстве // Креативная экономика. 2017. Т. 11, № 1. С. 29–44. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.11.1.37531>

Пеша А.В. Атмосфера доверия как составляющая корпоративной культуры и ее влияние на организационную эффективность // Наукоеведение: интернет-журнал. 2017. Т. 9, № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN217.pdf> (дата обращения: 19.07.2020).



- Салихова И.С., Каримов А.О. Управленческий механизм развития доверия как фактора повышения качества интеллектуального капитала предприятия // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 4(23). С. 97–106. DOI: <https://doi.org/10.21777/2587-9472-2017-4-97-106>
- Сафина Д.М. Доверие в организации // Ученые записки Казанского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2005. Т. 147, № 3. С. 196–203.
- Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: ГУ ИТМО, 2008. 156 с.
- Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 272 с.
- Шуклина Е.А., Ротова Е.В. Управление рисками как фактор формирования культуры доверия в вузе. Часть 1 // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2018. № 4(55). С. 17–28.
- Шуклина Е.А., Ротова Е.В. Управление рисками как фактор формирования культуры доверия в вузе. Часть 2 // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2018. № 5(56). С. 26–35.
- Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки // Социологические исследования. 2004. № 9. С. 117–121.
- Akar H. Meta-analysis of organizational trust studies conducted in educational organizations between the years 2008–2018 // International Journal of Educational Methodology. 2018. Vol. 4, iss. 4. P. 287–302. DOI: <https://doi.org/10.12973/ijem.4.4.287>
- Bidarian S., Jafari P. The relationship between organizational justice and organizational trust // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 47. P. 1622–1626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.873>
- Brown S., Gray D., McHardy J., Taylor K. Employee Trust and Workplace Performance // Journal of Economic Behavior and Organization. 2015. Vol. 116. P. 361–378. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Fraser W.L. Trust violation and repair: An exploration of the views of work group members: dissertation. Santa Barbara, CA: Fielding Graduate University, 2010. 174 p.
- Gellatly I.R., Withey M.J. Organisational trust, affective commitment and bureaucratic control // Journal of Trust Research. 2012. Vol. 2, iss. 1. P. 31–52. DOI: <https://doi.org/10.1080/21515581.2012.659936>
- Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press, 2016. 120 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (accessed: 23.07.2020).
- Kramer R.M. Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights // Corporate Reputation Review. 2010. Vol. 13, iss. 2. P. 82–97. DOI: <https://doi.org/10.1057/crr.2010.9>
- Lumineau F., Schilke O. Trust development across levels of analysis: An embedded-agency perspective // Journal of Trust Research. 2018. Vol. 8, iss. 2. P. 238–248. DOI: <https://doi.org/10.1080/21515581.2018.1531766>
- Lyu S.C., Ferrin D.L. Determinants, consequences, and functions of interpersonal trust: What is the empirical evidence? // Routledge companion to trust. London, UK: Routledge, 2018. P. 65–104. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315745572-7>
- Mele D. Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital? // Journal of Business Ethics. 2003. Vol. 45. P. 3–14.
- Mishra A.K., Mishra K.E. The research on trust in leadership: The need for context // Journal of Trust Research. 2013. Vol. 3, iss. 1. P. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>
- Moran R.T., Harris P.R., Moran S.V. Leadership in changing organizational culture // Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century. 7th ed. Burlington, MA; Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007. P. 126–137.
- Pirson M. Facing the Trust Gap: Measuring and Building Trust in Organizations: dissertation. Saint Gallen, CH: University of St. Gallen (HSG), 2007. 249 p.
- Savolainen T., Ivakko E., Ikonen M. Trust development in workplace relations during change: A multi-level analysis of narratives from leaders and followers // Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG 2017 (Johannesburg, South Africa, 16–17 March) / ed. by N. Zanele, T. Mokoteli; Wits Business School, University of Witwatersrand, Johannesburg. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2017. P. 393–400.
- Six F., Sorge A. Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building // Journal of Management Studies. 2008. Vol. 45, iss. 5. P. 857–884. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00763.x>

Thompson C.S. Leadership behaviours that nurture organizational trust: Re-examining the fundamentals // *Journal of human resource management*. 2018. Vol. XXI, no. 1. P. 28–42.

Yasir M., Imran R., Irshad M.K., Mohamad N.A., Khan M.M. Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations // *SAGE Open*. 2016. Vol. 6, iss.4. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244016675396> (accessed: 24.08.2020). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>

Получено 03.09.2020

## References

Akar, H. (2018). Meta-analysis of organizational trust studies conducted in educational organizations between the years 2008-2018. *International Journal of Educational Methodology*. No. 4, iss. 4, pp. 287–302. DOI: <https://doi.org/10.12973/ijem.4.4.287>

Bidarian, S. and Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. No. 47, pp. 1622–1626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.873>

Brown, S., Gray, D., McHardy, J. and Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 116, pp. 361–378. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>

Bushuev, N.O. (2019). Vliyanie doveriya na kul'turu organizatsii [The impact of confidence on organization culture]. *Vestnik nauki i obrazovaniya* [Bulletin of Science and Education]. No. 10–1(64), pp. 58–61.

Evchenko, O.S. (2020). Osobennosti rossiyskoy organizatsionnoy kul'tury [Features of Russian organizational culture]. *Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh nauk* [Actual problems of the humanities and socio-economic sciences]. No. 2(73), pp. 55–59.

Fraser, W.L. (2010). Trust violation and repair: An exploration of the views of work group members: dissertation. Santa Barbara, CA: Fielding Graduate University Publ., 174 p.

Gellatly, I.R. and Withey, M.J. (2012). Organisational trust, affective commitment and bureaucratic control. *Journal of Trust Research*. Vol. 2, iss. 1, pp. 31–52. DOI: <https://doi.org/10.1080/21515581.2012.659936>

*Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*. Deloitte University Press., 120 p. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (accessed 23.07.2020).

Gorshkova, L.A., Poplavskaya, V.A. and Poplavskiy, B.N. (2012). *Upravlenie organizatsionnoy kul'turoy: opyt krupnogo promyshlennogo predpriyatiya* [Management of organizational culture: the experience of a large industrial enterprise]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice]. No. 21(276), pp. 19–26.

Karataeva, E.I. (2007). *Faktory vzaimnogo doveriya sotrudnikov kommercheskikh organizatsiy* [Factors of mutual trust of employees of commercial organizations]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 6, Filosofiya; Politologiya; Sotsiologiya; Psikhologiya; Pravo; Mezhdunarodnye otnosheniya* [Vestnik of Saint Petersburg University. Series 6. Philosophy; Political science; Sociology; Psychology; Right; International relationships]. No. 4, pp. 370–375.

Korel', L. (2013). *Narrativ naemnogo truda i kolizii doveriya na sovremennykh promyshlennykh predpriyatiyakh v usloviyakh modernizatsii* [Narrative of hired labor and conflicts of trust in modern industrial enterprises in the context of modernization]. *Obschestvo i ekonomika* [Society and Economy]. No. 10, pp. 149–162.

Kornienko, V.I. (2019). *Doverie kak faktor komandnykh vzaimootnosheniy* [Trust as a factor of team relationships]. *Gorizonty ekonomiki* [Horizons of Economics]. No. 5(51), pp. 38–43.

Korniychuk, M.S. (2016). *Kul'tura doveriya v sovremennoy organizatsii* [Culture of trust in a modern organization]. *POISK*. No. 2(55), pp. 95–105.

Kramer, R.M. (2010). Collective trust within organizations: conceptual foundations and empirical insights. *Corporate Reputation Review*. Vol. 13, iss. 2, pp. 82–97. DOI: <https://doi.org/10.1057/crr.2010.9>

Lapshina, E.A. and Dovbnya, E.A. (2019). *Osobennosti vliyaniya organizatsionnoy kul'tury na sistemu upravleniya predpriyatiem* [Features of the influence of organizational culture on the enterprise management system]. *Novoe v ekonomicheskoy kibernetike* [New in Economic Cybernetics]. No. 4, pp. 224–233.

Lumineau, F. and Schilke, O. (2018). Trust development across levels of analysis: An embedded-agency perspective. *Journal of Trust Research*. Vol. 8, iss. 2, pp. 238–248. DOI: <https://doi.org/10.1080/21515581.2018.1531766>

Lyu, S.C. and Ferrin, D.L. (2018). Determinants, consequences, and functions of interpersonal trust: What is the empirical evidence? *Routledge Companion*

to Trust. London: Routledge Publ., pp. 65–104. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315745572-7>

Mele, D. (2003). Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*. Vol. 45, pp. 3–14.

Mel'nikov, O.N. and Yaremchuk, A.P. (2017). *Doveritel'nye i eticheskie otnosheniya kak sotsial'no-tsementiruyushchiy faktor ekonomicheskikh dostizheniy v innovatsionnom predprinimatel'stve* [Trust and ethical relations as a socially «cementing» factor of economic achievements in innovative entrepreneurship]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy]. Vol. 11, no. 1, pp. 29–44. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.11.1.37531>

Mishra, A.K. and Mishra, K.E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*. Vol. 3, iss. 1, pp. 59–69, DOI: <https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>

Moran, R.T., Harris, P.R. and Moran, S.V. (2007). Leadership in changing organizational culture. *Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century*. 7th ed. Burlington, MA; Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, pp. 126–137.

Pesha, A.V. (2017). *Atmosfera doveriya kak sostavlyayushchaya korporativnoy kul'tury i ee vliyaniye na organizatsionnyuyu effektivnost'* [The atmosphere of trust as a component of corporate culture and its impact on organizational efficiency]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Naukovedenie Internet magazine]. Vol. 9, no. 2. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN217.pdf> (accessed 19.07.2020).

Pirson, M. (2007). *Facing the trust gap: measuring and building trust in organizations*: dissertation. Saint Gallen, CH: University of St. Gallen (HSG) Publ., 249 p.

Safina, D.M. (2005). *Doverie v organizatsii* [Trust in the organization]. *Uchenye zapiski Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki* [Proceedings of Kazan University. Series: Humanities]. Vol. 147, no. 3, pp. 196–203.

Salikhova, I.S. and Karimov, A.O. (2017). *Upravlencheskiy mekhanizm razvitiya doveriya kak faktora povysheniya kachestva intellektual'nogo kapitala predpriyatiya* [Management mechanism for the development of trust as a factor in improving the quality of the intellectual capital of an enterprise]. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie* [Moscow Witte University Bulletin. Series 1: Economics and Management]. No. 4(23), pp. 97–106. DOI: <https://doi.org/10.21777/2587-9472-2017-4-97-106>

Savolainen, T., Ivakko, E. and Ikonen, M. (2017). Trust development in workplace relations during

change: A multi-level analysis of narratives from leaders and followers. *Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG 2017 (Johannesburg, South Africa, 16–17 March)*, ed. by N. Zanele, T. Mokoteli; Wits Business School, University of Witwatersrand, Johannesburg. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, pp. 393–400.

Shaw, R.B. (2000). *Klyuchi k doveriyu v organizatsii: Rezul'tativnost', poryadochnost', proyavlenie zaboty*. Per. s. angl. [Keys to trust in the organization: effectiveness, decency, care. Trans. from Eng.]. Moscow: Delo Publ., 272 p.

Shuklina, E.A. and Rotova, E.V. (2018). *Upravlenie riskami kak faktor formirovaniya kul'tury doveriya v vuze. Chast' 2* [Risk management as a factor in the formation of a culture of trust in the university. Part 2]. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of the Surgut State Pedagogical University]. No. 4(55), pp. 17–28.

Shuklina, E.A. and Rotova, E.V. (2018). *Upravlenie riskami kak faktor formirovaniya kul'tury doveriya v vuze. Chast' 2* [Risk management: forming the culture of trust in higher education. Part 2]. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [The Surgut State Pedagogical University Bulletin]. No. 5 (56), pp. 26–35.

Six, F. and Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*. No. 45, iss. 5, pp. 857–884. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00763.x>

Thompson, C.S. (2018). Leadership behaviours that nurture organizational trust: Re-examining the fundamentals. *Journal of Human Resource Management*. Vol. XXI, no. 1, pp. 28–42.

Tikhomirova, O.G. (2008). *Organizatsionnaya kul'tura: formirovanie, razvitie i otsenka* [Organizational culture: formation, development and evaluation]. Saint Petersburg: ITMO University Publ., 156 p.

Yakhontova, E.S. (2004). *Doverie v upravlenii personalom. Zarubezhnye podkhody i otechestvennyy opyt otsenki* [Trust in personnel management. Foreign approaches and domestic experience of assessment]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies]. No. 9, pp. 117–121.

Yasir, M., Imran, R., Irshad, M.K., Mohamad, N.A. and Khan, M.M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: evidence from non-profit organizations. *SAGE Open*. Vol. 6, iss. 4. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244016>

675396 (accessed 24.08.2020). DOI:

<https://doi.org/10.1177/2158244016675396>

Zavartseva, M.M. and Chernysheva, O.N. (2016). *Mnogoplanovaya refleksiya institutsional'nykh osnov deyatel'nosti personala i organizatsionnogo doveriya v kontekste obespecheniya effektivnogo funktsionirovaniya organizatsii* [Multidimensional reflection of the institutional foundations of personnel activity and organizational trust in the context of ensuring the effective functioning of the organization]. *Mir psikhologii* [World of Psychology]. No. 4(88), pp. 291–300.

Zborovskiy, G.E. (2020). *Mozhno li upravlyat' doveriem v otechestvennom vysshem obrazovanii* [Can

you manage the trust in the national higher education?]. *Voprosy upravleniya* [Management Issues]. No. 2(63), pp. 135–147. DOI:

<https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-2-135-147>

Zhakenov, O.G. (2009). *Issledovanie parametrov i tendentsiy razvitiya organizatsionnoy kul'tury na promyshlennom predpriyatii* [Investigation of parameters and trends in the development of organizational culture at an industrial enterprise]. *Vestnik universiteta Turan* [Turan University Vestnik]. No. 4(44), pp. 26–32.

Received 03.09.2020

## Об авторах

### Германов Игорь Анатольевич

кандидат социологических наук, доцент,  
доцент кафедры социологии

Пермский государственный национальный  
исследовательский университет,  
614990, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: [germanov1973@yandex.ru](mailto:germanov1973@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2338-6693>

### Маркова Юлия Сергеевна

кандидат социологических наук,  
доцент кафедры социологии

Пермский государственный национальный  
исследовательский университет,  
614990, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: [julyamarkova@gmail.com](mailto:julyamarkova@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-9403>

### Безруков Антон Витальевич

преподаватель кафедры социологии

Пермский государственный национальный  
исследовательский университет,  
614990, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: [anton.v.bezrukov@yandex.ru](mailto:anton.v.bezrukov@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2669-1781>

## About the authors

### Igor A. Germanov

Ph.D. in Sociology, Docent,  
Associate Professor of the Department of Sociology

Perm State University,  
15, Bukirev st., Perm, 614990, Russia;  
e-mail: [germanov1973@yandex.ru](mailto:germanov1973@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2338-6693>

### Yulia S. Markova

Ph.D. in Sociology, Associate Professor  
of the Department of Sociology

Perm State University,  
15, Bukirev st., Perm, 614990, Russia;  
e-mail: [julyamarkova@gmail.com](mailto:julyamarkova@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-9403>

### Anton V. Bezrukov

Lecturer of the Department of Sociology

Perm State University,  
15, Bukirev st., Perm, 614990, Russia;  
e-mail: [anton.v.bezrukov@yandex.ru](mailto:anton.v.bezrukov@yandex.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2669-1781>

## Просьба сослаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Германов И.А., Маркова Ю.С., Безруков А.В. Роль организационной культуры и практик управления в развитии доверия в организациях: опыт российских и зарубежных исследований // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2020. Вып. 4. С. 610–621. DOI: 10.17072/2078-7898/2020-4-610-621

## For citation:

Germanov I.A., Markova Yu.S., Bezrukov A.V. [The role of organizational culture and management practices in the development of trust in organizations: experience of Russian and foreign research]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psihologiya. Sociologia* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], 2020, issue 4, pp. 610–621 (in Russian). DOI: 10.17072/2078-7898/2020-4-610-621