

Формирование культуры доверия как одно из условий повышения инновационной активности сотрудников организации

Мылова Полина Евгеньевна

Магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению доверия как одного из факторов, определяющих конкурентоспособность организации и интенсивность инновационного процесса внутри компании. Обозначены основные подходы к пониманию доверия и его роли в современной системе управления для повышения инновационной активности персонала. Рассмотрены барьеры, препятствующие развитию культуры доверия. В заключении делаются выводы о конкретных инструментах и практиках, способствующих повышению уровня доверия в организации.

Ключевые слова:

инновации, инновационная деятельность, персонал, доверие, культура доверия и открытости, формальные и неформальные каналы коммуникаций

В условиях быстро меняющейся окружающей среды возрастает роль инноваций как основы конкурентного преимущества организаций. Именно развитие на основе инновационной деятельности позволяет достигать максимальной эффективности и занимать устойчивые позиции на рынке¹.

Существенное внимание уделяется повышению скорости разработки и внедрения инноваций внутри организации. Менеджмент организации, сфокусированной на инновациях, должен быть выстроен таким образом, чтобы поддерживать непрерывную инновационную активность внутри компании.

Несмотря на то, что инновации на первый взгляд связаны с технологиями и модернизацией процессов, если в организации нет людей, готовых поддерживать и продвигать инновации, то качественного изменения не

¹ См.: Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. [Е. Калинина]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 714 с. – С. 74.

случится². Персонал является одной из ключевых составляющих инновационных ресурсов организации³. Таким образом, обязательной составляющей управления в организации, нацеленной на повышение инновационной активности, являются методы и формы вовлечения в инновационный процесс сотрудников организации – как носителей идей, знаний и навыков.

Воспроизводство человеческого капитала, включающее в себя его формирование, совершенствование, использование и распределение, является основой инновационного развития. Это возможно только при условии участия носителей капитала (самих людей) в инновационных процессах⁴.

Данное исследование нацелено на изучение доверия как одного из инструментов повышения инновационной активности и степени вовлечения персонала в инновационный процесс. Основной задачей является выявление способов и условий формирования культуры доверия в организациях.

Изучение феномена доверия находится на стыке ряда дисциплин – психологии, социологии, экономики. В связи с этим отсутствует единое общепринятое определение доверия.

Современная экономическая наука рассматривает доверие как одну из ключевых составляющих «социального капитала»⁵. Согласно одному из определений, 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 проконтролировать⁶. При этом американский бизнес-консультант Р. Б. Шо различает три составляющих доверия: достижение результата, порядочность, проявление заботы⁷.

Некоторыми исследователями отмечается, что повышение доверия между людьми имеет сильную положительную связь с финансовым благополучием как в обществе в целом, так и в организации в частности⁸.

² См.: Зачем трансформировать культуру // Библиотека ЭКОПСИ. Официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Трансформация культуры для промышленной компании \(ecopsy.ru\)](https://ecopsy.ru) (дата обращения: 16.04.2023)

³ См.: Исмагилова Г. В. Инновационный менеджмент / Г. В. Исмагилова, О. Г. Щемерова, Н. Р. Кельчевская. – Екатеринбург: УрФУ, 2012. – 175 с. – С. 19.

⁴ См.: Булов А. А. Роль человеческого капитала в инновационной экономике // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 5. – С. 131–137.

⁵ См.: Сафина Д. М. Доверие в организации // Учен. зап. Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. – 2005. – №3.

⁶ См.: Нестик Т.А. Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 6. – С. 29–36.

⁷ См.: Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

⁸ См.: Доверие как источник экономического чуда // Лекция А. Аузана из курса «Культурные коды экономики». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=FGtJCSnr7Ck> (дата обращения: 16.04.2023)

Генеральный директор Leadership Center Стивен Кови младший вывел формулу, связывающую доверие с затратами внутри компании⁹. Согласно ей, при росте доверия снижаются затраты, а также возрастает скорость – принятия решений, коммуникаций, взаимодействия и др.

Интерес к уровню доверия в компаниях возрос в связи с развитием таких направлений, как управление корпоративной культурой, внедрение ценностей, создание самообучающихся организаций, формирование высокоэффективных команд.

Несмотря на то, что роли доверия в управлении до сих пор уделялась небольшая роль, существуют организации, которые активно занимаются этим вопросом.

В частности, в компании ВкусВилл под доверием понимается «передача другому права сделать тебе плохо»¹⁰. Применяются следующие инструменты для создания культуры доверия:

- Проактивное доверие: предоставление всем сотрудникам возможности взять на себя ответственность и совершить ошибку;
- Обещания вместо поручений: руководитель ВкусВилла спрашивает у подчиненных: «Что тебе нужно для того, чтобы дать мне это обещание?» Когда подчинённый говорит, что для выполнения обещания ему нужны конкретные права, руководитель должен либо отдать эти права, либо взять обещание на себя. Ещё один вариант — разбить обещание на части, между несколькими сотрудниками. Обещание — взятое на себя обязательство. Когда кто-то берёт его на себя, он получает и все необходимые права и ресурсы;
- Выстроенная иерархия обещаний одних подразделений другим, общим результатом деятельности которых является получение потребителем нужного продукта.

Другой российской компанией, занимающейся данной темой, является Кольская АЭС в составе АО «Концерн Росэнергоатом», где в 2019 году был реализован пилотный проект по развитию культуры открытости и доверия¹¹.

⁹ См.: Кови С. Скорость доверия: То, что меняет все [Текст] / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2010.

¹⁰ См.: Доверие к людям сокращает затраты компании на 40%. Опыт «ВкусВилла». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/ontico/117952-doverie-k-lyudyam-sokrashchaet-zatraty-kompanii-na-40-opyt-vkusvilla?ysclid=lckdibm3ci501886091> (дата обращения: 17.04.2023)

¹¹ См.: Культура открытости и доверия на Кольской АЭС: тернистый путь к успеху // Библиотека ЭКОПСИ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/kultura-otkrytosti-i-doveriya-na-kolskoy-aes-ternistyuy-put-k-uspekhu/?ysclid=l8yboj69j3719889341> (дата обращения: 17.04.2023)

Инструментами создания целевой культуры стали практики регулярного менеджмента, в частности:

- Практика «Прямой разговор»: сокращение дистанции власти между рабочими и руководителями через подход гемба (посещение руководителями производственных площадок);
- Практика «Одна команда»: налаживание кросс-функционального взаимодействия через сбор для решения вопросов или проблемы специалистов из разных подразделений (важно, что в таких рабочих группах не участвуют руководители, чтобы это не превращалось в традиционное совещание руководителей);
- Практика «Честный диалог»: анализ совершенной деятельности через обсуждение о том, как выполнялась работа и совместный поиск причин успеха или неудачи.

В статье про Кольскую АЭС также отмечается, что ранее аналогичных проектов в России не велось, поэтому главной сложностью при реализации стало отсутствие готовых инструментов и решений.

Как видно, даже крупные производственные компании в настоящее время начинают внедрять инструменты, повышающие уровень доверия внутри организации. Частым инструментом для этого является практика честных и открытых диалогов между руководителями и сотрудниками. Кроме того, другим эффективным инструментом являются открытые коммуникации между сотрудниками разных подразделений.

Один из руководителей компании ЭКОПСИ Консалтинг отмечает, что повышение доверия в организации – сложная задача. Доверие или недоверие людей в организации, как правило, является следствием влияния внутренней системы или культуры. А значит, пропагандировать доверие – бесполезно. Нужно устранять системные причины недоверия, например, неясные или избыточные правила, недостаточный или избыточный контроль, неэффективные системы поощрения, наказания и целеполагания¹².

При этом существует ряд барьеров, которые могут препятствовать формированию открытых и доверительных отношений в компании: излишний контроль и бюрократия, страх увольнения или материального наказания, нежелание сотрудников брать на себя лишнюю работу по решению озвученной проблемы и внедрению изменений. Акцент во многих действиях

¹² См.: Доверие и деньги // Канал Павла Безручко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://t.me/bezruchko_channel/545 (дата обращения: 16.04.2023)

делается на действия руководителей, которые препятствуют доверию, так как именно руководители транслируют персоналу ценности и культуру компании (в том числе и культуру доверия), становятся ролевыми моделями. В одном из исследований отмечается, что непоследовательность действий руководителя (нарушение данных сотрудникам обещаний, несоответствие своим словам), дифференциация стандартов (выделение «любимчиков» среди сотрудников или подразделений), игнорирование эмоциональной некомпетентности сотрудников (уделение недостаточного внимания сотрудникам, которые транслируют в коллектив негатив, «дают» другим своей амбициозностью и др.) препятствуют формированию доверительных отношений в коллективе¹³.

Доверие пронизывает все уровни организации. Поэтому одной из ключевых задач при формировании культуры доверия является активное вовлечение в процесс линейных руководителей.

С точки зрения эффективности, формирование культуры доверия приводит не только к более активному обмену идеями между сотрудниками и вовлечению их в инновационный процесс, но и к:

- повышению лояльности сотрудников организации, росту их вовлеченности в работу и снижению текучести, что даёт возможность компании вкладываться в долгосрочное развитие персонала;
- снижению дистанции как между сотрудниками одного управленческого уровня, так и между сотрудниками и руководителями;
- развитию культуры безопасности (если речь идет о производстве), так как сотрудники начинают проявлять проактивность в выявлении и устранении потенциальных рисков.

Основные выводы:

Практика современных компаний показывает, что существуют относительно универсальные инструменты формирования культуры доверия. Среди них можно выделить инструменты, повышающие уровень доверия, и каналы формального и неформального общения, через которые сотрудники смогут обмениваться идеями друг с другом и с менеджерами, давать обратную связь и участвовать в общих дискуссиях.

¹³ См.: Кэлфорд Р., Драпе Э.С. Враги доверия // Harvard Business Review. – 2005. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/339498-vragi-doveriya?scrolltop=2071.199951171875> (дата обращения: 06.01.2023)

Инструменты, повышающие степень доверия:

- культура проактивного доверия (доверие в компании не нужно завоевывать, компания изначально доверяет всем сотрудникам, что проявляется в предоставлении им свободы и ответственности);
- практика обещаний вместо поручений (сотрудник берет на себя ответственность за задачу, давая публичное обещание перед своим руководителем).

Инструменты, способствующие открытым коммуникациям:

- внедрение разнообразных форматов кросс-функционального взаимодействия (рабочие группы, проектные команды), когда сотрудники из разных подразделений собираются вместе для решения вопросов и обсуждения проблем. При этом акцент делается на поиске причин неудачи, а не на поиске виноватого;
- обучение руководителей (прежде всего линейных менеджеров) тому, как вести открытые и честные диалоги со своими подчиненными и формировать доверительную среду.