

**Алекс КОРНОВСКИ<sup>1</sup>**

## **ДОВЕРИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И ФАКТОРЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ И ДЕСТИМУЛИРУЮЩИЕ ЕГО РАЗВИТИЕ**

Целью данной работы является представление основных атрибутов доверия как компонента социального капитала, а так же теоретический анализ на данную тему. Кроме того, определение понятия доверие. Определение и идентификация важнейших элементов доверия в организации. Выявление стимулирующих и де-стимулирующих факторов формирования доверия в организации, а так же рекомендации для восстановления утраченного ранее доверия в организации.

Первая часть статьи о доверии как части социального капитала. Содержит понятие и основные аспекты социального капитала. Определение важнейших элементов социального капитала в организации, таких как: вера, надежность, компетентность, надежность, предсказуемость, доброжелательность, социальные нормы и социальные связи. Кроме того, идентификация связей. Определение слабых и сильных связей. Различие между слабой и сильной связью, а так же прочность связей. Вторая часть на тему доверия. В ней представлены основные элементы доверия. Определение и выявление наиболее важных атрибутов доверия в организации, таких как: компетентность, добросовестность, надежность, честность и открытость, уязвимость, идентификация, контроль взаимности, удовлетворение, приверженность, бескорыстные отношения и отношения, основанные на обмене. Третья часть о факторах оказывающих влияние на доверие в организации. Включает в себя стимулирующие и де-стимулирующие факторы формирования доверия в организации, а так же наиболее важные рекомендации для восстановления утраченного ранее доверия в организации. Заключительная часть содержит выводы.

Теоретический анализ в тексте основан на исследованиях, которые можно встретить в польской и англоязычной литературе. Основным методом исследования является анализ литературы.

**Ключевые слова:** Социальный капитал, доверие в организации, элементы доверия, развитие доверия.

### **Социальный капитал**

В современной литературе можно встретить много определений понятия социального капитала, однако само понятие в современном понимании появилось лишь в 1916 году в работе Л. Ханифан, которая описывала сельские центры и сотрудничество соседей проживающих в сельской местности [Hanifan 1916].

Множество определений социального капитала в современной литературе можно разделить на три основные классификации. Функциональный подход Дж. Коулмана, парадигма коллективных действий Р. Патнэма и структурный подход П. Бурдье.

---

<sup>1</sup>Алекс Корновски, аспирант Ягеллонского Университета в Кракове, e- mail: aleks.kornowski@uj.edu.pl

По мнению Дж. Коулмана социальный капитал определяется составляющими его функциями. Это множество различных субъектов, которые можно охарактеризовать двумя общими чертами. Все они содержат тот или иной аспект социальной структуры и укрепляют определенные действия людей в этой организации [Coleman 1990:302].

Однако самым популярным в литературе является подход Р. Патнэма, который популяризирует понятие социального капитала в своей работе *„Боулинг в одиночку: Падение социального капитала Америки”* (Bowling Alone: America's Declining Social Capital, 1995), где автор утверждает, что социальный капитал основывается на таких элементах как сети взаимосвязи между людьми, нормы и ценности, которые в свою очередь влияют на всю общину.

#### **Основные элементы социального капитала**

Социальный капитал является многогранным понятием, включающим в себя в зависимости от автора то или иное количество составляющих элементов. Ниже представлены основные составляющие элементы социального капитала, которые можно встретить в литературе.

#### **Доверие**

Одним из основных элементов социального капитала является доверие. В научной литературе существует множество определений понятия доверие, ниже приведенная таблица 1, которая иллюстрирует автора и его определение понятия доверия.

Таблица 1: *Определение понятия доверия.*

Автор/авторы, источник	Определение
Fukuyama (1995)	Доверие это то, что существует в рамках определенного сообщества, честное поведение, основанное на нормах, которые соблюдают другие члены сообщества. Такие нормы могут иметь глубокий смысл. Например, могут касаться природы понятия Бог и справедливость, включать в себя светские и профессиональные стандарты, а так же кодексы поведения.
Weber, Deepak, Murnighan (2005)	Доверие является основой социального взаимодействия, ценным ресурсом, расположенным в организационных и межличностных отношениях.
Pillutla (2005)	Доверие также определяется как психическое состояние, которое выражает в ожидании и принятии слабостей относительно поведения другого человека в результате взаимодействий.
Hosmer(1995)	Доверие - это ожидание отдельных лиц, групп и целых организаций, в

	отношении поведения других лиц, групп, организаций. Мы считаем, что при принятии решения другая сторона будет основываться на этических принципах.
Lewicki, Bunkier (1996)	Доверие является определенным состоянием, выражающим позитивные ожидания от действий других людей.
Bhattacharya, Devinney (1998)	Доверие - это позитивное ожидание результата взаимодействия, которое характеризуется неопределенностью
Rotter (1980)	Доверие - это общее ожидание отдельных лиц либо групп о соблюдении устных либо письменных обязательств.

Источник: собственная работа.

### **Вера**

Вера и доверие являются одними из основных ценностей в жизни человека. Кроме того, вера - это важный элемент в процессе управления организацией, который основывается на планировании, определении и прогнозировании, а они в свою очередь опираются на веру. Вера часто является отправной точкой в действиях человека. Человек начинает действовать, только когда имеет определенную веру [Blackburn 1994].

### **Достоверность**

Достоверность основывается на способности партнерского взаимодействия исполнять свои обещания, беря во внимание предсказуемость и надежность человека [Ganesan, Hess 1997]. Достоверное поведение - это поведение, при котором действия согласуются с обещаниями, даже если в этих действиях отсутствует максимальная выгода [Francois, Zábojník 2005].

### **Надежность**

В свете безопасности надежность представляет собой убеждение о существовании определенного уровня личной безопасности. Работодатель ищет компетентных и надежных работников [Bugdol 2011].

### **Компетенция**

В литературе можно встретить множество определений понятия компетенция. В зависимости от сферы рассмотрения компетенции существует несколько определений. Например, в свете улучшения качества работы компетенция это - умения, навыки, ценности, интересы, знания, стили и личность. С другой стороны компетенция может проявляться в опыте, креативности, инновации, ответственности, предпринимательстве, профессионализме, коммуникабельности и напористости.

### **Предсказуемость**

По мнению К. Дикманна (2008) говоря о предсказуемости следует помнить о том, что прогнозы часто являются неточными. Когда работники что-то предвидят, это говорит лишь о том, что они оптимисты и им кажется, что они в состоянии быстрее достичь определенных целей. Также о предсказуемости часто говорится в

контексте организационного поведения, функционирования финансовых рынков, технических систем и тд.

#### **Доброжелательность**

Доброжелательность является одним из важнейших факторов влияющих на достоверность [Dirks, Skarlicki 2009]. Именно доброжелательность, будучи одним из важнейших элементов в процессе формирования доверия, несет в себе симпатию.

#### **Социальные нормы**

Социальные нормы являются очередным важным элементом социального капитала. Объединяют в себе множество разновидностей норм. Это могут быть как нормы обычаев, отражающих правила поведения человека, которые были сформированы под влиянием определенных культурных аспектов, так и нормы, глубоко укоренившиеся, в частности ценности как Бог и справедливость.

#### **Социальные связи**

Социальные связи являются очередным не менее важным составляющим элементом социального капитала. Социальные связи являются структурой, присутствующей в каждом обществе и благодаря которой существует обмен информации между членами данного общества.

Использование ресурсов социальной сети в индивидуальном контексте представлено в работах М. Грановеттара (1974) и Р. Бурта(1992). В своей работе М. Грановеттара (1974) представляет концепцию силы "слабых" связей (strength of weak ties). В своей работе автор отмечает, что лучший способ для поиска работы использование так называемых "слабых" связей, которые могут включать в себя друзей и знакомых. В свою очередь, вероятность найти работу используя "сильные" связи в значительной мере меньше, чем в случае с использованием "слабых" связей. Объяснить это можно спецификой "сильных и слабых" связей. "Сильная" связь включает в себя членов семьи и близких родственников. Такие люди характеризуются ограниченным кругом информации по причине схожих интересов, мировоззрений, убеждений и общих знакомых. Круг информации значительно шире в случае со "слабыми" связями, потому что такая сеть концентрирует гораздо больше людей с различными интересами и различными знакомыми, что увеличивает вероятность нахождения нужной работы.

Р. Бурт (1992) в своей работе обращает внимание на структуральные дыры, которые являются источником новой информации и открывают доступ к новым ресурсам. Акцентирует, что более "густая" связь может помешать развитию бизнеса.

Похожего мнения придерживается А. Портес (1998), который утверждает, что "густая" связь, избегая контактов с незнакомыми людьми, может быть барьером развития креативности. В то время как контакт членов общества с людьми за пределами общества является необходимым для дальнейшего развития социальных связей.

#### **Элементы доверия в организации**

Опираясь на научную литературу и исследования доверия как части социального капитала в организациях, следует отметить наличие базовых элементов доверия в процессе управления персоналом. Ниже представлены основные элементы доверия, которые играют важную роль в процессе управления персоналом в организации.

**Компетенция** - показывает уровень трудовых возможностей работника. Чем выше компетенция работников определенной организации, тем эффективней организация функционирует;

**Целостность** – отражает, насколько работник отождествляет себя с организацией как единое целое;

**Надежность** - это убеждение, что организация сдержит свое слово, сделав то, что обещала в прошлом. Очень часто менеджер не держит своего слова, о чем свидетельствует более 52% опрошенных работников [ELI 2012].

**Честность и открытость** - оценивается не только количество передаваемой информации со стороны менеджера, но и искренность во время передачи информации работнику;

**Уязвимость** - готовность организации, основываясь на культуре и поведении в межличностных отношениях, быть определенным образом уязвимой, основываясь на убеждениях, что другой человек, группа либо организация являются компетентными, открытыми, честными и придерживаются похожих норм и ценностей;

**Забота о работнике** - включает в себя чувства опеки, сопереживания, терпимости и безопасности. Также может проявляться в поддержке работника в трудной ситуации;

**Идентификация** - показывает насколько цели, нормы, ценности и убеждения работника соответствуют целям, нормам, ценностям и убеждениям организации, к которой он принадлежит;

**Контроль взаимности** - степень, в которой стороны договариваются о том, кто имеет законное право влиять друг на друга. Для более стабильных и позитивных отношений организаций и общества необходима определенная степень контроля;

**Удовлетворенность** - состояние, когда одна из сторон испытывает положительные чувства по отношению к другой, основанное на положительном опыте взаимодействия;

**Вовлеченность персонала** - состояние, когда одна из сторон верит, что существующие отношения несут в себе определенную ценность. Такое состояние мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше.

**Отношения основанные на обмене.** В таком виде отношений одна из сторон предоставляет выгоду другой стороне только на основе уже ранее полученной выгоды от второй стороны, либо с целью получения таковой в ближайшем будущем. При положительном опыте отношений, основанных на обмене, взаимоотношения сторон могут преобразоваться в коммунальные отношения;

**Бескорыстные отношения.** Отношения, в которых каждая из сторон, независимо от собственного интереса, предоставляет выгоду другой стороне, беспокоясь о благополучии той стороны. Такой вид отношений очень важен для процесса управления персоналом в организации, так как способствует развитию доверия, нивелирует вероятность негативного поведения и конфликта внутри организации.

#### **Доверие в организации и факторы, оказывающие на него влияние**

Исследования, проведенные рядом ученых, показывают, что уровень доверия оказывает прямое влияние на эффективность организации. Так в организации с низким уровнем доверия, межличностные отношения мешают решению проблем, в

то время как в организации с высоким уровнем доверия, решения характеризуются эффективным и инновационным подходом Занд [Zand 1972].

На основе теоретического анализа литературы и исследований по проблеме развития доверия в организации, можно выделить факторы, способствующие и препятствующие развитию доверия в организации. Ниже представлены шесть основных факторов препятствующих развитию доверия в организации:

- **Низкий уровень коммуникации в организации.** Исследования доверия в организации, показывают, что одними из важнейших факторов препятствующих развитию доверия являются: отсутствие согласия и возможности найти общий язык. В исследовании, проведенным Мишра (Mishra 2000), коммуникации, как фактору развития доверия в организации отведено первое место.

- **Недобросовестность.** Проявляется в неискренней коммуникации и неисполнении ранее данных обещаний;

- **Нарушение конфиденциальности.** В докладе фирмы Кэн Бланчард (KenBlanchardCompany 2000) нарушение конфиденциальности является одним из важнейших факторов препятствующих развитию доверия;

- **Отсутствие кредита доверия.** Кредит доверия является одним из основных инструментов в управлении персоналом, его отсутствие, как со стороны руководителя, так и работника негативно сказывается на эффективности работы коллектива.

- **Высокая текучесть кадров.** Сокращение и высокая текучесть кадров оказывают негативное влияние на уровень доверия в организации Мишра (Mishra 2000);

- **Предыдущий негативный опыт в других организациях.** Часто конфликты, имевшие место в предыдущих организациях накладывают негативный отпечаток на уровень доверия работника. Человек, переживший конфликтные ситуации в прошлом, с опаской и недоверием относится к руководителю на новом рабочем месте.

В современной литературе можно встретить много советов о повышении уровня доверия в организации. Однако выбор факторов часто зависит от специфики деятельности организации. Основываясь на представленной литературе и исследованиях, можно выделить ряд основных, универсальных факторов способствующих развитию доверия в организации.

- **Высокий уровень коммуникации в организации;**
- **Безоговорочная поддержка, честность и открытость;**
- **Тренинги и обучение персонала;**
- **Высокий кредит доверия;**
- **Ясная система премирования работников;**
- **Высокий уровень предсказуемости и надежности;**
- **Высокий уровень сотрудничества внутри организации;**
- **Четко поставленные и сформулированные цели;**
- **Низкая текучесть кадров.**

В случае восстановления некогда утраченного доверия, кроме выше представленных факторов эксперты советуют обратить внимание на следующие три аспекта:

- **Прямолинейность со стороны лидера;**

- Обеспечение возможности для развития и самореализации в профессиональном плане всем подчиненным без исключения;

- Признание лидером ранее совершенных ошибок.

Очень важное место в процессе построения доверия отведено управляющему. Именно его слова, поступки оказывают непосредственное воздействие на работника. Поэтому только честный, ответственный и заботящийся о работнике менеджер способен поддерживать доверие в организации на высоком уровне.

### **Заключение**

Социальный капитал является новым, многогранным и перспективным с научной точки зрения понятием, включающим в себя определенный ряд элементов, где доверие является одной из основных составляющих. В свою очередь доверие базируется на нескольких составляющих элементах, которые были представлены в данной работе. В зависимости от автора исследования и специфики деятельности организации можно говорить о том или ином количестве составляющих доверия в организации.

Согласно авторам представленных исследований, существует определенный ряд факторов оказывающих влияние на уровень доверия в организации. В данной работе факторы, способствующие и препятствующие развитию доверия были представлены как стимулирующие и дестимулирующие факторы соответственно. Анализируя уже существующие факторы в организации с факторами, представленными выше можно избежать нежелательного явления снижения уровня доверия в организации либо восстановить некогда утраченное доверие. Следует помнить, что уровень доверия в организации оказывает непосредственное влияние на эффективность управления персоналом и успешное функционирование организации. Укрепление доверия является важным шагом в создании эффективной организации с качественной системой управления персоналом. Поэтому доверие должно рассматриваться как драгоценная особенность, являющаяся неотъемлемым элементом эффективной организации. Для достижения высокого уровня доверия необходимо затратить много времени, но достаточно лишь пары минут и одного необдуманного действия, чтобы его потерять. Представленные в данной работе факторы помогут идентифицировать слабые места в стратегии развития доверия, а также могут послужить пособием для поиска ключа к восстановлению уже утраченного доверия.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Bhattacharya Rajeev, Devinney Timothy M. (1998), *A Former Model of Trust Based on Outcomes*, „Academy of Management Review”, nr 23(3) p. 459-472.
- [2] Blackburn S. (1994), *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- [3] Boss R. W. (1977), Harvard Business Review.
- [4] Bourdieu P. (1985), *The Forms of Capital*. In: ed J.G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*. New York, Westport, Connecticut, London: Greenwood Press.

- [5] Bugdol M. (2011), *Wymiary i Problemy Zarządzania Organizacją Opartą na Zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2011.
- [6] *Building Trust*, Ken Blanchard Company ,Global Headquarters, Escondido 2010.
- [7] Burt R. S. (1992), *StructuralHoles: The SocialStructure of Competition*, Harvard University Press.
- [8] Coleman J. S. (1990), *Foundations of SocialTeory*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- [9] Diekmann K. (2008), „*Shedidwhat? Thereis on way I would do that!*”, The PotentialInterpersonalHarmCaused by MispredictingOne’sBehavior, „Journal of Business Ethics”, nr 80(1) p.309-322.
- [10] Dirks K. T. Skarlicki D. P., (2009), *The RelationshipBetweenBeingPerceived by Trustworthy by Coworkers and Individual Performance*, „Journal of Managment”, nr 35(1), p.136-157.
- [11] Francois P., Zabochnik J., (2005), *Trust, Social Capital, and Economics Development*, „Journal of EuropeanEconomicAssociation”, nr 1(3), p. 51-94.
- [12] Fukuyama F., (1995), *Trust: SocialVirtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free
- [13] Granovetter M., (1974), *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Mass:Harvard University.
- [14] Hanifan L.J., (1916), *The Rural School Community Center*, “Annals of the American, Academy of Political and Social Science” No. 67.
- [15] Hitch C., (2012), *How to Build Trust in an Organization*, UNC, Kenan-Flagler Business School.
- [16] Hosmer L., T., (1995), *Trust: The Connecting Link BetweenOrganizationalTheory and PhilosophicalEthics*, „Academy of Management Review”, nr 20(2), p. 379-403.
- [17] Lewicki R., Bunkier B., Benedict (1996), *Developing and maintaining trust in work relations/Trust in organizations*, red.R. Kramer, T. Tyler, Newbury Park, CA: Sage, p. 114-139.
- [18] Lyman A., (2012), *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transformyourorganization*, Jossey-Bass, San Francisco: CA.
- [19] Lyman A., (2003), *Building trust in the workplace*. Melcrum Publishing, Ltd. London: England.
- [20] Mishra, Jitendra and Morrissey, Molly A., (2000), *Trust in Employee/EmployerRelationships: A Survey of West Michigan Managers*, Seidman Business Review: Vol. 6: Iss. 1, Article 9.
- [21] O’Neill M., (2009), *Five ways to build trust in the workplace*, Corsum Consulting.
- [22] Paine K., D., (2003), *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*, The Institute for Public Relations, Gainesville.
- [23] PillutlaMadan M., (2005), *Trust/ BlackwellEncyclopedic Dictionary of OrganizationalBehavior*, s.1.
- [24] Portes A., (1998), *Social Capital: ItsOrigins and Applications in Modern Sociology*. AnnualReview of Sociology, vol. 24.
- [25] Putnam R., D.,(1995), *"Bowling Alone: America'sDecliningSocial Capital,"*, Journal of Democracy, vol. 6, no. 1.



- [26] Rotter Julian B., (1980), *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, „American Psychologist”, nr 35(1), p.1-7.
- [27] *Trust in Workplace Survey*, ELI, USA, Georgia, 2012.
- [28] Weber M., Deepak M., Murnighan Keith J., (2005), *Normal Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process*, „Research of Organizational Behavior”, nr 2(26), p.75-101.
- [29] Zand, Dale E., (1972), „Trust and Managerial Problem Solving”. *Administrative Science Quarterly*, 17:2.

#### TRUST AS AN ELEMENT OF SOCIAL CAPITAL AND STIMULATING AND DESTIMULATING FACTORS

The aim of this article is presentation of the main attributes of trust as a component of social capital and theoretical considerations. The definition of trust has been given as well as the definition and identification of the most important elements of trust in organization. The first paragraph of the article includes the concept of social capital and its main aspects. The definition of the most important elements of social capital in organization, such as: faith, reliability, competence, predictability, goodwill, social norms and communication are quoted. The difference between the weak and strong and the strength of ties has been shown. The second part is about the basic elements of trust. Definition and identification of the most important attributes of trust in the organisation, such as: competence, integrity, reliability, honesty and openness, vulnerability, identification, control mutuality, satisfaction, commitment, communal and exchange relationships has been presented. The third part include stimulating and de-stimulating factors of trust in the organization and the most important recommendations for rebuilding lost trust in the organisation. The final part includes conclusions. The theoretical considerations in the publication are based on studies of Polish and foreign literature. The basic research method is the analysis of the literature.

**Keywords:** Social capital, trust in organisation, components of the trust, trust development.

#### ZAUFANIE JAKO ELEMENT KAPITAŁU SPOŁECZNEGO, A CZYNNIKI STYMULUJĄCE I DESTYMULUJĄCE ROZWÓJ ZAUFANIA

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie najważniejszych atrybutów zaufania jako elementu kapitału społecznego oraz bazy teoretycznej na ten temat. Ponadto, definicji pojęcia zaufania. Definicji oraz identyfikacji ważniejszych elementów zaufania w organizacji. Identyfikacji stymulujących oraz destymulujących czynników kształtowania zaufania w organizacji, a także zalecenia do odzyskania utraconego wcześniej zaufania w organizacji.

Pierwsza część artykułu dotyczy zaufania jako elementu kapitału społecznego. Zawiera definicję pojęcia oraz podstawowe aspekty kapitału społecznego. Ponadto, zawiera najważniejsze elementy kapitału społecznego w organizacji, takie jak: wiara, niezawodność, kompetencja, przewidywalność, życzliwość, normy społeczne oraz więzi społeczne. Dodatkowo zawiera identyfikację powiązań i określenie słabych oraz silnych więzi. Również w części tej jest przedstawiona różnica pomiędzy słabą a silną więzią oraz natężenie więzi. Druga część opracowania dotyczy zaufania. W owej części są przedstawione podstawowe elementy zaufania. Definicja oraz identyfikacja najważniejszych atrybutów zaufania w organizacji, takich jak: kompetencja, rzetelność, niezawodność, uczciwość i otwartość, wrażliwość, identyfikacja, kontrola wzajemności, zadowolenie, zaangażowanie, relacja wspólna oraz relacja wzajemna. W trzeciej części przedstawione są czynniki wywierające wpływ na poziom zaufania w organizacji. Zawiera czynniki stymulujące oraz destymulujące rozwój zaufania w organizacji, a także najważniejsze zalecenia do odzyskania utraconego wcześniej zaufania w organizacji. Część ostatnia

zawiera wnioski. Teoretyczna analiza w tekście opiera się na badaniach, które można spotkać w polskiej i anglojęzycznej literaturze. Podstawową metodą badawczą jest analiza literatury.

**Słowa kluczowe:** Kapitał społeczny, zaufanie w organizacji, elementy zaufania, rozwój zaufania.

DOI:10.7862/rz.2015.hss.51

Przesłano do redakcji: kwiecień 2014

Przyjęto do druku: grudzień 2015