

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN217.pdf>

Статья опубликована 13.05.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Пеша А.В. Атмосфера доверия как составляющая корпоративной культуры и ее влияние на организационную эффективность // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 331.108.3**

**Пеша Анастасия Владимировна**

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Россия, Екатеринбург<sup>1</sup>

Доцент кафедры «Экономики труда и управления персоналом»

Кандидат экономических наук

E-mail: [Myrabota2011@gmail.com](mailto:Myrabota2011@gmail.com)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=864622](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=864622)

## **Атмосфера доверия как составляющая корпоративной культуры и ее влияние на организационную эффективность**

**Аннотация.** В статье приводится анализ феномена организационного доверия, как составляющей части корпоративной культуры организации. Доверие отражается в таких понятиях, как надежность, честность, доброжелательность, уверенность. Нами проанализированы ключевые тренды в сфере управления персоналом, представленные Deloitte University Press в 2016 году, в большей части которых высока важность доверительных взаимоотношений внутри организации и организации с внешней средой. Доверие - феномен междисциплинарный и его изучением занимаются в рамках таких научных дисциплин, как философия, социология, психология, менеджмент и маркетинг и других. В статье представлен результат исследования теоретических подходов к раскрытию понятия доверия, основ его формирования в межличностных взаимоотношениях и в организационной деятельности. В работе раскрываются типы, фазы, факторы и условия формирования доверия, описываются уровни формирования доверительных отношений в организации. Автором выделены три уровня влияния доверия на эффективность организации: влияние на уровне межличностных отношений, на коллективную (командную) деятельность и на эффективность всей организации в целом. В статье предложены показатели оценки влияния доверия на организационную эффективность по трем векторам: эффективность труда персонала, эффективность системы организационного управления, репутация и Employer-бренд.

**Ключевые слова:** доверие; доверительные отношения; лояльность; корпоративная культура; управление; организационная эффективность; Employer бренд

### **Введение**

Отчет по исследованию Международных трендов в сфере управления человеческим капиталом (Global Human Capital Trends 2016), проведенному в 130 странах мира

---

<sup>1</sup> 620144, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. 8 марта 62

международным объединением Deloitte University Press содержит 10 ключевых глобальных трендов [8, 15]:

1. В организационном проектировании усиливается роль команд.
2. Обострение необходимости в лидерах. При высоких темпах изменения бизнеса организации не успевают растить лидеров, чтобы идти в ногу с этими изменениями. Отсюда, усиление роли системного и научного подхода к выявлению, оценке и развитию лидеров с момента вхождения в организацию молодых высокопотенциальных сотрудников.
3. Формирование корпоративной культуры: движение бизнеса. Формирование корпоративной культуры приводит к повышению участия сотрудников в деятельности организации, что позитивно складывается бизнес - результатах.
4. Участие, вовлеченность сотрудников. Большинство руководителей в опросе этого года (85 процентов) отмечает взаимодействие и вовлеченность в качестве первоочередной задачи (то есть, важно или очень важно) управления человеческим капиталом.
5. Обучение: сотрудники берут ответственность на себя. Важность этой тенденции объясняется тем, что обучение является элементом ценностного предложения работодателя, инструментом повышения вовлеченности персонала, а не просто средством повышения квалификации.
6. Внедрение дизайн - мышления (DesignThinking) в подход к управлению, поддержке и обучению людей. Главная новая тенденция. HR-ы изучают сотрудников, участвуют в разработке операций, приложений и инструментов, которые помогают снизить уровень подверженности стрессам и делают их работу более продуктивной.
7. Развитие новых навыков специалистов по управлению человеческими ресурсами: ориентация на бизнес и эффективность труда.
8. HR-аналитика набирает скорость.
9. Цифровой HR: революция, не эволюция.
10. Развитие гиг экономики. Когда необходимы таланты, лучшие организации учатся интегрировать в организациях использовать неполный рабочий день, фрилансеров для работы над определенными проектами.

Формирование корпоративной культуры, команд и развитие вовлеченности сотрудников не возможны без создания доверительных взаимоотношений, основанных на честности, доброжелательности и надежности партнеров - организации, руководителей, работников, внешней среды организации.

Доверие в коллективе и его сплоченность являются одними из ключевых элементов корпоративной культуры организации. Но как понять, доверительные ли отношения в Вашем коллективе? Если сотрудники не испытывают страха к руководителю и он относится к ним уважительно, значит ли это что в коллективе доверительные отношения? Каковы слагаемые доверия в коллективе?

Для развития атмосферы доверия и сплоченности коллектива необходимо формировать и развивать корпоративные нормы и правила, ценности, традиции и ритуалы. В тоже время, доверие членов коллектива друг другу и корпоративная сплоченность оказывают

положительное влияние на развитие и укрепление корпоративной культуры организации через воздействие на системы коммуникации, контроля и мотивации, процесс принятия решений.

### **Доверие как один из ключевых элементов корпоративной культуры**

Феномен доверия и доверительных отношений является предметом изучения множества дисциплин на протяжении многих лет. Исследование доверия можно найти в области философии, психологии, социологии, менеджмента и маркетинга, эргономике и других. В рамках каждой из дисциплин и направлений научного исследования доверие рассматривается с различных сторон и существует множество концепций.

Анализ научных и практических работ зарубежных и отечественных авторов показывает, что доверие - условие осуществления какого-либо другого явления: доверие к миру (Э. Эриксон) [13]; доверие к другому человеку (А.И. Донцов, К. Роджерс) [4, 16] и доверие к себе (Э. Шостром, А. Менегетти и др.) [12, 18]. Также, доверие рассматривается и как самостоятельный вид общения (В.С. Сафонов) [9] и как состояние других видов отношений (И.С. Кон, Л.Я. Гозман) [7, 3].

Dr. Duane C. Tway, Jr., охарактеризовал доверие, как «состояние готовности к неохраняемому взаимодействию с кем-то или чем-то», Warren Buffet, отмечает, что «Доверие, как воздух, которым мы дышим. Когда он присутствует, никто не замечает. Но когда он отсутствует, все замечает» [14, С. 3].

Доверие - это когда совсем нет сомнения. При доверительном отношении новую информацию принимают без проверки. Доверие отличается от веры. Верить можно документу, слову, залогу. Доверие - это еще большая степень лояльности, надежда на что-то безусловное, полагаясь только на личное отношение к надежности. «До-верие» - это то, что существовало еще до веры.

По легенде, представленной в Большой книге восточной мудрости Евтихова О.В. «Конфуций у моста загляделся на реку: водопад ниспадал с высоты. Водоворот бурлил. А некий человек старался перейти его вброд. Конфуций послал к нему учеников, чтобы удержать его и сказать: - Тому, кому вздумается через него перебраться, - придётся нелегко! Но человек их не послушался: он перешёл через поток и выбрался на другой берег. - До чего же вы ловки! - воскликнул Конфуций. - У вас, видно, есть свой секрет? Как это вам удалось войти в такой водоворот и выбраться оттуда невредимым? И человек ответил так: - Как только я вступаю в поток - весь отдаюсь ему и вверяюсь. Отдавшись и вверившись, располагаю свое тело в волнах и течениях, не смея своевольничать. Вот почему могу войти в поток и снова выйти. - Запомните это, ученики! - сказал Конфуций. - Воистину, даже с водой, отдавшись ей и вверившись, можно сродниться - а уж тем более с людьми» [5].

Обратимся к определению понятий «доверие» в организационном контексте, и сформулируем основные характеристики данных элементов корпоративной культуры.

Консультант по управлению Роберт Б. Шо дает следующую трактовку понятия «доверие», характерного для организации «Доверие - это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания» [11, с. 43].

Jones G.R. и George J.M. утверждают, что доверие - это выражение доверия между сторонами в обмен на уверенность в том, что их права не будут ущемлены или поставлены под угрозу из-за действий другой стороны или уверенность в том, что никакой участник взаимодействия не будет использовать уязвимые места других. Они также утверждали, что доверие ведет к набору поведенческих ожиданий среди людей, позволяя им управлять неопределенностью или рисками, связанными с их взаимодействием, так что они могут

совместно оптимизировать прибыль, которая будет зависеть от совместного поведения [20, С. 76].

Т. Ямагиши, доверие в организации - «неосязаемая сущность» вследствие чего оно «трудно для понимания», но «мощь, заложенная в нем, способна внедрить успех в организации различных размеров и отраслей производства» [2, с. 19].

Baier A.C. утверждал, что доверие, как ни парадоксально, похоже на клей и смазку. В качестве клея, доверие обязывает руководителей и сотрудников друг с другом. Доверие является необходимым условием для поддержания сплоченных отношений и повышению эффективности сотрудничества. Чтобы быть продуктивным и для достижения общих целей организации необходимо сплочение и отношения сотрудничества и развитые отношения сотрудничества. В качестве смазки, доверие «смазывает» организационный механизм. Доверие облегчает общение. Большая эффективность достигается тогда, когда люди могут быть уверены в чужих словах и поступках. Руководители должны доверять своим последователям для укрепления взаимосвязей и содействия эффективности [20, С. 77].

В теории и практике командообразования Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой и ее коллег подчеркивается, что доверие «не означает перекалывание ответственности на плечи того, кому доверяешь. Доверие основано на ощущении незримой связи, существующей между людьми, близкими по духу. Доверие базируется на принятии индивидуальности другого и понимании не случайности совместных действий» [6, с. 192].

4 типа доверия описаны Robert C. Solomon и Fernando Flores. Ученые выделяют [19]:

1. *Базовое доверие*. Характеризуется способностью и готовностью встречаться с людьми, не имея чрезмерных подозрений. Также, это умение свободно общаться с незнакомыми людьми и готовность вступать в близкие отношения. Базовое доверие является основой личности и ее поведения в отношении окружающего мира.

2. *Простое доверие* - полное отсутствие подозрений: этот уровень доверия не требует ни размышлений, ни осознанного выбора, контроля, и никакого оправдания. Это происходит потому, что ни у кого из партнеров не возникает вопроса благонадежности других, а также может говорить о возможной наивной вере.

3. *Слепое доверие* подвергается нарушению и предательству, но отказывается верить в это. Слепое доверие отрицает возможность, что что-нибудь могло поколебать или обмануть доверие.

4. *Подлинное доверие* - полностью осознанное. Осознает условия и ограничения, открыто для новых и даже невообразимых возможностей, на основе выбора и ответственности, а не механических операции, предсказуемости, надежности. Подлинное доверие - осознание рисков и готовность противостоять недоверию и преодолевать его.

Доверие - не постоянная величина, оно изменяется и недоверие - одна из его граней. Организационное доверие изменяется под воздействием большого количества факторов.

Ключевыми факторами создания организаций с высоким уровнем доверия, по Р.Б. Шо являются [11]:

1. результативность деятельности;
2. порядочность во взаимоотношениях;
3. проявление заботы о людях.

Кроме этих трех факторов можно добавить компетентность (наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области),

последовательность (надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях), открытость (психологическая доступность, или готовность свободно делиться с другими информацией и идеями), лояльность (доброжелательность, или готовность защитить, поддержать и подбодрить других).

Установлено, что доверие проходит три фазы развития при встрече двоих, не знакомых до этого, партнеров, но не обязательно, что в процессе взаимодействия, доверие обязательно совершит переход от одной к другой, таблица 1 [составлено автором на основе 2, с. 36 - 37]:

Таблица 1

**Фазы развития доверия<sup>2</sup>**

<i>Фаза</i>	<i>Основание</i>	<i>Суть взаимодействия</i>	<i>компоненты</i>
Расчета	«балансовая стоимость», которую доверяющий мысленно просчитывает за того, кому он доверяет	складывается из всех «за» и «против» в случае нарушения партнером своих обязательств. Доверие к партнеру основывается на решении моральной дилеммы - обмануть доверие или нет - когда он рискует потерять больше, чем выиграть	уверенность, что: – партнер соответствует ожиданиям; – мне выгоднее доверять ему; – партнер выполняет свои обещания; – у партнера хорошая репутация; – известно, что партнеру можно верить.
Информационно-опытная	знание партнера и опыт общения с ним	поведение партнера можно предсказать, исходя из его поведения в прошлом в аналогичных ситуациях	– частые контакты; – близкое знакомство; – способность предсказать поступки партнера в разных ситуациях.
Тождества	значительное или полное сходство целей и ценностей партнеров	достигает такой степени, когда можно говорить о партнерах как группе с единой системой ценностей.	– наличие сходных интересов, целей и задач; – уверенность, в том, что партнеры будут одинаково поступать в похожих ситуациях за одни и те же ценности и принципы.

Доверие на первой стадии шатко, развивается медленно и исчезает в случае ошибочного шага со стороны объекта доверия. В бизнесе, утрата доверия влечет потерю репутации надежного и порядочного партнера.

Особая значимость на второй стадии придается регулярности и систематичности встреч партнеров и вниманию друг к другу.

На третьей фазе между партнерами возникает эмоциональная близость, взаимная симпатия и притяжение. На этой фазе партнеры готовы к взаимовыручке, даже в ущерб личным интересам.

Доверие в коллективе рождается на стыке трех векторов:

1. Компетентность. Если ваш коллега хорошо знает свое дело, ему можно верить.
2. Характер. Здесь имеется в виду, что коллега способен понимать общие интересы именно как общие. Что он может работать на общий результат, не думая только о собственных выгодах.

<sup>2</sup> Составлено автором.

3. Устойчивость. Мы верим людям, которые постоянны в своем поведении и потому предсказуемы. Мы доверяем, когда знаем, что, если коллега взялся за выполнение задачи, он доведет дело до конца.

Six F. объединяет идеи авторов по поводу построения доверительных отношений в организации следующим образом [17, с. 324]:

1. Быть открытым:

- Предоставлять информацию точно и своевременно.
- Давать как положительные, так и отрицательные отзывы.
- Быть открытым и прямо говорить о проблемах и задачах.
- Быть честными и открытым в мотивах.

2. Доля влияния:

- Инициировать и принимать изменения своего решения.
- Искать и принимать советы других людей.
- Давать и получать помощь и поддержку.
- Признать законность интересов друг друга.
- Показать отклонения, чтобы увидеть другие действия как предназначенные на благо.
- Проявлять заботу и беспокойство за других.

3. Делегирование:

- Почувствуйте себя зависимым от действий другого человека.
- Делегируйте задачи.
- Возложите ответственность на других людей.
- Берите на себя ответственность, а не оправдывайтесь.

4. Управление взаимных ожиданий:

- Уточнить общие ожидания на ранней стадии, а также изучить индивидуальные ожидания.
- Договориться о различиях в ожиданиях.
- Оценить, насколько эффективно вы работаете вместе.

Что необходимо для формирования доверия в организации:

1. Формировать доверительные отношения через руководство. Формальный лидер, руководитель оказывает значительное влияние на формирование доверия.

Для достижения максимальной эффективности в создании и укреплении доверительных отношений руководству нужно вкладывать собственный временной ресурс в создание групп лидеров, которые пользуются доверием [10, с. 113]. Наиболее важной из таких групп является команда заместителей руководителя. Для сохранения и укрепления отношений доверия группе руководителей организации важно выработать единое видение ее деятельности и корпоративную стратегию. Важно, чтобы команда лидеров выработала единые ценности, не смотря на возможную (и часто реальную) разницу во мнениях по организационным вопросам.

Тогда, решения будут приниматься более конструктивно и ориентироваться на достижение общего результата и эффекта деятельности организации.

2. Анализ и построение эффективной организационной структуры в соответствии с организационными целями и ценностями. Организационная структура должна быть оптимальна для реализации организационных целей, открыта и проста для межличностных, межцеховых и межорганизационных коммуникаций. Политика компании должна быть открыта как для сотрудников, так и для внешних партнеров.

3. Трансляция, развитие и поддержание корпоративной культуры. Воздействуя на корпоративную культуру, мы решаем целый ряд задач, от формирования ценностного предложения работодателя и развития employer-бренда, укрепления доверительных отношений до увеличения показателей общей организационной эффективности.

Corsum Consulting разработали мнемосхему HR и старшие руководители могут иметь в виду, когда пытаемся улучшить доверие в организации [14, С. 9]:

T = Обучение. Научите всех в организации тому, как все работает, сделайте процесс прозрачным.

R = Награда. Убедитесь, что система вознаграждения согласуются с корпоративными ценностями и целями.

U = безусловная поддержка. Поощрять инновации. Создать среду, в которой за ошибки не наказывают, на них учатся. Дать сотрудникам разрешение, чтобы “думать вне коробки”.

S = поделитесь информацией. Четко и часто общаться.

T = Заслуживать доверия. Принимать на себя обязательства и держать их.

Кроме того, можно выделить несколько уровней организационного доверия (рисунок 2).

## Уровни доверия

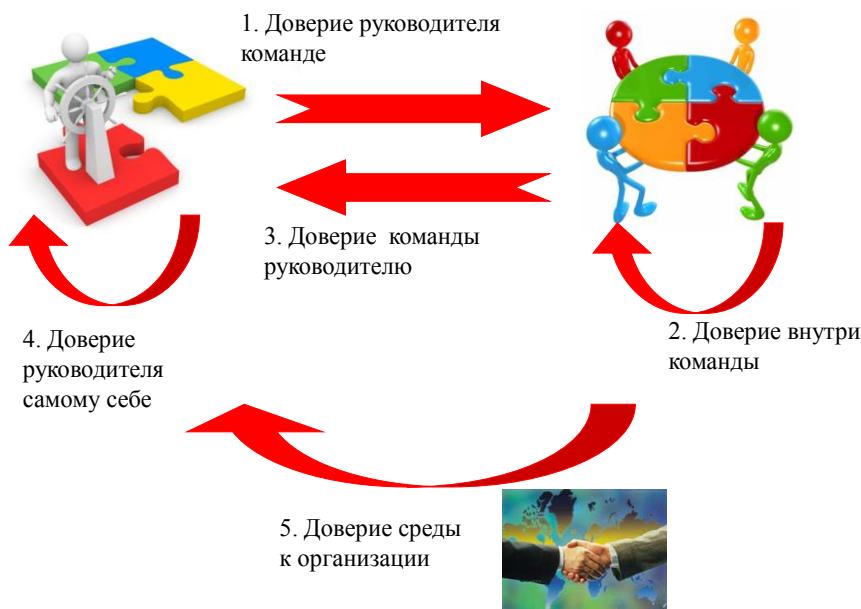


Рисунок 1. Уровни доверия<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Составлено автором.

На основе указанных выше факторов формирования организационного доверия, в первую очередь формируется доверие руководителя к своей команде и доверие членов команды друг к другу. После того, как сформировалось доверие руководителя к команде, что он проявляется в своих действиях и бездействии, начинает выстраиваться доверительное отношение команды к руководителю (слагаемые формирования доверия команды к руководителю: профессионализм, честность, справедливость, положительный совместный опыт). После получения информации о сложившихся доверительных отношениях в команде у руководителя начинает формироваться осознанное доверие к самому себе. И только после этого, доверие начинает складываться у партнеров, клиентов и общества в отношении организации, формируется репутация надежного и ответственного партнера и повышается уровень организационной эффективности.

Каким образом доверие оказывает влияние на организационную эффективность? Можно выделить три уровня влияния: влияние на уровне межличностных отношений, на коллективную (командную) деятельность и на эффективность всей организации в целом. Доверие необходимо для успешных коммуникаций на всех уровнях взаимодействия, ведь эффективная деятельность организации помимо внутриорганизационного доверия предполагает объединение усилий членов коллектива для достижения общих целей. Каждый сотрудник должен быть заинтересован в наилучшем решении профессиональных задач, должен быть способен отстаивать личное мнение для достижения общеорганизационных целей. Заинтересованность каждого в достижении коллективных целей будет тем выше, чем выше уровень групповой сплоченности.

Исследования доверия, проводимые учеными в различных областях деятельности, подтверждают его положительное влияние на организационную эффективность. В работе «How to Build Trust in an Organization» Крис Хитч приводит примеры результатов таких исследований, в том числе, исследование Уотсон Уайетта, проведенного по всему миру. Исследование У. Уайетта показало, что организации, в которых сотрудники фронт-офисов доверяли своим лидерам имели на 42% более высокую доходность на инвестиции акционеров, чем организации, в которых недоверие было нормой [14, С. 5].

В таблице 2 нами сгруппированы в три вектора оценки влияния (прямого и косвенного) доверия на организационную эффективность:

**Таблица 2**

**Показатели оценки влияния доверия на организационную эффективность<sup>4</sup>**

Эффективность труда персонала	Эффективность системы организационного управления	Репутация и HR (Employer)-бренд
- показатели удовлетворенности трудом; - соответствие личных и корпоративных ценностей сотрудников; - дисциплина и соблюдение корпоративных стандартов; - удовлетворенность межличностными отношениями;	- ясность и открытость планирования на всех уровнях; - приверженность руководства корпоративным ценностям и соблюдение стандартов; - скорость принятия решений; - управление инновациями; - комплементарность декларируемых целей и действий;	- степень узнаваемости бренда и его положительное восприятие; - степень вовлеченности персонала в деятельность организации и принятие решений; - степень приверженности руководителей и сотрудников организации ценностям.

<sup>4</sup> Составлено автором



Эффективность труда персонала	Эффективность системы организационного управления	Репутация и HR (Employer)-бренд
- показатель возможностей роста; - мера справедливости; - стабильность кадров; - показатели оценки социально-экономических условий труда; - производительность и качество труда.	- децентрализация и централизация управления; - определенность/неопределенность деятельности; - экономичность управления	

### Выводы

Тем, кто ставит целью формирование доверия и сплочения в коллективе необходимо воздействовать на него косвенно. Формирование доверия схоже с инструментами командообразования. Наиболее эффективные команды те, которые формируются для достижения деловых целей, а не как административно-управленческое звено организационной иерархической цепи. То есть, команда и доверие - не самоцель, цель - деловой успех организации. Перед членами команды необходимо ставить сложные и амбициозные цели, сопровождать конструктивной обратной связью и обеспечивать ресурсами. При условии формирования команды, развивается и уровень доверия, и сплоченность в коллективе.

В организациях с высоким уровнем доверия, как правило, производится большее количество товаров и услуг высокого качества с меньшими затратами, так как они могут подобрать и удержать высоко мотивированных работников. У сотрудников высоки показатели удовлетворенности трудом, не большое количество ошибок, потому что они заинтересованы в качестве результата, имеют возможность самостоятельно принимать решения, идти на риски и внедрять инновации в рамках своей должности. Сотрудники в организациях с высоким уровнем доверия принимают ее корпоративную культуру и отражают ее в своем поведении. Управление в таком случае получает возможность быстро принимать решения, открыто действовать согласно организационным планам и управлять инновациями.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Балашкин М.Е. Доверие как основание развития деловых партнерских отношений [Текст]: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук: 19.00.01, ВШЭ, Москва, 2011. - 240 с.
2. Богданова Л.С. Доверие как социальный фактор развития партнерских отношений между организациями [Текст]: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08, М., 2006. - 201 с.
3. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений [Текст]. - М.: изд-во МГУ, 1987. - 175 с.
4. Донцов А.И. Психология коллектива: Методологические проблемы исследования [Текст]. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 39-61.
5. Евтихов О.В. Большая книга восточной мудрости / серия большие книги мудрости (бархат). - М.: Эксмо, 2013. - 800 с.

6. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд [Текст] / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. - СПб.: Речь, 2004. 304 с.
7. Кон И.С. Дружба [Текст] - 4-е изд., доп. - СПб.: Питер, 2005. - 330 с.
8. Пеша А.В., Девятайкин В.Е. PR-технологии как инструмент формирования внешнего hr-бренда компании // «Human Progress» Том 2, № 12 (декабрь 2016) - 8 с.
9. Сафонов В.С. О психологии доверительного общения // Проблема общения в психологии // под ред. Б.Ф. Ломова, М.: Наука, 1981. С. 264-272.
10. Уайерсем Фред. Кто и как становится на рынке лидером [Текст] / пер. А. Суворова. - М.: изд-во АСТ: Ермак, 2003. - 256 с.
11. Шо, Роберт Б. Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы [Текст]. - М.: Дело, 2000. - 272 с.
12. Шэйн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст]. - СПб.: Питер, 2002. - 335 с.
13. Эриксон Э. Детство и общество [Текст]. - Изд. 2-е, перераб. и доп. / Пер. с англ. - СПб.: Ленато, АСТ, Фонд «Университетская книга», 1996. - 592 с.
14. Chris Hitch. How to Build Trust in an Organization. - UNC Executive Development, 2016. - 15 с.
15. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. - Deloitte University Press. - 2016, 124 p.
16. Kirschenbaum H., Henderson V. (eds.) The Carl Rogers Reader. Boston: Houghton Mifflin Co, 1989. P. 135-152.
17. Paliszkiwicz J.O. Trust Management: Literature Review // ·management. - 2011. - number 4 (6) - С. 315-331.
18. Psicologica Editrice di T. Meneghetti Viale delle Medaglie d'Oro, 428 00136, Roma, 1992.
19. Solomon Robert C., Flores Fernando. Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. USA. - Oxford University Press, 2003. - 192 p.
20. Tzu-Jiun Yeh. The Relationship between Organizational Trust and Occupational Commitment of Volunteers // The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 5. - Num. 1, June 2009. - С. 75 - 83.

**Pesha Anastasiia Vladimirovna**  
Ural state university of economics, Russia, Yekaterinburg  
E-mail: Myrabota2011@gmail.com

## **Trust as a component of corporate culture and its impact on organizational effectiveness**

**Abstract.** The article provides the analysis of the phenomenon of organizational trust, as part of the corporate culture of the organization. The confidence is reflected in such concepts as reliability, honesty, friendliness, and confidence. We analyzed the key trends in the field of personnel management, presented by Deloitte University Press in 2016, most of which the high importance of trust relationships within organizations and with the external environment. Trust is an interdisciplinary phenomenon and its study within such disciplines as philosophy, sociology, psychology, management and marketing and others. The article presents the result of the study of theoretical approaches to the disclosure of the concept of trust, the foundations of its formation in interpersonal relationships and in organizational activities. This article deals with the types, phases, factors and conditions of formation of the trust, describes the levels of formation of trust relationships in organizations. The author identified three levels of influence of trust on the effectiveness of the organization: the impact on the level of interpersonal relations, on collective (team) activity and the efficiency of the entire organization. In the article the indicators to measure the impact of trust on organizational effectiveness in three vectors: the effectiveness of labour efficiency, organizational management, reputation and Employer brand.

**Keywords:** trust; trust relationship; loyalty; corporate culture; management; organizational effectiveness; Employer brand