

Доверие и лояльность как индикаторы корпоративной социальной ответственности¹

Купрейченко А.Б.

Актуальность. В последнее время возрастает число работ отмечающих, что корпорация является не только бизнес-организацией, предоставляющей товары и услуги с целью максимизации прибыли, но, также и социальной организацией. Т.е. организацией, ответственной за благополучие как общества в целом, так и отдельных заинтересованных сторон, в том числе, и собственных сотрудников (Hosking, 2012; Ishikawa, 2013; Fürstenberg, 2006). Основным направлением исследований и управленческой практики в этой области является изучение и формирование стратегии HRM. Традиционно целью этой стратегии является эффективное использование человеческих ресурсов посредством надлежащего распределения рабочей силы, стимулирования мотивации труда, предотвращение трудовых конфликтов и так далее. В то же время, еще одной значимой целью должна быть забота о здоровье и психологическом благополучии сотрудников. Забота о сотрудниках является неотъемлемой частью корпоративной ответственности перед обществом. Анализ того, как мероприятия внутрикорпоративной социальной ответственности воспринимаются разными категориями работников и, в конечном итоге, влияют на эффективность деятельности, представляет важную научную и практическую задачу, к тому же, отличающуюся высокой социальной релевантностью. **Целью** представленного исследования является анализ взаимосвязи между организационно-психологическими феноменами, выступающими основаниями и индикаторами внутрикорпоративной социальной ответственности: доверием, лояльностью, типом организационной культуры, а также персональными предпочтениями типа этой культуры.

¹ Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013-2014 гг.

Концептуальные основы исследования. В той или иной степени забота о здоровье и благополучии сотрудников осуществляется в ходе корпоративного обучения и адаптации персонала, при реализации программ развития талантов и стимулирования инновационной активности. Достижению этой цели способствуют также социально-бытовая инфраструктура и льготы (жилье, питание, медицинское обслуживание, детские сады и т.д.), организация спортивных, культурных и рекреационных мероприятий и т.д.

Современные исследования показывают, что, несмотря на значительные различия в политической, административной и экономической системах отдельных стран, в отношении практики корпоративной социальной ответственности, направленной на обеспечение безопасности и благополучия сотрудников, имеется сходство в различных регионах мира. Так, на предприятиях России и в японских крупных корпорациях хорошо организованы обучение и наставничество, а также обеспеченность сотрудников социально-бытовыми объектами (квартиры и общежития, столовые и буфеты, поликлиники или больницы, средства коммуникации на рабочих местах, магазины товаров ежедневного потребления), спортивные, культурные и рекреационные объекты, и так далее (Ishikawa, 2013). Кроме того, имеются постоянные партнеры – компании, регулярно организующие отдых, спортивные соревнования и туристические поездки для сотрудников и т.п. Внутри предприятия помощь в этой деятельности оказывают профсоюзные организации.

Однако восприятие сотрудниками эффективности и значимости этих мероприятий опосредствуется целым рядом факторов. В первую очередь, спецификой мотивационной системы и социально-психологическими особенностями работников, организационно-экономическими показателями (уровень зарплаты, состояние рынка труда, текучесть кадров), а также организационно-психологическими характеристиками компании. В частности,

тип организационной культуры, также как и расхождение оценок реальной и предпочитаемой организационной культуры являются важными факторами восприятия персоналом тех или иных мероприятий корпоративной социальной ответственности. По нашему мнению, наиболее точными индикаторами эффективности системы корпоративной социальной ответственности являются организационное доверие и лояльность. Оба этих феномена проявляются в доброжелательном, честном отношении к руководству и компании в целом; осознанном и добросовестном выполнении работы в соответствии с целями и задачами компании в интересах ее развития и процветания, а также соблюдение установленных норм, правил и обязательств (А.Б. Купрейченко, 2008). Р.Б. Шо создана наиболее известная методика для количественной оценки организационного доверия, которая отражает, прежде всего, доверие сотрудников к руководству (Шо, 2000; Shaw, 1997). Согласно его представлениям, организационное доверие строится на нескольких основаниях, ведущими из которых являются оценки работниками результативности деятельности компании, последовательности поведения руководства и ясности стратегии развития, а также - заботы руководства о персонале. Эти показатели можно принять за основу системы критериев для оценки эффективности корпоративной социальной ответственности:

- собственно «доверие» в целом по организации (возможность свободно действовать на рабочем месте, выражать свое мнение и взгляды, быть готовым к риску и нововведениям);
- «последовательность» заключается в том, чтобы слова не расходились с поступками руководителя, и предполагает определенную полноту информирования работников по значимым для них вопросам;
- «результативность» представляется как комплекс умений и навыков руководителя, связанных с организацией исполнения управленческих решений, в частности с постановкой задач подчиненным, контролем и оценкой их

деятельности;

- «забота» выражается в развитии в компании чувства единства и корпоративного духа, проявлении уверенности в способностях сотрудников, признании их личного вклада, и предоставлении возможностей профессионального роста, продвижения по службе и т.п. (Шо, 2000).

Феномен лояльности в организации, является многомерным конструктом и пока все еще не существует однозначного определения его компонентов, ни единой методики измерения (Доминьяк, 2002; Randall, 1987). Чаще всего уровень организационной лояльности диагностируется как отношение сотрудника к своей организации, включающее нормативный (Харский, 2003) и эмоциональный компоненты (Магура, Курбатова, 2006), однако, подобный подход неполон и требует данных о других типах лояльности, тесно связанных с организационной, таких как профессиональной лояльности и лояльности труду (Баранская, 2010).

Среди существующих моделей организационной лояльности наибольшее распространение получила трехкомпонентная модель Мейера и Аллена (Allen et al., 1990). Согласно этой модели, организационная лояльность определяется как психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию. В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности: континуальный, нормативный и эмоциональный. Континуальный (отражающий поведенческую составляющую установки) компонент связан с пониманием сотрудником потерь, которые вызовет его уход из организации. Нормативный компонент (когнитивный аспект) связан с обязательствами по отношению к организации, в частности с обязанностью оставаться в ней. Эмоциональный компонент (аффективный аспект) выражается в привязанности к организации, самоидентификации с ней. Авторы данной концепции отмечали, что каждый тип лояльности формируется независимо от других на основе различных

предпосылок и за счет различных процессов (Allen et al., 2000). Например, аффективная лояльность развивается на основе опыта работы, характеризующийся организационной поддержкой и справедливостью, личной значимостью и компетентностью. Продолженная лояльность развивается на основе осознания собственных инвестиций в организацию и оценки и понимания возможных альтернатив. Нормативная лояльность формируется на основе культурной и организационной, а также за счет качественных инвестиций в сотрудника со стороны организации. На основе описанной выше концепции, ее авторы, разработали опросник «Шкала организационной лояльности», содержащий три субшкалы по шесть утверждений в каждой: шкалу аффективной лояльности, шкалу продолженной лояльности и шкалу нормативной лояльности (Allen et al., 1990).

Анализ, проведенный Т.Ю. Базаровым, показал, что лояльность сотрудников - характеристика, производная от типа культуры организации, а не наоборот. На практике, руководителям важно понимать, что построенная ими культура организации и есть главная причина всех успехов и неудач в компании, прежде всего в работе с персоналом (Базаров, 2013). Организационная культура, с одной стороны отражена в определяющих поведение работников организации верованиях, ценностях и идеях. Также мы соглашаемся с тем, что она может представлять собой объективную реальность, однако неоспоримо и то, что существует и ее субъективная интерпретация, внутреннее отражение организационных процессов и явлений членами организации, т.е. когнитивная сфера, связанная с различными элементами организационной культуры. Существует также множество типологий организационных культур, выделенных по разным критериям (Липатов, 1997; Камерон, Куинн, 200; Schein, 1985; Meyer, 2003). Все они выделяют некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. Чаще на предприятии существуют несколько типов

одновременно, но преобладает какая-либо одна, задающая окраску и специфичность организации и включающая в себя некоторые представления о целях организации и о способах их достижения. Для нас важно, что опосредствующим фактором восприятия корпоративной социальной ответственности и детерминантом доверия и лояльности является не только тип культуры, сложившийся в организации, но и степень ее совпадения с культурой, предпочитаемой работниками. Степень этого совпадения отражает специфику мотивации различных категорий персонала и отдельных людей. Если предпочтения работника в отношении культуры организации расходятся с существующей культурой, это означает, что система ценностей, норм и правил компании, а также система материального и нематериального стимулирования (включая мероприятия внутрикорпоративной социальной ответственности) не соответствуют потребностям и ожиданиям персонала. В случае, когда имеет место значительное расхождение, вполне закономерно ожидать снижения организационного доверия и лояльности.

Методика. Основная гипотеза исследования заключалась в предположении, что существует взаимосвязь между организационно-психологическими феноменами, выступающими основаниями и индикаторами внутрикорпоративной социальной ответственности: доверием, лояльностью, типом организационной культуры, а также предпочтениями сотрудников в отношении типа этой культуры.

Для реализации поставленной цели использовались следующие методы эмпирического исследования: анализ социально-экономических, структурных и демографических особенностей деятельности различных организациях и некоторых подразделений одной организации, а также опрос, который был проведен по следующим методикам:

1. методика измерения лояльности С.С. Баранской,

2. методика оценки уровня доверия в организации Р.Б. Шо,
3. опросник «Шкалы организационных парадигм» Л.Л. Константина,

Для математической обработки данных использовались следующие статистические методы: непараметрический метод проверки гипотез для двух независимых выборок (U-критерий Манна-Уитни), анализ корреляции по Спирмену.

Выборку составили 154 рядовых работника - специалисты в различных областях российских и иностранных компаний. Базой исследования является персонал пяти коммерческих организаций г.Москвы. Компании функционируют на отечественном рынке в разных сферах бизнеса: исследовательская организация в области инноваций и высоких технологий (опрошено 25 человек), инвестиционный банк (21), PR-агентство (32), организация по исследованию потребительского поведения (14), издательство (62).

Результаты. Исследование было выполнено А.Б. Купрейченко и В. Рыбаковой в 2010-2013 гг. Полученные результаты подтвердили предположение о том, что существует взаимосвязь между организационно-психологическими феноменами: доверием, лояльностью и корпоративной культурой (реальной и предпочитаемой). Однако эти связи не однозначны и требуют детального обсуждения.

Так, данные корреляционного анализа организационного доверия и лояльности показывают наличие взаимосвязи между показателями доверия и лояльности. Наличие у работников свободы действий, выражения своей позиции, поощрение готовности к риску и приятию новых методов, забота руководства о сотрудниках, поддержка их начинаний, профессионального роста, также как последовательность и уверенность руководства в своих действиях – важные детерминанты лояльности и преданности компании. Эти индикаторы доверия одновременно выступают проявлениями социальной

ответственности руководства по отношению к персоналу организации. Таким образом, и доверие и лояльность можно рассматривать в качестве индикаторов эффективности программ внутрикорпоративной социальной ответственности.

Установлено, что тип организационной культуры, также как и расхождение оценок реальной и предпочитаемой организационной культуры являются важными факторами организационного доверия и лояльности. Были выявлены значимые положительные взаимосвязи между «открытым» и «случайным» типами культуры организации и всеми компонентами организационного доверия и лояльности персонала. Также более высокий уровень доверия и лояльности обуславливаются совпадением оценок реальной и желаемой культуры у работников организации.

Напомним, что «случайная система» ориентирована на постоянные нововведения, в ней ценится индивидуальные творческие решения и нонконформизм. Работники организаций со «случайным» и «открытым» типом культуры ведут более активную, творческую и независимую профессиональную деятельность (участвуют в переговорах, принимают решение по поводу коммуникационной стратегии, организуют мероприятия и т.д.) - все это может определять более высокие показатели доверия и лояльности. С другой стороны высокие показатели доверия по шкалам заботы и последовательности могут быть связаны с личными особенностями руководителей. Другими важными факторами являются организационно-экономические показатели: уровень зарплаты, состояние рынка труда, текучесть кадров. Так быстрая смена коллектива является негативным фактором доверия и лояльности.

Как показывает анализ интервью с сотрудниками организаций «открытого» типа культуры, в их компаниях уделяется особое внимание интересам и нуждам сотрудников, поощряется инициативность и умение работать в команде. Более низкие доверие и лояльность характерны работников организаций «закрытой» культуры, функционирующих на основе жестких

законов, иерархии, стабильности и постоянства. Нежелание работников прибывать в подобной атмосфере, отражается в высоких показателях предпочитаемой открытой системы организации, где любая договоренность воспринимается как фундамент деятельности, а определение ролей осуществляется на основе взаимного согласия.

Эти же тенденции характерны для работников, чьи предпочтения в отношении типа организационной культуры организации не совпадают с ее реальным типом. У таких работников присутствует желание обсуждать личные профессиональные интересы, строить деятельность на основе договоренности и быть командным игроком, а не «пешкой», находящейся под постоянным строгим контролем. Это и приводит к некоторому снижению доверия. Хотя показатели доверия и остаются на среднем уровне, и компания может быть достаточно успешной в данный момент времени, это свидетельствует о том, что она может столкнуться с рядом трудностей при осуществлении программ организационных изменений и развития.

Если описанные выше взаимосвязи не требуют дополнительного объяснения и кажутся логичными, то отрицательные корреляции доверия и лояльности с «синхронной» культурой кажутся на первый взгляд необъяснимыми, поскольку в компании с такой доминирующей культурой основой деятельности выступает негласная договоренность, гармония и согласие. В силу специфики корреляционного анализа невозможно определить направленность влияния данных феноменов, поэтому в качестве гипотезы мы можем предложить два варианта объяснения подобного парадоксального результата: во-первых, синхронный тип культуры в меньшей степени воспринимается работниками как актуальный и даже как желаемый и, вероятно, поэтому нейтральность характеристик данной культуры отражается на низких показателях доверия и лояльности; во-вторых, доверие и лояльность могут восприниматься незначимыми компонентами деловых взаимоотношений в

такой гармоничной культуре.

Выводы:

1. Восприятие сотрудниками эффективности и значимости мероприятий внутрикорпоративной социальной ответственности опосредствуется, во-первых, организационно-экономическими характеристиками (состояние рынка труда, специфика деятельности предприятия и его место на рынке, уровень зарплаты персонала, текучесть кадров и др.), во-вторых, спецификой мотивационной системы и социально-психологическими особенностями работников, в-третьих, организационно-психологическими характеристиками компании (корпоративная культура, психологическая атмосфера, доверие и др.). Тип организационной культуры, также как и расхождение оценок реальной и предпочитаемой организационной культуры, являются важными факторами восприятия персоналом тех или иных мероприятий корпоративной социальной ответственности. Наиболее точными индикаторами эффективности системы корпоративной социальной ответственности являются организационное доверие и лояльность.
2. В эмпирическом исследовании установлено, что такие проявления социальной ответственности руководства по отношению к персоналу организации как: предоставление свободы выражения своей позиции и действий, поощрение готовности к риску и принятию новых методов, поддержка начинаний и профессионального роста, а также забота руководства о сотрудниках в сочетании с последовательностью и уверенностью руководства в своих действиях – важные детерминанты лояльности и доверия компании.
3. Установлено, что как тип организационной культуры, так и степень совпадения оценок реальной и предпочитаемой работниками организационной культуры являются важными факторами организационного

доверия и лояльности. Более высокий уровень доверия и лояльности обуславливаются совпадением оценок реальной и желаемой культуры у работников организации. Кроме того, чем больше в организации выражены признаки «открытого» и «случайного» типов культуры, тем выше уровень организационного доверия и лояльности персонала. В таких компаниях уделяется особое внимание интересам и нуждам сотрудников, поощряется инициативность и умение работать в команде. Более низкое доверие и лояльность выявлены в организациях «закрытой» культуры, функционирующих на основе жестких законов, иерархии, стабильности и постоянства. Эти же тенденции характерны для работников, чьи предпочтения в отношении типа организационной культуры организации не совпадают с ее реальным типом.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Организационная культура и лояльность // Управление корпоративной культурой. 2013. № 1. С. 3-21
2. Баранская С.С. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность» // Вестник КГУ им. Н.А.Некрасова. 2010. Т. 16, №2. С. 301–304.
3. Доминяк В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Персонал-Микс. 2002. №5. С. 73.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
5. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. М.: Ин-т психологии РАН, 2008.
6. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. 1997. №4. С.55-65.
7. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006.

8. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003.
9. Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. М.: Дело, 2000.
10. Allen N.J., Meyer J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization // *Journal of Occupational Psychology*. 1990. Vol. 63, P. 1–18.
11. Allen, N.J., Meyer, J.P. Construct validation in organizational behavior research: The Case of Organizational Commitment // R. D. Goffin, E. Helmes (Eds.) *Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. – Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. P. 285-314.
12. Fürstenberg F., *Welfare Corporatism in Transition: A German-Japanese Comparison*”, in: G. Széll (ed.), *Corporate Social Responsibility in the EU & Japan*. Frankfurt an Main: Peter Lang, 2006.
13. Hosking G. Structures of Trust: Britain and Russia Compared, in: M. Sasaki and R. Marsh (eds.), *Trust: Comparative Perspectives*, Leiden: Brill, 2012.
14. Ishikawa A. The Sense of Trust in Japanese and Russian Contexts: Like and Unlike // *Trust in society, business and organization: Proceedings of the Conference “Business. Society. Human”* (October 30–31, 2013, Moscow) / N.I. Dryakhlov, A. Ishikawa, A.B. Kupreychenko, M. Sasaki, Zh.T. Toshchenko, V.D. Shadrikov (Eds). – Moscow: Cogito-Centre–IPRAS Publishing House, 2013. P. 31-38.
15. Randall D.M. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited // *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12 (3). P. 460-471.
16. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
17. Shaw R.B. *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. Jossey-Bass, San Francisco, 1997.