Kondratiev, E. Trust: effective transition from the command-administrative relations to collaboration // Management. V. 1, I. 6: p. 316-322. DOI: 10.12737/2479

# Доверие: Эффективный переход от командно-административных отношений к сотрудничеству

УДК

## Кондратьев Эдуард Викторович, доктор экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, бизнес-консультант, эксперт Кубка им. А.К. Гастева

**АННОТАЦИЯ**: В статье доверие представлено как институция микроуровня. Показано как с помощью «кредита доверия» осуществляется институциональный переход от командно-административных отношений, характерных для массового производства к отношениям сотрудничества, без которых невозможно бережливое производство. Доказано, что отношения доверия оказывают положительное влияние на развитие управленческого персонала, что в силу «субъектности» последнего является поддержкой институциональных изменений предприятия и обеспечивает ей долговременное динамичное развитие.

**Ключевые слова**: доверие, институция, управленческий персонал, бережливое производство, системно-институциональная концепция.

# TRUST: effective transition from the command-administrative relations to collaboration

## Edward V. Kondratiev, Ph.D. in Economics, Professor of Management in Penza State University of Architecture and Construction, Business Consultant, Expert of the Gastev Cup

**ABSTRACT**: This paper presents the "Trust" as a micro-level institution . The article shows how to use the "Credibility" provided the institutional transition from a Command-Administrative Relations - characteristic of mass production to the cooperative relationship, wich is the base of Lean Manufacturing. It is proved that a relationship of trust has a positive influence on the development of management personnel. The "subjectivity" of the latter is supporting institutional change and provides it with the enterprise long-term dynamic development.

**Keywords**: trust, institution, management personnel, lean manufacturing , system- institutional concept.

* ***Доверие – как институция, появляющаяся под воздействием конкурентной среды.***
* ***Рост доверия как силы социального капитала способствует развитию управленческого персонала.***
* ***Каковы эффекты влияния доверительной среды на поток создания ценности, устранение потерь, решение проблем и постоянное совершенствование***
* ***Как перейти от отношений командно-административной системы «начальник-подчиненный» – к системе сотрудничества – «делаем бизнес вместе»***

*«Доверяя – проверяй» или «проверяя – доверяй»?*

Развитие современного мирового сообщества сопровождается глобализацией, что, в свою очередь активизирует механизмы сотрудничества, диалога, партнерства и ассоциирования. Человеческое доверие является фундаментом и исходным материалом для развития указанных видов взаимодействия.

Член Совета Межрегионального общественного движения «ЛИН-форум. Профессионалы бережливого производства» Константин Новиков так высказался о роли доверия в бережливом производстве. «*Доверие - это то, что предшествует Вере. До Веры, но по пути. Если нет доверия, то изменения сталкиваются с сопротивлением. Доверие строится два года а разрушатся мгновенно».*

В данной статье мы пытаемся выстроить механизм создания институции доверия на микроуровне - в организации, под влиянием изменения внешней среды (усиление конкуренции) и внутренней среды (уход от производственной концепции массового производства к концепции ЛИН или «бережливого производства»). Важным результатом станет демонстрация условий и действий сотрудников в построении перехода от модели командно-административной системы – «начальник-подчиненный» – к системе сотрудничества – «мы вместе делаем одно дело».

#### Содержание понятия «доверие»

Несмотря на то, что «доверие» имеет разный смысл для разных людей мы постараемся выделить общее. Во-первых, имеет смысл говорить о разных уровнях проявления доверия: в межличностных, внутрикорпоративных и партнерских отношениях. [[1]](#footnote-1)

На межличностном уровне - это безопасность (надежность, успокоение, соблюдение тайны); искренность (открытость, честность); совместимость (понимание, дружелюбие, общение, уважение, авторитет, вежливость, терпение). Доверие рассматривается как форма капитала, имеющая тенденцию к аккумулированию и инвестированию: накопленное личное доверие представляет форму индивидуального капитала, а накопленное социальное доверие является элементом социального капитала»[[2]](#footnote-2).

Доверие на уровне внутрикорпоративных отношений - это готовность быть зависимым от коллег в ситуации неопределенности с последующим ожиданием определенной (скорее социально-психологической) выгоды, это ориентация на внутреннего клиента (помощь, решение проблем, удобство, комфорт). Жаворонков П.В указывает, что доверие «… это нематериальный актив каждого предприятия, независящий от форм собственности и оказывающий существенное влияние на формирование производственных отношений внутри любого коллектива.[[3]](#footnote-3)

Доверие на уровне деловых отношений - это конфиденциальность, честность (открытость и прозрачность в построении отношений); ориентация на клиента (помощь, умение решать проблемы и специфические вопросы, удобство, комфорт). Согласно Богдановой Л.С. доверие рассматривается «как социальный фактор развития партнерских отношений между субъектами социально-экономической деятельности, повышающий конкурентоспособность организаций на рынке».[[4]](#footnote-4) Однако в развитии партнерских отношений доверие становится и важным экономическим фактором - рост доверия между партнерами приводит к снижению рисков и транзакционных издержек.

Доверие как явление социально-психологическое и экономическое становится одним из основных факторов, влияющее на решения об инвестировании в развитие компании. Причем формой инвестиций могут быть не только финансовые средства, но также и конфиденциальная информация, время и эмоциональный капитал. Доверие с рыночных позиций ведёт к тому, что клиенты, доверяя фирме, делятся с ней стратегической информацией о своих планах, предпочтениях и опыте, что способствует расширению «картины мира»[[5]](#footnote-5) обоих партноеров

Все вышесказанное можно подытожить словами Л. Миллера: «доверие – это сила социального капитала – готовность работать вместе, вместе решать проблемы», при этом «…социальный капитал – это степень доверия как внутри организации, так и по отношению к внешним заказчикам и поставщикам»[[6]](#footnote-6).

**Таким образом, если приращение социального капитала можно считать одной из целей развития производственной системы, то развитие доверия в компании на всех указанных ранее уровнях – есть способ достижения этой цели.**

Что касается формы доверия, то его нельзя отразить в контракте - это явление не нормативного или законодательного, но морального плана. Доверие - это неформальный институт, который развивается на основе опыта взаимодействия экономических субъектов.[[7]](#footnote-7) Однако, данное утверждение Л.И. Дорофеевой и О.В. Ермоловой, подлежит коррекции. Доверие и в бизнес-среде, и во внутренней среде организации скорее выступает как «институция» а не как институт, поскольку оно еще не стало функциональным явлением, и не приобрело определенные организационные формы.

Здесь следует уточнить наш вывод. Вообще говоря, в российской науке часто смешиваются понятия «институция» и «институт», что отчасти объясняется использованием переводных источников, а не оригиналов. Например, в переводе базового труда Д. Норта, термин «Institutions» переводится как «институты», а не как «институции». О.В. Иншаков уточняет, что «… институт выступает как функциональное явление, а институция – как элементарная структура, присваивающая своим агентам постоянные роли».[[8]](#footnote-8) Таким образом, некоторая норма отношений, еще недавно появившаяся, но еще не успевшая превратиться в функцию некоторой системы, является институцией.

Ф. Фукуяма различает три источника социального доверия.[[9]](#footnote-9) Первый - *сугубо биологический*, поскольку люди склонны придерживаться принципа совокупной приспособленности, помогая свои родным и близким. Второй - *индивидуальный выбор человека*, который подталкивает нас на альтруистические поступки ради собственной выгоды. Третий - *социальные институты* религиозного, культурного, образовательного и политического характера, участвующие в процессе социализации, поскольку в итоге, экономика доверия порождает совершенно новые структуры, которые способны адаптироваться к вызовам современного мира и сделать его более дружественным для людей.

#### Институциональный механизм создания атмосферы доверия

По словам Ф. Фукуямы «… если уровень доверия внутри корпорации высок, то и информация, смыслы, которые она намерена транслировать, передаются ее сотрудниками и воспринимаются ее клиентами без лишних искажений»[[10]](#footnote-10).

Чтобы разобраться в понимании внутренних причин, приводящих к устранению «искажений передаваемых смыслов», обратимся к энергетической концепции организации И. Адизеса[[11]](#footnote-11), где каждая организация – это система, которая нуждается в энергии, чтобы работать. Источником энергии является персонал организации, предпочтительно энергичные и преданные люди. Однако, если в отношениях присутствует недоверие, подозрение, что другая сторона вас «надует», то Вы будете «фильтровать» смысл сообщений коллег, то и энергия, передаваемая в общении, будет заблокирована. Отсутствие взаимного доверия и уважения подобно преградам на пути энергетического потока. Энергия где-то застаивается, застревает что оставляет меньше энергии для работы системы. Такая организация менее энергодостаточна и менее конкурентоспособна. Лишь взаимное доверие и уважение делают систему прозрачной.

Как же именно доверие сберегает энергию организации? Дело в том, что уважение и доверие не требует дополнительной энергии на споры, на объяснения, которые требуются руководством в качестве, на выслушивания «само-презентаций», на отражение нападок и пр. И. Адизес пишет: «Дебаты забирают энергию у тех, кто не имеет друг к другу ни уважения, ни доверия. Те, у кого они есть, в ходе дебатов энергией заряжаются».[[12]](#footnote-12)

Вторая часть фразы касается понимания того, что обсуждение в ситуации доверия позволяет слушающему добавить ценности нового знания не затрачивая усилий на «доказательства компетентности и конкурентоспособности» оппонента (или коллеги)» в плане понимания. Для использования доверия в управлении по Адизесу очень важно ***начинать с предположения, что другим можно доверять и они способны добавить ценности своим несогласием***. « …Слушайте! Дайте им шанс взаимодействовать. Испытайте их. Если они не добавят ценности, тогда прекратите взаимодействовать с ними» [[13]](#footnote-13).

Мы полагаем, что для большинства российских организаций к нашей устоявшейся «барско-пролетарской»[[14]](#footnote-14) ментальностью в качестве стартовой характерна ситуация взаимного недоверия и неуважения. Где же выход и есть ли он?

Выход есть. Поскольку доверие – это институция, и для него характерна институциональная динамика, описанная нами ранее в виде институционального механизма эволюционных изменений предприятия[[15]](#footnote-15). Смоделируем действия данного механизма на ситуацию недоверия.

Начиная действовать из позиции «докажи» или «сначала покажи мне, что я могу у тебя чему-то научиться и тогда я смогу тебе доверять» руководитель сталкивается с ростом участников молчаливого несогласия и нежеланием сотрудничать. Растет недоверие к подчиненным, а необходимость достигать результат заставляет руководителя искать варианты общения в узком кругу доверенных лиц. Таким образом происходит накопление устойчивых взаимодействий «общение с доверенным лицом дает результат».

Данный сценарий работает пока нет внешней угрозы конкуренции и время кажется неограниченным ресурсом. Появление проблем с запасами, перепроизводством, качеством продукции и растущей себестоимостью, которая стала выше конкурентной, приводит к осмыслению руководством важности ЛИН-преобразований. Как правило (это более методологически обоснованно[[16]](#footnote-16)), преобразования начинаются с оптимизации потока создания ценности. После «устранения плотин запасов» и основных видов потерь каждый сотрудник становится человеком, которому необходимо доверять, поскольку он – единственный на своем месте добавляет ценность и знает, как это сделать. Однако этот сотрудник не хочет каждый раз доказывать свою состоятельность (в силу привычки), да и уже не может в силу очевидной всем бесполезности таких затрат времени. Руководитель также не хочет тратить свое время впустую, кроме того, он заинтересован в повышении эффективность процесса. Это вынуждает его первым выдавать «кредит доверия». И. Адизес пишет: «Сначала дайте, но с осторожностью. Начните с малого и ждите, что получите в последствии. Если ваш вклад не оплачивается взаимностью, вы нашли лишь еще одного «потребителя».[[17]](#footnote-17)

Тем не менее, есть и те, кто ответил взаимным доверием. Теперь происходит накопление устойчивых взаимодействий «кредитование доверием дает результат». Понимание этого приводит в привычке руководителя «кредитовать доверием» и ожиданием роста доверия со стороны исполнителей. Исполнители же понимают, что кредит доверия выдается под «решение проблем на своем участке ответственности».

#### Взаимное влияние доверия и развития управленческого персонала

Одним из важнейших процессов, способных поднять уровень доверия руководителя в глазах подчинённых является развитие управленческого персонала, а именно профессиональный и личностный рост. Руководитель - профессионал всегда позитивно воспринимался в производственной среде. Личностный же рост связан в первую очередь с совершенствованием стиля поведения и управления, корректировкой личных ценностей и установок, относительно человека, семьи, работы, организации и государства, расширения ментальных моделей индивида.[[18]](#footnote-18)

Однако, особенно важным является понимание положительного обратного влияния - влияния доверия на развитие управленческого персонала. Его можно проследить, сопоставив влияние роста доверия на определяющие развития управленческого персонала факторы.[[19]](#footnote-19) Так можно говорить о сильном положительном влиянии доверия на 6 из 11 факторов:

1. эмоционально-коммуникативный потенциал личности,
2. мотивационно-волевой профиль личности (за счет движения от разрешения к мотивации и вовлеченности),
3. уровень командного взаимодействия (за счет исключения барьеров),
4. сплоченность и креативность группы (снятие лишнего напряжения),
5. изменение стилей руководства ЛПР (лица, принимающего решения),
6. доступ объекта развития к информации и к источникам информации.

Менее сильное, но все-же положительное влияние доверие оказывает еще на 2 фактора развития управленческого персонала:

1. интеллектуальный потенциал личности (накопление знаний в процессе открытого общения),
2. качество целеполагания в организации, наличие стратегии (за счет роста точности процедур развертывания политики).

Наконец можно считать нейтральным влияние доверия на стадию развития организации, конкурентность бизнеса и концепцию управления, поддерживаемой ЛПР.

**Таким образом, доверие оказывает положительное влияние на развитие управленческого персонала, что в силу «субъектности» последнего является поддержкой институциональных изменений предприятия и обеспечивает ей долговременное динамичное развитие.**

#### Доверие и принципы бережливого производства

Современный этап Российской экономики связан с ее трансформацией - от традиционной концепции массового производства к концепции бережливого производства. К данной концепции переходят не только предприятия, но и власть. Бережливое производство – это в первую очередь не оборудование, не технологические процессы, не программное обеспечение, и даже не процессы[, а **отношения между людьми**](http://www.leaninfo.ru/2011/10/17/ps-eto-lyudi/). Это принципы, на которых выстраиваются отношения в компании, - это культура отношений. Это универсальная методология трансформации организации, которая реализуется в каждом конкретном случае по-разному, но зависит от того насколько успешно и эффективно люди выстраивают отношения с руководством, с подчиненными и между собой.

Важнейшей составляющей идеологии бережливого производства являются отношения, основанные на доверии, вежливости и взаимном уважении. Рассмотрим подробнее эффекты влияния доверительной среды на основные принципы бережливого производства: ценность для клиента, поток создания ценности, устранение потерь, решение проблем и постоянное совершенствование.

**Доверие и ценность для клиента.** Представьте себе клиента, который не доверяет Вам – обычная ситуация в эпоху массового производства. Такой клиент использует все организационные ресурсы, вплоть до откатов, чтобы обеспечить «гарантированную» продукцию и желательно с наименьшим опозданием. Профиль производителя недоверяющего жалобам клиента более «фундаментальный»! Ведь за ним – мощнейшее и сложнейшее производство», на котором трудятся интеллектуальные ресурсы во много раз «умнее» конечного потребителя. Это похоже на две противостоящие крепости, обреченные торговать друг с другом. Как же могут развиваться отношения доверия? И здесь важно дать «кредит доверия» клиенту. Для этого всего лишь, отказаться от презумпции виновности клиента и создать среду, в которой производство бы начало слышать его тонкий голосок.

Как это сделать? - Съездить к клиенту. Устроить встречу директоров с выходом в «гемба» клиента. Обсудить увиденное и услышанное. Договориться верить фактам, а не мнениям. Поддерживать прямые отношения, не давая возможность интерпретаторам вклиниваться в коммуникацию первых лиц. Добиться того, что в случае жалобы своих работников на нерадивость клиента первым будет задан вопрос: «А что мы могли бы сделать, чтобы полностью или частично решать проблему?»

Клиент, которого услышали и продолжают слушать – довольный клиент, в ситуации с аналогичными контрагентами Вы для него – объект большего доверия, чем все остальные.

**Поток создания ценности.** Жалобы клиента пробивают брешь в монументальном потоке производства. Постепенно не только клиент начинает доверять производителю, поскольку он реагирует на его замечания, но и его работники становятся «со-трудниками» и прислушиваясь к жалобам понимают в чем же клиент действительно заинтересован. Второй барьер – доверие между отделами. Ситуация «Я не верю, что ваш отдел думает об интересах нашего» часто отражает стартовые отношения.

Создание потока создания ценности, его визуализация и отслеживание индикаторов потока[[20]](#footnote-20) позволяет перевести проблему недоверия соседу в проблему соответствия качественных параметров передаваемого полуфабриката (внутреннего продукта). Ведь теперь важно «не делать плохо». Как следует из доклада Сергея Першукова (ОАО «Курганмашзавод») внедрение принципов: «**Не делай – Не передавай – Не принимай несоответствующую продукцию**», не требует материальных вложений, … Благодаря нововведению на предприятии руководители подразделений стали больше внимания уделять качеству производимой продукции, анализу выявленных несоответствий, наметился процесс изменения психологии работников и понимания прямой зависимости зарплаты от качества выпускаемой продукции[[21]](#footnote-21). Такая «стимулируемая» взаимосвязь с соседом по потоку начинает заставляет отходить от привычной России «кластерной»[[22]](#footnote-22) организации труда. Для этого необходимо научиться доверять коллегам.

**Решение проблем.** Рост доверия внутри коллектива делает отношения более открытыми, способствует развитию культуры выявления проблем. Если быть хронологически точным, то сначала – это будет культура «несокрытия» и «незамалчивания» проблем, которая впоследствии перерастает в «целенаправленный поиск» проблем. Обязательным условием такого перехода является «кредит доверия» руководства – от непосредственного руководителя (мастер, начальник участка) до генерального директора, поскольку выявленные проблемы нужно «решать и решить!» Найденные проблемы визуализируются, становятся доступными всем. Организовываются производственные экраны, составляются простые, но четкие планы решения проблем. Заинтересованные партнеры встречаются чаще, что в итоге приводит организации «обея» - мест для сбора и обсуждения проблем. На производстве создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, - каждому человеку оказывается максимальное доверие (его квалификации, потенциалу, ответственности.

**Устранение потерь.** Рассмотрим кратко влияние атмосферы доверия или недоверия на 8 типов производственных потерь (муда). Основная проблема **перепроизводства** состоит в недоверии коллегам и руководству и подчиненным. Что ведет к неочевидному (в силу отсутствия достоверных данных) страху остановки линии. Это, в свою очередь заставляет на каждом участке, каждому ответственному лицу формировать страховой запас, а когда он сформирован – винить следующего по потоку соседа, что тот не может повысить свою производительность. Здесь мы имеем «буферный запас» ставший нормой управления как как последствия привычки страхования своего участка от остановки производства.

Недоверие к планам ведет к о**жиданию и потерям времени.** Недоверие к профессионализму людей при разработке сложного оборудования или к личной дисциплинированности ведет к увеличению штата, наблюдающего за работой автоматического оборудования. В России до сих пор за работой газового котла должны наблюдать двое, в то время как в Германии за ним вообще можно не наблюдать. Ожидание склонности людей к воровству способствует выстраиванию очередей за инструментом и походу мастеров, а не исполнителей на центральные склады с одним кладовщиком, в результате чего в разу увеличиваются потери времени. Те же закрытые склады, как порождение атмосферы недоверия, способствуют л**ишней транспортировке или перемещению**. Не один раз мне и коллегам приходилось отстаивать чистоту потока в борьбе с желающими «оградить сеткой-рабицей место и устроить промежуточный склад» - для более четкого учета материальных ценностей и паллет.

Недоверие к людям порождает и**злишнюю или неправильную обработку**. В первом случае это обычно перепроверки документов и правильности их заполнения, это желание начать другую работу во время ожидания, которая затем может как паразит прижиться и стать неотъемлемой частью процесса. Недоверие приводит к закупкам более дешевого, но некачественного инструмента, порождает непродуманные конструктивные решения.

Только высокий уровень доверия рабочих может дать руководителю возможность наблюдать за их действиями выискивая лишние движения, и способствует подачи предложений об улучшениях со стороны рабочих.

Доверие выступает важнейшей основой для недопущения в дальнейшее производство дефектных деталей, выявления и исправления дефектов. Все это в итоге приводит к раскрытию **творческого потенциал сотрудников: к росту** идей, навыков, возможностей усовершенствования и приобретения опыта. Атмосфера доверия и уважения является прекрасным стимулом думать, выявлять проблемы, мечтать и реализовывать себя.

**Постоянное совершенствование.** В советское время существовала система рац.предложений, и на наш взгляд была очень неплохим подспорьем в деле улучшения производства. Однако, большинство собеседников вспоминая о ней почему-то сразу отмечают, что люди не хотели показывать все возможности улучшения сразу, поскольку узнав о возможностях руководство сразу же поднимало норму выработки. О чем же говорят эти люди? Конечно о недоверии работников к руководству, о том, что худшей стороной той системы управления было «вымогательство» улучшений в худших традициях научного управления Тейлора. Что же такое постоянные улучшения, основанные на доверии. Это не навязываемые людям условия, а поощряемые желания улучшать свое рабочее место или часть потока создания ценности, это внимание к условиям труда и безопасности, это нацеленность на долгосрочные конкурентные преимущества бизнеса, это предоставление возможностей, но не обязательства по развитию людей, это внимание к окружающей среде, в которой мы живем.

#### Как достичь роста доверия

Как мы увидели рост доверия как результат управления при кредитовании доверием и формировании доверительных отношений. Вот перечень некоторых действий и установок руководства, способствующий поддержанию и росту доверительных отношений.

* Отказ от обмана и манипулирования в отношениях на горизонтальном и вертикальном уровнях
* Отказ от массовых увольнений персонала по инициативе администрации
* Переход к долгосрочным контрактам в работе с клиентами и поставщиками.
* Стремление урегулировать конфликты с клиентами, поставщиками, персоналом и акционерами в досудебном порядке.
* Своевременные выплаты зарплаты, налогов и пр. платежей в адрес контрагентов
* Одинаковые бытовые условия высшего менеджмента и работников.
* Нет существенных отличий в бытовых условиях для менеджмента и рядового персонала.
* Ведение актуальной Доска почета, на которую сотрудники обращают внимание
* Активная поддержка лидером инициативы снизу и направление ее в нужное русло
* Всеобщая самодисциплина, вместо дисциплины контроля - основа внутреннего порядка.
* Научение ведению конструктивных дискуссий по всем важным вопросам деятельности, с учетом всех заинтересованных сторон.
* Соответствие заявлений руководства их действиям и делам.
* Формирование отношения к ошибкам и дефектам - как к возможности научиться и развиться.
* Признание своевременный сигнал о собственной ошибке – как нормы и повода для похвалы, а не наказания.
* Регулярное успешное делегирование полномочия и ответственности.

**Подведем итоги:**

Если приращение социального капитала можно считать одной из целей развития производственной системы, то развитие доверия в компании на всех указанных ранее уровнях – есть способ достижения этой цели. Доверие и в деловой среде, и во внутренней среде организации является «неформальной институцией», которая развивается на основе взаимодействия экономических субъектов. Привычка «кредитовать доверием» на фоне перехода к бережливому производству дает результат в виде роста доверия со стороны исполнителей, устранения производственных потерь, улучшения решения проблем и постоянного совершенствования. Важнейшей составляющей идеологии бережливого производства являются отношения, основанные на доверии, вежливости и взаимном уважении. Доверие оказывает положительное влияние на развитие управленческого персонала, что в силу «субъектности» последнего является поддержкой институциональных изменений предприятия и обеспечивает ей долговременное динамичное развитие.

# Библиография

1. Адизес И. Почему – взаимное доверие и уважение? // Перевод: В. Кучерчук [Электронный ресурс] <http://teamx.com.ua/?p=1235>
2. Вумек, Дж., Джонс Д. Бережливое производство [Текст] // Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 472 с.
3. Дорофеева Л. И., Ермолова О. В. Доверие как фактор конкурентоспособности предприятия / Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2012. Т. 12. № 4. с. 4.
4. Жаворонков П.В. Доверительные отношения как фактор повышения экономических результатов предпринимательской деятельности фирмы // Креативная экономика. — 2012. — № 3 (63). — c. 63-67. — http://www.creativeconomy.ru/articles/19714/
5. Иншаков О.В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации // Социологические исследования. - 2003. - № 9., с. 42-51
6. Кондратьев Э.В. Компетентностный профиль эффективного руководителя [текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 06. – С. 123-130.
7. Кондратьев Э.В., Голяев Е.В. Практика вовлечения персонала в деятельность предприятия: экран производственной системы // Методы менеджмента качества. – 2013. - № 10, с. 40-46.
8. Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография [текст] / Э.В. Кондратьев — Пенза: ПГУАС, 2012. —337 с.
9. Кондратьев, Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. — 396 с.
10. Пилотный проект системы «Три НЕ» впервые был внедрен на Курганмашзаводе [эл.ресурс] <http://www.stroyteh.ru/publication/Pilotnyi_proekt_sistemy_Tri_NE_vpervye_byl_> vnedren\_na\_Kurganmashzavode
11. Прохоров А. Русская модель управления [эл.ресурс] // http://us2.campaign-archive1.com/?u=833bf5395122c8de57f99f863&id=2145047585
12. Тарасов В. Персональное управленческое искусство [аудиокнига] / М.: Добрая книга, 2007
13. Фронощук М. Фрэнсис Фукуяма: «Доверие – ключ к успеху Кремниевой долины» [эл.ресурс]// http://forbes.ua/selfeducation/reports/1353313-frensis-fukuyama-doverie-klyuch-k-uspehu-kremnievoj-doliny
14. Харченко С.А. Доверие как базовый концепт культуры сотрудничества будущего педагога // <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/3248-2012-06-30-17-32-37>
15. HR Maximum [эл.ресурс] - <http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/240/>
16. Miller L. Lean Culture - The Leader's Guide-book. - Annapolis, Maryland, 2011. – p. 14-15.

1. Использованы материалы сайта HR Maximum [эл.ресурс] - <http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/240/> [↑](#footnote-ref-1)
2. Харченко С.А. Доверие как базовый концепт культуры сотрудничества будущего педагога // <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/3248-2012-06-30-17-32-37> [↑](#footnote-ref-2)
3. Жаворонков П.В. Доверительные отношения как фактор повышения экономических результатов предпринимательской деятельности фирмы // Креативная экономика. — 2012. — № 3 (63). — c. 63-67. — http://www.creativeconomy.ru/articles/19714/ [↑](#footnote-ref-3)
4. По Харченко С.А. Доверие как базовый концепт культуры сотрудничества будущего педагога // <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/3248-2012-06-30-17-32-37> [↑](#footnote-ref-4)
5. Подробнее термин «картина мира»: Тарасов В. Персональное управленческое искусство [аудиокнига] / М.: Добрая книга, 2007 [↑](#footnote-ref-5)
6. См. также Miller L. Lean Culture - The Leader's Guide-book. - Annapolis, Maryland, 2011. – p. 14-15. [↑](#footnote-ref-6)
7. См. Л. И. Дорофеева, О. В. Ермолова. Доверие как фактор конкурентоспособности предприятия / Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2012. Т. 12. № 4. с. 4. [↑](#footnote-ref-7)
8. Иншаков О.В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации // Социологические исследования.- 2003. - № 9., с. 42-51 [↑](#footnote-ref-8)
9. По Фронощук М. Фрэнсис Фукуяма: «Доверие – ключ к успеху Кремниевой долины» [эл.ресурс]// http://forbes.ua/selfeducation/reports/1353313-frensis-fukuyama-doverie-klyuch-k-uspehu-kremnievoj-doliny [↑](#footnote-ref-9)
10. Фронощук М. Фрэнсис Фукуяма: «Доверие – ключ к успеху Кремниевой долины» [эл.ресурс]// http://forbes.ua/selfeducation/reports/1353313-frensis-fukuyama-doverie-klyuch-k-uspehu-kremnievoj-doliny [↑](#footnote-ref-10)
11. Адизес И. Почему – взаимное доверие и уважение? // Перевод: В. Кучерчук [Электронный ресурс] <http://teamx.com.ua/?p=1235> [↑](#footnote-ref-11)
12. Адизес И. Почему – взаимное доверие и уважение? // Перевод: В. Кучерчук [Электронный ресурс] <http://teamx.com.ua/?p=1235> [↑](#footnote-ref-12)
13. Адизес И. Почему – взаимное доверие и уважение? // Перевод: В. Кучерчук [Электронный ресурс] <http://teamx.com.ua/?p=1235> [↑](#footnote-ref-13)
14. С одной стороны установка «Барин всегда прав», с другой стороны - лозунг «Пролетарии всех стран соединяйтесь» против эксплуататоров, – то есть «против бар и господ». [↑](#footnote-ref-14)
15. См. Кондратьев Э.В., Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография [текст] / Э.В.Кондратьев — Пенза: ПГУАС, 2012. —337 с., с.111 [↑](#footnote-ref-15)
16. См. Вумек, Дж., Джонс Д. Бережливое производство [Текст] // Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 472 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Адизес И. Почему – взаимное доверие и уважение?// Перевод: Виктория Кучерчук [Электронный ресурс] <http://teamx.com.ua/?p=1235> [↑](#footnote-ref-17)
18. См. подробнее: Компетентностный профиль эффективного руководителя [текст] // Проблемы теории и практики управления . – 2013. – № 06. – С. 123-130. [↑](#footnote-ref-18)
19. Кондратьев, Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. — 396 с., с. 95-97 [↑](#footnote-ref-19)
20. См. напр. Кондратьев Э.В., Голяев Е.В. Практика вовлечения персонала в деятельность предприятия: экран производственной системы // Методы менеджмента качества. – 2013. - № 10, с. 40-46. [↑](#footnote-ref-20)
21. См. Пилотный проект системы «Три НЕ» впервые был внедрен на Курганмашзаводе [эл.ресурс] <http://www.stroyteh.ru/publication/Pilotnyi_proekt_sistemy_Tri_NE_vpervye_byl_> vnedren\_na\_Kurganmashzavode [↑](#footnote-ref-21)
22. Подробно феномен кластерной организации труда в Российском управлении описан в Прохоров А. Русская модель управления [эл.ресурс] // http://us2.campaign-archive1.com/?u=833bf5395122c8de57f99f863&id=2145047585 [↑](#footnote-ref-22)