

## Název prezentace

---

# Krise důvěry, vytváření, udržování a obnova důvěryhodnosti

## Osnova prezentace

1. Důkazy o krizi důvěry na základě výzkumů
2. Cílené připomenutí systému managementu
3. Charakteristika relevantních pojmů
4. Vztah mezi důvěrou, důvěryhodností a organizační kulturou vysoké důvěry
5. Podněty k formování organizační kulturou vysoké důvěry
6. Informace o výsledku šetření důvěryhodnosti na jedné fakultě veřejné vysoké školy

# 1. Důkazy o krizi důvěry na základě výzkumů (1)

**Motto: DŮVĚRA OVLIVŇUJE ŽIVOT KAŽDÉHO ČLOVĚKA I KAŽDÉ OJ!**

## **Některé identifikované negativní názory pracovníků související s nízkou mírou důvěry v OJ**

- *Nesnáším všechny ty praktiky a politikaření v zaměstnání. Mám pocit, že kolegové sabotují moji práci. Vypadá to, jako kdyby každý hleděl jenom sám na sebe a dělal všechno proto, aby se prosadil.*
- *Pracuji v neuvěřitelně byrokratické organizaci. Udělat cokoli vyžaduje mimořádně mnoho času. Potřebuji povolení, i když si chci koupit tužku.*
- *Mám pocit, že výsledky mé práce zůstávají téměř bez povšimnutí a nikdo si jich neváží.*
- *V zaměstnání musím dnes a denně doslova „tančit mezi vejci“. Kdybych dal najevo, co si skutečně myslím, vyhodili by mě nebo bych byl přinejmenším odstaven.*
- *Můj šéf mi neustále mluví do práce. Jedná s námi jako s někým, komu není možné důvěřovat.*
- *Všechny skandály, korupce a neetické jednání, s nimiž se v současnosti setkáváme v naší společnosti, ve mně vyvolávají pocit, jako kdybych ztratil jakoukoli oporu a nemohl se na nic spolehnout. Nevím, čemu - nebo komu mohu ještě důvěřovat.*

## 1. Důkazy krize důvěry na základě výzkumů (2)

**Obecně platí: Důvěra je (až na nepodstatné výjimky) mnohem nižší jak dříve!!**

### **Důvěra ve společenské instituce v USA** (výzkum 2005)

Media: **22%**; Politické strany: **8%**; Vláda **27%**; Korporace **12%**

### **Vzájemná důvěra mezi lidmi** (výzkum britského sociologa D. Halperna)

Druhým lidem v USA důvěřuje **34%**, v Latinské Americe **23%**, v Africe **18%**; Ve GB před 4 lety **60%**, nyní jen **29%**; situace je mnohem lepší ve skandinávských zemích **68%**

### **Důvěra v organizacích** (výzkum britského sociologa D. Halperna)

**51%** zaměstnanců důvěřuje top manažerům

**36%** zaměstnanců je přesvědčeno, že lídři ctí princip integrity

**76%** zaměstnanců se v posledních 12 měsících setkalo s nezákonným nebo neetickým jednáním manažerů, které by mohlo vážně ohrozit důvěru veřejnosti

Nejvýznamnějším důvodem pro odchod ze zaměstnání jsou špatné vztahy se šéfy

## 1. Důkazy krize důvěry na základě výzkumů (3)

**Obecně platí: Důvěra je (až na nepodstatné výjimky) mnohem nižší jak dříve!!**

### **Míra důvěry na individuální úrovni**

**Přiznaná míra podvodů studentů u přijímacích zkoušek na magisterské studium** (Covey, s. 30)

studenti přírodních a sociálních věd - **43 %**

studenti pedagogických oborů - **52 %**

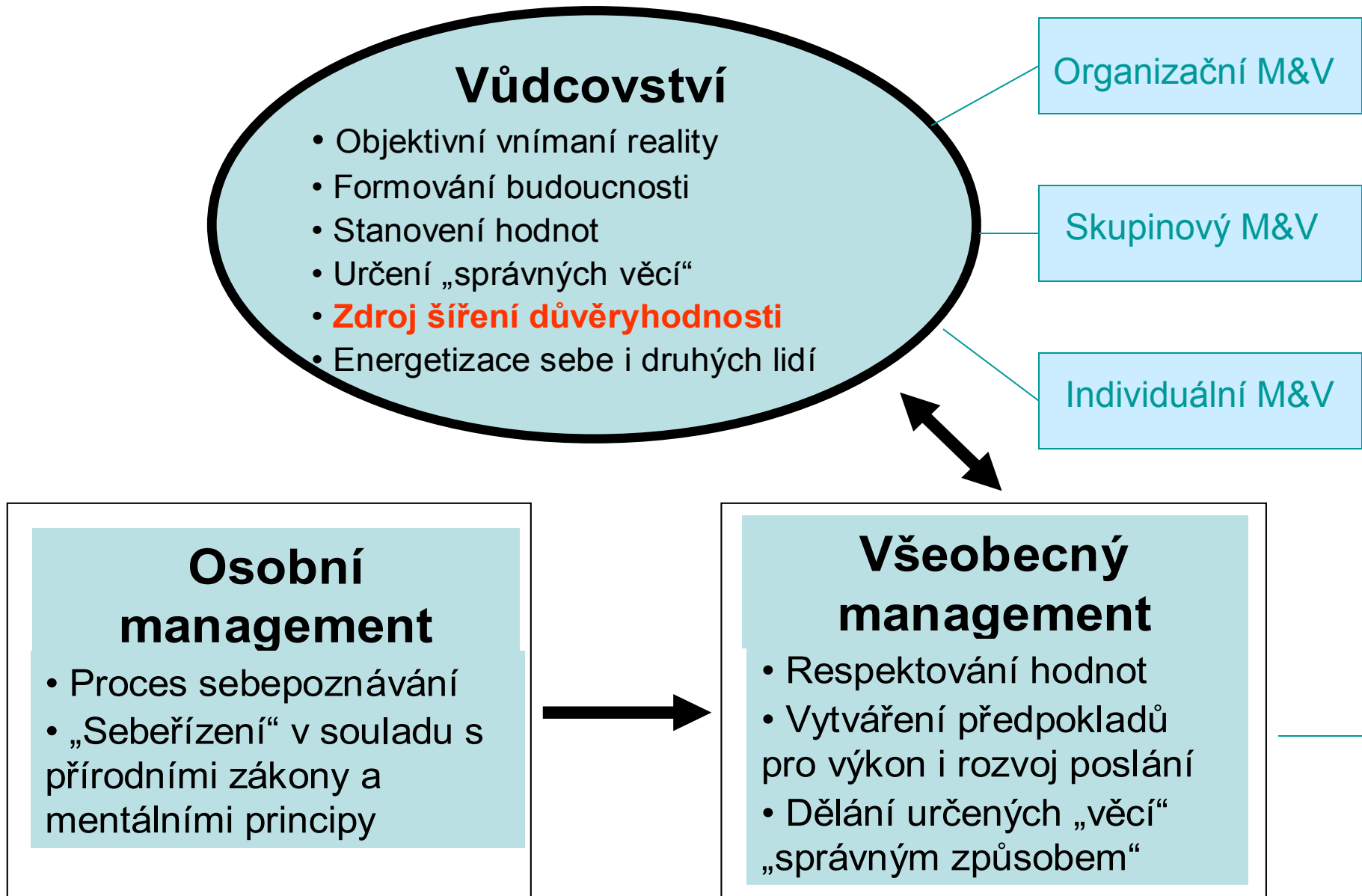
studenti medicíny - **63 %**

studenti práv - **63 %**

studenti ekonomie - **75 %**

Pozn.: Jak by asi pacient na operátora, který na univerzitě s více jak **50%** podváděl?!

## 2. Cílené připomenutí systému managementu



### 3. Charakteristika relevantních pojmů

- **Důvěra** - nepochybovat, věřit sobě, někomu či něčemu.
- **Důvěryhodnost** - něco, co „vyzařuje“ z každého jedince, zájmové skupiny, OJ (4 prvky důvěryhodnosti: integrita, úmysly, způsobilost, výsledky)
- **Organizační kultura vysoké důvěry** - neformální velmi pozitivní „atmosféra“ panující v rámci OJ

## 4. Vztah mezi důvěrou, důvěryhodností a organizační kulturou vysoké důvěry

### Zdravá sebedůvěra

- Vytýčení cílů a jejich dosahování
- Dodržování závazků vůči sobě

### Důvěryhodnost

Vytváření, resp. ctění 4 prvků

### Důvěra ve vztazích

Vytváření a posilování „konta důvěry“ u druhých lidí konzistentním chováním

### Kultura vysoké důvěry

Klíčový princip: Sladění

## 5. Podněty k formování organizační kultury vysoké důvěry (1)

- Znalost teoretických poznatků o základních prvcích důvěryhodnosti
- Podpora růstu důvěryhodnosti interních „stakeholders“ ze strany top managementu a vlastníků
- Ujasněná a respektovaná hodnotová orientace založená na 4 kardinálních ctnostech (spravedlnost, statečnost, střídmost, rozvaha a moudrost)
- Osvojení a dodržování žádoucích způsobů chování a jednání (viz další slide)



## 5. Podněty k formování organizační kultury vysoké důvěry (2)

- Mluvit zpříma
- Projevovat respekt
- Jednat transparentně
- Napravit nevhodné chování
- Dávat najevo loajalitu
- Mít výsledky
- Zdokonalovat se
- Postavit se realitě čelem
- Vyjasnit svá očekávání
- Jednat odpovědně
- Nejdříve naslouchat
- Dodržovat závazky
- Poskytovat důvěru

# Zaměstnanci fakulty

Typ zaměstnance	Počet z.	Odpovědělo z.	Návratnost v %
Vědecko-pedagogičtí z.	97	29	29,9
Neakademičtí z.	70	19	27,1
Bez rozlišení typu z.	-	7	-
Celkem	167	54	32,3

# Studenti fakulty (Mgr)

Studenti podle ročníků	Počet studentů	Odpovědělo studentů	Návratnost v %
1. ročník	539	182	33,8
2. ročník	484	176	36,4
3. ročník	500	160	32
4. ročník	520	142	27,3
5. ročník	457	117	25,6
Bez uvedení ročníku	40	15	37,5
Celkem	2540	792	31,2

# Zaměstnanci fakulty

(číselné údaje v bodech)

Prvky důvěryhodnosti / Typ zaměstnance	Integrita	Úmysly	Způsobilost	Výsledky	Celková důvěryhodnost
Vědecko-pedagogičtí z.	19,6	20	20,3	19,8	79,7
Neakademičtí z.	20,3	19,5	19,4	19,1	78,3
Bez rozlišení typu z.	19	16,9	17,6	18,3	71,7
Celkem	19,8	19,4	19,7	19,3	78,2

# Závěry z hodnocení důvěryhodnosti zaměstnanců

Jelikož se dosažené skóre u všech prvků důvěryhodnosti pohybuje v rozpětí od 17,6 do 22,5 bodů (až na jednu výjimku 16,9) a u celkového hodnocení v rozpětí mezi 78,2 až 79,7 body (až na jednu výjimku 71,7), lze konstatovat, že:

- Identifikovaná důvěryhodnost zaměstnanců fakulty vykazuje mírně podprůměrnou úroveň (průměrná míra důvěryhodnosti je, podle autorů testu: 20 bodů u prvku důvěryhodnosti, resp. 80 bodů při celkovém hodnocení důvěryhodnosti).
- Nejvyšší míru vykazuje prvek důvěryhodnosti „integrita“, naopak nejnižší „výsledky“. A protože právě „výsledky“ mají největší váhu pro vnímání důvěryhodnosti okolím, lze soudit, že „zevnitř-ven“ „vyzařuje“ nižší míra sebedůvěry nebo se zaměstnancům plně nedaří vzbudit důvěru u druhých lidí.
- Mírně vyšší důvěryhodnost byla identifikována u akademiků.
- Závěrečné doporučení: Zaměstnanci fakulty by se měli především zamyslet nad možnostmi zlepšení u všech prvků důvěryhodnosti v následujícím pořadí z hlediska závažnosti: 1. „výsledky“, 2. „úmysly“, 3. „způsobilost“, 4. „integrita“.

# Studenti fakulty (Mgr)

(číselné údaje v bodech)

Prvky důvěryhodnosti / Studenti	Integrita	Úmysly	Způsobilost	Výsledky	Celková důvěryhodnost
1.roč.	17,4	17,3	16,7	16,5	67,8
2.roč.	18,1	18,1	17,6	17	70,7
3.roč.	18,5	18,1	17,4	17,6	71,6
4.roč.	19	18,4	18	17,7	73
5.roč.	18,6	18,4	16,8	17,6	71,3
Bez uvedení roč.	18,5	18,4	17,7	17,3	71,8
Celkem	18,2	18	17,3	17,2	70,7

# Závěry z hodnocení důvěryhodnosti studentů

Jelikož se dosažené skóre u jednotlivých prvků důvěryhodnosti pohybuje v rozpětí od 16,5 do 19 bodů a u celkového hodnocení důvěryhodnosti v rozpětí mezi 67,8 až 73 body, lze konstatovat, že:

- Identifikovaná důvěryhodnost studentů fakulty vykazuje výrazně podprůměrnou úroveň (průměrná míra důvěryhodnosti je, podle autorů testu: 20 bodů u prvku důvěryhodnosti, resp. 80 bodů při celkovém hodnocení důvěryhodnosti).
- Nejvyšší míru důvěryhodnosti vykazuje prvek „integrita“, naopak nejnižší „výsledky“. A protože právě „výsledky“ mají největší váhu pro vnímání důvěryhodnosti okolím, lze soudit, že „zevnitř-ven“ „vyzařuje“ velmi nízká míra sebedůvěry nebo se studentům obtížně daří vzbudit důvěru u druhých lidí.
- Závažné je zjištění, že důvěryhodnost studentů 1. ročníku je kriticky nízká (67,8 bodů). Nejvyšší úroveň důvěryhodnosti byla identifikována u studentů 4. ročníku (73 bodů).
- Závěrečné doporučení: Studenti fakulty by se měli především zamyslet nad možnostmi zlepšení všech prvků důvěryhodnosti v následujícím pořadí z hlediska závažnosti: 1. „výsledky“, 2. „způsobilst“, 3. „úmysly“, 4. „integrita“.