

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331

DOI: 10.17223/19988648/53/9

Е.М. Каз

ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОТ МОДЕЛИ К ИНСТРУМЕНТАМ

В статье доверие в организации выдвигается на роль фактора, играющего определяющую роль в процессе социального взаимодействия. В ней представлен разработанный автором и апробированный на практике инструментарий управления доверием. Данный инструментарий позволяет не только выявлять подразделения в организации, наиболее остро нуждающиеся в укреплении доверия, но и предлагает новый подход к формированию резерва для ротации руководителей и отбора претендентов на руководящие должности в «проблемные подразделения», содействующий повышению качества социального взаимодействия в них, а значит, и в компании в целом.

Ключевые слова: управление организацией, доверие, результативность труда, ротация руководителей, конфигурация организации, социально-трудовые отношения.

В условиях ускоряющегося динамизма окружающей среды, когда действие и характер другого субъекта трудно предсказуемы, растет исследовательский интерес к проблемам социального взаимодействия [1–3]. Еще в 1920 г. русско-американский социолог, один из ведущих мыслителей XX в., П.А. Сорокин определил данную категорию как «функцию поведения одного или множества индивидов, зависимую от сознания и поведения других индивидов» [4, с. 237]. Концепция «социального взаимодействия» получила широкое признание в рамках психологии, философии, политологии [5–7]. Что касается использования данной категории в экономических исследованиях на уровне организаций, то этот вопрос остается малоизученным. По нашему мнению, рассмотрение социально-трудовых отношений как комплекса сложных социальных связей, формирующихся в сфере труда, открывает перспективы изучения их с позиции концепции социального взаимодействия и позволяет ставить вопрос о роли доверия как фактора, определяющего качество социального взаимодействия в формировании социально-трудовых отношений в организации.

Взгляд на доверие как на фундаментальную основу социального порядка охватывает большое количество дисциплин и уровней исследования. Почему люди доверяют, как доверие формирует социальные отношения – изучение этих вопросов находится в центре внимания психологов [8–14], социологов [15–18], экономистов [19–22], исследователей, занятых изучением организационного поведения [23].

Ряд авторов убеждены, что доверие – главный фактор формирования здоровой личности, другие рассматривают доверие как основу межличностных отношений. Одних авторов интересует изучение доверия как основы для организации сотрудничества, – других – как залог стабильности социальных институтов, рынков и важный механизм организации эффективного рыночного обмена. Наконец, значительное количество исследований посвящено социально-философским и нравственно-этическим аспектам доверия.

Все это указывает на то, что проблема доверия находится в центре междисциплинарных исследований. Высокая востребованность изучения феномена «доверие» со стороны общества, экономики и бизнеса позволяет прогнозировать дальнейшую активизацию и углубление исследований в данной области. Вместе с тем все более значимой становится проблема сближения теоретических позиций, согласования концептуальных и прикладных моделей, разработанных в рамках различных дисциплин.

С целью изучения роли доверия в формировании социально-трудовых отношений в рамках организации нами было проведено исследование в одной из компаний г. Томска – ООО «Спец Логистик-НК». Компания является официальным дистрибьютором компании ООО «ПЕПСИКО ХОЛДИНГС» («PepsiCo Russia») и занимается оптовой торговлей безалкогольными напитками (бренды «Pepsi», «Mirinda», «7UP», «Mountain Dew», «Lipton Ice Tea», «Аква Минерале», «Ессентуки» и др.), пищевыми продуктами (снэковая продукция: «Cheetos», «Lay's», «ХрусTeam» и др.), молочными продуктами (бренды «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Чудо», «Имунеле» и др.), а также их хранением, складированием и поставкой.

В процессе исследования, в котором участвовало 117 человек, был проведен анализ взаимосвязей между степенью выполнения функциональных обязанностей сотрудниками, качеством их труда и рядом социально-экономических параметров:

- удовлетворенность заработной платой;
- общая удовлетворенность трудом;
- уровень самореализации в труде;
- условия труда;
- уровень руководства.

Кроме того, оценивался *сложившийся* уровень доверия¹ в первичных трудовых коллективах компании. Для этого на основе данных, полученных с использованием метода парных сравнений, рассчитывались коэффициенты социальной дистанции (в опубликованных нами ранее работах была обоснована правомерность использования инструментария оценки социальной дистанции для определения уровня доверия, сложившегося в трудовом коллективе [24, 25]).

Что касается информации о степени выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей, то она собиралась с помощью специально

¹ Сложившийся уровень доверия – реально существующий уровень доверия в трудовых коллективах.

разработанной анкеты (табл. 1). Анкетирование позволило оценить каждого работника по четырём параметрам, а именно: качество выполнения задания, производительность труда, абсентеизм, отношение к труду.

Оценка производительности труда, как и остальных трех параметров, осуществлялась руководителями первичных трудовых коллективов компании ООО «Спец Логистик-НК» путем присвоения каждому подчиненному одного из значений шкалы с диапазоном от «никогда» до «постоянно». Затем эти значения переводились в баллы от 0 до 5.

**Таблица 1. Анкета оценки подчиненных
непосредственным руководителем (фрагмент)**

Вопрос	Вариант ответов					ФИО
	никогда	редко	не редко, но и не часто	часто	постоянно	
1. Насколько часто сотрудник перевыполнял месячное задание или оказывался в числе лучших по данному показателю на предприятии?						Гарчев И.
						Емельянов Д.
						Немыцкий А.
						Астафьев Р.
						...
2. Насколько часто этот сотрудник получал материальное поощрение за выполнение своих функций выше среднего						Гарчев И.
						Емельянов Д.
						Немыцкий А.
						Астафьев Р.
...	...	...	...	...	...	...
						...

Собранная в процессе анкетирования информация, а также значения коэффициентов социальной дистанции, полученные по каждому первичному трудовому коллективу, переносились в электронные таблицы, затем обрабатывалась на компьютере с использованием пакета прикладных программ SPSS for Windows. Это позволило провести корреляционный анализ данных (расчет коэффициентов корреляции Спирмена и оценка уровня значимости). Полученная информация подтвердила положительную корреляцию на уровне 0,502 между доверием и результатами трудовой деятельности (корреляционные связи значимы при $p = 0,05$). Исследование также показало высокую положительную корреляцию на уровне 0,781 между доверием и внутрифирменными «рамочными условиями» (приемлемый уровень доверия), в качестве которых выступают структурные особенности организации, стадия жизненного цикла и особенности конфигурации организации по Г. Минцбергу (рис. 1).

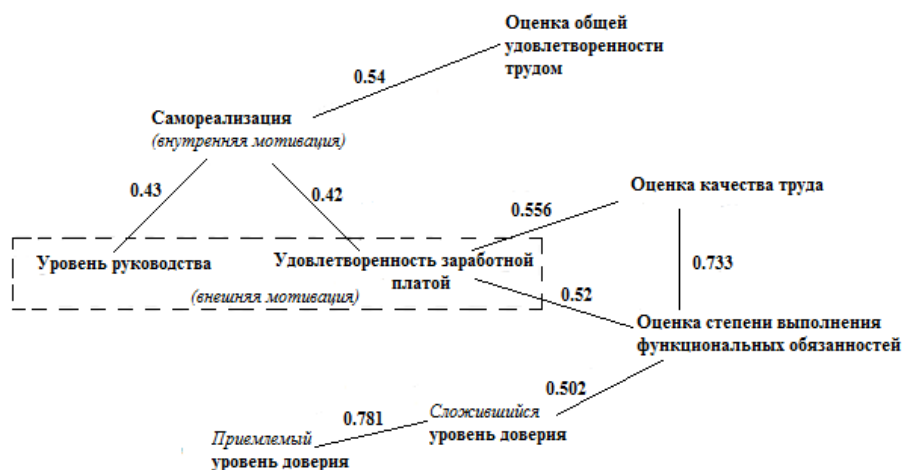


Рис. 1. Выявленные значимые корреляционные связи (значимы при $p = 0,05$)

Проведенное эмпирическое исследование, кроме того, позволило установить те первичные трудовые коллективы, в которых коэффициент межличностной дистанции оказался меньше, а следовательно, выше уровень доверия¹, имели более высокую результативность труда².

Полученные результаты позволили разработать инструментарий по управлению уровнем доверия в организации.

Разработка инструментария управления доверием в организации, по нашему мнению, должна опираться на принципы ситуационного подхода. Как известно, ситуационный подход отказывается от поиска единственно правильного способа управления организацией и требует идентификации параметров окружающей среды, определяющих в каждом конкретном случае свой приемлемый метод управления [26, с. 238]. «Железная клетка рациональности, – как отмечают, ссылаясь на М. Вебера, авторы работы «Школа стратегий», – придает форму всему, с чем сталкивается руководитель» [26, с. 242–243]. Применительно к развиваемой в статье точке зрения на важную роль доверия в социальном взаимодействии мы полагаем, что иная комбинация параметров организации: конфигурации, стадии жизненного цикла и структурной части – может требовать иных подходов к формированию и развитию социального взаимодействия между сотрудниками трудового коллектива.

¹ Используя показатель «межличностная дистанция» для оценки уровня доверия, следует учитывать, что его изменение в определенном направлении свидетельствует об изменении уровня доверия в противоположном направлении. Поскольку чем меньше межличностная дистанция, тем больше доверие и наоборот.

² Среднее значение коэффициента межличностной дистанции составило: погрузочно-разгрузочный терминал – 1,3; отдел товароведения – 2,4; автотранспортное подразделение – 3,3, в то время как среднее значение результативности труда – 4,5; 3,9; 3,4 соответственно.

В пользу указанного вывода говорит также анализ результатов ряда научных проектов. Так, исследование, проведенное в одном из крупнейших аграрно-промышленных объединений России ЗАО «Сибирская Аграрная группа», не обнаружило высокого уровня «доверия» в организации [27, с. 154]. По нашему мнению, это может быть связано с тем, что изучение данного параметра проводилось путем расчета средних показателей в целом по трем, во многом различным, предприятиям компании: «Главное подразделение ЗАО «Аграрная Группа»», ЗАО «Аграрная Группа Мясопереработка» в г. Томске и «Аграрная Группа Молоко» [27, с. 153], а значит, без дифференциации, исходя из роли таких факторов, как конфигурация, стадия жизненного цикла организации, функциональные особенности структурных частей организации.

В другом исследовании, выполненном А.Б. Купрейченко и В.С. Фроловой среди сотрудников двух организаций сферы услуг, было выявлено «расхождение в представлениях об актуальном уровне организационного доверия у руководящего состава и рядовых работников» [28, с. 434]. С позиции отстаиваемого нами подхода такой вывод вполне закономерен. Рядовые сотрудники и менеджеры не относятся к одной и той же структурной части организации (первые относятся к операционному ядру, структуре или вспомогательному персоналу, вторые – к срединной линии или стратегической вершине). Уже это определенно указывает, что исследованные группы сотрудников должны различаться по уровню доверия. Поэтому полученный в процессе опросов вывод вполне закономерен. Однако авторы исследования отнеслись к выявленной ситуации как к «серьезной проблеме» [28, с. 434], объяснив ее тем, что менеджеры «в значительной степени переоценивают уровень организационного доверия» [28, с. 436–437], сложившийся в их компании.

Итак, прежде чем определить уровень доверия, сложившийся в подразделениях, необходимо осуществить картирование «условий взаимодействия» (рис. 2).

Процедура картирования включает ряд этапов: оценку приемлемого уровня доверия в подразделениях (I этап); оценку фактически сложившегося уровня доверия в подразделениях компании (II этап); картирование расхождений между приемлемым и сложившимся уровнями доверия (III этап). Под приемлемым уровнем доверия нами понимается уровень доверия, который признается достаточным для полной реализации возложенных на подразделение функций. Что касается сложившегося уровня доверия, то это реально существующий уровень доверия в трудовых коллективах.

В свою очередь, I этап включает: определение конфигурации организации; идентификацию стадии жизненного цикла, на которой она находится; выделение и классификацию структурных частей организации; количественную оценку по каждому подразделению приемлемого уровня доверия. Что касается II этапа, то он осуществляется путем анкетирования сотрудников подразделений. Оценка и последующее картирование подразделений по

степени востребованности механизмов доверия (III этап) могут быть осуществлены либо путем расчета разности баллов, полученных каждым подразделением на I и II этапах, либо с использованием матрицы «Сложившийся уровень доверия – приемлемый уровень доверия» (табл. 2).

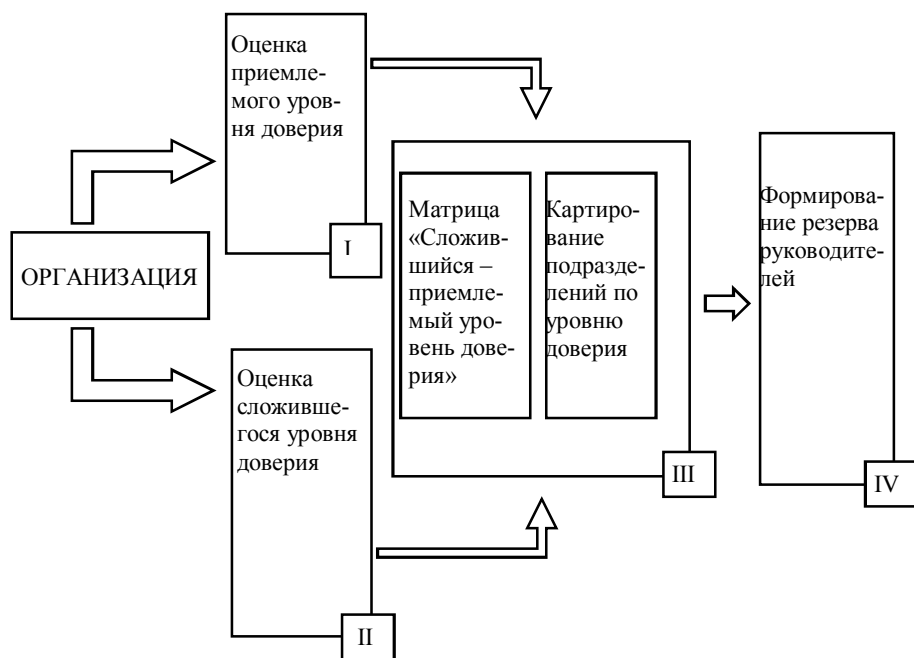


Рис. 2. Уровень доверия в организации: картирование и формирование резерва руководителей подразделений

Подразделения, получившие наиболее высокие оценки на III этапе, признаются наиболее остро нуждающимися в развитии механизмов доверия.

В матрице (табл. 2) темным цветом в правом верхнем углу обозначены сочетания оценок приемлемого и фактически сложившегося уровней доверия, свидетельствующие об острой необходимости совершенствования социального взаимодействия в подразделении посредством развития механизмов доверия. Серым цветом средней интенсивности в левом нижнем углу матрицы и светло-серым цветом по диагонали – сочетания оценок, свидетельствующие об отсутствии такой потребности.

Анализ матрицы показывает, что руководители ряда подразделений (сочетание оценок которых выделено серым цветом средней интенсивности, см. табл. 2) могут быть включены в резерв для ротации руководителей. Стрелки обозначают возможные направления такой ротации: из подразделений с высоким уровнем доверия, но не требующих такого уровня, в подразделения с низким уровнем доверия по результатам оценки сложившегося уровня доверия, но требующие высокого уровня по результатам оценки приемлемого уровня доверия.

**Таблица 2. «Сложившийся уровень доверия – приемлемый уровень доверия»
и возможные направления ротации руководителей подразделений**

Оценка приемлемого уровня доверия (простран- ственная модель)	Оценка сложившегося уровня доверия в подразделении (анкетирование сотрудников)			
		Высокая	Средняя	Низкая
	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			



Такой вывод базируется на широко разделяемой точке зрения, что стиль руководства, а значит, и характер воздействия руководителя на социально-трудовые отношения остаются постоянными, так как определяются особенностями его личности. Поэтому целесообразнее подбирать руководителя к ситуации, сложившейся в области социально-трудовых отношений в том или ином подразделении, чем стремиться изменить модель поведения руководителя.

Очевидно, что предварительный список претендентов на должность в «проблемное подразделение» может включать как лиц, входящих в резерв для ротации (см. табл. 2), так и других сотрудников.

Возвращаясь к начальным этапам процедуры картирования, следует отметить, что решение вопроса идентификации стадии жизненного цикла организации (I этап, пункт 2) потребовало разработки соответствующей методики. Для этой цели была подготовлена диагностическая анкета определения стадии жизненного цикла организации. Она включает 11 блоков вопросов (соответствуют 11 выделенным нами параметрам, по которым одна стадия жизненного цикла отличается от другой). Все разделы содержат описание 6 ситуаций (каждая отражает особенности одного из этапов жизненного цикла). В ее основу положена модель жизненного цикла организации И. Адизеса [29] и принципы шкалирования, заложенные в методе BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – шкала оценки с привязкой к показателям деятельности) [30, с. 516]. Эти принципы требуют, чтобы каждому делению шкалы, конструируемой на основе метода BARS, ставился в соответствие свой набор характеристик деятельности. Лицо, проводящее оценку, должно выбрать то описание, которое в наибольшей степени соответствует ситуации, сложившейся в компании.

Как следует из проведенного исследования, экономические ресурсы, приобретенные компанией, прямо или опосредованно преобразуются в доверие и другие символические ресурсы. Последние, обеспечивая рост организации и ее защиту от неопределенностей внешней среды, фактически вновь трансформируются в экономические ресурсы. Так, морально-этический феномен «доверие» превращается в важный экономический ресурс. Высокий уровень доверия в компании позволяет ей применять более

компактную, но и более эффективную систему управления. Напротив, дефицит доверия и попытка преодолеть его усилением иерархических систем управления и контроля не всегда приводят к повышению эффективности деятельности предприятия. Еще реже дефицит доверия удается напрямую компенсировать структурными преобразованиями в компании. Скорее это происходит опосредованно: удачные структурные преобразования содействуют повышению качества взаимодействия сотрудников, что, в свою очередь, способствует росту доверия между ними, а следовательно, и улучшению функционирования системы управления предприятием.

Выявленные автором положительные корреляции между доверием и результатами трудовой деятельности, а также между доверием и внутрифирменными «рамочными условиями» позволили разработать инструментарий управления доверием. С его помощью можно не только выявить подразделения в организации, наиболее остро нуждающиеся в укреплении доверия, но и предложить новый подход к формированию резерва для ротации руководителей и отбора претендентов на руководящие должности в «проблемные подразделения», содействующий повышению качества социального взаимодействия как в отдельных подразделениях, так и в компании в целом.

Литература

1. Li D., Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China // Journal of Business Research. 2014. Vol. 67. P. 2793–2799. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007
2. Goll I. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. P. 583–591. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<583::aid-smj907>3.3.co;2-q
3. Jansen J., Crossan M. Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism // Elsevier. The Leadership Quarterly. 2009. Vol. 20. P. 5–18. DOI: org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008
4. Сорокин П.А. Система социологии. М.: Астрель, 2008. 1003 с.
5. Doise W., Mugny G. Social interaction and cognitive development: further evidence // European Journal of Social Psychology. 1976. Vol. 6. P. 245–247. DOI: 10.1002/ejsp.2420060207
6. Lopes P. N. et al. Emotion regulation abilities and the quality of social interaction // Emotion. 2005. Vol. 5(1). P. 113–118. doi.org/10.1037/1528-3542.5.1.113
7. Heffner T., Rentsch J. Organizational commitment and social interaction: a multiple constituencies approach // Journal of Vocational Behavior. 2001. Vol. 59. P. 471–490. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1808
8. Deutsch M. Trust and suspicion // Sage journal. 1958. Vol. 2 (4). P. 265–279. DOI: 10.1177/002200275800200401
9. Worchel S., Austin W. G. Trust and Distrust. The Social Psychology of Intergroup Relations. Monterey, CA : Cole Publishing. 1979. P. 174–187.
10. Antonenko I., Rotenberg K. Psychology of social trust // Book of Abstracts: XVI European Congress of Psychology (Moscow, Lomonosov Moscow State University, 2–5 July, 2019). Moscow : Moscow University Press, 2019. 2160 p. URL: https://ecp2019.ru/doc/Book_of_Abstracts_ecp_2019.pdf
11. Журавлёва Л. А., Сумарокова В. А. Особенности доверия и недоверия у студентов экономических вузов // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2014. № 3.

С. 60–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-doveriya-i-nedoveriya-u-studentov-ekonomicheskikh-vuzov>

12. Зинченко В.П. Психология доверия. 2-е изд., испр. и доп. Самара : Изд-во СИОКПП, 2001. 104 с.

13. Позняков В.П. Региональные и гендерные особенности доверия российских предпринимателей к различным видам организаций // Экономическая психология в России и Беларуси. Минск : Экономпресс, 2007. С. 274–297.

14. Скрипкина Т.П. Антиномия доверия к миру и доверия к себе в человеческом бытии // Развитие личности. 2011. № 3. С. 111–131.

15. Gambetta D. Can We Trust Trust? in Gambetta, Diego (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13. 2000. P. 213–237.

16. Селигман А. Проблема доверия. М. : Идея-Пресс, 2002. 256 с.

17. Штомпка П. Доверие – основа общества. М. : Логос, 2012. 440 с.

18. Веселов Ю. Доверие и справедливость. Моральные основания. М. : Аспект Пресс, 2011. 231 с.

19. Axelrod D., Goold S. Maintaining trust in the surgeon-patient relationship: challenges for the new millennium // Arch Surg. 2017. Vol. 135 (1). P. 55–61.

20. Miller M., Hoppe S. Attributions for job termination and psychological distress // Human Relations. 1994. Vol. 47. P. 307–327.

21. Радаев В. О доверии: классовом и личном // Harvard Business Review. Россия. Бизнес и общество. Экономика. 2012. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/al1427>

22. Ляско А. Межфирменное доверие и шumpетерианские инновации // Вопросы экономики. 2003. № (11). С. 27–40. URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-11-27-40>

23. Tyler T., Kramer R. Whither trust? Trust in Organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA : Sage, 1996. 423 p.

24. Kaz E.M. Trust in the development of labor relations and well-being at work // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences (EpSBS). Lifelong Wellbeing in the World (WELLSO 2016). 2017. Vol. XIX. P. 291–297. DOI: 10.15405/epsbs.2017.01.40

25. Каз Е.М. Фактор «доверие» в концепциях мотивации трудовой деятельности // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 3 (35). С. 206–218.

26. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000. 330 с.

27. Мундриевская Ю.О. Структура и факторы формирования социального капитала вертикально интегрированного холдинга // Инициатива. Актуальные проблемы социальных наук. (26–27 апреля 2013 г.). XV Всероссийская конференция молодых учёных. Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2014. С. 151–155.

28. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. М. : Институт психологии РАН, 2008. 564 с.

29. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2011. 384 с.

30. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М. : Альпина Паблишер, 2008. 768 с.

Trust within an Organization and Effectiveness of Activities: From the Model to Instruments

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2021. 53. pp. 111–122. DOI: 10.17223/19988648/53/9

Evgenia M. Kaz, Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: gk123a@mail.ru

Keywords: social and labor relations, trust, labor productivity, leadership rotation, organization's configuration.

The article studies trust as an important factor that has a significant impact on social interaction within an organization. The article presents the results of the conducted correlation analysis of data from questionnaires, obtained in one Tomsk company, on the level of trust, the degree of effectiveness of activities by employees, quality of work, as well as a number of socioeconomic parameters: satisfaction with wages, general job satisfaction, the level of self-realization in work, working conditions, the level of leadership. The analysis made it possible to reveal a positive correlation at the level of 0.502 between trust and effectiveness of activities (correlations are significant at $p = 0.05$). The study also revealed a high positive correlation at the level of 0.781 between the real level of trust and the acceptable level of trust, which is determined by the structural features of the organization, the stage of the life cycle and the features of the organization's configuration, according to Henry Mintzberg. The conducted empirical research also made it possible to determine that labor collectives with a higher level of trust also had higher labor productivity. The obtained results made it possible to develop instruments for managing the level of trust within the organization, which includes a number of stages: assessment of the acceptable level of trust in the company's divisions (stage I); assessment of the real level of trust in the company's divisions (stage II); mapping the discrepancies between the acceptable and the real levels of trust (stage III). In order to assess the acceptable level of trust (stage I), it is required to determine the configuration of the organization, identify the stage of its life cycle, allocate and classify the structural parts of the organization, and, as a result, to quantify the acceptable level of trust for each division. At stage II, the employees of the divisions are questioned. The author proposes to determine the assessment and subsequent mapping of divisions according to the degree of demand for trust mechanisms (stage III) by calculating the difference in points received by each division at stages I and II. The divisions that received the highest results at stage III are recognized as most urgently in need of the development of trust mechanisms. The results of testing the instruments developed by the author in one of the companies in Tomsk are described in the article. The instruments made it possible for the company to identify the divisions of the organization that required trust building and to propose a new approach to the formation of a reserve for the rotation of managers and selection of candidates for senior positions in the "problem" divisions. The new approach contributes to improving the quality of social interaction in separate divisions and in the whole company.

References

1. Li, D. & Liu, J. (2014) Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*. 67. pp. 2793–2799. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007
2. Goll, I. (1997) Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*. 18. pp. 583–591. DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<583::aid-smj907>3.3.co;2-q
3. Jansen, J. & Crossan, M. (2009) Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. Elsevier. *The Leadership Quarterly*. 20. pp. 5–18. DOI: org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008
4. Sorokin, P.A. (2008) *Sistema sotsiologii* [The system of sociology]. Moscow: Astrel'.
5. Doise, W. & Mugny, G. (1976) Social interaction and cognitive development: further evidence. *European Journal of Social Psychology*. 6. pp. 245–247. DOI: 10.1002/ejsp.2420060207
6. Lopes, P.N. et al. (2005) Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*. 2005. 5(1). pp. 113–118. DOI: 10.1037/1528-3542.5.1.113
7. Heffner, T. & Rentsch, J. (2001) Organizational commitment and social interaction: a multiple constituencies approach. *Journal of Vocational Behavior*. 59. pp. 471–490. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1808
8. Deutsch, M. (1958) Trust and suspicion. *Sage Journal*. 2 (4). pp. 265–279. DOI: 10.1177/002200275800200401

9. Worchel, S. & Austin, W.G. (1979) *Trust and Distrust. The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Cole Publishing. pp. 174–187.
10. Antonenko, I. & Rotenberg, K. (2019) *Psychology of social trust*. Book of Abstracts: XVI European Congress of Psychology. 2–5 July. 2019. Moscow, Lomonosov Moscow State University. Moscow: Moscow University Press. [Online] Available from: https://ecp2019.ru/doc/Book_of_Abstracts_ecp_2019.pdf.
11. Zhuravleva, L.A. & Sumarokova, V.A. (2014) Peculiarities of trust and distrust in students of higher schools of economics. *Vestnik RUDN. Seriya: Psikhologiya i pedagogika – RUDN Journal of Psychology and Pedagogy*. 3. pp. 60–65. [Online] Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-doveriya-i-nedoveriya-u-studentov-ekonomicheskikh-vuzov>. (In Russian).
12. Zinchenko, V.P. (2001) *Psikhologiya doveriya* [The psychology of trust]. 2nd ed. Samara: Izd-vo SIOKPP.
13. Poznyakov, V.P. (2007) Regional'nye i gendernye osobennosti doveriya rossiyskikh predprinimateley k razlichnym vidam organizatsiy [Regional and gender characteristics of Russian entrepreneurs' trust in various types of organizations]. In: Zhuravlev, A.L. & Polikarpov, V.A. (eds) *Ekonomicheskaya psikhologiya v Rossii i Belarusi* [Economic psychology in Russia and Belarus]. Minsk: Ekonompress. pp. 274–297.
14. Skripkina, T.P. (2011) Antinomiya doveriya k miru i doveriya k sebe v chelovecheskom bytii [Antinomy of trust in the world and trust in oneself in human being]. *Razvitie lichnosti – Development of Personality*. 3. pp. 111–131.
15. Gambetta, D. (2000) Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Electronic edition. Chapter 13. University of Oxford: Department of Sociology. pp. 213–237.
16. Seligman, A. (2002) *Problema doveriya* [The problem of trust]. Translated from English. Moscow: Ideya-Press.
17. Sztompka, P. (2012) *Doverie – osnova obshchestva* [Trust: the foundation of society]. Translated from Polish. Moscow: Logos.
18. Veselov, Yu. (2011) *Doverie i spravedlivost'. Moral'nye osnovaniya* [Trust and justice. Moral grounds]. Moscow: Aspekt Press.
19. Axelrod, D. & Goold, S. (2017) Maintaining trust in the surgeon-patient relationship: challenges for the new millennium. *Arch Surg*. 135 (1). pp. 55–61.
20. Miller, M. & Hoppe, S. (1994) Attributions for job termination and psychological distress. *Human Relations*. 47. pp. 307–327.
21. Radaev, V. (2012) O doverii: klassovom i lichnom [On trust: class and personal]. *Harvard Business Review. Rossiya. Biznes i obshchestvo. Ekonomika*. [Online] Available from: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/a11427>
22. Lyasko, A. (2003) Inter-Firm Trust and Schumpeterian Innovations. *Voprosy ekonomiki*. (11). pp. 27–40. [Online] Available from: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-11-27-40>. (In Russian).
23. Tyler, T. & Kramer, R. (1996) *Whither trust? Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Kaz, E.M. (2017) Trust in the development of labor relations and well-being at work. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences (EpSBS). Lifelong Wellbeing in the World (WELLSO 2016)*. XIX. pp. 291–297. DOI: 10.15405/epsbs.2017.01.40
25. Kaz, E.M. (2016) The factor “trust” in labor motivation concepts. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 3 (35). pp. 206–218. (In Russian). DOI: 10.17223/19988648/35/17
26. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000) *Shkoly strategiy* [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management]. Translated from English. St. Petersburg: Piter.

27. Mundrievskaya, Yu.O. (2014) [The structure and factors of the formation of social capital of a vertically integrated holding]. *Initia*. Conference Proceedings. Tomsk: Tomsk State University. pp. 151–155.

28. Kupreychenko, A.B. (2008) *Psikhologiya doveriya i nedoveriya* [The psychology of trust and distrust]. Moscow: Institute of Psychology, RAS.

29. Adizes, I.K. (2011) *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing corporate lifecycles]. Translated from English. St. Petersburg: Piter.

30. Berger, D. & Berger, L. (2008) *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda* [The compensation handbook]. Translated from English. Moscow: Al'pina Publisher.