

---

**СОЦИОЛОГИЯ**

---

УДК 316.334.22

DOI: 10.17072/2078-7898/2021-4-654-661

**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДОВЕРИЯ  
В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОДУКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ)***Гордеева Светлана Сергеевна, Маркова Юлия Сергеевна**Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь)*

Обоснована значимость социального феномена «организационное доверие» как механизма стабильного функционирования современной организации в условиях риска социокультурной и социально-экономической среды. Актуализирована целесообразность социологического анализа доверия в организации для повышения эффективности и продуктивности ее деятельности. Определена сущность «организационного доверия» как феномена позитивных ожиданий, благодаря которому доверитель готов приписывать добрые намерения и быть уверенным в словах и действиях доверенных лиц. Конкретизированы некоторые свойства доверенных лиц: доброжелательность и компетентность как необходимые условия для формирования высокого уровня доверия в организации. На основе анализа материалов зарубежных социологических исследований дифференцированы виды организационного доверия: обобщенное, вертикальное и горизонтальное, а также выделены их специфические характеристики. Установлено, что обобщенное доверие основывается на прошлом опыте взаимодействий, это расчет на выигрыш в будущем. Подчеркивается, что вертикальное и горизонтальное организационное доверие имеют свойство функциональности, т.е. ограничено профессиональными ролями сотрудников. Доказательная база свидетельствует о том, что отношения работников, основанные на доверии, являются одним из условий эффективной трудовой деятельности в организации современного типа. Установлено, что доверие сотрудников повышает их приверженность организации и удовлетворенность трудом, способствует укреплению сотрудничества и командной работы. Обоснована целесообразность эмпирической проверки теоретических положений, в частности, того, что организационное доверие положительно влияет на эффективность и продуктивность развития современной организации: чем выше доверие в организации, тем выше ее способность достигать поставленных стратегических, тактических, оперативных целей, обеспечивать производительность труда, продуцировать инновации, поддерживать высокую мотивацию персонала и благоприятный социально-психологический климат.

*Ключевые слова:* доверие, организационное доверие, организация, эффективность, продуктивность.

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN ENSURING  
THE EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY OF THE ACTIVITIES  
OF A MODERN ORGANIZATION (EXPERIENCE OF FOREIGN RESEARCH)***Svetlana S. Gordeyeva, Yulia S. Markova**Perm State University (Perm)*

The paper deals with the social phenomenon «organizational trust». The importance of organizational trust as a mechanism for the stable functioning of a modern organization in conditions of the socio-

cultural and socio-economic environment being under risk is substantiated. The feasibility of a sociological analysis of trust in an organization with the purpose of enhancing its efficiency and productivity is demonstrated. The essence of «organizational trust» is defined as a phenomenon of positive expectations due to which the principal is ready to ascribe good intentions to the trustees and be confident about their words and actions. Benevolence and competence of trustees are demonstrated to be necessary conditions for the formation of a high level of trust in an organization. Based on the analysis of materials from foreign sociological studies, the types of organizational trust are differentiated: generalized, vertical and horizontal, and their specific characteristics are identified. Generalized trust is found to be based on past experience of interactions, this is the expectation of future gains. It is emphasized that vertical and horizontal organizational types of trust have the property of functionality, i.e. they are limited by the professional roles of employees. The evidence base indicates that employee relationships based on trust are one of the conditions for effective labor activity in a modern organization. It has been found that the trust of employees increases their commitment to the organization and job satisfaction, contributes to strengthening the cooperation and teamwork. The expediency of empirical verification of theoretical propositions is substantiated, in particular of the idea that organizational trust has a positive effect on the efficiency and productivity of the modern organization's development: the higher the trust in the organization, the higher its ability to achieve its strategic, tactical, operational goals, ensure labor productivity, produce innovations, maintain high staff motivation and a favorable socio-psychological climate.

*Keywords:* trust, organizational trust, organization, efficiency, productivity.

## Введение

В условиях динамичных изменений экономической, общественной и политической жизни общества современные организации и предприятия вынуждены гибко реагировать на текущие события и процессы и приспосабливаться к ним. Высокая социокультурная и социально-экономическая рискогенность вызывает потребность в поиске механизмов, позволяющих организациям поддерживать стабильное развитие. Одним из таких механизмов является организационное доверие. Согласно мнению N. Luhman [Luhman N., 2000], доверие есть свойство системы, обеспечивающее стабильность и автономность независимо от уровня ее функционирования (межличностный, организационный, институциональный, уровень общества). Доверие дает возможность системе функционировать в условиях неопределенности социальных действий, а значит, выполняет для системы функцию безопасности. Актуальность обращения к проблематике организационного доверия на современном этапе возрастает в силу высокой востребованности модернизационных и инновационных идей, продуктов и технологий, требующих активизации человеческого потенциала сотрудников в среде риска, нормативной нестабильности, необходимости адаптироваться к иницилируемым в организации преобразованиям.

Социологическое осмысление значения доверия в обеспечении организационного развития имеет длительную историю. Н. Spencer [Spencer H., 1981] благодаря анализу функциональной структуры социальной организации показал, что деятельность организации будет эффективной в случае успешного функционирования ряда взаимосвязанных элементов: кооперативного сотрудничества, взаимного уважения к правам членов коллектива и взаимного доверия членов организации. Если в коллективе созданы условия для успешной реализации выделенных выше элементов, следует ожидать у членов коллектива формирования чувств добросовестности и справедливости. P. Sztompka [Sztompka P., 1999], понимая доверие как «позитивный залог» в условиях риска, подчеркивает, что важным следствием сформированной культуры доверия является не только снижение неопределенности и рисков, но и стимулирование профессиональной активности, инициативности, инновационности.

Таким образом, исследование вопроса о роли организационного доверия в развитии современных организаций представляется высокозначимым и своевременным. Цель данной работы — на основании обзора современных исследований проанализировать значение организационного доверия для обеспечения эффективности и продуктивности деятельности организации в настоящее время.

### Концептуализация организационного доверия

Сущность понятия «организационное доверие» и его составляющих достаточно конкретизирована в социологической литературе. Широкую популярность в научных работах получила интегративная модель доверия R.C. Mayer [Mayer R.C. et al., 1995], согласно которой доверие определяется через готовность (желание) одной стороны быть уязвимой к действиям другой, предполагая, что вторая сторона выполнит важные дляверяющего субъекта действия независимо от степени контроля над его поведением. Схожую точку зрения высказывают D. Rousseau с соавт. [Rousseau D. et al., 1998], говоря о доверии как о состоянии, для которого характерно принятие уязвимости в трудовом коллективе в условиях позитивных ожиданий от поведения других. Оба выделенных определения имеют схожие компоненты: готовность быть уязвимым и позитивные ожидания в отношении действий других. На наш взгляд, доверие — это степень позитивных ожиданий, с которой человек готов приписывать добрые намерения другим людям и быть уверенным в их словах и действиях.

Согласно взглядам J.A. Gilbert & T.L. Tang [Gilbert J.A., Tang T.L., 1998], организационное доверие есть чувство уверенности в поддержке со стороны работодателя, вера в ответственность его поведения и убежденность, что руководитель выполнит взятые на себя обязательства.

Организационное доверие, как правило, связано с ситуациями неопределенности и разделения рисков между участниками трудовой деятельности. Так, согласно интегративной модели [Schoorman F.D. et al., 2007] организационное доверие ведет к ситуации принятия риска в отношениях между участниками. Доверие — это «готовность идти на риск», а уровень доверия является показателем величины риска, на который готов пойти работник. В условиях доверия у работников формируется чувство, что другие сотрудники не будут «использовать» их в своих личных интересах. S.D. Boon & J.G. Holmes [Boon S.D., Holmes J.G., 1991] обозначили доверие как состояние, связанное с уверенными, позитивными ожиданиями относительно мотивов поведения другого человека в условиях риска. Отмечается важность открытости системы коммуникаций, действующей внутри трудового

коллектива. В широко цитируемой работе D.J. McAllister [McAllister D.J., 1995] доверие определяется как уверенность в словах другого и готовность действовать, руководствуясь словами и поступками другого человека.

Внутриорганизационное доверие рассматривается как сложное обобщенное суждение доверителя в отношении доверенного лица с учетом его доброжелательности и компетентности [Cook J., Wall T., 1980], где доброжелательность — это позитивные намерения по отношению к доверителю и искренняя забота о его благополучии, а компетентность — способность (с точки зрения наличия необходимых навыков и знаний) выполнять свои обязанности. Согласно теории R.C. Mayer [Mayer R.C. et al., 1995], доброжелательность доверенного лица тесным образом сопряжена с такими категориями, как лояльность, открытость, забота и поддержка. Хотя взаимосвязь компетентности и доброжелательности кажется логичной, остается неясным вопрос, оказывает ли каждый из этих элементов свое уникальное влияние на формирование доверия. Будет ли достаточным основанием для формирования доверия лишь высокий уровень компетентности работников? Необходима ли взаимная связь компетентности и доброжелательности для формирования доверия в организации? Являются ли выделенные компоненты дублирующими, замещающими друг друга в условиях организации? Значительное число авторов придерживается мнения о необходимости взаимосвязи компетентности и доброжелательности как условия формирования высокого уровня доверия. Компетентность имеет более рациональную природу, тесно связана с чувством справедливости и обеспечивает предсказуемость действий доверителя в условиях неопределенности. Доброжелательность, в свою очередь, создает эмоциональную привязанность к доверенному лицу, а сопутствующие доброжелательности забота и поддержка способствуют формированию ощущения позитивного эффекта.

### Характеристика разновидностей доверия

Объектами доверия выступают общество в целом (обобщенное доверие), коллеги (горизонтальное доверие), непосредственный руководитель и организация в целом (вертикальное доверие).

В понимание сущности обобщенного доверия внес свой вклад представитель теории социального обмена Н.А. Simon [Simon H.A., 1957], который считал, что в основе повторного обмена лежит опыт. В случае повторения ситуации, которая ранее имела успех, повышается вероятность того, что человек будет действовать аналогичным образом. Другими словами, человек руководствуется прошлым опытом своего индивидуального доверия, опираясь на знания, накопленные в ходе длительной истории взаимодействия с другими людьми. Поскольку доверие формируется с течением времени и основывается на прошлом опыте взаимодействий, временной фактор, выраженный в возрасте доверителя и его опыте, может обслуживать склонность, предрасположенность к доверию [Colquitt J.A. et al., 2007]. В ситуации, связанной с доверием, всегда существует фактор уязвимости, неопределенности и риска, поскольку доверие предполагает передачу ресурсов в руки человека, который будет действовать в своих интересах или интересах доверителя [Coleman J.S., 1994].

Следовательно, доверие определяется как готовность человека ожидать, что другой будет действовать в твоих интересах и не воспользуется сложившейся ситуацией не в твою пользу. Кроме того, в обобщенном доверии доверитель не имеет предварительной информации о другой стороне и не имеет возможности ее контролировать. А значит, доверие — это расчет на выигрыш в будущем, ожидание успеха. Как отмечают T.R. Tyler & R.M. Kramer [Tyler T.R., Kramer R.M., 1996], доверие есть субъективный вероятностный расчет потенциальных затрат и выгоды от будущих взаимодействий.

Исследования Т. Yamagishi с коллегами [Yamagishi T. et al., 1999] доказывают, что люди с более высоким уровнем обобщенного доверия не являются наивными и бесхитростными, а, наоборот, действуют осмотрительно, опираясь на доступную информацию о доверенном лице, в случае же отсутствия информации — на прошлый опыт. Авторы подчеркивают, что обобщенное доверие является следствием, «побочным продуктом» развития у индивида социального интеллекта («social intelligence»), который способен считывать сигналы неблагонадежности.

В вертикальных отношениях между руководителями и подчиненными руководители доверяют сотрудникам решение производственных задач, при этом компетентность сотрудников является важным элементом оценки их работы руководителями. Так, D.L. Knoll & H. Gill [Knoll D.L., Gill H., 2011] обнаружили, что сотрудники, к которым относятся справедливо, с уважением и достоинством, воспринимают своих руководителей как доброжелательных, и, следовательно, надежных, и заслуживающих доверия. К. Krot & D. Lewicka [Krot K., Lewicka D., 2012] утверждают, что вертикальное доверие, как правило, сложнее по своей структуре, чем горизонтальное, и не может быть однозначно оценено. Вертикальное доверие формируется в условиях контроля со стороны руководителя и наличия у него властных полномочий, а это оказывает существенное влияние на подчиненных. В соответствии с принципами теории социального обмена (P. Blau) работники с высоким уровнем доверия к своему руководителю оценивают действия руководителя как благонадежные, готовы находиться в ситуации уязвимости перед руководством, не тратят усилий для поддержания своего положения и поэтому могут в полной мере сосредоточиться на выполнении своих непосредственных профессиональных обязанностей. Подчеркивается, что для вертикального типа доверия характерно знание руководителем своих подчиненных. Представитель социологической теории рационального выбора J.S. Coleman [Coleman J.S., 1994] отмечает необходимость перераспределения функций в системе благодаря феномену доверия. Доверитель в роли руководителя делегирует доверенному лицу (подчиненному) определенные полномочия и права, а тот, в свою очередь, принимая оказанное ему доверие и выполняя свои профессиональные обязанности, уже сам доверяет руководителю, который, например, реализует систему вознаграждений за труд.

Горизонтальные отношения и доверие к коллегам предполагают, что работники будут поддерживать других членов коллектива и не будут использовать их в своих интересах, например, замалчивая информацию. Доверие коллег, по оценке исследователей N. Ferrer с соавт. [Ferrer N.J. et al., 2004], побуждает сотрудников выполнять профессиональные обязанности, ру-

ководствуясь верой в подлинность слов и действий своих коллег.

Доверие в вертикальных и горизонтальных отношениях взаимосвязаны, так, межличностное доверие в вертикальных отношениях может влиять положительно или отрицательно на межличностное доверие в горизонтальных отношениях и наоборот. Высокий уровень вертикального доверия может положительно повлиять на доверие горизонтальное. В то же время отсутствие вертикального доверия может повлечь снижение доверия в горизонтальных связях в организации.

В отличие от обобщенного доверия, которое имеет характер полного, доверие в организации частичное и функциональное, т.е. ограничено выполняемыми в организации профессиональными ролями. Руководитель в ходе трудовой деятельности доверяет сотруднику выполнение должностных обязанностей, работник ожидает своевременной и справедливой оплаты своего труда, но ни тот ни другой не доверяют друг другу свою жизнь. Кроме того, организационное доверие имеет меньшую нормативную социальную длительность, т.е. менее длительную фазу доверия, и ограничено продолжительностью трудовой деятельности.

### **Организационное доверие как фактор эффективности и продуктивности организации**

В современной литературе эффективность трактуется как способность организации достигать поставленных целей, в свою очередь продуктивность — как способность функционировать с минимальными издержками [Adizes I., 2014]. Отсюда эффективность деятельности организации может быть оценена по ряду критериев, таких как обеспечение рентабельности и прибыли, адаптация к изменениям на основе взаимно разделяемой работниками системы ценностей, сотрудничества и приверженности им. Продуктивность выражается в удовлетворении потребностей клиентов, повышении производительности труда, улучшении качества выпускаемой продукции, снижении числа ошибок в работе.

В социологической литературе высказывается мнение, что доверие в организации повышает эффективность коммуникации и удовлетворенность сотрудников, способствует формированию более позитивного отношения к работе, повышает эффективность и продуктивность решения

организационных задач на уровне коллектива и организации в целом [Davis J.H. et al., 2000]. Напротив, отсутствие доверия может привести к дисфункциональным последствиям, таким как низкая мотивация, низкая приверженность работников, что негативным образом отражается на индивидуальных и организационных показателях эффективности и продуктивности [Tremblay M. et al., 2010]. Но если сотрудники демонстрируют высокий уровень доверия к организации, то это повышает их удовлетворенность работой и готовность прилагать больше усилий в трудовом процессе. Авторы указывают на то, что динамичные, одновременно нестабильные условия функционирования современной организации диктуют необходимость перехода от традиционных иерархических форм управления к более гибким, в основе которых лежит сотрудничество членов, а доверие рассматривается как его важнейший компонент [Costa A.C., Peiró J.M., 2009].

Значимость организационного доверия в трудовом процессе коллектива не ставится под сомнение. Авторы убедительно доказывают, что ценность доверительных отношений внутри организации является основой совместной эффективной трудовой деятельности работников [Kiffin-Petersen S., Cordery J., 2003]. Согласно K. Bijlsma & P. Koopman [Bijlsma K., Koopman P., 2003], доверие — своего рода ключ к достижению эффективности и продуктивности организации, поскольку обеспечивает добровольное сотрудничество. Значимость доверия в эффективной и продуктивной работе предприятия обосновывается двумя причинами. Во-первых, для такого коллектива характерен высокий уровень взаимозависимости его сотрудников, члены коллектива при выполнении своей деятельности априори уязвимы от действий своих коллег. А значит, наиболее приемлемый способ достижения цели и решения поставленных задач — это сотрудничество, а доверие есть его предварительное условие. Уровень взаимной зависимости в коллективе отличается по характеру решаемых задач, системы оплаты и оценки результативности работы. Более высокий уровень зависимости способствует увеличению числа взаимодействий между работниками, потенциально повышая уровень риска, связанного с доверием коллегам. Следуя этой логике, работники с более низким уровнем доверия будут

стремиться снизить свою зависимость от других членов коллектива, а значит, нивелировать ситуацию уязвимости. Низкий уровень доверия может повлечь за собой негативные для коллектива практики со стороны сотрудников, например, замалчивание информации, отказ от оказания помощи и поддержки, наблюдение за поведением сотрудников [Zand D.E., 1972]. Во-вторых, в современных условиях особую значимость приобретает преимущество самоуправления в организации, при этом возрастает ответственность за принятие производственных решений. В отличие от организаций с традиционной системой внешнего контроля, коллективы с высоким уровнем самоуправления способны на саморегулирование организационных процессов. Выполнение производственных задач в условиях самоуправления требует выработки соответствующих механизмов внутреннего контроля совместной работы, устранение ситуации неопределенности, а работа отдельного члена коллектива определяется его вкладом в решение задачи группы.

Таким образом, отношения сотрудников, основанные на доверии, способствуют укреплению сотрудничества между членами коллектива, повышают их приверженность организации, снижают негативные тенденции, включая намерение уволиться [Tschannen-Moran M., Noe W.K., 2000]. Организационное доверие повышает способности коллектива выполнять работу совместными усилиями, а более высокий уровень доверия обеспечивает полную удовлетворенность трудом и приверженность организации [Dirks K.T., 2000]. Создание высокоэффективных и продуктивных организаций, способных решать сложные и меняющиеся задачи, возможно в условиях высокого уровня сотрудничества между членами трудового коллектива. Активное и постоянное сотрудничество в коллективе может быть в условиях, где доверие — главная ценность корпоративной культуры. В доверительной атмосфере коллектива члены достаточно позитивно принимают критику в свой адрес, обсуждают собственные ошибки, открыто выражают свои мысли. Таким образом, доверие способствует организации коллективного поведения, что, в свою очередь, повышает эффективность и продуктивность работы организации.

## Заключение

Проведенный обзор классических и современных исследований позволил обосновать высокое значение организационного доверия в обеспечении развития современных организаций и предприятий. Однако важной представляется эмпирическая проверка ключевых теоретических положений, обозначенных в литературе. Количественные и качественные исследовательские дизайны в социологии открывают широкие познавательные возможности в изучении основной исследовательской гипотезы, которая может быть сформулирована по результатам теоретического обзора: чем выше организационное доверие, тем эффективнее и продуктивнее развивается современная организация. Данная гипотеза может быть дополнена следствием: способность организаций достигать поставленных стратегических, тактических, оперативных целей, обеспечивать производительность труда, продуцировать инновации, поддерживать высокую мотивацию персонала и благоприятный социально-психологический климат обусловлена базовой характеристикой межличностных отношений — доверием между сотрудниками. Будущие исследования могут быть сосредоточены на эмпирической проверке выделенных гипотез, что внесет существенный вклад в дальнейшую концептуализацию феномена организационного доверия, а также позволит разработать организационные технологии формирования, поддержания и развития доверительных отношений как важного фактора устойчивого развития организаций в современном обществе.

### Выражение признательности

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ, грант № 20-011-00488.

### Acknowledgements

The research was supported by the Russian Foundation for Basic Research, grant No. 20-011-00488.

## References

- Adizes, I. (2014). *Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age And Die*. Mumbai: Embassy Books Publ., 460 p.
- Bijlsma, K. and Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organizations. *Personnel Review*. Vol. 32, no. 5, pp. 543–555. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>

- Boon, S.D. and Holmes, J.G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk. *Co-operation and Pro-social Behaviour*. ed. by R.A. Hinde, J. Groebel. Cambridge, MA: Cambridge University Press, pp. 190–211.
- Coleman, J.S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 993 p.
- Colquitt, J.A., Brent, A., Scott, B.A. and LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, iss. 4, pp. 909–927. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 53, iss. 1, pp. 39–52. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costa, A.C. and Peiró, J.M. (2009). Trust and social capital in teams and organizations antecedents, dynamics, benefits and limitations: an introduction. *Social Science Information*. Vol. 48, iss. 2, pp. 131–141. DOI: <https://doi.org/10.1177/0539018409102402>
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. and Tan, H.H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, iss. 5, pp. 563–576. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200005\)21:5<563::aid-smj99>3.0.co;2-0](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200005)21:5<563::aid-smj99>3.0.co;2-0)
- Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, iss. 6, pp. 1004–1012. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
- Ferres, N., Connell, J. and Travaglione, A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19, iss. 6, pp. 608–622. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940410551516>
- Gilbert, J.A. and Tang, T.L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*. Vol. 27, iss. 3, pp. 321–338. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Kiffin-Petersen, S. and Cordery, J. (2003). Trust, individualism, and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, iss. 1, pp. 93–116. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190210158538>
- Knoll, D.L. and Gill, H. (2011). Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 26, iss. 4, pp. 313–330. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683941111124845>
- Krot, K. and Lewicka, D. (2012). The Importance of Trust in Manager-employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*. Vol. 10, iss. 3, pp. 224–233.
- Luhman, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, ed. by D. Gambetta. Oxford: University of Oxford Publ., pp. 94–107.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. Vol. 20, no. 3, pp. 709–734. DOI: <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, no. 1, pp. 24–59. DOI: <https://doi.org/10.2307/256727>
- Rousseau, D., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*. Vol. 23, no. 3, pp. 393–404. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. and Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*. Vol. 32, no. 2, pp. 344–354. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. N.Y.: John Wiley & Sons Publ., 287 p.
- Spencer, H. (1981). *The Man Versus the State, with Six Essays on Government, Society and Freedom*, ed. by E. Mack. Indianapolis: Liberty Classics Publ., 550 p.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 214 p.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. and Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21, iss. 3, pp. 405–433. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Tschannen-Moran, M. and Hoy, W.K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*. Vol. 70, iss. 4, pp. 547–593. DOI: <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>

Tyler, T.R. and Kramer, R.M. (1996). *Wither Trust? Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publ., pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n1>

Yamagishi, T., Kikuchi, M. and Kosugi, M. (1999). Trust, gullibility, and social intelligence. *Asian Journal of Social Psychology*. Vol. 2, iss. 1, pp. 145–161. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-839x.00030>

Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, no. 2, pp. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393957>

Получена/Received: 31.10.2021. Принята к публикации/Accepted: 01.12.2021

## Об авторах

**Гордеева Светлана Сергеевна**  
кандидат социологических наук,  
доцент кафедры социологии

Пермский государственный национальный  
исследовательский университет,  
614990, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: [ssgordeyeva@mail.ru](mailto:ssgordeyeva@mail.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5309-8318>  
ResearcherID: AAJ-6327-2021

**Маркова Юлия Сергеевна**  
кандидат социологических наук,  
доцент кафедры социологии

Пермский государственный национальный  
исследовательский университет,  
614990, Пермь, ул. Букирева, 15;  
e-mail: [julyamarkova@gmail.com](mailto:julyamarkova@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-9403>  
ResearcherID: ABG-6689-2021

## About the authors

**Svetlana S. Gordeyeva**  
Candidate of Sociology, Associate Professor of  
the Department of Sociology

Perm State University,  
15, Bukirev st., Perm, 614990, Russia;  
e-mail: [ssgordeyeva@mail.ru](mailto:ssgordeyeva@mail.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5309-8318>  
ResearcherID: AAJ-6327-2021

**Yulia S. Markova**  
Candidate of Sociology, Associate Professor  
of the Department of Sociology

Perm State University,  
15, Bukirev st., Perm, 614990, Russia;  
e-mail: [julyamarkova@gmail.com](mailto:julyamarkova@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-9403>  
ResearcherID: ABG-6689-2021

## Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Гордеева С.С., Маркова Ю.С. Роль организационного доверия в обеспечении эффективности и продуктивности деятельности современной организации (опыт зарубежных исследований) // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2021. Вып. 4. С. 654–661. DOI: 10.17072/2078-7898/2021-4-654-661

## For citation:

Gordeyeva S.S., Markova Yu.S. [The role of organizational trust in ensuring the efficiency and productivity of the activities of a modern organization (experience of foreign research)]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofia. Psihologiya. Sociologia* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], 2021, issue 4, pp. 654–661 (in Russian). DOI: 10.17072/2078-7898/2021-4-654-661