

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДОВІРИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мосол Н. О.

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології
Запорізький національний університет
вул. Жуковського, 66, Запоріжжя, Україна
orcid.org/0000-0001-9355-5192
nmosol.spp@gmail.com*

Ключові слова: *довіра, організаційна довіра, міжособистісна довіра, психологічні чинники довіри, ефективність організації.*

У статті висвітлено важливу роль організаційної довіри в забезпеченні ефективності та продуктивності сучасної організації. Висока організаційна довіра сприяє спільній, узгодженій та ефективній роботі колективу, адже організаційна довіра є ключовим чинником співпраці та впровадження соціальних технологій на практиці. Концепт організаційної довіри визначає динаміку соціальних змін у сучасному світі й описує спосіб впорядкування складних соціальних відносин на основі взаємних очікувань. Рівень організаційної довіри базується на різних чинниках, таких як неформальні угоди, офіційні положення, довгострокова практика або норми, що формуються організаційною культурою та підтримують довіру. Акцентовано, що довіра, психологічна атмосфера й корпоративна культура є не тільки важливими для економічної ефективності підприємства чи організації, а й ключовими показниками їх психологічної ефективності. Підкреслено зв'язок організаційної довіри із зобов'язаннями, відповідальністю та ризиком, вона сприяє виникненню відчуття захищеності і надійності, а також ефективній взаємодії. Результати наукових досліджень показують важливість організаційної довіри, яка полягає в здатності колективу працювати разом, узгоджено й ефективно. Високий рівень організаційної довіри приводить до повної задоволеності працею та відданості організації. Також виявлено, що довірчі відносини між співробітниками сприяють підвищенню співпраці, лояльності та прихильності до організації, а також знижують імовірність негативних явищ, включно з наміром звільнитися. Розкрито роль керівника у формуванні високого рівня організаційної довіри в самій організації та його вплив на формування довіри з боку партнерів до організації. У довірчій атмосфері співробітники відчують більшу відкритість до критики, обговорюють свої помилки й вільно висловлюють свої думки. Встановлено, що високий рівень організаційної довіри сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи організації, що робить його ключовим чинником успішності в сучасному світі.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN ENSURING THE EFFECTIVE ACTIVITY OF THE MODERN ORGANIZATION

Mosol N. O.

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Psychology
Zaporizhzhia National University
66 Zhukovskoho st., Zaporizhzhia, Ukraine
orcid.org/0000-0001-9355-5192
nmosol.spp@gmail.com*

Key words: *trust, organizational trust, interpersonal trust, psychological factors of trust, organizational effectiveness.*

The article highlights the important role of organizational trust in ensuring the efficiency and productivity of a modern organization. Since organizational trust is a key factor in cooperation and the implementation of social technologies in practice, it is found that high organizational trust contributes to the joint, coordinated and effective work of the team. The concept of organizational trust determines the dynamics of social changes in the modern world. It describes the way of organizing complex social relations based on mutual expectations.

It is noted that the level of organizational trust is based on various factors, such as informal agreements, formal regulations, long-established practices or norms that are formed by organizational culture and support trust. Trust, psychological climate and corporate culture have been identified as important indicators of psychological efficiency as well as economic efficiency.

The link between organizational trust and commitment, responsibility and risk is highlighted. It contributes to the emergence of feelings of security, reliability and effective interaction. Results of scientific research show importance of organizational trust, which consists in ability of a team to cooperate, agree and work effectively. A high level of organizational trust leads to a high level of job satisfaction and commitment to the organization. It has also been found that trusting relationships between employees contribute to increased cooperation, loyalty and commitment to the organization. They also reduce the likelihood of negative phenomena, including the intention to leave the organization.

The role of the manager in the formation of a high level of organizational trust within the organization itself, and its influence on the formation of trust among partners in the organization has been described. In an atmosphere of trust, employees are more likely to be willing to engage in open dialogue about criticism of their work and mistakes they have made. They are also more willing to share their ideas and opinions freely, which can contribute to a more productive and efficient work environment. It has been demonstrated that a high level of organizational trust is conducive to enhanced organizational efficiency and productivity, rendering it a pivotal factor for success in the contemporary world.

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін економічного, суспільного й політичного життя суспільства сучасні організації та підприємства змушені гнучко реагувати на поточні події та процеси і пристосовуватися до них. Високий рівень ризику в соціокультурній і соціально-економічній сферах викликає потребу в пошуку механізмів, що дають змогу організаціям підтримувати стабільний розвиток. Одним із таких механізмів є організаційна довіра. Довіра є властивістю системи, що забезпечує стабільність і автономність незалежно від рівня її функціонування (міжособистісний, організаційний, інституційний, рівень суспільства). Довіра дає можливість системі

функціонувати за умов невизначеності соціальних процесів, отже, виконує для системи функцію безпеки. Актуальність звернення до проблематики організаційної довіри на сучасному етапі зростає в силу високого попиту на модернізаційні й інноваційні ідеї, продукти та технології, що вимагають активізації людського потенціалу співробітників у середовищі ризику, нормативної нестабільності та необхідності адаптуватися до нових умов.

Для розв'язання цієї проблеми виникає потреба в теоретичному дослідженні проблеми довіри до організацій як позитивної емоційної реакції на їх цілі та цінності. Також важливо вивчити чинники, які впливають на становлення цієї довіри на різ-

них рівнях: на рівні суспільства загалом і на рівні окремих особистостей.

Проблема організаційної довіри викликала зацікавленість серед вчених ще в другій половині ХХ століття. Серед відомих дослідників цієї теми в контексті соціальної взаємодії можна зазначити таких вчених, як Ф. Фукуяма [1], П. Штомпка [2], Г. Спенсер [3], П. Бурдьє [4], С. Касталдо [5]. Українські дослідники, які займалися проблемою організаційної довіри, розглядали її як ключовий чинник сприяння співпраці й ефективної взаємодії всередині організацій (Г. Черних) [6], як стійке емоційне ставлення персоналу до організації (Ж. Вірна) [7], як механізм управління соціальним ресурсом організації (Т. Стеценко) [8].

Мета статті – розкрити значення організаційної довіри для забезпечення ефективної діяльності сучасної організації на основі огляду наукових досліджень.

Результати дослідження. Соціологічне осмислення значення довіри в забезпеченні організаційного розвитку має тривалу історію. Аналізуючи функціональну структуру соціальної організації, Г. Спенсер [3] показав, що діяльність організації буде ефективною в разі успішної взаємодії низки взаємопов'язаних елементів: кооперативного співробітництва, взаємної поваги до прав членів колективу і взаємної довіри членів організації. Якщо в колективі створено умови для успішної реалізації виділених вище елементів, слід очікувати у членів колективу формування почуття добросовісності та справедливості. Розуміючи довіру як «позитивну заставу» в умовах ризику, П. Штомпка [2] підкреслює, що важливим наслідком сформованої культури довіри є не тільки зниження невизначеності та ризиків, а й стимулювання професійної активності, ініціативності, інноваційності. Таким чином, зацікавленість проблемою організаційної довіри, що виникла в соціологів, психологів, економістів, фінансистів, можна відстежити протягом багатьох років, проте це стало особливо актуальним останнім часом відповідно до нових технологій, викликів і соціальних контекстів.

Сутність поняття «організаційна довіра» та її складових достатньо конкретизована в науковій літературі. Широку популярність у наукових працях набула інтеграційна модель довіри Р. Маєра [9], згідно з якою довіра визначається через готовність однієї сторони виявляти вразливість перед діями іншої, проявляючи бажання співпраці та впевненість, що інша сторона виконає важливі для суб'єкта, що довіряє, дії незалежно від ступеня контролю за його поведінкою. Наступну думку висловлює Д. Руссо [10], говорячи про довіру як про стан, для якого характерним є прийняття вразливості в трудовому колективі в умовах позитивних очікувань від поведінки інших.

Визначаючи довіру до організації як стійке емоційне ставлення персоналу до неї, Ж. Вірна зазначає, що, маючи високий рівень довіри до організації, працівники приймають цілі та цінності організації, готові докладати зусиль для її ефективності й розвитку та виявляють бажання залишатися її членами протягом тривалого часу [7]. Отже, організаційну довіру можна визначати як вид довіри, що виникає між взаємозалежними людьми в організації. Людям легше ризикувати, коли вони відчують підтримку від колективу, доброзичливість, хоча встановлення взаємної довіри всередині групи може бути складним. Що стосується недовіри, то Т. Стеценко [8] характеризує її як негативну оцінку соціального об'єкта з погляду на його надійність і відповідність потребам індивіда. Така оцінка викликає стійке бажання на обмеження або припинення взаємодії із цим об'єктом та одночасно формує подібне ставлення до подібних соціальних об'єктів. Як наслідок, така оцінка спонукає до пошуку нових, більш надійних контактів.

Попри різноманіття моделей і підходів до аналізу організаційної довіри, можна виділити такі основні напрями досліджень у цій сфері. Перший напрям розглядає довіру та недовіру як чинники економічної ефективності організації. Більшість дослідників вважає, що довіра зменшує внутрішні витрати, підвищуючи готовність працівників до співпраці й колективної роботи, знижує витрати на контроль їхньої діяльності та впливає на готовність виконувати вказівки керівництва. Крім того, довіра в організації зменшує плинність кадрів, а отже, скорочує адміністративні витрати на пошук нових кадрів, їх адаптацію та навчання. Довіра також забезпечує ефективність організаційних змін і своєчасність реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Слід зазначити, що до недавнього часу дослідження в цій галузі переважно мали теоретичний характер. Саме тому, на думку Н. Шевченко, досить важливим завданням на сьогодні є розроблення стратегій розвитку та підвищення рівня довіри в різноманітних сферах суспільства, у тому числі рівня довіри в організаціях [11].

Останнім часом почали з'являтися експериментальні дані щодо впливу рівня довіри на поведінку працівників організації. Р. Крамер [12] зауважує, що в організаційному середовищі довіру як соціальний капітал здебільшого розглядають на трьох рівнях: зменшення витрат всередині організацій; збільшення активності неофіційного та спонтанного спілкування серед працівників у компанії; створення специфічних адаптивних відносин (заснованих на повазі й підпорядкуванні) до керівників організації. На думку Н. Василець [13], довіра і недовіра не визначаються очікуван-

нями вигоди чи шкоди, але виявляються через ознаки дружби, відповідності цінностям та інтересам особистості з боку колег або керівництва організації або, навпаки, через елементи новизни, незрозумілості та ворожості.

Сучасні дослідники (В. Заболотна, Є. Прокопович) [14; 15] одноставно визнають важливість довіри як психологічного чинника для життєдіяльності організації, що сприяє її розвитку та підвищує ефективність. По-перше, довіра виявляється у формі інституційних норм, які регулюють обмін інформацією та ресурсами, а також контроль і нагляд за співробітниками. По-друге, довіра і недовіра можуть розглядатися як психологічні відносини або як уявлення працівників про організацію, колег, керівників тощо. Ці оцінки значною мірою є суб'єктивними й визначаються особистими та груповими особливостями. Наприклад, вони залежать від задоволення потреб і очікувань працівників, ціннісно-сміслових утворень і деяких індивідуально-психологічних характеристик. По-третє, організаційна довіра і недовіра існують у формі психологічного простору взаємин між співробітниками й організацією, а також окремими її групами.

Учені переконливо доводять, що цінність довірчих відносин всередині організації є основою спільної ефективної трудової діяльності працівників. Відповідно до К. Bijlsma та Р. Koorman [16], організаційна довіра – свого роду ключ до досягнення ефективності та продуктивності організації, оскільки забезпечує добровільне співробітництво. Значущість довіри в ефективній і продуктивній роботі підприємства обґрунтовується двома причинами. По-перше, для такого колективу характерний високий рівень взаємозалежності його співробітників, члени колективу під час виконання своєї діяльності вразливі щодо дій своїх колег. А отже, найбільш прийнятний спосіб досягнення мети й вирішення поставлених завдань – це співпраця, а довіра є її попередньою умовою. Рівень взаємної залежності в колективі відрізняється за характером вирішуваних завдань, системи оплати й оцінки результативності роботи. Вищий рівень взаємної залежності сприяє збільшенню числа взаємодії між працівниками, потенційно підвищуючи рівень ризику, пов'язаного з довірою колегам. Дотримуючись цієї логіки, працівники з нижчим рівнем довіри будуть прагнути знизити свою залежність від інших членів колективу, а отже, знизити ситуацію вразливості. Низький рівень організаційної довіри може спричинити негативні для колективу дії з боку співробітників, як-от замовчування інформації, відмова від надання допомоги та підтримки, спостереження за поведінкою співробітників.

У науковій літературі висловлюється думка, що довіра в організації підвищує ефективність

комунікації і задоволеність співробітників, сприяє формуванню більш позитивного ставлення до роботи, підвищує ефективність і продуктивність вирішення організаційних завдань на рівні колективу та організації загалом (J. Davis, F. Schoorman, R. Mayer, H. Tan) [17]. Навпаки, відсутність довіри може призвести до дисфункціональних наслідків, таких як низька мотивація, низька прихильність працівників, що негативно позначається на індивідуальних і організаційних показниках ефективності та продуктивності (M. Tremblay) [18]. Так само, якщо співробітники демонструють високий рівень довіри до організації, то це підвищує їхню задоволеність роботою і готовність докладати більше зусиль під час трудового процесу. Автори вказують на те, що динамічні, одночасно нестабільні умови функціонування сучасної організації диктують необхідність переходу від традиційних ієрархічних форм управління до більш гнучких, в основі яких лежить співпраця членів, а довіра розглядається як його найважливіший компонент.

Організаційна довіра виникає з великої кількості спільних дій між працівниками, і особлива роль у цьому належить лідеру: якщо для керівника організації довіра є значущою цінністю, то ця цінність стає важливою для всієї організації (С. Ситник, Т. Борозенцева, О. Резнікова) [19]. Таким чином, в організації довіра означає віру в те, що ніхто не буде чинити шкоду один одному, навіть якщо це не можливо контролювати. Формування довіри є результатом спільної ціннісно-сміислової орієнтації, де всі співробітники віддані місії організації, поділяють загальні цінності компанії, управлінські рішення відкриті та прозорі, а керівництво цінує добробут компанії більше, ніж особисті інтереси.

Під час формування організаційної довіри передусім формується довіра керівника до своєї команди. Формальний лідер, а саме керівник, має значний вплив на процес формування довіри: сформувавши довіру до своєї команди, починається процес формування довіри команди до нього, заснований на таких аспектах, як професіоналізм, чесність, справедливість і позитивний спільний досвід. Після встановлення довірливих відносин у команді керівник починає розвивати своє власне внутрішнє відчуття довіри. Лише після цього довіра формується в партнерів, клієнтів і суспільства стосовно організації, що сприяє формуванню репутації надійного й відповідального партнера та підвищує рівень організаційної ефективності. Для досягнення максимальної ефективності у створенні та зміцненні довірчих відносин керівництву слід вкладати власний часовий ресурс у формування груп лідерів, які мають високий рівень довіри. Одна з найбільш важливих таких груп – це команда заступників керів-

ника. Важливо, щоб команда лідерів мала єдине бачення діяльності організації та корпоративну стратегію, навіть якщо вони різняться у своїх поглядах на організаційні питання. О. Сергеева [20] зазначає, що такий підхід дає змогу приймати більш конструктивні рішення й орієнтуватися на досягнення загального результату та ефективності діяльності організації.

Відповідно до принципів теорії соціального обміну Р. Блау [21], працівники з високим рівнем довіри до свого керівника оцінюють дії керівника як благонадійні, готові перебувати в ситуації вразливості перед керівництвом, не витрачають зусиль для підтримки свого становища і тому можуть повною мірою зосередитись на виконанні своїх безпосередніх професійних обов'язків. Наголошується, що для вертикального типу довіри характерне знання керівником своїх підлеглих. Представник соціологічної теорії оптимального вибору J. Coleman [22] відзначає необхідність перерозподілу функцій у системі завдяки феномену довіри. Довіритель у ролі керівника делегує довіреному особі (підлеглому) певні повноваження і права, а той, зі свого боку, приймаючи надану йому довіру і виконуючи свої професійні обов'язки, вже сам довіряє керівнику, який, наприклад, реалізує систему винагород за працю.

Як свідчать дослідження, на рівень довіри в організації та психологічну атмосферу також впливають деякі особистісні чинники працівників, такі як загальна установка на довіру, індивідуальні особливості стосовно довіри або недовіри до інших людей, рівень відчуття суб'єктивного контролю, рівень тривожності, агресивність і гендерна ідентичність. Д. Лисенко [23] стверджує, що стимули, спрямовані на підвищення довіри, передбачають надання переваги виконанню взятих зобов'язань, дотриманню репутації, уникаючи порушень встановлених норм через усвідомлення можливих наслідків втрати довіри та застосування відповідних санкцій.

Недостатня довіра в організації призводить до неефективної взаємодії між співробітниками, керівниками та підлеглими, відсутності делегування повноважень, незадоволеності працівників роботою, зниження професійної мотивації, підвищення рівня організаційного стресу, утруднення адаптації працівників до змін, погіршення соціально-психологічної атмосфери [19]. Організаційна довіра значно впливає на плинність персоналу – 18% зміни у намірах щодо пошуку нової роботи можна пояснити рівнем довіри в організації (Е. Мюршіде, Х. Еліф) [18].

Коли йдеться про організаційну довіру, очікування довіри базуються на різних чинниках, таких як неформальні угоди, офіційні положення, довгострокова практика або норми, що форму-

ються організаційною культурою та підтримують довіру. Довіра, психологічна атмосфера та корпоративна культура є не лише важливими для економічної ефективності підприємства чи організації, а й ключовими показниками їх психологічної ефективності. Дослідження, проведені Є. Прокіповичем [15], підтверджують гіпотезу про тісний зв'язок між рівнями організаційної довіри й результативністю діяльності організації. Таким чином, для успішного впровадження результатів досліджень організаційної довіри на практиці потрібно ретельно розуміти особливості взаємодіючих економічних суб'єктів, характер їхніх відносин, взаємні очікування й особливості соціальних груп, представниками яких вони є.

Комплекс заходів із формування довіри в організації має відповідати її організаційній структурі та типу корпоративної культури. Формування корпоративної культури, утворення команд і залучення співробітників неможливі без встановлення довірчих відносин, що ґрунтуються на чесності, доброзичливості та надійності між партнерами – організацією, керівниками, працівниками та зовнішнім середовищем. Довіра в колективі та його згуртованість є одними з ключових аспектів корпоративної культури організації. Для сприяння розвитку довіри та згуртованості в колективі важливо встановлювати та розвивати корпоративні норми, цінності, традиції і ритуали. Це сприяє збільшенню взаємодії між колегами та підвищенню корпоративної єдності. Вплив на системи комунікації, контролю та мотивації, а також процеси прийняття рішень сприяють створенню позитивного середовища для розвитку та зміцнення корпоративної культури організації.

Змістовний аналіз показує, що необхідний рівень довіри до організації має бути сформований, одночасно забезпечуючи збалансованість і стійкість психічного стану особи під час виконання службових обов'язків. На необхідність регулювання власного емоційного стану працівниками організації та контролю над власною поведінкою під час робочого часу, особливо в умовах виникнення складних соціальних ситуацій, вказує і Ж. Вірна [7]; а те, що досвід порушення довіри є значною перешкодою у встановленні довірчих зв'язків і подальшому накопиченні соціального капіталу довіри в організації зазначає Т. Стеценко [8].

Висновки. Теоретичний аналіз наукових джерел дав можливість визначити незаперечну роль організаційної довіри в забезпеченні високої ефективності та продуктивності діяльності сучасної організації. На основі аналізу наукових досліджень розкрито важливість організаційної довіри для забезпечення успішної роботи сучасної компанії. Визначено, що організаційна довіра підвищує здатність колективу виконувати роботу спільними

зусиллями, а вищий рівень організаційної довіри забезпечує повну задоволеність працею і відданість організації. Встановлено, що відносини співробітників, засновані на довірі, сприяють зміцненню співпраці між членами колективу, підвищують їхню прихильність організації, знижують негативні тенденції, включно з наміром звільнитися. Активне та постійне співробітництво в колективі обумовлено високим рівнем організаційної довіри, яка є головною цінністю корпоративної культури. У довірчій атмосфері члени колективу досить позитивно

приймають критику на свою адресу, обговорюють власні помилки, відкрито висловлюють свої думки. Отже, високий рівень організаційної довіри підвищує ефективність і продуктивність роботи організації, сприяє забезпеченню в організації успішної діяльності в сучасному бізнесі. Подальше дослідження проблеми організаційної довіри вбачається в розробці психологічних технологій формування, підтримки та розвитку довірчих відносин в організації як важливого чинника її стійкого розвитку в сучасному суспільстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фукуяма Ф. Великий крах. Людська природа і відновлення соціального порядку / пер. з англ. В. Дмитрука. Львів : Кальварія, 2005. 380 с.
2. Штомпка П. Довіра в епоху глобалізації. *Соціальна політика і соціологія*, 2006. № 4. URI: <http://elibrary.ru/item.asp?id>.
3. Spencer, H. The Man Versus the State, with Six Essayson Government, Societyand Free-dom, ed. by E. Mack. Indianapolis: *Liberty Classics Publ.*, 1981. 550 p.
4. БурдєП. Форми капіталу. *Економічна соціологія*, 2002. № 5. URI: <http://ecsoc.hse.ru/data/670/586/1234>.
5. Castaldo S. Trustin Market Relationships / Sandro Castaldo. Edward Elgar, Cheltenham, K, 2007. 304 p.
6. Черних Г. А. Соціальні технологій – трансформація довіри в динаміці соціальних змін. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2017. № 3–4 (34–35). С. 151–158.
7. Вірна Ж. П. Довіра до організації: психологічні індикатори стресостійкості і задоволеності працею фахівців. Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості : монографія / [за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 247–270.
8. Стеценко Т. О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. *Грані*. Том 21. № 6. 2018. С. 44–52.
9. Mayer R.C., Davis J.H. and Schoorman F.D. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. Vol. 20, no. 3, pp. 709–734. 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258792>.
10. Rousseau D., Sitkin S.B., Burt R.S. and Camerer C. Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Man-agement Review*. Vol. 23, no. 3, pp. 393–404. 1998. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
11. Шевченко Н. Ф., Цигика О. Є. Аналіз явища довіри в різних напрямках наукового знання. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 1 (11). С. 95–100.
12. Kramer R.M. Trust and Distrustin Organizations: Emerging Perpectives, Enduring Questions: Annual Reviews Psychology. 1999. Vol. 50. P. 615.
13. Василюк Н. М. Структура соціально-психологічних чинників довіри. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2015. № 1. С. 12–20.
14. Заболотна В. О. Етико-психологічні виміри довіри в контексті імплементації цінностей в бізнес організаціях. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2012. Вип. 16. С. 124–133. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2012_16_18.
15. Prokopovych E., Idobaeva A. Trust as a Factor of an Organization`s Effectiveness. *PSYCHOLOGICAL JOURNAL*. Volume 6, issue 3, 2020. P. 9–17. DOI (Issue): <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.3>.
16. Bijlsma K. and Koopman P. Introduction: Trust Within Organizations. *Personnel Review*. 2003. Vol. 32, no. 5, pp. 543–555. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>.
17. Davis J.H., Schoorman F.D., Mayer R.C. and Tan H.H. The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 2000. 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).
18. Tremblay M., Cloutier J., Simard G., Chênevert D. and Vandenberghe C. 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*. 2010. Vol. 21, iss. 3, pp. 405–433. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>.
19. Ситнік С., Борозенцева Т., Резнікова О. Взаємозв'язок стилів керівництва та організаційної довіри працівників. *Психологічні тревелогі*, 2023. № 2. С. 140–147. URI: <https://doi.org/10.31891/PT-2023-2-12>.

20. Сергеева О. Р. Фактори, що формують організаційну довіру. *Scientific Collection "InterConf", (38): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference "Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects"* (December 16–18, 2020). Tallinn, Estonia: Uhinu Teadusjuhatus, 2020. 1376 p. С. 236–240.
21. Blau P. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964. URL: <http://media.pfeiffer.edu/Iridener/courses/EXCHANG2>.
22. Coleman, J.S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1994. 993 p.
23. Лисенко Д. П. Психологічні особливості формування довіри в міжособистісних відносинах. *Теорія і практика сучасної психології*. № 4. Т. 1. 2019. С. 135–139. DOI: <https://doi.org/10.32840/2663--6026.2019.4-1.25>.
24. Мюршіде Е., Еліф Х. Ефекти організаційної довіри стосовно наміру плинності кадрів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. Випуск 1 (28), 2019. С. 488–494.

REFERENCES

1. Fukuyama, F. (2005). *Velykyy krakh. Liudska pryroda i vidnovlennia sotsialnoho poryadku [The Great Disruption: Human Nature and the of Social Order (V. Dmytruk, Trans.)]*. Lviv: Kalvariya [in Ukrainian].
2. Stompka, P. (2006). *Dovira v epokhu hlobalizatsiyi.[Trust in the Era of Globalization]*. *Social Policy and Sociology*, (4). Retrieved from <http://elibrary.ru/item.asp?id> [in Ukrainian].
3. Spencer, H. (1981). *The Man Versus the State, with Six Essays on Government, Society and Freedom* (E. Mack, Ed.). Indianapolis: Liberty Classics Publ.
4. Bourdieu, P. (2002). *Formy kapitalu*. [Forms of Capital. *Economic Sociology*, (5)]. Retrieved from <http://ecsoc.hse.ru/data/670/586/1234> [in Ukrainian].
5. Castaldo, S. (2007). *Trust in Market Relationships*. Edward Elgar.
6. Chernykh, G.A. (2017). *Sotsialni tekhnolohiy – transformatsiya doviry v dynamitsi sotsialnykh zmin [Social Technologies: Transformation of Trust in the Dynamics of Social Changes]*. *Actual Problems of Sociology, Psychology, Pedagogy*, (3–4), 151–158 [in Ukrainian].
7. Virna, Z.P. (2019). *Dovira do orhanizatsiyi: psykhologichni indykatory stresostiykosti i zadovolenosti pratseyu fakhivtsiv [Trust in the Organization: Psychological Indicators of Resilience and Job Satisfaction of Specialists]*. In S.D. Maksymenko, S.B. Kuzikova, & V.L. Zlyvkov (Eds.), *Psychological Technologies of Effective Functioning and Personality Development* (pp. 247–270). Sumy: SumDU Publishing House [in Ukrainian].
8. Stetsenko, T.O. (2018). *Dovira yak sotsialnyy resurs: vid teoretychnoyi kontseptualizatsiyi do poshuku mekhanizmv praktychnoho upravlinnya [Trust as a Social Resource: From Theoretical Conceptualization to the Search for Mechanisms of Practical Management]*. *Horizons*, 21 (6), 44–52 [in Ukrainian].
9. Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>.
10. Rousseau, D., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). *Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust*. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
11. Shevchenko, N.F., & Tsyhika, O.Ye. (2017). *Analiz yavlyshcha doviry v riznykh napryamakakh naukovoho znannya [Analysis of the Phenomenon of Trust in Different Areas of Scientific Knowledge]*. *Problems of Modern Psychology*, 1 (11), 95–100 [in Ukrainian].
12. Kramer, R.M. (1999). *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. *Annual Reviews of Psychology*, 50, 615.
13. Vasilets, N.M. (2015). *Struktura sotsialno-psykhologichnykh chynnykiv doviry [Structure of Socio-Psychological Factors of Trust]*. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 1, 12–20 [in Ukrainian].
14. Zabolotna, V.O. (2012). *Etyko-psykhologichni vymiry doviry v konteksti implementatsiyi tsinnostey v biznes orhanizatsiyakh [Ethical-Psychological Dimensions of Trust in the Context of Implementing Values in Business Organizations]*. *Current Issues in Sociology, Psychology, Pedagogy*, 16, 124–133. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2012_16_18 [in Ukrainian].
15. Prokopovych, E., & Idobaeva, A. (2020). *Trust as a Factor of Organization Effectiveness*. *Psychological Journal*, 6 (3), 9–17. <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.3>.
16. Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). *Introduction: Trust Within Organizations*. *Personnel Review*, 32 (5), 543–555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>.
17. Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Tan, H.H. (2000). *The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage*. *Strategic Management Journal*, 21 (5), 563–576. [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).

18. Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & 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*, 21 (3), 405–433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>.
19. Sitnik, S., Borozentseva, T., & Reznikova, O. (2023). *Vzayemozvyazok styliv kerivnytstva ta orhanizatsiynoyi doviry pratsivnykiv [Relationship between Leadership Styles and Organizational Trust of Employees]*. *Psychological Travelogues*, 2, 140–147. <https://doi.org/10.31891/PT-2023-2-12> [in Ukrainian].
20. Sergeyeva, O.R. (2020). *Faktory, shcho formuyut orhanizatsiynu doviru [Factors Shaping Organizational Trust. Scientific Collection “InterConf”]*, 38, 236–240 [in Ukrainian].
21. Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. Retrieved from <http://media.pfeiffer.edu/lridener/courses/EXCHANG2>.
22. Coleman, J.S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
23. Lysenko, D.P. (2019). *Psykhologichni osoblyvosti formuvannya doviry v mizhosobystisnykh vidnosynakh [Psychological Features of Trust Formation in Interpersonal Relationships]*. *Theory and Practice of Modern Psychology*, 4 (1), 135–139. <https://doi.org/10.32840/2663--6026.2019.4-1.25> [in Ukrainian].
24. Murside, E., & Elif, H. (2019). *Efekty orhanizatsiynoyi doviry stosovno namiru plynnosti kadriv [Effects of Organizational Trust on Turnover Intention]*. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1 (28), 488–494 [in Ukrainian].