

# РОЛЬ ДОВЕРИЯ В ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА В ОРГАНИЗАЦИИ: ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ

**Зорина Татьяна Владимировна**  
Аспирант, Институт психологии  
Российской академии наук  
tzoryna@mail.ru

## THE ROLE OF TRUST IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN AN ORGANIZATION: THE INTEGRATIVE MODEL

**T. Zorina**

*Summary:* The article is devoted to the study of the role of trust in the formation and implementation of a psychological contract in an organization. The psychological contract is considered as a key concept reflecting implicit expectations and obligations between an employee and an employer. The paper presents an integrative model in which the employee's trust in the organization acts as a central component that has a comprehensive impact on the psychological contract.

A comprehensive study, including qualitative and quantitative stages, confirms the existence of a stable relationship between trust and a psychological contract. The results demonstrate that a high level of employee confidence in the organization contributes to the formation of a more effective psychological contract, which, in turn, is associated with increased job satisfaction and employee engagement.

The obtained data have important theoretical and practical significance, since they deepen the understanding of the mechanisms of functioning of a psychological contract in an organizational context and can be used to optimize management practices aimed at improving the effectiveness of labor relations.

*Keywords:* psychological contract, trust, employment relations, job satisfaction.

*Аннотация:* Статья посвящена исследованию роли доверия в формировании и реализации психологического контракта в организации. Психологический контракт рассматривается как ключевой концепт, отражающий неявные ожидания и обязательства между работником и работодателем. В работе представлена интегративная модель, в которой доверие работника к организации выступает в качестве центрального компонента, оказывающего всеобъемлющее влияние на психологический контракт.

Проведенное комплексное исследование, включающее качественный и количественный этапы, подтверждает наличие устойчивой связи между доверием и психологическим контрактом. Результаты демонстрируют, что высокий уровень доверия работника к организации способствует формированию более эффективного психологического контракта, что, в свою очередь, связано с повышением удовлетворенности трудом и вовлеченностью работников. Полученные данные имеют важное теоретическое и практическое значение, поскольку углубляют понимание механизмов функционирования психологического контракта в организационном контексте и могут быть использованы для оптимизации управленческих практик, направленных на повышение эффективности трудовых отношений.

*Ключевые слова:* психологический контракт, доверие, трудовые отношения, удовлетворенность трудом.

Современные организации сталкиваются с необходимостью поддержания эффективных трудовых отношений, выходящих за рамки формальных контрактов. Одним из ключевых концептов, отражающих неявные ожидания и обязательства между работником и работодателем, является психологический контракт [11, с. 401; 17, с. 108]. Данный феномен приобретает все большую значимость, поскольку успех организации во многом определяется вовлеченностью и лояльностью работников [9, с. 160].

Эффективный психологический контракт - это неявное соглашение между работником и организацией, характеризующееся высоким уровнем доверия, максимальной вовлеченностью работника, его приверженно-

стью, лояльным отношением к организации и выполнением взаимных обязательств. В этом контексте доверие выступает как фундаментальный элемент, способствующий формированию и поддержанию позитивного и устойчивого психологического контракта [10, с. 162].

В контексте анализа психологического контракта и доверительных отношений между работником и работодателем значение имеет законодательно-нормативная база, формирующая правовой и организационный фундамент для их развития. Ключевым документом выступает Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ), устанавливающий базовые принципы трудовых отношений и социального партнерства.

Статья 2 ТК РФ закрепляет принципы трудового законодательства, включая социальное партнерство, что создает предпосылки для развития доверительных отношений. Статьи 21 и 22 определяют права и обязанности сторон, формируя нормативную основу для взаимных ожиданий. Раздел II (главы 3-9) регламентирует механизмы социального партнерства, способствующие развитию диалога и взаимопонимания. Дополнительно, локальные нормативные акты организаций (кодексы корпоративной этики, правила внутреннего трудового распорядка) играют существенную роль в формировании психологического контракта, конкретизируя и адаптируя общие законодательные нормы к специфике отдельных предприятий.

Практическая значимость исследования психологического контракта заключается в возможности оптимизации управленческих практик, повышения эффективности труда и снижения текучести кадров [10, с. 164]. Понимание механизмов формирования и функционирования психологического контракта позволит руководителям создавать более благоприятную рабочую среду, способствующую повышению удовлетворенности трудом и организационной приверженности сотрудников [10, с. 147; 12, с. 150].

#### Модели психологического контракта в организации

В свете вышеизложенного, представляется целесообразным провести анализ существующих моделей психологического контракта в организации, что позволит выявить их сильные стороны и ограничения. В рамках теоретического анализа психологического контракта в организационной психологии и психологии труда рассмотрена эволюция концептуальных моделей, отражающих различные аспекты этого феномена. Каждая модель вносит вклад в понимание природы и динамики психологического контракта, однако имеет ограничения, обуславливающие необходимость разработки более комплексного подхода.

Двухкомпонентная модель Д. Руссо (1995) разделяет элементы психологического контракта на транзакционные и отношенческие [19, с. 242]. Однако, несмотря на признание Д. Руссо изменчивости психологического контракта, эта модель в большей степени фокусируется на статичных компонентах контракта, чем на процессах его развития. В 2018 году была предложена динамическая модель процессов психологического контракта, рассматривающая его как развивающееся явление. В целом, модель фокусируется на динамике межфазных и внутрифазных процессов, признаёт, но не учитывает влияние социальных, индивидуальных и контекстуальных факторов [18, с. 1088]. Трехкомпонентная модель Л. Шор и К. Барксдейл (1998) рассматривает психологи-

ческий контракт через призму взаимных обязательств, позволяя оценить баланс в отношениях [20, с. 302]. Чрезмерное внимание к балансу может упускать другие важные аспекты трудовых отношений. Четырехкомпонентная модель П. Херриот и К. Пембертон (1997) предлагает детальный анализ ожиданий и предложений обеих сторон, но не отражает как различные компоненты контракта взаимодействуют и влияют друг на друга [16, с. 780].

Многоуровневая модель Д. Геста (1998) представляет значительный прогресс, рассматривая психологический контракт на индивидуальном, организационном и контекстуальном уровнях [13, с. 650]. Д. Гест выделил следующие ключевые элементы: индивидуальные и организационные факторы, методы управления персоналом, состояние психологического контракта и его последствия [13, с. 659]. Введение понятия «состояние психологического контракта» позволило включить в модель аспекты доверия и справедливости [14; 15, с. 551]. Многоуровневая модель Д. Геста, хотя и представляет значительный шаг вперед, недостаточно раскрывает роль доверия как ключевого компонента.

Для преодоления выявленных ограничений была предложена интегративная модель психологического контракта, в которой доверие работника к работодателю рассматривается как центральный компонент, оказывающий всеобъемлющее влияние на формирование, поддержание и интерпретацию психологического контракта.

Интегративная модель психологического контракта в организации

Интегративная модель психологического контракта базируется на ряде ключевых положений, отражающих комплексный характер взаимосвязи между доверием работника и психологическим контрактом. Центральным элементом модели выступает доверие работника к организации, которое рассматривается как фундаментальный фактор, детерминирующий формирование, поддержание и интерпретацию психологического контракта. Доверие подразумевает веру в то, что работодатель будет действовать справедливо, даже в ситуациях, когда у работника ограничены возможности влияния на решения организации. Оно основано на ожидании, что организация будет последовательно демонстрировать надежность и заботу о благополучии своих работников. Доверие создает общий контекст для взаимодействия между работником и организацией, пронизывая все аспекты их взаимоотношений.

Структура психологического контракта в данной модели представлена двумя взаимосвязанными компонентами: ожиданиями и обязательствами. Эти элементы

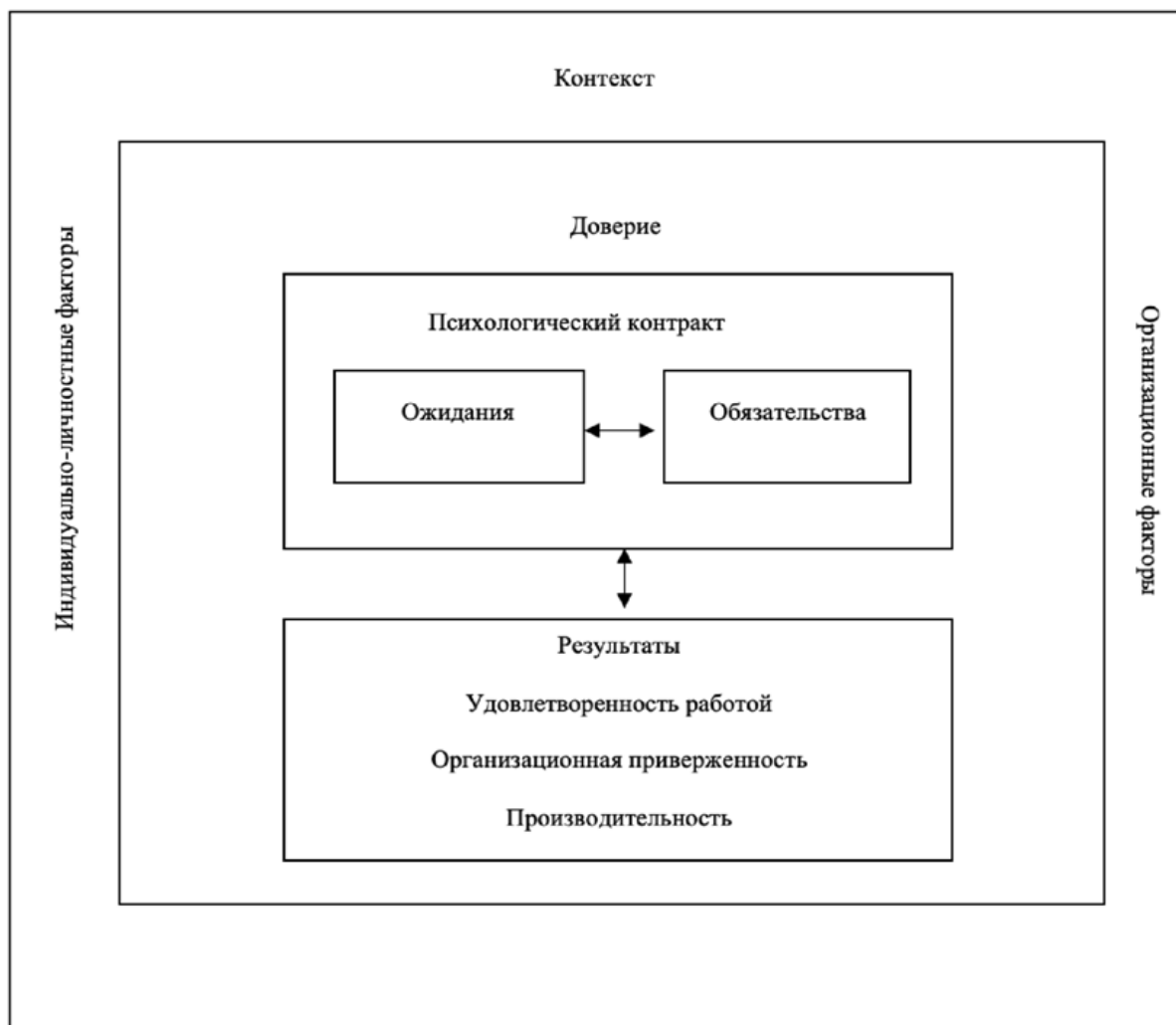


Рис. 1. Интегративная модель связи доверия и психологического контракта

находятся в постоянном взаимодействии, оказывая взаимное влияние друг на друга.

В модели постулируется наличие связи между доверием и психологическим контрактом. С одной стороны, уровень доверия оказывает существенное влияние на формирование ожиданий работника и его восприятие организационных обязательств. С другой стороны, выполнение или нарушение психологического контракта модифицирует уровень доверия работника к организации.

Результатом взаимодействия доверия и психологического контракта выступают определенные организационные эффекты, включающие удовлетворенность трудом, вовлечённость, организационную приверженность, производительность, организационное гражданское поведение. Модель также учитывает наличие обратной связи, где организационные результаты оказывают влияние на содержание психологического контракта и уровень доверия, формируя циклический процесс. Важным

аспектом модели является учет контекстуальных факторов, включающих внешнюю среду организации, а также индивидуальные и организационные характеристики, которые участвуют в формировании и модификации содержания психологического контракта.

В рамках предлагаемой концептуальной модели акцент смещен на анализ психологического контракта преимущественно с позиции работника. Данный подход обусловлен рядом существенных факторов:

- Асимметрия властных отношений: работник, как правило, находится в более уязвимом положении по сравнению с организацией, что обуславливает особую значимость его перцепции и ожиданий для понимания динамики трудовых отношений.
- Индивидуальная детерминированность: психологический контракт в значительной степени формируется на основе индивидуальных когнитивных репрезентаций и ожиданий работника, которые могут существенно варьироваться даже в рамках одной организационной структуры.

- Последствия для поведения работника: восприятие работником психологического контракта оказывает непосредственное влияние на его трудовое поведение, мотивационные аспекты и attitude к профессиональной деятельности.
- Методологическая доступность: исследование психологического контракта с точки зрения работника представляется методологически более доступным и позволяет получить более детализированные и диверсифицированные эмпирические данные.
- Прикладная значимость: понимание психологического контракта с позиции сотрудника предоставляет организациям возможность более эффективно управлять трудовыми отношениями и повышать уровень удовлетворенности персонала.

Несмотря на фокус на перспективе работника, модель учитывает роль организации в формировании и поддержании психологического контракта, рассматривая ее через призму восприятия работником организационных обязательств и действий. Таким образом, предложенная интегративная модель предоставляет комплексное представление о связи доверия и психологического контракта, учитывая многоаспектность данного феномена в контексте отношений работника и работодателя.

Для валидации и эмпирической проверки связи доверия и психологического контракта было проведено комплексное исследование, сочетающее качественные и количественные методы. Такой смешанный подход позволяет не только проверить теоретические предположения, но и глубже понять механизмы функционирования психологического контракта в организационных условиях.

### Методология исследования

На начальном этапе были проведены глубинные интервью с 12 руководителями для понимания роли доверия в психологическом контракте. Для качественного интервью были разработаны специальные вопросы. Эти интервью позволили уточнить концептуальную модель и сформулировать гипотезы для дальнейшей количественной проверки. Количественный этап включал анкетирование 164 работников двух российских компаний с применением стандартизированных методик, что обеспечило возможность статистической проверки выдвинутых гипотез и оценки применимости интегративной модели в российском организационном контексте. Для количественного этапа были применены следующие методики: разработанная анкета для оценки нарушения/соблюдения психологического контракта в организации, методика «Психологический контракт», разработан-

ная Д. Руссо, адаптированная для российской выборки в рамках диссертационного исследования А.М. Грязновой [2, с. 151], «Шкала психологического контракта» в адаптации Е.С. Ребриловой [6, с. 232], «Методика оценки доверия в организации» по Р.Б. Шо [3, с. 564]; Методика «Доверие» (Л.Г. Почебут, М.И. Килошенко, А.Л. Свенцицкий, Т.В. Казанцева) [5, с. 250]; «Модифицированная методика оценки доверия личности к коллегам и руководителю (А.Б. Купрейченко)» [3, с. 564]; «Оценка удовлетворенности работой» (В.А. Розанова) [7, с. 352]; «Утрехтская шкала увлеченности работой» (UWES) в адаптации Д.А. Кутузовой [4, с. 213].

### Результаты

На основе качественного исследования было выявлено, что большинство участников исследования осознают значимость доверия в организационной среде, однако их интерпретация концепции психологического контракта неоднородна. Это указывает на необходимость дальнейшего изучения восприятия психологического контракта сотрудниками различных уровней. Руководящий состав продемонстрировал проактивный подход к формированию доверительных отношений в своих подразделениях, применяя разнообразные управленческие стратегии. Данное наблюдение свидетельствует о том, что работодатели осознают ключевую роль доверия в построении эффективных трудовых отношений. Полученные данные указывают на наличие связи доверия и психологического контракта. Однако стоит отметить, что для большинства респондентов эта связь носит имплицитный характер, что подчеркивает важность дальнейшего исследования механизмов формирования и поддержания психологического контракта в организационном контексте.

Учитывая полученные данные нормальности распределения, для анализа взаимосвязей между исследуемыми параметрами были использованы непараметрические статистические методы (коэффициент ранговой корреляции Спирмена). В рамках исследования был проведен корреляционный анализ для выявления взаимосвязей между соблюдением психологического контракта и различными аспектами доверия в организации. Результаты анализа демонстрируют статистически значимые связи ( $p < 0.001$ ) между изучаемыми конструктами. Выявлены сильные отрицательные корреляции между показателями недоверия (по методикам А.М. Грязновой и А.Б. Купрейченко) и соблюдением психологического контракта ( $r$  от  $-0.709$  до  $0.907$ ). Параллельно обнаружены сильные положительные корреляции между показателями доверия (по методикам А.Б. Купрейченко и Р.Б. Шо) и соблюдением психологического контракта ( $r$  от  $0.614$  до  $0.874$ ).

Полученные данные указывают на наличие взаимос-



вязи между перцепцией соблюдения психологического контракта и уровнем доверия в организации. Эти результаты согласуются с теорией социального обмена и подчеркивают роль психологического контракта как медиатора в формировании доверительных отношений между работниками и организацией. Выявленные корреляции указывают на потенциальную двунаправленность связи: соблюдение психологического контракта может способствовать повышению уровня доверия, в то время как высокий уровень доверия может влиять на восприятие соблюдения контракта. Это подчеркивает комплексную природу взаимодействия данных конструктов в организационном контексте.

Результаты корреляционного анализа выявления статистически значимых взаимосвязей между различными аспектами доверия в организационном контексте демонстрируют следующие значимые связи ( $p < 0.001$ ): обнаружена отрицательная корреляция ( $r = -0.606$ ) между показателями доверия к людям (персональное доверие) по методике Л.Г. Почебут и недоверия к работодателю по шкале А.М. Грязновой. Данный результат свидетельствует о том, что индивиды с высоким уровнем личностного доверия склонны проявлять меньшее недоверие к работодателю.

Выявлена сильная положительная корреляция ( $r = 0.708$ ) между персональным доверием и доверием к руководителю по методике А.Б. Купрейченко. Это указывает на тесную связь между общей склонностью доверять людям и доверием к непосредственному руководству. Установлена умеренная положительная корреляция ( $r = 0.485$ ) между персональным доверием и доверием к организации по методике Р.Б. Шо. Данный результат демонстрирует согласованность между общим уровнем доверия личности и доверием в организационном контексте. Полученные данные подтверждают комплексную природу феномена доверия в рабочей среде, указывая на взаимосвязь между различными его аспектами: личностным, организационным.

Анализ корреляционных связей между компонентами доверия в организации и соблюдением психологического контракта демонстрирует наличие устойчивых и статистически значимых связей. Согласно полученным результатам, все компоненты доверия, измеренные по методике Р.Б. Шо, обнаруживают положительную корреляцию с соблюдением психологического контракта. В частности, выявлены следующие корреляционные связи: доверие и соблюдение психологического контракта:  $r = 0.640$  и  $0.614$ ,  $p < 0.001$ ; забота и соблюдение психологического контракта:  $r = 0.862$  и  $0.734$ ,  $p < 0.001$ ; последовательность и соблюдение психологического контракта:  $r = 0.856$  и  $0.747$ ,  $p < 0.001$ ; результативность и соблюдение психологического контракта:  $r = 0.825$  и  $0.736$ ,  $p < 0.001$ . Полученные данные свидетельствуют о

том, что высокий уровень доверия работника организации выступает в качестве значимого предиктора формирования и соблюдения эффективного психологического контракта, что подтверждает теоретические предположения о ключевой роли доверия в организационных отношениях.

Результаты анализа выявили статистически значимые положительные корреляции ( $p < 0,001$ ) между соблюдением психологического контракта и показателями удовлетворенности сотрудников. В частности, соблюдение психологического контракта, измеренное разработанной анкетой, показало умеренную корреляцию с удовлетворенностью по методике А.М. Грязновой ( $r = 0,425$ ) и сильную корреляцию по методике В.А. Розановой ( $r = 0,896$ ). Аналогично, соблюдение психологического контракта по методике А.М. Грязновой продемонстрировало значимые корреляции с удовлетворенностью по обоим методикам ( $r = 0,558$  и  $r = 0,723$  соответственно).

Кроме того, исследование выявило существенную связь между вовлеченностью сотрудников (по методике Д.А. Кутузовой) и соблюдением психологического контракта. Анализ показал положительную корреляцию вовлеченности с соблюдением психологического контракта по анкете ( $r = 0,685$ ,  $p < 0,001$ ) и умеренную - по методике А.М. Грязновой ( $r = 0,564$ ,  $p < 0,001$ ).

Полученные результаты не только указывают на значимую связь между выполнением психологического контракта и удовлетворенностью работников, но и подтверждают теоретические предположения о связи соблюдения психологического контракта и вовлеченности персонала. Это подчеркивает важность выполнения организацией своих обязательств для поддержания высокого уровня как удовлетворенности, так и вовлеченности сотрудников.

Для более глубокого понимания факторов, влияющих на уровень соблюдения психологического контракта, был проведен множественный регрессионный анализ. Результаты этого анализа представлены в Таблице 1.

Результаты регрессионного анализа демонстрируют статистическую значимость модели в целом ( $p < 0,05$  для большинства переменных). Однако следует отметить, что переменная «Недоверие к работодателю» по методике А.М. Грязновой находится на границе статистической значимости ( $p = 0,057$ ), что указывает на её потенциально слабое влияние на зависимую переменную. Константа модели (6,113) статистически значима ( $p = 0,039$ ), что свидетельствует о наличии значимого базового уровня в исследуемой взаимосвязи.

Анализ коэффициентов регрессии показывает, что наиболее сильным предиктором является «Доверие к

Результаты множественного регрессионного анализа факторов, влияющих на уровень соблюдения психологического контракта.

	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты		Значимость
	B	Стандартная ошибка	$\beta$	t	
(Константа)	6,113	2,942		2,078	0,039
Недоверие к работодателю	-0,125	0,065	-0,053	-1,914	0,057
Недоверие к людям	-0,059	0,025	-0,041	-2,406	0,017
Доверие к руководителю	0,341	0,037	0,754	9,148	0,000
Неудовлетворенность	-0,123	0,045	-0,136	-2,716	0,007
Доверие в организации	0,423	0,052	0,327	8,179	0,000

руководителю» по методике А.Б. Купрейченко ( $B = 0,341$ ,  $t = 9,148$ ,  $p < 0,001$ ). Высокое значение стандартизованного коэффициента ( $\beta = 0,754$ ) указывает на существенное положительное влияние данного фактора на зависимую переменную. Это позволяет предположить, что уровень доверия к руководителю играет ключевую роль в формировании исследуемого феномена.

### Заключение

Таким образом, качественный и количественный анализ установил достоверную связь между уровнем доверия работника к работодателю и характеристиками психологического контракта. Результаты исследования демонстрируют, что высокий уровень доверия в организации способствует формированию более эффективно психологического контракта. Анализ эмпирических данных показал, что соблюдение психологического контракта имеет связь с удовлетворенностью трудом и вовлеченностью работника в трудовую деятельность

в организации. Высокий уровень личностного доверия демонстрирует значимую корреляцию со склонностью работника доверять организации в целом.

Для более детального изучения структуры данных целесообразно провести дополнительные статистические процедуры, такие как кластерный анализ. В качестве перспективных направлений дальнейших исследований рекомендуется: провести углубленный анализ факторов, влияющих на интерпретацию психологического контракта работниками различных иерархических уровней организации; исследовать вариативность восприятия психологического контракта в зависимости от специфики организационного контекста, включая размер организации, отрасль, корпоративную культуру и стиль управления; разработать и валидизировать инструментарий для количественной оценки различных аспектов психологического контракта, адаптированный к российским реалиям.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля 2024 года). – Новосибирск: Норматика, 2024. – 244 с.
2. Грязнова А.М. Имплитный контракт в управлении организацией: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2005. – 151 с.
3. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. – М.: Институт психологии РАН, 2008. – 564 с.
4. Кутузова Д.А. Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога: дис. ... канд. психол. наук. – М., 2006. – 213 с.
5. Почебут Л.Г., Свенцицкий А.Л., Марарица Л.В., Казанцева Т.В. Социальный капитал личности. – М.: ИНФА, 2014. – 250 с.
6. Ребрилова Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды: дис. ... канд. психол. наук. – Тверь, 2009. – 232 с.
7. Розанова В.А. Психология управления: учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
8. Татьяна Л.Г. Групповые и личностные детерминанты доверия: на примере экипажей судов обеспечения Военно-Морского Флота: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – 2017. – 314 с.
9. Bankins S. Charting directions for a new research era: addressing gaps and advancing scholarship in the study of psychological contracts / S. Bankins, Y. Griep, S.D. Hansen // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2020. – Vol. 29, № 2. – P. 159-163.
10. Coyle-Shapiro J.A.M., Pereira Costa S., Doden W., Chang C. Psychological contracts: Past, present, and future // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 145-169.
11. Griep Y. Psychological Contracts: Back to the Future / Y. Griep, C. Cooper, S. Robinson, D.M. Rousseau, S.D. Hansen, M. Tomprou, N. Conway, R. Briner, J.A.M. Shapiro, R. Horgan, X. Lub, J. de Jong, J.M. Kraak, W. O'Donohue, S.K. Jones, T. Vantilborgh, Y. Yang, V. Cassar, J. Akkermans [и др.] // *Handbook of Research on the*

- Psychological Contract at Work / ed. Y. Griep, C. Cooper. – Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2019. – P. 397-414.
12. Griep Y., Vantilborgh T. Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time // *Journal of Vocational Behavior*. 2018. Vol. 104. P. 141-153.
  13. Guest D.E. Is the psychological contract worth taking seriously? // *Journal of Organizational Behavior*. 1998. Vol. 19, № 51. P. 649-664.
  14. Guest D.E. The psychological contract and the good employment relationship // *The International Journal of Human Resource Management*. 2004. Vol. 15, № 7.
  15. Guest D.E., Conway N. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract // *Applied Psychology*. 2004. Vol. 53. P. 541-555.
  16. Herriot P., Pemberton C. Contracting careers // *Human Relations*. 1996. Vol. 49. P. 757-790.
  17. Kraak J.M. The usefulness of the psychological contract in the 21st century / J.M. Kraak, B.J. Linde // *Handbook of research on the psychological contract at work*. - 2019. - P. 101-121.
  18. Rousseau D.M. A dynamic phase model of psychological contract processes / D.M. Rousseau, S.D. Hansen, M. Tomprou // *Journal of Organizational Behavior*. - 2018. - Vol. 39, № 9. P. 1081-1098.
  19. Rousseau D.M. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. - 242 p.
  20. Shore L.M., Barksdale K. The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition // *Research in personnel and human resources management*. 2004. Vol. 16. P. 291-370.

---

© Зорина Татьяна Владимировна (tzoryna@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»