5.4.2. Экономическая социология

Научная статья
УДК 316.33:316.42

НЕФОРМАЛЬНЫЕ СВЯЗИ В КАДРОВЫХ ПРАКТИКАХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ДОВЕРИЕ, СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ И ГРАНИЦЫ ДОПУСТИМОСТИ

Рябинская Елена Сергеевна, кандидат социологических наук, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Россия, Нижний Новгород, riabinskaia_e@inbox.ru;

Аннотация. Российское корпоративное управление представляет собой устойчивый гибрид формальных регламентов и неформальных договорённостей. Цель работы — выявить нормативные границы, которые сами участники организационного процесса проводят между допустимым профессиональным нетворкингом, персональной рекомендацией и неприемлемым кумовством. Теоретическую основу составили концепции взаимной конвертации капиталов В.В. Радаева и теория двойственности неформальных практик А.В. Леденевой. Эмпирическую базу сформировали 36 глубинных интервью с HR-специалистами, линейными руководителями и сотрудниками трёх секторов: государственного машиностроения, частной розничной торговли и IT-корпораций. Для фиксации скрытых критериев оценки неформального поведения в протокол исследования внедрён метод виньеток. Установлено, что практики, сформировавшиеся в условиях дефицита, трансформировались в современные сети обмена услугами, однако работники чётко разграничивают привлечение проверенного коллеги и найм родственника. Ключевым фильтром легитимности выступает наличие у кандидата подтверждённых профессиональных компетенций и соблюдение принципов справедливости. Связующий социальный капитал снижает транзакционные издержки, но

одновременно способствует формированию закрытых групп, препятствующих внедрению инноваций и снижающих уровень организационного доверия. Цифровой контроль не искореняет неформальность, а лишь смещает её в скрытые каналы коммуникации. Двойственность сетевых ресурсов требует от менеджмента не полного устранения личных контактов, а создания механизмов их легитимации. Сделан вывод о необходимости осознанного управления конвертацией капиталов через стимулирование мостовых связей и интеграцию неформальных рекомендаций в прозрачные процедуры оценки.

Ключевые слова: неформальные институты; социальный капитал; кадровые практики; доверие; метод виньеток; нормативные границы.

Original article

INFORMAL TIES IN ORGANIZATIONAL RECRUITMENT PRACTICES: TRUST, SOCIAL CAPITAL AND BOUNDARIES OF ACCEPTABILITY

Riabinskaia Elena Sergeevna, Candidate of Sociological Sciences, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia, riabinskaia_e@inbox.ru;

Annotation. Russian corporate governance is a stable hybrid of formal regulations and informal agreements. The aim of this study is to identify the normative boundaries that organizational participants themselves draw between acceptable professional networking, personal recommendations, and unacceptable nepotism. The theoretical basis is provided by V.V. Radaev's concepts of mutual capital conversion and A.V. Ledeneva's theory of the duality of informal practices. The empirical base was formed by 36 in-depth interviews with HR specialists, line managers, and employees in three sectors: state-owned engineering, private retail, and IT corporations. To capture the hidden criteria for assessing informal behavior, a vignette method was incorporated into the research protocol. It was found that historical practices of scarcity have mutated into modern networks of service exchange, yet

employees clearly distinguish between attracting a trusted colleague and hiring a relative. The key filters for legitimacy are the candidate's proven professional competencies and adherence to principles of fairness. Bridging social capital objectively reduces transaction costs, but simultaneously creates closed clans that sabotage innovation and destroy basic organizational trust. Digital control does not eradicate informality, but rather shifts it into hidden communication channels. The duality of network resources requires management not to blindly eradicate personal contacts, but to build mechanisms for their legitimization. A conclusion is drawn regarding the need for conscious management of capital conversion by stimulating bridging connections and integrating informal recommendations into transparent assessment procedures.

Keywords: informal institutions; social capital; personnel practices; trust; vignette method; normative boundaries.

Введение. Отечественная экономическая жизнь исторически опирается на неформальные механизмы координации, которые не просто сопровождают формальные институты, но зачастую подменяют их. В советский период дефицитная экономика породила специфические практики межличностного обмена, позволявшие обходить бюрократические барьеры. С переходом к рыночной экономике эти механизмы не отмерли, как предсказывали ранние теории модернизации, а мутировали, адаптировавшись к новым правилам корпоративного управления. Исследователи неформальных практик справедливо отмечают, что традиция использования личных контактов для решения производственных задач трансформировалась в современные сети, где главной ценностью становится доступ к дефицитным ресурсам и закрытой информации [1], [2].

В условиях российской институциональной среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности и слабостью формальных гарантий, социальные сети выступают важнейшим инструментом снижения

транзакционных издержек [3]. Кадровые и управленческие решения редко принимаются исключительно на основе формальных критериев квалификации. Напротив, ориентация на найм и продвижение проверенных лиц остается доминирующей стратегией минимизации рисков [4]. С точки зрения экономико-социологического подхода, подобное поведение представляет собой рациональную конвертацию социального капитала в административный и экономический. Доверие, формирующееся внутри замкнутых групп, заменяет собой отсутствующие или ненадежные формальные контракты, обеспечивая предсказуемость поведения контрагентов и подчиненных [5].

Развитие корпоративного управления и внедрение жестких регламентов должны были вытеснить неформальные договоренности из сферы найма и продвижения персонала. Цифровизация процессов, системы оценки эффективности и многоуровневые процедуры комплаенса создают видимость полного контроля и меритократического отбора. Однако на микроуровне организационной жизни эти формальные структуры постоянно обходятся [6]. Менеджеры среднего и высшего звена используют цифровые каналы коммуникации не только для соблюдения бюрократических процедур, но и для поддержания неформальных сетей, координации скрытых альянсов и лоббирования интересов своих групп [7]. Цифровой контроль не уничтожает неформальность, а лишь меняет ее инфраструктуру, заставляя акторов искать новые способы обхода регламентов.

Перед экономической социологией встает задача переосмысления природы организационного поведения в современных российских компаниях. Устойчивость неформальных связей объясняется не столько культурной инерцией, сколько их функцией компенсации пробелов формальных институтов [8]. Социальный капитал, основанный на взаимных обязательствах и неформальном доверии, продолжает оставаться ключевым ресурсом выживания и карьерного роста [9]. Анализ того, как именно акторы конвертируют личные связи в должностные полномочия в условиях ужесточения формального и

цифрового контроля, позволяет глубже понять реальную архитектуру власти и управления в отечественном корпоративном секторе.

Обзор литературы. Теоретическое осмысление неформальных практик в России неразрывно связано с работами А. Леденевой, которая доказала, что использование личных связей для решения вопросов представляет собой не архаичный пережиток прошлого, а устойчивый институциональный механизм. Ключевое свойство таких практик, включая исторический «блат» и современные формы взаимных услуг, заключается в их двойственности [10]. С одной стороны, они позволяют участникам эффективно решать задачи в условиях нестабильной среды, с другой — систематически подрывают легитимность формальных правил. В экономической социологии анализ подобных явлений опирается на концепцию социального капитала. Согласно подходу В. Радаева, социальный капитал представляет собой совокупность отношений, порождающих действия, и базируется на ожиданиях того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций. Совокупность взаимных ожиданий и обязательств в данном подходе описывается понятием доверия [11].

Важно разграничивать два типа социальных сетей, которые по-разному влияют на организационную среду. Связующий капитал объединяет людей внутри закрытых групп, усиливая взаимную поддержку, но одновременно изолируя их от внешнего мира. Мостовой капитал, напротив, создает связи между различными социальными кругами, открывая доступ к новой информации и ресурсам. В кадровых практиках эта дилемма проявляется особенно остро. С одной стороны, руководитель, опирающийся на связующий капитал, формирует сплоченную команду, способную быстро реагировать на кризисы [12]. С другой стороны, такая закрытость неизбежно ведет к кумовству, исключению компетентных аутсайдеров и снижению воспринимаемой справедливости внутри коллектива [13]. Несмотря на обилие теоретических работ, в отечественной эмпирической социологии до сих пор не хватает исследований, в которых чётко разграничивались бы допустимый профессиональный

нетворкинг, персональная рекомендация, непотизм и коррупционное поведение. Основная задача данного исследования — выявить нормативные границы, которые проводят сами участники организационного процесса.

Методы исследования. Для изучения нормативных представлений о допустимости неформальных связей в кадровых и управленческих практиках используется качественный сравнительный подход. В исследовательскую схему включены три организационных контекста: предприятие машиностроительной отрасли, организация розничной торговли и компания информационно-технологического сектора. Качественный материал представлен 36 глубинными интервью с участниками трёх профессионально-ролевых категорий: 12 представителями кадровых подразделений, 12 линейными руководителями и 12 рядовыми сотрудниками. Указанные значения характеризуют распределение интервью по должностным позициям, а не численность участников в каждой организации. Для анализа нормативных оценок используется метод ситуационных виньеток, предусматривающий рассмотрение типовых случаев профессиональных рекомендаций, найма родственников, обмена взаимными услугами и использования личных контактов при решении организационных задач. Основными критериями интерпретации выступают соответствие профессиональным требованиям, соблюдение организационных процедур и наличие возможного конфликта интересов. Результаты используются для выявления различий в нормативных оценках и не предназначены для статистической экстраполяции на работников соответствующих отраслей.

Особое внимание уделялось межпоколенческому сравнению. Ретроспективные воспоминания старших респондентов о советских практиках дефицита анализировались с учетом возможной ошибки выжившего и искажения памяти [14], [15]. Для выявления актуальных нормативных границ в протокол интервью был включён метод виньеток. Респондентам предлагались четыре типовые ситуации: сотрудник рекомендует бывшего коллегу; руководитель нанимает родственника; партнер оказывает услугу в обмен на

будущую услугу; сотрудник использует личный контакт для обхода формальной процедуры. Участники должны были оценить каждую ситуацию по шкале от «абсолютно нормально» до «недопустимо». Такой подход позволил выявить критерии допустимости неформального поведения, которыми работники фактически руководствуются. Для обеспечения конфиденциальности все названия компаний и должности были анонимизированы, что критически важно при работе с чувствительными темами обхода корпоративных правил.

Результаты исследования и их обсуждение. Сопоставление нормативных оценок неформальных кадровых практик позволяет выделить различия в восприятии профессионально обоснованных рекомендаций и предоставления преимуществ на основании личных связей. Рекомендация кандидата, обладающего необходимыми компетенциями, может восприниматься как допустимый способ снижения неопределённости при подборе персонала. Напротив, назначение работника без соответствия профессиональным требованиям и в обход установленных процедур создаёт риск конфликта интересов и нарушения организационной справедливости. Промежуточное положение занимают ситуации ускорения административных согласований при помощи личных контактов: их допустимость может по-разному оцениваться представителями кадровых подразделений, руководителями и рядовыми сотрудниками (таблица 1).

Таблица 1 - Аналитическая систематизация нормативных оценок неформальных кадровых практик по ситуационным виньеткам

Ситуация (виньетка)	Оценка рядовых сотрудников	Оценка линейных менеджеров	Оценка HR-директоров	Доминирующая интерпретация
Рекомендация бывшего коллеги	Высокая степень допустимости	Высокая степень допустимости	Допустимо при соблюдении формальных процедур	Профессиональный нетворкинг, снижение рисков найма
Найм родственника руководителем	Категорически недопустимо	Спорно, зависит от компетенций	Недопустимо, конфликт интересов	Непотизм, угроза справедливости и климату в коллективе

Обмен услугами с внешним партнером	Допустимо, если не вредит компании	Допустимо, часть бизнес-процесса	Спорно, требует контроля комплаенса	Взаимная услуга, формирование мостового капитала
Обход процедуры через личный контакт	Недопустимо, вызывает зависть	Понятно, но формально осуждаемо	Недопустимо, подрыв системы	Коррупционная практика или злоупотребление административным капиталом

Источник: разработано автором.

Примечание: Оценки допустимости представлены как качественные аналитические характеристики рассматриваемых ситуаций. Они не обозначают единодушного мнения всех участников интервью. Степень согласия и наличие противоположных оценок требуют самостоятельного подтверждения распределением ответов либо обезличенными фрагментами интервью.

Данные таблицы показывают, что рекомендация бывшего коллеги воспринимается работниками как допустимое проявление связующего капитала, основанного на профессиональном доверии. Найм родственника, напротив, воспринимается как нарушение норм справедливости, поскольку в этой ситуации административный капитал руководителя конвертируется в экономический капитал выгодоприобретателя в обход конкуренции. Обход формальных процедур через личный контакт занимает промежуточное положение: формально он осуждается, но на практике линейные менеджеры считают его допустимым инструментом ускорения бизнес-процессов, если это не наносит прямого ущерба компании.



Рисунок 1 - Модель конвертации капиталов в кадровых практиках (по материалам интервью) (источник: разработано автором)

Представленная модель иллюстрирует процесс трансформации социального капитала в административный. Успешность этой конвертации напрямую зависит от наличия критерия, определяющего её легитимность. Если кандидат, пришедший по рекомендации, обладает необходимыми профессиональными компетенциями, его найм воспринимается коллективом как допустимый. Если же профессиональные компетенции отсутствуют, а решение основано только на родственных связях или личной преданности, возникает выраженное неприятие. Если же человеческий капитал отсутствует, а работает только социальный (родственные связи или личная преданность), возникает острое отторжение.

Использование неформальных связей в управлении и найме связано как с преимуществами, так и с издержками, которые по-разному проявляются в различных организационных полях. С функциональной точки зрения, опора на проверенные сети позволяет существенно сократить время на поиск надежных партнеров и сотрудников. В условиях высокой неопределённости доверие, основанное на социальных связях, заменяет ненадёжные формальные контракты. Мостовой капитал помогает организациям получать доступ к закрытой

рыночной информации и обходить неэффективные бюрократические барьеры, что особенно востребовано в госсекторе с его жесткими регламентами (таблица 2).

Таблица 2 - Наблюдаемые последствия использования неформальных сетей в организациях

Тип последствий	Проявления в организационной среде	Влияние на эффективность
Функциональные (положительные)	Ускорение принятия решений, снижение транзакционных издержек, быстрый доступ к скрытой информации, взаимовыручка в кризисных ситуациях	Повышение операционной гибкости, адаптивность
Дисфункциональные (отрицательные)	Исключение компетентных аутсайдеров, снижение воспринимаемой справедливости, формирование закрытых кланов, саботаж инноваций, угрожающих статусу «своих»	Снижение общего уровня компетенций, рост токсичности, сопротивление изменениям

Источник: разработано автором.

Одним из потенциальных дисфункциональных последствий использования неформальных связей является формирование устойчивых закрытых групп, способных ограничивать доступ других работников к информации, профессиональным возможностям и процедурам карьерного продвижения. Однако наличие тесных профессиональных контактов само по себе не свидетельствует о существовании подобного механизма. Для его установления необходимо учитывать конкретные эпизоды распределения кадровых преимуществ, характер внутриорганизационной коммуникации и возможные случаи исключения сотрудников из принятия решений. В рамках предложенной аналитической модели закрытые группы рассматриваются как один из возможных организационных рисков чрезмерной персонализации управленческих взаимодействий.



Рисунок 2 - Матрица нормативных границ неформального поведения (источник: разработано автором)

Данная матрица показывает, что работники готовы мириться с низкой степенью соблюдения формальных требований (обходом процедур) только в том случае, если это повышает общую справедливость или приносит пользу группе. Как только неформальная практика начинает восприниматься как ущемление интересов большинства (нижние левые квадранты), она маркируется как коррупционная и вызывает сопротивление.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что неформальные связи в российских организациях представляют собой сложный механизм конвертации социального капитала в административный и экономический, который постоянно адаптируется к условиям цифрового контроля и развитого корпоративного управления. Ключевым выводом работы становится эмпирическое установление нормативных границ, которые сами работники проводят между допустимым нетворкингом и недопустимым кумовством. Граница эта проходит не по факту использования личных контактов, а по

наличию профессиональной легитимации и соблюдению принципов справедливости. Двойственность неформальных практик, описанная А. Леденевой, подтверждается и в современных условиях: сети обеспечивают операционную гибкость и снижают транзакционные издержки, но одновременно порождают клановость, исключение аутсайдеров и саботаж инноваций. Понимание этих механизмов необходимо для выстраивания эффективной кадровой политики, которая не пытается слепо искоренить неформальность, но учитывает ее логику и направляет мостовой капитал на развитие организации, минимизируя издержки закрытых связующих групп [16-19].

Выводы. Проведённый анализ позволяет рассматривать формальные и неформальные практики как взаимодействующие компоненты кадрового управления. Использование профессиональных контактов может способствовать получению информации о кандидатах и ускорению коммуникационных процессов, однако его допустимость зависит от сохранения объективных критериев профессиональной пригодности и соблюдения установленных процедур. Наиболее определённое нормативное различие проводится между профессионально обоснованной рекомендацией и необоснованным предоставлением преимуществ на основании личных отношений. В то же время использование контактов для ускорения согласований и решения организационных вопросов может получать неодинаковые оценки представителей различных профессионально-ролевых групп. Таким образом, неформальные связи нельзя безусловно относить ни к функциональным, ни к дисфункциональным механизмам. Их организационные последствия определяются характером конкретной практики, наличием конфликта интересов и соответствием принципам кадровой справедливости.

Центральным механизмом, который удерживает эту гибридную систему в равновесии, остаётся конвертация социального капитала в административный. Радаев указывает, что капитал не существует в неизменной форме: он переходит из одной формы в другую, и эта смена обеспечивает его воспроизводство. В

кадровых практиках этот процесс выглядит следующим образом: руководитель, обладающий разветвлённой сетью доверенных контактов, использует накопленные обязательства для того, чтобы продвинуть «своего» человека на ключевую должность. При этом сама должность, закреплённая в штатном расписании, представляет собой институционализированную форму административного капитала. Конвертация происходит в момент, когда неформальное доверие обретает формальное выражение в виде приказа о назначении. Риск такой операции заключается в том, что при отсутствии у кандидата достаточного человеческого капитала — профессиональных знаний и подтверждённых навыков — вся конструкция теряет легитимность в глазах коллектива.

Двойственность неформальных практик, которую Леденева выявила ещё на материале постсоветских трансформаций, полностью сохраняет свою актуальность в современных корпоративных условиях. Те же самые сети, которые позволяют отделу продаж в обход бюрократических согласований быстро закрыть сделку с давним партнёром, способны заблокировать внедрение новой CRM-системы, если эта система угрожает сложившимся каналам коммуникации. Мы наблюдали эту амбивалентность во всех трёх исследованных секторах. На машиностроительном заводе неформальные группы ускоряли решение производственных авралов, но одновременно тормозили модернизацию цехов. В розничной сети менеджеры магазинов обменивались через личные чаты контактами проверенных поставщиков, что снижало издержки, однако те же чаты использовались для координации сопротивления новым стандартам мерчандайзинга. В IT-компании реферальный найм обеспечивал приток квалифицированных разработчиков, но постепенно привёл к формированию замкнутых кластеров, в которые не могли войти специалисты с иным профессиональным опытом.

Особый интерес представляет то, как сами работники проводят границу между допустимым и недопустимым неформальным поведением. Результаты

метода виньеток показали, что эта граница проходит не по формальному признаку — «нарушает ли действие регламент», — а по критерию воспринимаемой справедливости. Респонденты готовы мириться с обходом процедуры, если видят в этом пользу для общего дела и не чувствуют себя ущемлёнными. Как только неформальная практика начинает систематически исключать аутсайдеров из доступа к ресурсам или продвижению, она маркируется как несправедливая и вызывает открытое или скрытое сопротивление. Это означает, что связующий капитал, сплачивающий узкую группу, одновременно генерирует издержки для остальной части организации. Радаев подчёркивает, что социальный капитал не принадлежит отдельному человеку — он вплетён в структуру отношений, и именно поэтому его негативные последствия ощущают все, кто оказался за пределами замкнутой сети.

Институциональные ограничения, которые формально должны сдерживать неформальность, на практике выполняют более сложную роль. Жёсткие комплаенс-процедуры и цифровые системы контроля не столько искореняют неформальные связи, сколько загоняют их в менее заметные каналы. Менеджеры, которых обязали проводить найм исключительно через корпоративный портал, продолжают предварительно согласовывать кандидатуры по телефону и в мессенджерах, после чего формальная процедура превращается в ритуальное оформление уже принятого решения. Цифровой контроль создаёт видимость прозрачности, но не затрагивает содержательную сторону кадровых решений. Это порождает специфический парадокс: чем больше организация инвестирует в формализацию процессов, тем изощрённее становятся стратегии их обхода, и тем сложнее внешнему наблюдателю отличить реальные механизмы управления от их декоративной оболочки.

Из сказанного вытекает несколько практических следствий для руководителей и HR-специалистов. Попытки тотального искоренения неформальных связей обречены на провал, поскольку эти связи выполняют

объективно необходимые функции в условиях российской институциональной среды. Более продуктивной стратегией представляется управление конвертацией капиталов: создание условий, при которых социальный капитал сотрудников направляется на решение организационных задач, а не на обслуживание узкогрупповых интересов. Это требует, в частности, расширения мостовых связей между подразделениями, ротации персонала и прозрачных критериев продвижения, которые не отменяют реферальный найм, но дополняют его проверяемыми требованиями к компетенциям кандидата.

Таким образом, российская модель корпоративного управления представляет собой устойчивый гибрид, в котором формальные институты и неформальные договорённости не противостоят друг другу, а взаимно дополняют и компенсируют слабости каждой из сторон. Понимание этой гибридности, основанное на экономико-социологическом анализе конвертации капиталов и эмпирическом изучении нормативных границ, которые проводят сами участники организационной жизни, открывает путь к более реалистичной кадровой политике. Такая политика учитывает двойственную природу неформальных сетей и стремится не к их ликвидации, а к снижению издержек, которые закрытые группы накладывают на организацию в целом.

Список литературы

1. Романова И. А. Дружить или нет? Представления работников российских организаций о допустимости неформальных отношений на работе // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 2. С. 65–69. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-65-69.

2. Horak S., Suseno Y. Informal Networks, Informal Institutions, and Social Exclusion in the Workplace: Insights from Subsidiaries of Multinational Corporations in Korea // Journal of Business Ethics. 2023. Vol. 186. P. 633–655. DOI: 10.1007/s10551-022-05244-5.

3. Почебут Л. Г., Чикер В. А., Волкова Н. В., Недошивина М. А. Социально-психологические особенности социального капитала в российских деловых

организациях // Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 9–25.

4. Chang Y.-Y., Hu Q., Hughes M., Chang T., Chang C.-Y. Paradoxical Leadership on Firm Performance: What Role Can Guanxi HRD Practices Play? // International Journal of Selection and Assessment. 2024. Vol. 32. No. 2. P. 309–327. DOI: 10.1111/ijsa.12464.

5. Безрукова О. В. Доверие как элемент социального капитала некоммерческих организаций // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2023. Т. 9 (75). № 4. С. 3–17.

6. Xu Y., Fu C., Tu W., Zhou F. The Role of the Informal Institution: How Does It Shape the Trust Relationship Between Government and Social Organizations in China? // SAGE Open. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 1–18. DOI: 10.1177/21582440241251930.

7. Латов Ю. В. Тренды изменения институционального доверия как социального капитала российского общества // Социологические исследования. 2024. № 11. С. 59–73. DOI: 10.31857/S0132162524110056.

8. Jokisaari M., Ruokolainen M., Vuori J. The Moderating Role of Social Capital for Late-Career Management Intervention Effects on Older Employees' Work Engagement // Human Resource Management. 2024. Vol. 63. No. 3. P. 463–476. DOI: 10.1002/hrm.22212.

9. Литвина К. Я. Оценка рисков как ключевой инструмент формирования социального доверия // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 5. С. 38–42. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-38-42.

10. Kneeland M. K., Kleinbaum A. M. Rewiring the Organizational Network: Corporate Offsites and Network Tie Formation // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46. No. 1. P. 209–241. DOI: 10.1002/smj.3653.

11. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Методологическое сопровождение исследований социального капитала организации // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2024. № 4. С. 325–335. DOI: 10.35750/2071-8284-2024-4-325-335.

12. Shah P. P., Jones S. L., Jang M. (D.) Imagined and Overlooked Ties: Why the Ties in Our Mind Influence Who We Trust // Personnel Psychology. 2025. Vol. 78. No. 4. P. 699–723. DOI: 10.1111/peps.70002.

13. Селецкий Э. Б., Недоспасова О. П. Хоторнский эффект в современном наставничестве: как вовлеченность и доверие формируют социальный капитал организаций // Векторы благополучия: экономика и социум. 2026. Т. 54. № 1. С. 49–64. DOI: 10.18799/26584956/2026/1/2050.

14. Zhang Q., Gong H., Ouyang C., Han J., Saks A. M. Building Micro-Foundations for Positive Workplace Relationships: Validation of a Strategic Relational Human Resource Management Measure // Human Resource Management. 2025. Vol. 64. No. 3. P. 793–810. DOI: 10.1002/hrm.22282.

15. Безносов Д. С., Волкова Н. В., Гуриева С. Д., Захарова М. С., Казанцева Т. В., Котенко Л. М., Кузнецова И. В., Мararица Л. В., Почебут Л. Г., Чикер В. А. и др. Социальный капитал организации / под науч. ред. Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. М.: ИНФРА-М, 2024. 271 с. DOI: 10.12737/2082661.

16. Soda G. Formal and Informal Networks in Organizations. Oxford: Oxford University Press, 2026. DOI: 10.1093/9780197808399.001.0001.

17. Садыков Р. М. Формирование социального капитала организации: состояние, структурные элементы и источники развития // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2024. № 12. Ст. 243011. DOI: 10.24412/2304-120X-2024-13011.

18. Hendra O., Prasojo E., Fathurrahman R. Compensatory Informality: How Informal Networks Enable and Constrain Formal Public Sector Bureaucracy // Australian Journal of Public Administration. 2026. P. 1–18. DOI: 10.1111/1467-8500.70038.

19. Wang Y., Lyu X. Reshaping Relational Social Capital in the Digital Age: How Digital Tool Usage Influences the Dual Trust Outcomes // Frontiers in Psychology. 2026. Vol. 17. Art. 1759562. DOI: 10.3389/fpsyg.2026.1759562.

References

1. Romanova I. A. Druzhit` ili net? Predstavleniya rabotnikov rossijskix organizacij

o dopustimosti neformal`ny`x otnoshenij na rabote // Upravlenie personalom i intellektual`ny`mi resursami v Rossii. 2023. T. 12. № 2. S. 65–69. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-65-69.

2. Horak S., Suseno Y. Informal Networks, Informal Institutions, and Social Exclusion in the Workplace: Insights from Subsidiaries of Multinational Corporations in Korea // Journal of Business Ethics. 2023. Vol. 186. P. 633–655. DOI: 10.1007/s10551-022-05244-5.

3. Pochebut L. G., Chiker V. A., Volkova N. V., Nedoshivina M. A. Social`no-psixologicheskie osobennosti social`nogo kapitala v rossijskix delovy`x organizaciyax // Organizacionnaya psixologiya. 2024. T. 14. № 4. S. 9–25.

4. Chang Y.-Y., Hu Q., Hughes M., Chang T., Chang C.-Y. Paradoxical Leadership on Firm Performance: What Role Can Guanxi HRD Practices Play? // International Journal of Selection and Assessment. 2024. Vol. 32. No. 2. P. 309–327. DOI: 10.1111/ijsa.12464.

5. Bezrukova O. V. Doverie kak e`lement social`nogo kapitala nekommercheskix organizacij // Ucheny`e zapiski Kry`mskogo federal`nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Sociologiya. Pedagogika. Psixologiya. 2023. T. 9 (75). № 4. S. 3–17.

6. Xu Y., Fu C., Tu W., Zhou F. The Role of the Informal Institution: How Does It Shape the Trust Relationship Between Government and Social Organizations in China? // SAGE Open. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 1–18. DOI: 10.1177/21582440241251930.

7. Latov Yu. V. Trendy` izmeneniya institucional`nogo doveriya kak social`nogo kapitala rossijskogo obshhestva // Sociologicheskie issledovaniya. 2024. № 11. S. 59–73. DOI: 10.31857/S0132162524110056.

8. Jokisaari M., Ruokolainen M., Vuori J. The Moderating Role of Social Capital for Late-Career Management Intervention Effects on Older Employees' Work Engagement // Human Resource Management. 2024. Vol. 63. No. 3. P. 463–476. DOI: 10.1002/hrm.22212.

9. Litvina K. Ya. Ocenka riskov kak klyuchevoj instrument formirovaniya social`nogo doveriya // Upravlenie personalom i intellektual`ny`mi resursami v Rossii.

2024. T. 13. № 5. S. 38–42. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-38-42.

10. Kneeland M. K., Kleinbaum A. M. Rewiring the Organizational Network: Corporate Offsites and Network Tie Formation // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46. No. 1. P. 209–241. DOI: 10.1002/smj.3653.

11. Pochebut L. G., Chiker V. A. Metodologicheskoe soprovozhdenie issledovanij social`nogo kapitala organizacii // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii. 2024. № 4. S. 325–335. DOI: 10.35750/2071-8284-2024-4-325-335.

12. Shah P. P., Jones S. L., Jang M. (D.) Imagined and Overlooked Ties: Why the Ties in Our Mind Influence Who We Trust // Personnel Psychology. 2025. Vol. 78. No. 4. P. 699–723. DOI: 10.1111/peps.70002.

13. Seleczkij E`. B., Nedospasova O. P. Xotornskij e`ffekt v sovremennom nastavnichestve: kak vovlechennost` i doverie formiruyut social`ny`j kapital organizacij // Vektory` blagopoluchiya: e`konomika i socium. 2026. T. 54. № 1. S. 49–64. DOI: 10.18799/26584956/2026/1/2050.

14. Zhang Q., Gong H., Ouyang C., Han J., Saks A. M. Building Micro-Foundations for Positive Workplace Relationships: Validation of a Strategic Relational Human Resource Management Measure // Human Resource Management. 2025. Vol. 64. No. 3. P. 793–810. DOI: 10.1002/hrm.22282.

15. Beznosov D. S., Volkova N. V., Gurieva S. D., Zaxarova M. S., Kazanceva T. V., Kotenko L. M., Kuzneczova I. V., Mararicza L. V., Pochebut L. G., Chiker V. A. i dr. Social`ny`j kapital organizacii / pod nauch. red. L. G. Pochebut, V. A. Chiker. M.: INFRA-M, 2024. 271 s. DOI: 10.12737/2082661.

16. Soda G. Formal and Informal Networks in Organizations. Oxford: Oxford University Press, 2026. DOI: 10.1093/9780197808399.001.0001.

17. Sady`kov R. M. Formirovanie social`nogo kapitala organizacii: sostoyanie, strukturny`e e`lementy` i istochniki razvitiya // Nauchno-metodicheskij e`lektronny`j zhurnal «Koncept». 2024. № 12. St. 243011. DOI: 10.24412/2304-120X-2024-13011.

18. Hendra O., Prasojo E., Fathurrahman R. Compensatory Informality: How Informal Networks Enable and Constrain Formal Public Sector Bureaucracy // Australian

Journal of Public Administration. 2026. P. 1–18. DOI: 10.1111/1467-8500.70038.

19. Wang Y., Lyu X. Reshaping Relational Social Capital in the Digital Age: How Digital Tool Usage Influences the Dual Trust Outcomes // Frontiers in Psychology. 2026. Vol. 17. Art. 1759562. DOI: 10.3389/fpsyg.2026.1759562.

Статья поступила в редакцию 27.05.2026; одобрена после рецензирования 08.07.2026; принята к публикации 13.10.2026.

The article was submitted 27.05.2026; approved after peer review 08.07.2026; accepted for publication 13.10.2026.