

## Maciej Ławrynowicz

### Zaufanie w polskich firmach

Istotną determinantą efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest zaufanie mające między innymi wpływ na percepcję przez pracowników działań menedżerów i praktyk HRM. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne wzmacnia kooperację [May-er, *et al.*, 1995], wzrasta stopień dzielenia się informacjami między pracownikami a menedżerami [Spreitzer, Mishra, 1999, s. 155-187], a przez to między komórkami organizacyjnymi, co może mieć wpływ na wyniki organizacji [Collins, Poras, 1997; Sako, 1998, s. 88-117]. Celem artykułu jest identyfikacja poziomu, podmiotów i sposobu pojmowania zaufania przez personel w polskich przedsiębiorstwach.

Praktyki HRM odgrywają centralną rolę w zarządzaniu i są związane z każdym etapem cyklu zatrudnienia. Dzięki nim pracownicy pozyskują i asymilują informacje o organizacji oraz metodach zarządzania. Istotnym elementem percepcji i skuteczności działań w sferze ZZL jest zaufanie. Wzajemne zaufanie może wzmacniać kooperację, wzrasta stopień dzielenia się informacjami między pracownikami a menedżerami [Spreitzer, Mishra, 1999], a przez to między komórkami organizacyjnymi, co może mieć wpływ na wyniki organizacji [Collins, Porras, 1997]. Ponadto zaufanie, traktowane jako element kultury lub jako czynnik niezbędny do jej tworzenia, zaliczane jest do grupy niematerialnych zasobów organizacji, mających pozytywny wpływ zarówno na menedżerów, jak i ich podwładnych [Tzafrir, Dolan, 2004, s. 115-132].

Zaufanie jest jednym z pożądanych wyników na poziomie zachowań pracowników przy założeniu ciągu przyczynowo-skutkowego; praktyki menedżerskie (HRM) prowadzą do pozytywnych wyników na poziomie pracownika, a te z kolei przyczyniają się do poprawy efektywności operacyjnej i/lub wyników finansowych. Wyniki badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw potwierdzają, że zaufanie do kierownictwa jest kluczowym elementem przyczyniającym się do osiągnięcia trzech z pięciu badanych celów organizacji – satysfakcji klientów, jakości oraz tworzenia nowych produktów i usług. Nie

potwierdzono zależności zaufania do kierownictwa z poprawą wyniku finansowego oraz z lepszymi wynikami finansowymi w porównaniu do konkurencji [Collins, Ericksen, Allen, 2005].

Celem artykułu jest identyfikacja poziomu zaufania (tworzenia i poziomu zaufania w organizacji) jako elementu kultury organizacyjnej niezbędnego w realizacji funkcji personalnej organizacji.

Zaufanie w literaturze organizacji i zarządzania zajmuje znaczące miejsce, począwszy od przełomowych artykułów, przez specjalne wydania liczących się czasopism, a skończywszy na pozycjach książkowych. Problematyka w nich podejmowana rozpatruje trzy podstawowe płaszczyzny analizy zaufania:

- wewnątrz organizacji (między pracownikami, między pracownikami i przełożonymi),
- zaufania międzyorganizacyjnego (pomiędzy organizacjami),
- zaufania między organizacją a klientami (ujęcie marketingowe).

Niniejszy artykuł koncentruje się na zaufaniu wewnątrzorganizacyjnym, a dokładniej zaufaniu między pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi.

Poza wyróżnionymi obszarami istnieje wiele podejść konceptualizacji i definiowania zaufania, wykorzystywane są różne perspektywy badawcze z wielu dziedzin nauki [Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998, s. 393-404]. Konsekwencją jest rozumienie zaufania jako konstruktu wielowymiarowego [Butler, 1991, s. 643-663], w którym łączą się liczne paradoksy. B. Nooteboom [2006, s. 247] wskazuje na dziewięć paradoksów zaufania:

- wykracza poza interes własny, ale ma ograniczenia,
- jest stanem umysłu, ale też typem zachowania,
- dotyczy kompetencji, jak też intencji,
- opiera się na informacji, a zarazem na jej braku,
- jest racjonalne i emocjonalne,
- jest oczekiwaniem, ale nie prawdopodobieństwem,
- jest pożądane, ale może mieć niepożądane skutki,
- może być zniszczone, ale też pogłębione przez konflikt,
- jest zarówno bazą (fundamentem), jak i wynikiem relacji.

Badacze zaufania, analizując wspólne elementy zaufania interpersonalnego, wyróżnili trzy wspólne cechy. Po pierwsze, zaufanie drugiej stronie relacji jest oczekiwaniem lub wiarą w życzliwe jej zachowanie. Po drugie, nikt nie może kontrolować lub zmusić drugiej strony do wypełnienia oczekiwań, co oznacza przyjęcie ryzyka niespełnienia oczekiwań. Po trzecie, zaufanie zawiera w sobie pewien rodzaj zależności od drugiej strony co do wyników działania jednostki, które są pod wpływem działań drugiej strony [Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 2006, s. 141]. Wskazane składowe zaufania pozwalają na definiowanie zaufania jako postawy ufającego (*trustor*) względem powiernika (*trustee*) [Robinson, 1996, s. 574-599], która bazuje na percepcji, wierze i atrybutach

(cechach) powiernika, jak również obserwacjach jego zachowań [Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 2006].

W definicjach zaufania najczęściej pojawiają się cztery charakterystyki zaufania: życzliwość (*benevolence*), uczciwość (*integrity*), kompetencje (*competence*) i przewidywalność (*predictability*), istotne w tworzeniu narzędzi pomiaru zaufania.

Pomiar zaufania w organizacji wynika z przyjętej definicji zaufania oraz – jak podkreślają Dietz i Den Hartog [2006] – może obejmować różne jego koncepcje. Analizy zaufania nie są spójne w podejściu do analizowanej problematyki, a najważniejszymi kwestiami wymagającymi wyjaśnień są odpowiedzi na następujące pytania:

- która z form zaufania jest mierzona – przekonanie, decyzja, czy zachowania oparte na zaufaniu;
- jakie są składniki zaufania (uczciwość, przewidywalność, życzliwość, kompetencje);
- jakie są źródła przekonania o zaufaniu (cechy stron – ufający, powiernik, ich związek, czy szerszy kontekst sytuacyjny);
- kto jest podmiotem zaufania (1) między pracownikiem/pracownikami a bezpośrednim przełożonym, (2) między pracownikiem a innym pracownikiem; (3) pomiędzy pracownikiem a pracodawcą lub kierownictwem reprezentującym pracodawcę; (4) pomiędzy pracownikiem a resztą organizacji; (5) pomiędzy jednostkami organizacyjnymi; (6) wieloaspektowe związki wewnątrzorganizacyjne;
- inne aspekty metodyki badania, głównie dotyczące strony lingwistycznej (czy zaufanie jest jedynie w sferze kognitywnej, afektywnej; wykorzystywanie w kwestionariuszach „wprost” pojęcia zaufania, wykorzystywanie w pytaniach negatywnych charakterystyk zaufania).

W prezentowanych wynikach pomiaru poziomu zaufania w polskich przedsiębiorstwach wykorzystano kwestionariusz będący zmodyfikowaną i skróconą wersją narzędzia opracowanego przez S.S. Tzafirir i S.L. Dolan [2004], mierzącego poziom zaufania wewnątrz organizacji. W pierwotnej wersji kwestionariusz składał się z 16 stwierdzeń odnoszących się do różnego typu aspektów związanych z zaufaniem. Liczba stwierdzeń została ograniczona do 11 oraz zmieniono skalę z pięcio- na czteropunktową (1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – raczej tak, 4 – zdecydowanie tak).

Tabela 1. Porównanie metodyki badania zaufania

Ankieta badawcza S.S. Tzafirir, S.L. Dolan (2004)		Ankieta badawcza M. Ławrynowicz (2008)	
Pytanie	Charakterystyki zaufania	Pytanie	Charakterystyki zaufania i uwagi
		Mam zaufanie do swojego bezpośredniego przełożonego.	Zaufanie ogólne
		Mam zaufanie do swoich współpracowników.	Zaufanie ogólne
Potrzeby i życzenia pracowników są bardzo ważne dla menedżerów.	Życzliwość		Brak odpowiednika
Mogę liczyć na pomoc mojego menedżera, jeśli mam kłopoty w pracy.	Życzliwość	Mogę liczyć na pomoc mojego przełożonego, jeśli mam lub miałabym (miałbym) kłopoty w pracy.	Życzliwość/przewidywalność Pełna zgodność
Kierownicy świadomie nie zrobiliby nic na niekorzyść organizacji.	Życzliwość		Brak odpowiednika
Moi przełożeni są otwarci i szczerzy w stosunku do mnie.	Uczciwość	Reguły postępowania kierownictwa z pracownikami są jasne i uczciwe.	Uczciwość Częściowa zgodność – przesunięcie ciężaru z cech na zachowania oparte na zaufaniu
Myszę, że osoby w mojej organizacji odnoszą sukces kosztem innych.	Uczciwość [R]	W mojej firmie dominuje wśród pracowników rywalizacja nad współpracą.	Uczciwość [R] Częściowa zgodność – niezgodność treści zgodność cechy zaufania
Kierownicy dotrzymują składanych obietnic.	Uczciwość/przewidywalność	Przełożeni dotrzymują składanych pracownikom obietnic.	Uczciwość/przewidywalność Pełna zgodność
Kierownicy zwracają uwagę na to, co jest ważne dla pracowników.	Życzliwość	Przełożeni zwracają uwagę na to, co jest ważne dla pracowników.	Życzliwość Pełna zgodność
Kierownicy mają dużą wiedzę, która jest niezbędna do wykonania pracy.	Kompetencje	Przełożeni mają dużą wiedzę fachową, niezbędną do efektywnej realizacji zadań.	Kompetencje Pełna zgodność

Ankieta badawcza S.S. Tzafirir, S.L. Dolan (2004)		Ankieta badawcza M. Ławrynowicz (2008)	
Pytanie	Charakterystyki zaufania	Pytanie	Charakterystyki zaufania i uwagi
Kierownicy są znani z tego, że osiągają sukces w tym, co próbują zrealizować.	Kompetencje		Brak odpowiednika
Jeśli popełniam błąd, moi przełożeni są skłonni „przebaczyć i zapomnieć”.	Życzliwość/uczciwość		Brak odpowiednika
Działania i zachowania kierowników nie są spójne.	Przewidywalność [R]		Brak odpowiednika
Kierownicy podejmują działania zgodne z tym, co mówią.	Uczciwość/przewidywalność	Przełożeni podejmują działania zgodne z tym, co deklarują.	Uczciwość/przewidywalność Pełna zgodność
Lepiej nie dzielić się informacjami z moimi przełożonymi.	Życzliwość/uczciwość [R]	Pyt 1. Często mam wrażenie, że w mojej firmie niektóre informacje są zatajane. Pyt 2. Kadra kierownicza przekazuje pracownikom na bieżąco informacje o sytuacji firmy.	Uczciwość [R] Częściowa zgodność  Kompetencje Częściowa zgodność
Jest wiele ciepła w relacjach między przełożonymi i pracownikami w mojej organizacji.	Życzliwość	W mojej firmie pracownicy są wrażliwi na sytuację innych osób.	Życzliwość Częściowa zgodność – nie pytanie rozszerza zaufanie na wszystkich pracowników.
Przełożeni poświęciliby się osobiście dla naszego zespołu.	Życzliwość		Brak odpowiednika
Kierownicy wyrażają prawdziwe uczucia na temat ważnych spraw.	Uczciwość/przewidywalność	W mojej firmie relacje przełożonego z podwładnymi to bliska współpraca, łatwa dostępność i otwartość w formułowaniu opinii.	Uczciwość/przewidywalność Częściowa zgodność- można założyć, że otwartość, współpraca i dostępność są warunkami komunikowania uczuć na ważne tematy.

Kategorie zaufania to: życzliwość; uczciwość; przewidywalność; kompetencje, oznaczenie [R] – odwrócona skala pomiarowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dietz, Den Hartog, 2006; Tzafirir, Dolan, 2006

Charakteryzując składniki zaufania, należy wskazać, że 13 pytań z 50 zawartych w kwestionariuszu dotyczyło zaufania, z czego poszczególnym kategoriom należy przypisać po 15,5% ogólnemu zaufaniu, kompetencjom i przewidywalności, 34,5% uczciwości i 19% życzliwości. Zestawiając powyższe udziały poszczególnych kategorii zaufania z innymi badaniami, można stwierdzić, że [Dietz, Hartog, 2006]:

1. pomiar uczciwości dominuje w badaniach Cummingsa i Bromileya (58%), Robinsona (50%), Clarka i Payne'a (34%) [Cummings, Bromiley, 1996, s. 302-331; Robinson, 1996; Clark, Payne, 1997, s. 205-224];
2. najczęściej drugą co do ważności składową jest życzliwość, jednak w wielu badaniach życzliwość dominuje nad innymi obserwowanymi zmiennymi: Tyler (57%), Tzafrir i Dolan (44%), Spreitzer i Mishra (28%) i McAllister (27%) [Tyler, 2003, Tzafrir, Dolan, 2004, Spreitzer, Mishra, 1999; McAllister, 1995, s. 24-59];
3. najczęściej przytaczanym zarzutem względem narzędzi pomiaru zaufania jest marginalizacja pomiaru kompetencji związanych z zaufaniem;
4. nie jest zalecany pomiar zaufania „wprost”, posługując się słowami i zwrotami wprost odnoszącymi się do kategorii,
5. niewskazane jest również zbyt częste wykorzystywanie negatywnych stwierdzeń w badaniach zaufania, gdyż jest ono pozytywnym stanem umysłu, a stwierdzenia negatywne obniżają wrażliwość miar [Clark, Payne, 1997].

Zaproponowany kwestionariusz powstał w wyniku negocjacji w ramach szerszych badań. Nie odnosi się wyłącznie do badania zaufania, lecz reprezentuje szerszy kontekst analiz nad kulturą organizacyjną. Ponadto liczba możliwych do zadania pytań wynika z ograniczonej objętości całości kwestionariusza<sup>1</sup>. Pytania dotyczące ogólnego poziomu zaufania („Mam zaufanie do swojego bezpośredniego przełożonego” oraz „Mam zaufanie do swoich współpracowników”) były zaproponowane przez inny ośrodek badawczy i włączone do analizy zaufania.

Podsumowując, zaproponowana forma badania zaufania wpisuje się w dominujące w literaturze przedmiotu analizy; dominuje pomiar uczciwości, kolejnymi składowymi zaufania jest życzliwość, pozostałe trzy składniki mają równe udziały. Podmiotem zaufania jest bezpośredni przełożony. Pytania z odwróconą skalą stanowią 15,5%, co można uznać za duży udział, lecz dopuszczalny.

Badanie prowadzone było w drugiej połowie 2008 roku i objęło 1192 pracowników z przedsiębiorstw o różnym profilu. W analizowanej populacji dominują firmy średnie i duże (67%), prowadzące działalność na poziomie krajowym lub światowym (64%).

1 Ogólna liczba pytań ograniczona została do 50 dla 7 ośrodków badawczych z Polski w ramach badań „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi”.

Respondentów należałoby opisać jako osoby głównie ze średniego szczebla zarządzania (25%), specjalistów i innych pracowników (67%), w przeważającej części kobiety (63%), w wieku 26-39 lat (46%) z wykształceniem wyższym (73%) i stażem pracy powyżej 5 lat (46%).

Badane ankietowo elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw postrzegane być mogą „wspólnie”, mimo że reprezentują różne determinanty – w umyśle pracowników są reprezentantami jednego nieobserwowalnego bezpośredniego czynnika ukrytego. Wychodząc z powyższego założenia, grupę pięćdziesięciu badanych cech można uprościć, próbując tłumaczyć ją przez zredukowaną liczbę czynników ukrytych. W tym celu zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową, której wynikiem jest właśnie wyodrębnienie nowej grupy zmiennych, mniej licznych niż grupa oryginalnych, które wyrażają to, co między nimi wspólne. [Okoń, 1960, s. 15; Ferguson, Takane, 1999, s. 547].

**Tabela 2.** Macierz rotowanych ładunków czynnikowych dla determinant kultury organizacyjnej

	Czynnik 1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mogę liczyć na pomoc mojego przełożonego, jeśli mam lub miałabym (miałbym) kłopoty w pracy.	0,763	0,189	0,110	0,032	0,104	0,131	0,071	0,181	0,038	0,060
Mam zaufanie do swojego bezpośredniego przełożonego.	0,754	0,012	0,098	-0,053	0,134	0,071	0,208	0,018	-0,121	0,094
W mojej firmie relacje przełożonego z podwładnymi to bliska współpraca, łatwa dostępność i otwartość w formułowaniu opinii.	0,704	0,245	0,148	0,054	0,098	0,186	0,136	0,170	0,036	0,116
Sposób odnoszenia się do mnie przełożonego zwiększa moją chęć do pracy.	0,679	0,031	0,066	-0,055	0,227	0,167	0,133	0,152	-0,016	0,159
Przełożeni podejmują działania zgodne z tym, co deklarują.	0,608	0,206	0,156	0,180	-0,098	0,177	0,150	-0,050	0,225	0,187
Przełożeni mają dużą wiedzę fachową, niezbędną do efektywnej realizacji zadań.	0,602	0,016	0,017	0,269	0,001	0,026	0,217	0,071	0,194	0,179
Przełożeni dotrzymują składanych pracownikom obietnic.	0,585	0,193	0,197	0,097	-0,167	0,147	0,096	0,026	0,213	0,247
Reguły postępowania kierownictwa z pracownikami są jasne i uczciwe.	0,559	0,239	0,129	0,140	-0,063	0,102	0,262	0,002	0,200	0,307
Przełożeni zwracają uwagę na to, co jest ważne dla pracowników.	0,543	0,255	0,216	0,078	-0,028	0,300	0,159	0,042	0,170	0,304
W firmie, w której pracuję, jest dobra atmosfera do pracy i rozwoju.	0,463	0,276	0,205	0,045	0,047	0,148	0,380	0,100	0,125	0,363
Kadra kierownicza przekazuje pracownikom na bieżąco informacje o sytuacji firmy.	0,384	0,158	0,124	0,139	-0,203	0,364	0,239	-0,039	0,219	0,139

Często mam wrażenie, że w mojej firmie niektóre informacje są zatajane.	-0,326	-0,141	-0,104	0,100	0,232	-0,119	-0,236	-0,056	-0,237	-0,167
Pracownicy chętnie dzielą się między sobą wiedzą zawodową.	0,211	0,633	0,021	0,129	0,274	0,167	0,135	0,096	-0,052	0,066
W mojej firmie pracownicy są wrażliwi na sytuację innych osób.	0,168	0,555	0,117	0,062	0,101	0,165	0,163	0,055	0,241	0,018
W mojej firmie pracownicy potrafią skutecznie komunikować się z innymi pracownikami.	0,138	0,519	0,079	0,356	0,219	0,018	0,179	-0,008	0,092	0,223
Mam zaufanie do swoich współpracowników.	0,222	0,398	0,177	-0,033	0,306	0,192	0,329	0,038	-0,020	-0,063
W mojej firmie pracownicy uważają, że ustępstwo lub kompromis to zawsze porażka.	-0,159	-0,345	0,062	0,038	0,060	0,028	-0,342	-0,358	-0,201	-0,035
W mojej firmie dominuje wśród pracowników rywalizacja nad współpracą.	-0,123	-0,700	-0,049	0,121	0,093	-0,040	0,013	-0,115	0,008	-0,042
Mam dużą samodzielność w opracowaniu szczegółów realizacji moich zadań.	0,182	0,057	0,718	0,077	0,081	0,068	0,081	0,131	-0,008	0,016
Jeżeli zadanie na to pozwala, mogę sama (sam) dobierać sobie współpracowników do jego realizacji.	0,132	0,101	0,717	0,076	0,008	0,160	0,047	0,072	-0,005	0,141
Pracownicy mają wpływ na zmiany warunków pracy.	0,270	0,167	0,395	0,032	-0,053	0,388	0,045	0,168	0,173	0,254
W firmie ceni się osoby potrafiące szybko rozwiązać zaistniały problem lub wymyślić sposób jego rozwiązania.	0,173	0,019	0,364	0,236	0,091	0,167	0,198	0,322	0,200	0,207
W mojej firmie bezwzględnie pozbywa się słabych pracowników.	-0,038	-0,173	-0,010	0,649	-0,079	0,124	-0,100	-0,028	-0,126	-0,008
Przełożeni i pracownicy potrafią szybko reagować na pojawiające się zmiany w otoczeniu firmy.	0,344	0,201	0,100	0,542	0,055	0,095	0,166	0,081	0,193	0,146
Pracownicy są gotowi do szybkich zmian w firmie w zakresie wykonywanych zadań oraz organizacji firmy.	0,048	0,136	0,278	0,477	0,117	0,197	0,119	0,167	0,076	0,095
Każdy pracownik zawsze wie, co ma w danym momencie robić i po co to robi.	0,350	0,261	0,111	0,428	0,133	-0,003	0,206	-0,161	0,200	0,188
W pracy chętnie pomagam innym.	0,122	0,171	0,107	0,017	0,730	-0,005	0,088	0,062	0,097	0,006
W firmie bada się potrzeby i oczekiwania pracowników.	0,236	0,034	0,041	0,057	-0,042	0,660	0,242	0,079	0,149	0,223
Pracownicy chętnie zgłaszają propozycje zmian w funkcjonowaniu organizacji, w tym organizacji pracy.	0,179	0,138	0,250	0,164	-0,033	0,560	0,004	0,130	0,079	0,075
W firmie popularne jest stosowanie zespołowych (grupowych) form organizacji pracy.	0,089	0,150	0,063	0,119	0,360	0,546	0,091	0,061	-0,033	0,139
Ciągle doskonalenie pracowników jest sprawą codzienną w mojej firmie.	0,251	0,116	0,146	0,112	-0,047	0,448	0,339	0,000	0,160	0,253



W moim miejscu pracy funkcjonuje w praktyce określony zbiór wartości.	0,201	0,031	0,117	0,150	0,059	0,291	0,574	-0,011	0,109	0,018
Praca, którą wykonuję, sprawia mi satysfakcję.	0,194	-0,055	0,451	-0,123	0,144	0,019	0,566	-0,009	0,020	0,127
Akceptuję wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania, preferowane w moim zakładzie pracy.	0,406	0,082	0,050	0,058	0,048	0,208	0,526	0,010	0,039	0,204
Mam wrażenie, że pracownicy lubią pracować w naszej firmie.	0,353	0,199	0,185	0,115	0,024	-0,014	0,464	0,071	0,155	0,387
W mojej firmie pracownicy uważają, że ustępstwo lub kompromis to zawsze porażka.	0,223	0,291	0,176	0,116	0,002	0,154	0,328	0,059	0,134	0,271
Negatywnie oceniam poziom kultury i zachowania osób pracujących w naszej firmie.	-0,159	-0,345	0,062	0,038	0,060	0,028	-0,342	-0,358	-0,201	-0,035
W mojej firmie ważniejsza jest pomysłowość i inwencja niż postępowanie ściśle według instrukcji.	-0,197	-0,295	0,093	-0,031	-0,062	-0,062	-0,594	-0,168	-0,016	-0,137
Firma otwarta jest na zatrudnianie pracowników, będących obywatelami innych państw.	0,079	0,063	0,378	0,190	-0,037	0,080	0,092	0,510	-0,050	0,315
Nie karze się osób zgłaszających niezbyt trafne pomysły rozwiązań, lecz docenia się ich chęć znalezienia rozwiązania.	0,034	0,002	-0,089	0,009	0,163	0,286	0,036	0,501	0,229	0,029
W mojej firmie pracownicy potrafią godzić własne cele z celami zespołu i firmy.	0,180	0,051	0,227	-0,029	0,084	0,099	0,156	0,353	0,174	0,006
W firmie panuje przekonanie, że najważniejsze rozwiązania zostały już wynalezione, a zatem nie trzeba wymyślać nowych, tylko należy korzystać z już istniejących rozwiązań.	-0,247	-0,149	-0,018	-0,266	0,193	-0,125	-0,305	-0,427	0,042	-0,087
Sposoby komunikacji między pracownikami, metody działania i wzory zachowań są silnie sformalizowane.	-0,023	-0,105	-0,175	0,048	-0,010	0,070	0,090	-0,631	0,102	-0,033
Pozytywnie oceniam funkcjonowanie związków zawodowych lub innych organizacji pracowniczych w firmie.	0,062	0,026	-0,023	0,015	0,106	0,111	0,066	0,074	0,739	0,090
Istnieje proces składania skarg przez pracowników, który jest realny i sprawiedliwy.	0,225	0,107	0,066	0,014	-0,075	0,323	0,099	-0,034	0,483	0,202
Sposób nagradzania w mojej firmie zwiększa motywację pracowników do pracy.	0,203	-0,078	0,024	0,108	0,126	0,215	0,141	0,103	0,059	0,701
Sposób motywowania w mojej firmie sprawia, że wzrasta lojalność wobec niej.	0,364	0,067	0,104	0,101	0,019	0,280	0,163	0,032	0,238	0,612
System motywowania jest w mojej firmie tak zbudowany, żeby zaspokoić różnicowane potrzeby pracowników.	0,296	0,024	0,067	0,117	-0,023	0,422	0,148	0,054	0,187	0,578
W naszej firmie nagradza się ludzi pracowitych, rzetelnych i wytrwałych.	0,332	0,078	0,184	0,169	0,021	0,188	0,211	0,115	0,207	0,561

W mojej firmie traktuje się indywidualnie każdego pracownika.	0,290	0,164	0,278	0,187	0,061	-0,099	0,040	0,158	0,342	0,380
Pracownicy nie nadążają nieraz z obowiązkami, jest ich za dużo.	-0,099	-0,330	-0,099	0,214	0,215	0,010	0,038	-0,030	0,167	-0,523

Źródło: opracowanie własne

Na niebiesko oznaczono kategorie pomiarowe zaufania.

Na podstawie wykresu ospyska liczbę czynników ustalono na dziesięć. Tłumaczą one razem ponad 55% łącznej wariancji<sup>2</sup>. W rotowaniu czynników zastosowano metodę głównych składowych, Varimax z normalizacją Kaisera. Interpretacja poszczególnych czynników ograniczona zostanie jedynie do tych, w których znajdują się badane aspekty zaufania<sup>3</sup>.

Interpretacja poszczególnych czynników jest zróżnicowana. Pierwszy czynnik jest silnie powiązany z kategoriami zaufania. Na jedenaście składowych, aż dziewięć stanowią kategorie bezpośrednio identyfikujące zaufanie. Co istotne, w kategoriach percepcji zaufania przez respondentów jest ono postrzegane wspólnie z zachowaniami przełożonego – kompetencjami („Sposób odnoszenia się do mnie przełożonego zwiększa moją chęć do pracy”) oraz z dobrą atmosferą w organizacji („W firmie, w której pracuję, jest dobra atmosfera do pracy i rozwoju”). Interpretacja atmosfery jest trudniejsza, gdyż po pierwsze należałoby rozstrzygnąć, co jest postrzegane jako czynnik pierwotny (co jest pierwsze zaufanie czy dobra atmosfera) oraz czy zaufanie jest warunkiem czy może wynikiem dobrej atmosfery w organizacji.

Istotną obserwacją jest to, że zdecydowana większość składowych odnosi się wyłącznie do relacji przełożony-podwładny. Jedynie stwierdzenie: „W firmie, w której pracuję, jest dobra atmosfera do pracy i rozwoju”, nie odnosi się do relacji hierarchicznych wprost<sup>4</sup>. Drugie określenie w kwestionariuszu („Często mam wrażenie, że w mojej firmie niektóre informacje są zatajane”), w którym wprost nie użyto określenia przełożony bądź kierownictwo, przyjęć można, że istotne informacje najczęściej zatajane są w ramach komunikacji z góry w dół.

W drugim z wyodrębnionych czynników również znajdują się kategorie zaufania. Stanowią one trzy z sześciu składowych czynnika oznaczonego numerem 2. Zastanawiające jest, dlaczego właśnie owe trzy kategorie zaufania postrzegane są rozdzielnie

2 Cztery spośród charakterystyk kultury organizacyjnej może być zakwalifikowane do różnych grup, i tak dla przykładu badane „W mojej firmie pracownicy uważają, że ustępstwo lub kompromis to zawsze porażka” zakwalifikować można do grupy związanej czynnikiem drugim, jak i siódmym.

3 Bardzo ciekawym aspektem jest analiza wszystkich czynników, co jest jednak niemożliwe ze względu na ograniczoną objętość publikacji.

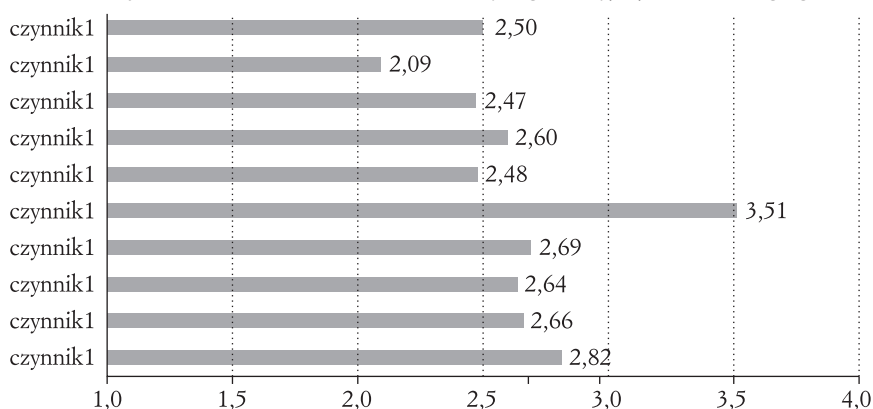
4 W literaturze przedmiotu często analizowany jest wpływ zaufania na zaangażowanie organizacyjne [Dirks, Ferrin, 2006, s. 611–628].

w „umysłach” respondentów. Tłumaczyć to można odwołaniami do wiary, życzliwości czy zachowań nie powiązanych z przełożonym, lecz ze współpracownikami. Szerszych badań wymaga kwestia rozdzielnego postrzegania i oceny poziomu zaufania ze względu na podmiot darzony zaufaniem, z czego wynikają różnice, czy bazuje ono na innych przesłankach. Poza charakterystykami zaufania czynniki drugi tworzą następujące trzy składowe, które również są silnie powiązane z kategorią zaufania:

- „Pracownicy chętnie dzielą się między sobą wiedzą zawodową” – dzielenie się wiedzą wymaga zaufania i/lub kontroli [Madhole, 2006];
- „W mojej firmie pracownicy potrafią skutecznie komunikować się z innymi pracownikami” – zaufanie często wymieniane jest jako czynnik skutecznej komunikacji, w relacjach przełożony-podwładny, czy też jako czynnik bardzo istotny w organizacjach wirtualnych [Whitener, 2006, s. 145; Grudzewski i in., 2007];
- „W mojej firmie pracownicy uważają, że ustępstwo lub kompromis to zawsze porażka” – odkryto związek między zaufaniem a konfliktem w prowadzeniu negocjacji [De Dreu, Giebels, Van de Vliet, s. 408-422].

Na wykresie 1 zaprezentowano istotność nowo wyodrębnionych czynników kultury organizacyjnej.

**Wykres 1.** Istotność determinant kultury organizacyjnej (zmiennie zagregowane)



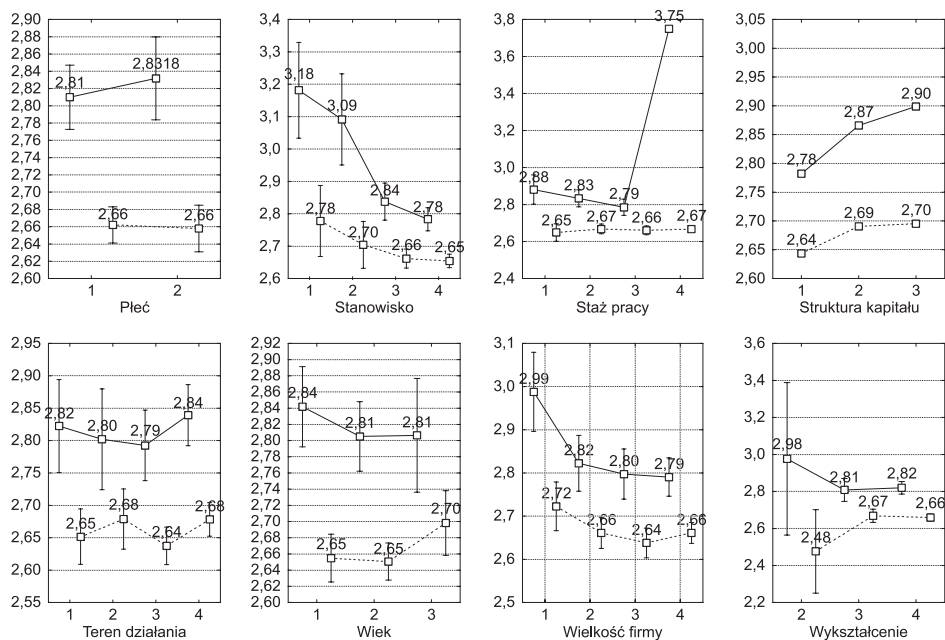
Analiza powyższych czynników podpowiada, w jaki sposób pracownicy agregują analizowane charakterystyki kultury organizacyjnej<sup>5</sup>. W przypadku analizy zaufania zauważyć należy, że są one spójnie pojmowane oraz identyfikowane jako istotne. Odpowiednio czynniki związane z zaufaniem znajdują się na drugim i czwartym miejscu w hierarchii

<sup>5</sup> Z dalszych analiz odrzucono czynnik 5 „W pracy chętnie pomagam innym” nie podlegający agregacji i trudny w interpretacji kultury organizacyjnej.

wartości kultury organizacyjnej. Istotniejszym czynnikiem okazał się oznaczony numerem piątym „W pracy chętnie pomagam innym” oraz czwarty związany z otwartością, akceptacją i reakcją na zmiany. Czynniki związane z zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym okazały się istotniejsze od samodzielności w wykonywaniu obowiązków (czynnik 3), reakcjami i akceptacją zmian (czynnik 4 jest istotniejszy od zaufania między współpracownikami), potrzebami i oczekiwaniami pracowników oraz ich doskonaleniem (czynnik 6) oraz akceptacją norm, wartości organizacji oraz satysfakcją z pracy (czynnik 7).

Kolejnym etapem analiz zaufania jest przegląd istotności względem charakterystyk respondentów oraz firm.

**Wykres 2.** Istotność czynników zaufania a płeć, stanowisko, staż pracy, struktura kapitału, teren działania, wiek, wielkość firmy i wykształcenie



Wielkość firmy	Teren działania	Wykształcenie	Płeć
1 Mikro (od 4 do 9 pracowników)	1 Rynek lokalny	1 Podstawowe	1 Kobieta
2 Mała (od 10 do 49 pracowników)	2 Rynek regionalny	2 Zawodowe (zasadnicza szkoła zawodowa)	2 Mężczyzna
3 Średnia (od 50 do 249 pracowników)	3 Rynek krajowy	3 Średnie	
4 Duża (powyżej 250 pracowników)	4 Rynek globalny/międzynarodowy	4 Wyższe	

Staż pracy		Stanowisko		Struktura kapitału		Wiek	
1	Do 1 roku	1	Właściciel	1	100% kapitału polskiego	1	Do 25 lat
2	Powyżej 1 roku do 5 lat	2	Członek Zarządu	2	Dominujący udział kapitału zagranicznego	2	26 – 39 lat
3	Powyżej 5 lat	3	Kierownicze	3	Mały udział kapitału zagranicznego	3	40 – 65 lat
		4	Inne				

Analiza czynników związanych z zaufaniem pozwala na stwierdzenie, że zaufanie do przełożonego jest istotniejsze niż zaufanie do współpracowników. Dla poszczególnych charakterystyk zaobserwować można:

- zaufanie do przełożonego jest istotniejsze dla mężczyzn, w przypadku zaufania do współpracowników nie zaobserwowano różnic w istotności względem płci;
- im wyżej w hierarchii organizacyjnej, tym istotniejsze jest zaufanie do przełożonego i współpracowników;
- ze wzrostem stażu pracy maleje zaufanie do przełożonego, zaufanie do współpracowników pozostaje na względnie stałym poziomie<sup>6</sup>;
- zaufanie jest istotniejsze w firmach z mieszanym kapitałem (polskim i zagranicznym), najmniej istotne w organizacjach z 100% udziałem polskiego kapitału;
- większą wagę zaufaniu do bezpośredniego przełożonego przykładają pracownicy pracujący w firmach działających lokalnie i globalnie, natomiast do współpracowników ponownie pracownicy pracujący w organizacjach globalnych i regionalnych;
- większym zaufaniem przełożonych obdarzają ludzie młodzi (do 25 lat), u ludzi starszych rośnie rola zaufania do współpracowników;
- im mniejsza organizacja, tym istotniejsze zaufanie do przełożonego; w mikrofirmach dotyczy to również współpracowników, pracownicy dużych firm (powyżej 250 osób zatrudnionych) wskazują na niską rolę zaufania do przełożonych;
- poziom wykształcenia<sup>7</sup> nie różnicuje stopnia istotności zaufania.

Budowa zaufania w organizacjach obejmuje pięć rodzajów działań przełożonych w stosunku do podwładnych [Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 2006]:

- konsekwencja zachowań we wzajemnych interakcjach, obejmująca (niezawodność i przewidywalność),
- uczciwość w zachowaniu (mówienie prawdy i dotrzymywanie tajemnic),

6 Liczba osób ze stażem powyżej 5 lat jest zbyt mała, by można było wyciągać istotne statystycznie wnioski.

7 Jedynie 7 osób na 1192 deklarowało wykształcenie zawodowe, nie było również respondentów z wykształceniem podstawowym, co ogranicza możliwość wnioskowania.

- dzielenie i delegowanie władzy,
- komunikowanie (dokładność informacji, wyjaśnianie decyzji, otwartość),
- demonstrowanie troski (pokazywanie rozważań, powstrzymywanie przed wykorzystaniem).

Formułując wnioski praktyczne, odwołać się należy do koncepcji wysoko efektywnych systemów pracy (*high performance work systems* – HPWS), które wdrożone w organizacji powinny wpływać na zachowania pracowników, satysfakcję z pracy, zaangażowanie, czy postawy obywatelskie w organizacji, a finalnie na wzrost poziomu efektywności organizacji [Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, Swart, 2003]. Wszystkie powyższe prawidłowości są podstawą modeli wiążących ZZL z wynikami organizacji. Coraz częściej badanym obszarem jest wymóg zaufania nie tylko w projektowaniu i wdrażaniu praktyk HRM, lecz przede wszystkim w ich codziennym funkcjonowaniu. Część z praktyk HPWS wymaga wysokiego poziomu zaufania, np. *employee voice* dzielenie się informacjami, praca zespołowa i włączanie pracowników w podejmowanie decyzji. [Baptiste, 2008]. Co równie istotne, jak wskazują inne badania, te same praktyki mogą być odbierane przez poszczególnych pracowników w sposób różniący się czy wręcz sprzeczny z intencjami kierownictwa [Guzzo, Noonan, 1994]. Wykorzystywanie praktyk HRM wymaga od bezpośrednich przełożonych nie tylko znajomości owych instrumentów, ale przede wszystkim demonstrowania oraz promowania zaangażowania, zaufania (dokładniej zachowań budzących zaufanie) i wsparcia przez tworzenie pozytywnych relacji z podwładnymi, których fundamentem, jak i wynikiem jest zaufanie. Właśnie ono będące wyrazem etycznych zachowań liderów prowadzi do wyników organizacyjnych, takich jak: wiara w przekazywane informacje, zaangażowanie, satysfakcja w relacjach z przełożonym, czy chęć pozostania w organizacji [Dirks, Ferrin, 2002].

## Literatura

- Baptiste N.R., *Tightening the link between employee wellbeing at work and performance A new dimension for HRM*, „Management Decision”, Vol. 45, No. 2, pp. 284-309.
- Butler, J.K. (1991), *Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 3.
- Clark, M.C., Payne, R.L. (1997), *The nature and structure of workers' trust in management*, „Journal of Organisational Behavior”, Vol. 18.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.
- Collins Ch.J., Erickson J., Allen M., *Employee Outcomes: Human Resource Management Practices and Firm Performance in Small Businesses*, „Cornell University ILR School Working Paper” 08-09. [<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1486&context=cahrswp>].
- Cummings, L.L., Bromiley, P. (1996), *The Organizational trust inventory (OTI): development and validation*, Kramer, R.M., Tyler, T.R. (eds.), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 302-331.

- De Dreu C.K.W., Giebels E., Van de Vliet E., *Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 83, No. 3.
- Dietz G., Den Hartog D.N. (2006), *Measuring trust inside organizations*, „Personnel Review”, Vol. 35, No. 5.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002), *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 87.
- Grudzewski M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Guzzo R.A., Noonan K.A. (1994), *Human resource practices as communications and the psychological contract*, „Human Resource Management”, Vol. 33, No. 3.
- Ferguson G.A., Takane Y. (1999), *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Madhok A. (2006), *Opportunism, trust and knowledge: the management of firm value and the value of firm management* [w:] *Handbook of trust research*, Bachman R., Zaheer A. (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schorman F.D. (1995), *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3.
- McAllister D.J. (1995), *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organisations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 1.
- Nooteboom B. (2006), *Forms, sources and processes of trust* [w:] *Handbook of Trust Research*, Bachmann R., Zaheer A. (eds.), Edward Elgar Publishing.
- Okoń J. (1960), *Analiza czynnikowa w psychologii*, PWN.
- Purcell M., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Research Report, CIPD, London.
- Robinson S.L. (1996), *Trust and breach of the psychological contract*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41.
- 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”, Vol. 23, No. 3.
- Sako M. (1998), *Does trust improve business performance?* [w:] Lane C., Bachmann R. (eds.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Spreitzer G.M., Mishra A.K. (1999), *Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making*, „Group & Organization Management”, Vol. 24, No. 2.
- Tyler T. (2003), *Trust within organizations*, „Personnel Review”, Vol. 32, No. 5.
- Tzafrir S.S., Dolan S.L. (2004), *Trust me: a scale for measuring manager-employee trust*, „Management Research”, Vol. 2, No. 2.
- Whitener E.M., S.E. Brodt, M.A. Korsgaard, J.M. Werner (2006), *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior* [w:] „Organization Trust”, Kramer R.M. (ed.), Oxford University Press.

---

Maciej Ławrynowicz – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, obszary zainteresowań naukowych obejmują efektywność ZZZ, zaufanie oraz duchowość organizacji.