

Adam Rudzewicz*

Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar

Wstęp

W obecnych czasach kształtuje się nowy paradygmat, jakim jest zaufanie i zarządzanie zaufaniem w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Zaufanie postrzega się jako jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Oddziałuje ono na relacje interpersonalne oraz buduje w pracownikach świadomość obiektywnej i krytycznej samokontroli własnych poczynań.

Zaufanie jest pojęciem abstrakcyjnym, z pogranicza sfery emocjonalnej i racjonalnej, stąd trudności w jednorodnym określeniu tego terminu. Dlatego można znaleźć wiele różnych definicji zaufania, z których większość kładzie nacisk na wiarygodność i uczciwość. Zaufanie polega na respektowaniu norm oraz zasad moralno-etycznych. Przejawia się w poczuciu pewności wobec drugiej osoby, a także możliwości polegania na niej. W zaufaniu bardzo ważnym elementem jest wzajemne wspieranie się stron, a także przekazywanie sobie niezbędnych informacji [Dobiegała-Korona, 2009, s. 384]. Wewnątrz przedsiębiorstwa można wyróżnić zaufanie pomiędzy podwładnymi a przełożonymi oraz między współpracownikami.

Przyznać należy, że naukowcy i praktycy biznesu wykazują coraz większe zainteresowanie koncepcją zaufania. Zainteresowanie zaufaniem jako problem badawczym jest spowodowane [Ciesielska, Syrytczyk, 2011, s. 29; Wyřębek, 2013, s. 294]:

- globalizacją,
- outsourcingiem,
- postępowaniem technologii informatycznych,
- zainteresowaniem kwestiami „miękkimi zarządzania” – sprawiedliwość, solidarność,
- wzrostem znaczenia czynników niematerialnych,
- działaniem organizacji wirtualnych,
- rozwojem instytucji społecznych,
- nieodpowiednim podejściem do pracowników (restrukturyzacja, reengineering czy downsizing,
- upowszechnianiem się postaw cynicznych wśród pracowników.

* Dr, Katedra Analizy Rynku i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, ul. Michała Oczapowskiego 2, 10-719 Olsztyn, adam.rudzewicz@uwm.edu.pl

Nie umniejsza to jednak faktu, że zaufanie wciąż jest zjawiskiem mało rozpoznany, wymagającym znacznie większego wysiłku niż obecnie. Taki stan może wynikać z braku wiedzy, szczególnie wśród kadry menedżerskiej, jak zarządzać tym trudnym obszarem. Dodatkowe problemy sprawia próba pomiaru zaufania jako nienamacalnego zjawiska w sposób miarodajny i użyteczny.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia ekonomicznego zaufania w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (organizacji) oraz charakterystyka wybranych, kompleksowych metod jego pomiaru. Do realizacji założonego celu wykorzystano źródła wtórne. Są to materiały naukowe związane z tematyką poruszaną w artykule.

1. Zaufanie organizacyjne

Zaufanie jest koncepcją zarządzania opartą na normach i wartościach dotyczących kompetencji, życzliwości i uczciwości we wszelkich działaniach organizacji [Rudzewicz, 2016a, s. 30], szczególnie tych związanych z wewnętrznymi relacjami organizacji. Zaufanie organizacyjne w swojej istocie oparte jest na obopólnym wypełnianiu zobowiązań. To znaczy, że z jednej strony są to zobowiązania organizacji wobec pracowników, ale z drugiej strony – również pracowników wobec organizacji [Kapuścik, 2015, s. 141–143]. Zaufanie pomiędzy podwładnymi a przełożonymi jest bardzo ważną relacją, która wpływa na efekty pracy podwładnych, zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję z pracy oraz atmosferę wewnątrz organizacji.

Współczesne firmy coraz lepiej radzą sobie z problemami technicznymi, natomiast gorzej ze znacznie bardziej złożonymi problemami społecznymi. Penc [2011, s. 325–326] i Bugdol [2010, s. 17] twierdzą, że fundamentem zaufania jest wiarygodność menedżera, czyli wiara pracownika w to, że pracodawca jest szczery w swoim zachowaniu. Praca menedżera powinna opierać się na uczciwości, praworządności i przyzwoitości w traktowaniu podwładnych oraz dotrzymywaniu zadeklarowanych obietnic. Pozytywnym elementem jest zjawisko empowermentu (upodmiotowienia), czyli przekazywanie prawa do kontrolowania działań i podejmowania decyzji pracownikom, wzmacnianie niezależności i samodzielności zatrudnionych, pobudzanie pracowników do zaangażowania, wzmacnianie przekonania, że są wartościowym czynnikiem dla organizacji [Zeffane i inni, 2012, s. 333].

Zaufanie organizacyjne jest ogólną oceną tego, na ile dana organizacja troszczy się o pracowników, na ile jest szczerą i otwartą, dająca szansę na identyfikację z nią. Zaufanie do organizacji jest bezpośrednio związane z przekonaniem, że organizacja funkcjonuje efektywnie, a jej pracownicy wykazują wysoki poziom zadowolenia z pracy [Rudzewicz, 2016b, s. 262].

2. Ekonomiczne aspekty zaufania

Zaufanie postrzegane jest jako priorytetowy zasób każdej organizacji, który wyznacza, określa i usprawnia procesy zarządzania oraz ma wpływ na charakter relacji interpersonalnych. Zaufanie kształtuje postawy i zachowania pracowników, ma istotny wpływ na sposób dzielenia się wiedzą, zaangażowanie w pracę, motywację, kreowanie pomysłów innowacyjnych oraz lojalność wobec pracodawcy [Sprenger, 2011, s. 25–47].

Zaufanie przedstawia niematerialną wartość danej firmy, jest jednym z głównych czynników, które gwarantują jej rozwój i powodzenie. W miejscu pracy, w którym występuje wzajemne zaufanie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, istnieje mniejsza potrzeba kontroli i nadzoru pracownika. Daje ono możliwości kontrolowania wiedzy ukrytej, której nie można skontrolować przez mechanizmy formalne. Uaktywnia proces uczenia się przez generowanie relacji społecznych, wykorzystując różne kanały komunikacji [Paliszkiewicz, 2012, s. 554].

Organizacja o wysokim poziomie zaufania jest jednocześnie organizacją świadcząca produkty i usługi o wysokiej jakości po niższych kosztach wytworzenia, ponieważ dysponuje ona doświadczonymi i zmotywowanymi pracownikami. Pracownicy ci poprawnie wykonują swoje zadania, podejmują samodzielnie decyzje, wprowadzają innowacyjne pomysły, rozumieją misję organizacji i wynikające z niej wartości, przejawiają zachowania koleżeńskie [Starnes i inni, 2010, s. 6; Ławrynowicz, 2010, s. 59–72]. Korzyści dla organizacji wynikające z zaufania są szczególnie widoczne w czasach kryzysu, które wymagają przezwyćżenia wielu pojawiających się problemów.

Atrybutem organizacji o wysokim poziomie zaufania jest zaangażowanie i postawa liderów (przywódców), którzy doceniają zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne. Profesjonalni menedżerowie przedstawiają w sposób zrozumiały swoje wizje, dzielą się z pracownikami zyskiem, inwestują w kapitał intelektualny organizacji [Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 313–330].

Brak zaufania to trudny aspekt dla ludzi jako pracowników. Pracownicy, którzy nie ufają swoim przełożonym, zwykle nie rozwijają swojego potencjału i osiągają słabe wyniki. Niezadowolenie prowadzi do dużej rotacji kadr. Ta z kolei obniża jakość oferowanych usług, utrudnia budowanie efektywnych zespołów i bezpośrednio oddziałuje na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Człowiek pracujący w organizacji, w której dominuje kultura nieufności i brak poszanowania podstawowych wartości, będzie unikał zwiększonego wysiłku [Biesok, 2013, s. 167–176]. Dodatkowo brak zaufania rodzi nastrój podejrzeń, niszczy entuzjazm i pozytywne nastawienie [Grudzewski i inni, 2009, s. 65], obniża chęć dzielenia się

doświadczeniem i wiedzą [Paliszkievicz, 2011, s. 229]. Pracownicy, którzy są nieufni, w mniejszym stopniu przyczyniają się do realizacji założonych celów i działań. Brak zaufania sprawia, że ludzie stają się konserwatywni, nadmiernie ostrożni i mało twórczy [Krzyminiewska, 2003, s. 225].

Menedżerowie, którzy budują zaufanie, mają bardziej zaangażowanych pracowników i osiągają lepsze wyniki w pracy [Anderson, 2005, s. 392–404]. Konsekwencją tego powinien być wzrost przychodów i rentowności prowadzonej działalności gospodarczej [Bednarska, 2016, s. 97–98]. Zaufanie buduje reputację przedsiębiorstwa, skutkującą uzyskaniem trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyższy poziom zaufania redukuje koszty transakcyjne, wspiera innowacyjność, podnosi stopień satysfakcji klienta [Dyer, Chu, 2003, s. 60; Zygan, 2014, s. 49–53; Dobiegała-Korona, 2007, s. 19]. Zaufanie ma niepodważalne znaczenie dla sukcesu organizacji.

Cho i Park [2011, s. 551–573] analizowali, jak zaufanie wpływa na zadowolenie pracownika oraz który rodzaj zaufania (do zarządu, do przełożonych i do współpracowników) jest najistotniejszy w osiągnięciu satysfakcji pracownika. Zaufanie na każdym poziomie organizacyjnym jest cennym zasobem, który warto pielęgnować. Uzyskane wyniki korelacji (tab. 1) wskazują, że najwyższy szczebel zarządzania odgrywa największą rolę w zapewnieniu satysfakcji pracowników (korelacja 0,64). Na kolejnym miejscu znalazło się zaufanie wobec przełożonych (0,5) i na końcu wobec współpracowników (0,33). Korelacja między zaufaniem a satysfakcją jest wyraźna.

Tablica 1. Korelacja między trzema rodzajami zaufania w organizacji a zadowoleniem pracownika

Zmienne	Satysfakcja pracowników
1. Zaufanie do zarządu	0,64
2. Zaufanie do przełożonego	0,50
3. Zaufanie do współpracowników	0,33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Cho, Park, 2011, s. 562].

3. Budowa zaufania

Proces budowania zaufania wewnątrzorganizacyjnego opiera się na osobistych relacjach, które istnieją w obrębie danej organizacji. Wzrost zaufania można osiągnąć poprzez obustronne zrozumienie się stron i dzielenie się wiedzą. Proces ten wspiera sprawny system oraz metody komunikacji, rozważność, kompetencje, umiejętne rozwiązywanie problemów, otwartość, promowanie zaufania i zachowań partnerskich.

Sukces organizacji zależy od zaangażowania pracowników i ich efektywności. Pomysły kreatywnych pracowników oraz wdrażanie przez firmę ich projektów powinno być należycie docenione. Taki sposób traktowania

pracowników budujących kapitał intelektualny i ekonomiczny firmy tworzy nastrój otwartości i zaufania do przedsiębiorstwa, ponieważ pracownicy wiedzą, że są doceniani, a niewykorzystywani. Program do kształtowania zaufania w organizacji powinien uwzględniać między innymi [Wyřębek, 2013, s. 296–298]:

- wizję organizacji – jasna, dająca wsparcie i rozumiała dla pracowników;
- wartości, na których opiera się organizacja – zaufanie powinno być nieodłącznym elementem kultury organizacyjnej; najważniejszą rolę odgrywają w tym aspekcie kierownicy najwyższego szczebla;
- system wynagradzania – jasny i sprawiedliwy, na podstawie obiektywnych kryteriów;
- efektywną komunikację – precyzyjne i rozumiałe komunikaty;
- wiarygodność obietnic – składanie obietnic bez pokrycia prowadzi do zatracania zaufania; ludzie nie lubią, gdy osoby nie wywiązują się ze złożonych deklaracji;
- szczerość – umiejętność przyznania się do błędów i dzielenia się tym z zespołem.

Wzorce, przykłady i wsparcie w tworzeniu klimatu zaufania muszą wpływać od kadry zarządzającej, Zachowania, które sprzyjają zaufaniu, to mówienie zawsze prawdy, otwarta komunikacja, pomaganie innym pracownikom, czyli okazywanie im zainteresowania i troski, mówienie otwarcie o problemach, przekazywanie informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu organizacji. Inne czynniki sprzyjające atmosferze zaufania to zachęcanie do brania udziału w sesjach twórczego myślenia, uczestnictwo w szkoleniach obejmujących umiejętność dzielenia się wiedzą [Covey, Merrill, 2009, s. 289–299]. Kluczowym czynnikiem jest również system wynagradzania, który powinien być sprawiedliwy. Ważny jest klimat organizacyjny, gdzie nie ma miejsca na dyskryminację albo brak tolerancji. Kolejną kwestią są decyzje dotyczące rozwoju pracowników i system awansów, który powinien być bezstronny i uwzględniać wartości organizacyjne.

Ludzie tracą zaufanie do osób, które nie wywiązują się z obietnic. Jeśli jest jakiś powód, w związku z którym nie można spełnić danej obietnicy, wówczas należy uprzedzić zainteresowaną osobę w odpowiednim czasie i wyjaśnić przyczyny zaistniałej sytuacji. Ważnym elementem w budowie zaufania jest uważne słuchanie ludzi i zadawanie pytań, jeśli jakaś kwestia jest niezrozumiała. Istotnym czynnikiem jest prawidłowy przekaz informacji zwrotnej [Bridges, 2008, s. 113–114].

Zaufanie zależy od jakości pracy i autorytetu menedżera. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze powinny chronić interesy pracowników,

ponieważ autentyczna troska o pracownika buduje zaufanie. Zaufanie w firmie wymaga szczerości i odwagi przyznania się do popełnionych błędów, gdyż ukrywanie prawdy jest skutecznym wrogiem zaufania. Menedżerowie, którzy inspirują i którzy budują zaufanie, mają lepsze wyniki w pracy i bardziej zaangażowanych pracowników [Anderson, 2005, s. 392–404]. Dlatego menedżerowie w budowaniu klimatu zaufania powinni rozwijać relacje oparte na prawdzie i wartościach oraz konsekwentnie komunikować dobrą wolę wobec pracowników, polegającą na stworzeniu w organizacji klimatu sprzyjającego atmosferze wiary w to, że menedżer chce dla pracowników i dla firmy jak najlepiej [Burton, 2006, s. 32–36]. Działania, które mogą zostać podjęte przez menedżerów w celu zwiększania ufności pomiędzy ludźmi, dotyczą [Levin i inni, 2002, s. 2–7]:

- jednoczenia ludzi – zbliżanie do siebie ludzi jest zachętą do rozmów, które są przejawem życzliwości. Zwierzchnicy powinni tworzyć fizyczne i wirtualne przestrzenie, aby dać sposobność współdziałania pomiędzy pracownikami;
- kreowania wspólnej świadomości funkcjonowania biznesu – liderzy rozwijają wśród pracowników zrozumienie i akceptację charakteru i celów działania organizacji;
- kształtowania zachowań personalnych – zachęcanie pracowników do otwartego mówienia o swoich obawach w atmosferze pewności, że sprawy te nie zostaną ujawnione. Dyskrecja, otwartość czy aktywne słuchanie służą rozwijaniu silnych więzi ze współpracownikami.

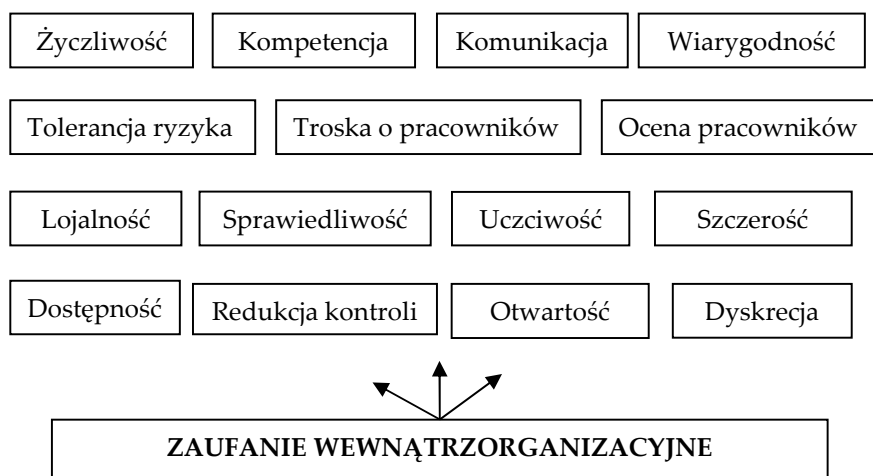
Przełożony, udzielając konstruktywnych porad, wpływa na skuteczność wykonywanych obowiązków przez przełożonego i jego poczucie kompetencji. Natomiast nadmierna kontrola, która zwiastuje nieufność, może wywołać negatywne skutki, tj. opór i uchylanie się od obowiązków. Budując zaufanie, należy unikać działań, które zmniejszają zaufanie. Należą do nich [Shockley-Zalabak i inni, 2010, s. 202]:

- błędy w strategii i niejasna wizja,
- zwolnienia pracowników,
- brak komunikacji i ukrywanie informacji,
- niskie wynagrodzenia.

Kierownicy, którzy mają większe zaufanie do swoich pracowników, częściej wysyłają ich na szkolenia i inwestują w nich [Tzafir, Eitam-Meilik, 2005, s. 193–207]. Z kolei wyższy poziom inwestycji w szkolenia wzmacnia i podtrzymuje zaufanie do organizacji [Reade, 2003, s. 9]. Kiedy przełożeni troszczą się o swoich podwładnych, pomagają im w rozwoju, w karierze i doceniają ich pracę, pracownicy czują się wtedy wyróżnieni i dowartościowani, co obliżuje ich do wydajniejszej pracy [Paliszkievicz, 2013, s. 83].

Wszystkie najistotniejsze wytyczne dotyczące budowania zaufania wewnątrzorganizacyjnego można przedstawić graficznie (rys. 1).

Rysunek 1. Elementy kształtujące zaufanie wewnątrz przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

4. Pomiar zaufania organizacyjnego

Zaufanie to zjawisko, które trudno zmierzyć. Jest kategorią „miękką”, zasobem, którym bardzo trudno zarządzać w sposób bezpośredni [Moczyłowska, 2013, s. 95]. Wierziński [2009, s. 33–34] próby pomiaru zaufania opisuje następująco:

- nie można mieć pewności, czy różne osoby odczuwają je tak samo; zaufanie dla każdego człowieka może mieć inne znaczenie;
- jest niemierzalne na żadnej pomiarowej skali, chociaż może być przedmiotem badań;
- bardzo trudnym zadaniem jest pomiar czyjegoś zaufania i bycie pewnym, że pomiar ten jest rzetelny i wiarygodny;
- dostępne narzędzia są niedoskonałe i kłopotliwe, aczkolwiek lepsze niż ich całkowity brak;
- najmniej niedoskonała ze wszystkich niedoskonałych pomiarów subiektywnych doznań jest uważna i rzetelna informacja przekazywana w czasie teraźniejszym przez samego zainteresowanego.

Jeżeli zaufanie jest kluczowym aspektem relacji organizacyjnych, to musi być obserwowane w sposób mierzalny i operacyjny. Powinny mu towarzyszyć naukowe, logiczne metody jego weryfikacji, które nie mogą być zbyt skomplikowane. Wydaje się, że właściwym podejściem są wywiady z wykorzystaniem kwestionariuszy, w których pytania badawcze dotyczą podstawowych wymiarów zaufania, przedstawionych na rys. 1.

Intencją autora jest skupienie się na pytaniach badawczych, problemach, które należy rozpoznać i zweryfikować. Stąd pominięte zostały sugestie dotyczące skal pomiarowych i technik pozyskania informacji. Najczęściej przy tego typu badaniach używa się skali Likerta, głównie pięcio- lub siedmiostopniowej. Tą kwestię autor pozostawia do wyboru badacza. Podobnie jak sposób przeprowadzenia badań – bezpośredni czy pośredni (poczta, Internet).

Pierwszą polecaną propozycją jest metoda Reina. Poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego przeprowadzany tą metodą wykorzystuje dziesięć pytań, które dotyczą zachowań i postaw pracowników (tab. 2).

Tablica 2. Pomiar zaufania organizacyjnego metodą Reina

Lp.	Pytanie badawcze
1.	Czy ludzie w Twojej organizacji dotrzymują zobowiązań albo renegegują je, gdy nie mogą ich dotrzymać?
2.	Czy ludzie w Twojej organizacji mają jasne i wyraźne oczekiwania dotyczące mierzalnych rezultatów i celów?
3.	Czy ludzie w Twojej organizacji działają bez ukrytych zamiarów, kierując się chęcią pomagania?
4.	Czy ludzie w Twojej organizacji dzielą się informacjami związanymi z pracą, które są niezbędne do jej wykonania?
5.	Czy ludzie w Twojej organizacji mówią to, co myślą naprawdę, nawet jeśli nie zgadzają się z innymi?
6.	Czy ludzie w Twojej organizacji otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili?
7.	Czy ludzie w Twojej organizacji unikają plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych ludzi?
8.	Czy ludzie w Twojej organizacji są pewni swoich zdolności i dotrzymują kroku zmieniającym się wymaganiom pracy?
9.	Czy ludzie w Twojej organizacji uznają zdolności i umiejętności innych?
10.	Czy ludzie w Twojej organizacji pomagają sobie nawzajem w uczeniu się?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Reina, Reina, 2007, s. 40].

Druga propozycja to metoda Zeffane [2009, s. 163–176], który również skupiał się w swoich badaniach na pomiarze zaufania pracowników. Stosował on bardzo szeroki przekrój analityczny (tab. 3). Wyodrębnił osiem obszarów badawczych i każdy z nich dokładnie analizował poprzez zadawanie kilku bardziej szczegółowych pytań badawczych. W sumie jest ich trzydzieści. To podejście jest znacznie bardziej rozbudowane niż propozycja Reina.

Tablica 3. Pomiar zaufania organizacyjnego metodą Zeffane

Obszar badawczy	Pytania badawcze
Duma i zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> – Jestem dumny, że jestem częścią tej organizacji. – Naprawdę interesuję się losem tej organizacji. – Ta organizacja inspiruje mnie do najlepszego sposobu wykonania pracy. – Jestem bardzo zadowolony, że pracuję w tej organizacji.
Ogólna satysfakcja z pracy	<ul style="list-style-type: none"> – Jestem bardzo zadowolony z tej pracy. – Czuję, że moja efektywność pracy jest wystarczająca. – Czuję, że moja praca jest stabilna. – Jestem zadowolony z kierownictwa, które organizuje moją pracę.
Satysfakcja z płacy	<ul style="list-style-type: none"> – Jestem zadowolony ze swojego wynagrodzenia. – Jestem zadowolony z polityki płacowej. – W organizacji panuje polityka równych szans i możliwości.
Szkolenia, zasady i procedury szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> – Czuję, że zostałem dobrze przeszkolony do wykonywania tej pracy. – Procedury i programy szkoleniowe dla nowych pracowników są wystarczające. – Procedury i programy szkoleniowe podnoszące umiejętności są wystarczające. – Ocena umiejętności pracowników jest prawidłowa. – Organizacja jest zaangażowana w szkolenia.
Struktura organizacyjna i jasność celów	<ul style="list-style-type: none"> – Jestem zadowolony z podziału zadań w organizacji. – Zadania w tej organizacji są jasno określone. – Znam cele i kierunki rozwoju tej organizacji.
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> – Bezpośredni przełożeni komunikują się z pracownikami właściwie. – Kierownicy komunikują się ze sobą właściwie. – Kierownictwo wyższego szczebla komunikuje się z pracownikami.
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> – Kierownicy konsultują się z pracownikami przy podejmowaniu decyzji. – Mój przełożony konsultuje się ze mną przy podejmowaniu decyzji. – Ta organizacja zachęca pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji. – Organizacja zachęca pracowników do pracy zespołowej.
Klimat zaufania	<ul style="list-style-type: none"> – Uważam, że większość ludzi w tej organizacji ma dobre intencje. – Wierzę w obietnice i deklaracje swoich współpracowników. – Wierzę w obietnice i deklaracje swoich przełożonych. – Wierzę w obietnice i deklaracje kierownictwa wyższego szczebla.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Zeffane, 2009, s. 163–176].

W kolejnej przedstawionej metodzie Rudzewicz [2016a, s. 176] zaproponował sześć głównych wymiarów do określenia zaufania. Były to kompetencje i postawy zarówno kierownictwa, jak i pozostałych pracowników, znajomość misji, wizji i celów organizacji, polityka płacowa wraz z możliwością rozwoju i awansu pracowników, atmosfera pracy oraz wizerunek wewnętrzny organizacji. Następnie główne wymiary zaufania były określane za pomocą zestawu bardziej szczegółowych stwierdzeń (tab. 4). Ostatecznie pytań badawczych jest dwadzieścia.

Tablica 4. Pomiar zaufania organizacyjnego metodą Rudzewicza

Obszar badawczy	Pytania badawcze
Wizerunek organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Jestem dumny, że jestem częścią tej organizacji. - Czuję, że moje stanowisko jest stabilne.
Znajomość misji, wizji i celów organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - Znam cele i kierunki rozwoju organizacji. - Znam misję swojej organizacji.
Kompetencje i postawa kierownictwa	<ul style="list-style-type: none"> - Kierownictwo komunikuje się z pracownikami. - Informacje i komunikaty przełożonych są precyzyjne. - Organizacja wykorzystuje wiedzę i doświadczenie pracowników. - Czuję wsparcie przełożonych .
Kompetencje i postawa pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - Jestem kompetentnym pracownikiem. - Jestem zaangażowanym pracownikiem. - Ludzie w organizacji chętnie dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami. - Ludzie w organizacji otwarcie przyznają się do błędów, jeśli je popełnili.
Atmosfera pracy	<ul style="list-style-type: none"> - W pracy panuje miła atmosfera. - W organizacji nie występuje zjawisko lobbingu. - Zawsze otwarcie mówię to, co myślę. - Ocena pracowników jest sprawiedliwa. - Kryteria oceny są precyzyjne i jasno określone.
Polityka płacowa oraz możliwość rozwoju i awansu	<ul style="list-style-type: none"> - Jestem zadowolony z polityki płacowej. - W organizacji panuje polityka równych szans i możliwości. - Organizacja jest zaangażowana w szkolenia i rozwój pracownika.

Źródło: [Rudzewicz, 2016a, s. 229].

Koncepcja analizy zaufania powinna w jak największym stopniu odzwierciedlać rzeczywistość, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Badania przeprowadzone powyższymi metodami pozwalają zidentyfikować w sposób obiektywny opinie i postawy pracowników (respondentów) odnośnie badanego zjawiska, jakim jest zaufanie.

Opisane metody dotyczą zaufania organizacyjnego w sposób kompleksowy. To znaczy, że zdecydowana większość elementów kształtujących zaufanie w przedsiębiorstwie została ujęta w zaprezentowanych narzędziach pomiarowych.

Zakończenie

Zaufanie ma wymierną wartość ekonomiczną. Jest istotą rozwoju każdej organizacji, jest siłą napędową, która buduje pozytywne relacje międzyludzkie i przekłada się na pozytywne rezultaty finansowe. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów. Obniża koszty transakcyjne i pozwala produkować więcej dóbr wysokiej jakości. Organizacje powinny wpływać na relacje pracowników i ich satysfakcję z wykonywanej pracy, czego skutkiem będzie zwiększony poziom efektywności całej organizacji.

Zaufanie na linii przełożony–podwładny powinno opierać się nie tylko na słowach i deklaracjach, ale również na działaniach. Należy docenić wkład pracowników w realizację celów, okazywać im szacunek, jak również wspierać ich rozwój osobisty i zawodowy. Sprawnie działające organizacje nie akceptują „chorej” rywalizacji, ale odwrotnie – promują współpracę. Organizacje, w których poziom zaufania jest na wysokim poziomie, są sprawiedliwe i etyczne.

Przedsiębiorstwa nie mogą prawidłowo działać bez zaufania wśród swoich pracowników. Pracownicy ufający swojemu liderowi wierzą, że przyjęta strategia działania jest korzystna i właściwa dla wszystkich stron. Jeżeli ludzie nie ufają przywódcy lub menedżerowi, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu. Brak zaufania zwiększa fluktuację kadr, obniża produktywność i ostatecznie rentowność firmy.

W procesie budowy zaufania przykład i inicjatywa powinny wyjść od kierownictwa najwyższego szczebla, aczkolwiek za proces ten odpowiadają wszyscy pracownicy. Będzie on tym sprawniejszy, im bardziej personel organizacji charakteryzuje takie cechy charakteru, jak szczerłość, uczciwość, sprawiedliwość i otwartość.

Chociaż zaufanie jest pojęciem abstrakcyjnym i trudno mierzalnym, nie oznacza to, że w ogóle niemożliwym do oszacowania. W artykule przedstawiono trzy metody oparte na kwestionariuszu ankiety, które można wykorzystać do weryfikacji poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Zaprezentowane metody, zdaniem autora, pozwalają zweryfikować poziom zaufania w przedsiębiorstwie w sposób obiektywny na podstawie opinii i postaw pracowników. Ponadto zdecydowana większość elementów kształtujących zaufanie została ujęta w zaprezentowanych narzędziach pomiarowych.

Można mieć nadzieję, że obszar badań dotyczący zaufania w polskich przedsiębiorstwach będzie traktowany priorytetowo.

Literatura

- Anderson J.A. (2005), *Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers*, „Business Ethics. A European Review”, Vol. 14, No. 4.
- Bednarska M. (2016), *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Biesok G. (2013), *Zaufanie jako czynnik satysfakcji pracowników*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 51, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1146.
- Bridges W. 2008, *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bugdol M. (2010), *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Burton S.K. (2006), *Without Trust, You Have Nobody. Effective Employee Communications for Today and Tomorrow*, „The Public Relations Strategist”, Vol. 12, No. 2.
- Cho Y.J., Park H. (2011), *Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment*, „Public Management Review”, Vol. 13, No. 4.
- Ciesielska M., Syrytczyk K.W. (2011), *Znaczenie zaufania w organizacji zorientowanej społecznie*, w: J. Prońko (red.), „Miscellanea Oeconomicae, Seria: Studia i Materiały”, Wydział Zarządzania i Administracji. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, nr 2.
- Covey S.R., Merrill R. (2009), *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Dobiegała-Korona B. (2007), *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Dobiegała-Korona B. (2009), *Zaufanie jako przesłanka współtworzenia wartości*, w: L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, WAI P, Warszawa.
- Dyer J.H., Chu W. (2003), *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance*, „Organization Science”, Vol. 14.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
- Kapuścik E. (2015), *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie”, nr 2.
- Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1.
- Krzyminiewska G. (2003), *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny”, nr 2.
- Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L. (2002), *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, www.researchgate.net, dostęp: 1.03.2017.

- Ławrynowicz M. (2010), *Zaufanie w polskich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Moczydłowska J. (2013), *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3 (63).
- Paliszkievicz J. (2011), *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/082.pdf, dostęp: 29.04.2017.
- Paliszkievicz J. (2012), *Zaufanie a zarządzanie wiedzą – przegląd literatury*, https://www.researchgate.net/profile/Joanna_Paliszkiewicz/publication/265999392, dostęp: 29.04.2017.
- Paliszkievicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Reade Q. (2003), *Top-level Training Helps Cola Giant Rebuild Trust and Cut Staff Turnover*, „Personnel Today”, Vol. 5, No. 27.
- Reina D., Reina M. (2007), *Building Sustainable Trust*, „OD Practitioner”, Vol. 39, No. 1.
- Rudzewicz A. (2016a), *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar*, Wydawnictwo UWM w Olsztynie, Olsztyn.
- Rudzewicz A. (2016b), *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255.
- Shockley-Zalabak P., Morreale S., Hackman M. (2010), *Building the High-Trust Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sprenger R.K. (2011), *Zaufanie #1*, MT Biznes, Warszawa.
- Starnes J.B., Truhon A.S., McCarthy V. (2010), *Organizational Trust: Employee-Employer Relationships*, Human Development & Leadership Division, <http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/trust.pdf>, dostęp: 29.04.2017.
- Tzafir S.S., Eitam-Meilik M. (2005), *The Impact of Downsizing on Trust and Employee Practices in High Tech Firms. A Longitudinal Analysis*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 16, No. 2.
- Walczak W. (2012), *Znaczenie zaufania w procesach zarządzania kapitałem ludzkim – ujęcie wielowymiarowe*, „E-mentor”, nr 5(47), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/47/id/967>, dostęp: 27.04.2017.
- Wierzbiński J. (2009), *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Wyřębek H. (2013), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach zhierarchizowanych*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria „Administracja i Zarządzanie”, nr 97.
- Zeffane R. (2009), *Pride and Commitment in Organizations. Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate*, „Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai”, No. 51.
- Zeffane R., Al Zarooni M. (2012), *Empowerment, Trust and Commitment: The Moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management”, Vol. 29, No. 1/2.

Zygan M. (2014), *Zaufanie a koszty transakcyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia ekonomicznego zaufania w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (organizacji) oraz charakterystyka wybranych, kompleksowych metod jego pomiaru.

Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów. Jeżeli ludzie nie ufają sobie, to nie osiągną sukcesu. Wiarygodność organizacji sprzyja satysfakcji pracowników i stanowi fundament lojalności pracowników. Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych etycznych podstawach.

Chociaż zaufanie jest pojęciem abstrakcyjnym i trudno mierzalnym, nie oznacza to, że w ogóle niemożliwym do oszacowania. W artykule przedstawiono trzy metody oparte na kwestionariuszu ankiety, które można wykorzystać do weryfikacji poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Badania przeprowadzone opisanymi metodami pozwalają zidentyfikować poziom zaufania w przedsiębiorstwie na podstawie opinii i postaw pracowników. Zaprezentowane narzędzia pomiarowe obejmują swym zakresem większość podstawowych wymiarów zaufania.

Słowa kluczowe

zaufanie, przedsiębiorstwo, kierownictwo, pracownicy

Trust in the company – meaning and measurement (Summary)

The main aim of the article is to present the essence of trust and its economic value in the functioning of an enterprise (organization) and the characteristic of selected, methods of its measurement.

Trust is the key to motivating people, mobilizing them to work and achieving common goals. If people do not trust themselves, they will not succeed. The credibility of the organization promotes employee satisfaction and is the foundation of employee loyalty. Trust requires strong leadership, open communication, and honest behavior based on strong ethical foundations.

Although trust is an abstract concept and difficult to measure, it does not mean, it is impossible to estimate at all. The article presents three methods based on questionnaire surveys, which can be used to verify the level of organization trust. Research conducted by the described methods allows you to identify the level of trust in an enterprise based on employee opinions and attitudes. The presented measuring tools contain most of the basic dimensions of trust.

Keywords

trust, organization, management, employees