

Adam RUDZEWICZ
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Analizy Rynku i Marketingu
adam.rudzewicz@uwm.edu.pl

ZAUFANIE WEWNĄTRZORGANIZACYJNE A STAŻ PRACY PRACOWNIKÓW

Streszczenie. Celem artykułu jest przybliżenie znaczenia zaufania wewnątrz-organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji oraz określenie jego wpływu na długość okresu zatrudnienia pracowników. Przyjmuje się, że zaufanie do organizacji sprzyja satysfakcji pracowników i ich zaangażowaniu w pracę. Zadowoleni z pracy pracownicy nie są zainteresowani zmianą pracy i pozostają lojalni w stosunku do pracodawcy. Teza ta została poddana weryfikacji empirycznej. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników dwóch, różnych organizacji i opracowaniu modelu regresji liniowej oraz współczynników korelacji stwierdzono, że nie występuje zależność między zaufaniem a stażem pracy pracowników. Uzyskane wyniki mogą być odzwierciedleniem specyfiki podmiotów poddanych obserwacji oraz otoczenia społeczno-gospodarczego, w którym kultura zaufania nie jest mocną stroną.

Słowa kluczowe: zaufanie, organizacja, pracownicy, staż pracy

ORGANIZATIONAL TRUST AND LENGTH OF EMPLOYMENT OF WORKERS

Abstract. The aim of the article is to introduce the importance of organizational trust in the functioning of the organization and to determine its effect on the length of employment of workers. It is assumed that the trust in the organization promotes employee satisfaction and their commitment to work. Satisfied employees are not interested in changing jobs and remain loyal to the employer. This thesis has been subjected to empirical verification. Based on research conducted among employees of two different organizations and the preparation of the linear regression model and correlation coefficients it found that there is no correlation between trust and length of employment of workers. The obtained results may reflect the specifics of the surveyed entities and socio-economic environment in which the culture of trust is not a strong point.

Keywords: trust, organization, employees, length of employment of workers

1. Wstęp

Problematyka zaufania dotyka wielu przestrzeni badawczych, również zagadnień ekonomicznych i biznesowych. Zaufanie występuje we wszelkich procesach i różnych relacjach, które zachodzą na rynku¹, dlatego umiejętność okazywania zaufania jest niezwykle istotna. Wynika to z tempa oraz sposobu życia, które zmuszają do cedowania wielu działań na innych. Jedne jednostki stają się w coraz większym stopniu zależne od drugich, a ta zależność wymaga zaufania². Organizacja musi dbać o zaufanie klientów, kontrahentów, dostawców, wspólników i własnego personelu. Wizerunek oparty na zaufaniu potwierdza, że organizacja jest wiarygodna i kompetentna w tym co robi. Stanowi to czynnik rozwojowy, zapewniający ekonomiczne bezpieczeństwo³.

Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Ponadto dla lepszego zobrazowania problemu podjęto próbę bezpośredniego pomiaru zaufania wewnątrzorganizacyjnego na przykładzie wybranych organizacji. Następnie szukano zależności między zaufaniem a długością okresu zatrudnienia pracowników (staż pracy) u obecnego pracodawcy.

Przyjmuje się, że zaufanie do organizacji sprzyja satysfakcji pracowników i ich zaangażowaniu w pracę. Zadowoleni z pracy pracownicy nie są zainteresowani zmianą pracy i pozostają lojalni w stosunku do pracodawcy⁴. Teza ta została poddana weryfikacji empirycznej w warunkach polskich, gdzie występuje bardzo niski kapitał społeczny i niska kultura zaufania⁵.

2. Zaufanie i jego funkcje wewnątrz organizacji

Zaufanie organizacyjne jest ogólną oceną tego, na ile dana organizacja troszczy się o pracowników lub inne istotne dla niej grupy. Zaufanie jest przejawem szacunku wobec

¹ Sagan A., Plichta G.: Zaufanie a wartości osobowe konsumentów w świetle logiki dominacji usługowej S-D Logic. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 97, 2016, s. 260.

² Osika G.: Zaufanie – kapitał negocjacyjny. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 65, 2013, s. 297.

³ Bąk M.: Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości. „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2(80), cz. 2, 2016, s. 12-14.

⁴ Saunders M.N.K., Thornhill A.: Organisational justice, trust and the management of change. An exploration. “Personnel Review”, Vol. 32, No. 3, 2003, p. 364-366; Zeffane R.: Pride and commitment in organizations. Exploring the impact of satisfaction and trust climate. „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, No. 51, 2009, p. 163-176.

⁵ Rudzewicz A.: Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar. Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2016, s. 105-113.

drugiej osoby i swoistą manifestacją człowieczeństwa z punktu widzenia etyki⁶. Zaufanie do organizacji jest bezpośrednio związane z wiarą, że organizacja funkcjonuje efektywnie, a jej pracownicy wykazują wysoki poziom zadowolenia z pracy, co skutkuje gotowością pracowników do ponoszenia wysiłków na jej rzecz. Im wyższy poziom zaufania w relacjach przełożony – podwładny, tym większa satysfakcja i zaangażowanie pracowników⁷. Zaufanie wpływa również na lojalność pracowników i ich wydajność, natomiast jego brak zwiększa fluktuację kadr, obniża produktywność i ostatecznie rentowność firmy⁸.

Pracownicy, którzy postrzegają swoje środowisko pracy jako satysfakcjonujące wykazują postawy i zachowania sprzyjające dostarczaniu produktów i usług zgodnych z oczekiwaniami nabywców. W ten sposób tworzą wartość dla klienta, utrzymując z nim pozytywne i trwałe relacje. Konsekwencjami tego powinny być wzrost przychodów i rentowności prowadzonej działalności gospodarczej⁹.

Pracodawca, któremu brakuje zdolności wzbudzających zaufanie, może mieć trudności w prowadzeniu biznesu. Również bez poczucia wiary w kompetencje i życzliwość pracowników, kierownikom trudno będzie skorzystać z ich wiedzy i umiejętności¹⁰. Z punktu widzenia menedżera zaufanie to wiara w siły i możliwości podwładnych, posiadane przez nich uzdolnienia, zamiłowania i możliwości skutecznego działania. Kiedy pracownicy ufają, że przełożony nie wykorzysta swojej pozycji do działań niezgodnych z ich interesem i nie nadużyje ich praw, są bardziej skłonni do współpracy, wypełniania poleceń kierownika i kreatywnego zaangażowania się w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

3. Budowa zaufania

Budowa zaufania zaczyna się od postawy zarządzających. Jeżeli ludzie nie ufają menedżerom, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu. Zaufanie pojawia się wówczas, gdy przełożeni są szczerzy, uczciwi i dotrzymują słowa¹¹, jak również nie wykorzystują oni swojej przewagi i zależności służbowej, szczególnie w sytuacji

⁶ Pucetaite R., Markunaite L.: The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. "Economics and Sociology", Vol. 8, No. 3, 2015, p. 11-13.

⁷ Gill A.S.: The role of trust in employee-manager relationship. „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, No. 20(1), 2008, p. 98-102; Matzler K., Renzl B.: The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. „Total Quality Management & Business Excellence”, No. 17(10), 2006, p. 1261-1271.

⁸ Garg P., Rastogi R.: Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employee. „Journal of Organizational Behavior”, No. 8(2), 2009, p. 42-51.

⁹ Bednarska M.: Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2016, s. 97-98.

¹⁰ Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L.: Trust and knowledge sharing: A critical combination. IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, 2002, p. 8.

¹¹ Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L.: op.cit., p. 6-7.

kryzysowej¹². Pracownicy dzięki temu uzyskają pewność, że mają równe prawa, dostęp do informacji i czytelną ścieżkę awansu. Wiąże się z tym redukcja kontroli i tolerancja ryzyka. Celem kontroli nie może być poniżenie pracownika, ukaranie go bądź zwolnienie z pracy, ale pomoc i wsparcie. Przełożony powinien być osobą życzliwą i lojalną w stosunku do podwładnych. Dopiero wtedy można liczyć na to, że pracownicy obdarzą zaufaniem menedżerów i siebie nawzajem¹³. Zarządzający powinni być otwarci w relacjach z podwładnymi, kompetentni, uczciwi i życzliwi. W zaufaniu bardzo ważnym elementem jest wzajemne wspieranie się stron, a także przekazywanie sobie niezbędnych informacji. Oznacza to informowanie pracowników o decyzjach istotnych dla firmy, a także inspirowanie wymiany informacji między pracownikami. Swobodny obieg informacji (zarówno dobrej, jak i złej) jest korzystny dla przedsiębiorstwa, gdyż angażuje pracowników w sprawy firmy. Kompetencje to kwalifikacje i umiejętności kierownika. Uczciwość jest rozumiana jako zdolność do dotrzymywania danego podwładnym słowa i spełniania obietnic. Życzliwość oznacza skłonność do działania w dobrej wierze z uwzględnieniem interesów pracowników. Przy podejmowaniu wszelkich ocen danych sytuacji należy kierować się obiektywnością i bezstronnością, zapewniając sprawiedliwy osąd. Ufa się wyłącznie osobie prawdomównej (nawet jeśli usłyszana prawda jest niewygodna) oraz konsekwentnie kierującej się głoszonymi wartościami¹⁴. Menedżerowie w budowaniu klimatu zaufania powinni skupić się na rozwijaniu osobistych kompetencji menedżerskich, oprzeć relacje na prawdzie i wartościach oraz konsekwentnie komunikować dobrą wolę wobec pracowników¹⁵.

Kierownicy, którzy mają większe zaufanie do swoich pracowników, częściej wysyłają ich na szkolenia i inwestują w nich¹⁶. Z kolei wyższy poziom inwestycji w szkolenia, wzmacnia i podtrzymuje zaufanie do organizacji¹⁷. 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 obliguje ich do wydajniejszej pracy¹⁸; chociaż problemem może być również przeinwestowanie w kadry. Jak twierdzi Bugdol¹⁹ wiele firm szkoliło pracowników bez uwzględniania braku możliwości ich awansu. Pracownicy, jeśli nawet na początku wyrażali zadowolenie i motywację do dalszego doskonalenia, z czasem

¹² Pucetaite R., Lamsa A.M., Novelskaite A.: Organizations which have the strongest potential for high-level organizational trust in a low-trust societal context. "Transformation in Business & Economics", Vol. 9, No. 2, 2010, p. 320.

¹³ Anderson J.A.: Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. „Business Ethics. A European Review”, No. 14(4), 2005, p. 392-404.

¹⁴ Robbins S.P., Delenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 498.

¹⁵ Burton S.K.: Without trust, you have nobody. Effective Employee communications for today and tomorrow. „The Public Relations Strategist”, No. 12(2), 2006, p. 32-36.

¹⁶ Tzafrir S.S., Eitam-Meilik M.: The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms. A longitudinal analysis. „Journal of High Technology Management Research”, No. 16, 2005, p. 193-207.

¹⁷ Reade Q.: Top-level training helps Cola Giant rebuild trust and cut staff turnover. „Personnel Today”, No. 5(27), 2003, p. 9.

¹⁸ Paliszkievicz J.: Zaufanie w zarządzaniu. PWN, Warszawa 2013, s. 83.

¹⁹ Bugdol M.: Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych. „Współczesne zarządzanie”, nr 2, 2010, s. 20-21.

tracili zaufanie do organizacji, ponieważ nie mieli możliwości wykorzystania własnego potencjału i umiejętności.

Menedżerowie odgrywają w organizacji dużą rolę, ale nie może być ona przeceniana. Budowanie zaufania jest procesem zależnym od całej organizacji, czyli od wszystkich jej uczestników, zarówno od samych pracowników, jak i rad nadzorczych i związków zawodowych.

4. Bariery ograniczające zaufanie

Na postrzeganie zaufania mają wpływ źródła ekonomiczne i pozaekonomiczne, czyli uzyskiwane dochody oraz jakość stosunków personalnych. Brak bezpieczeństwa pracy i stabilizacji oraz zachwiane relacje międzyludzkie tworzą poczucie niesprawiedliwości, które niszczy zaufanie. Dlatego należy unikać działań (błędów), które zaprzeczają zaufaniu. Należą do nich błędy w strategii i niejasna wizja, zwolnienia pracowników, brak komunikacji, ukrywanie informacji bądź niskie wynagrodzenia²⁰. Kramer i Lewicki²¹ przedstawiają badania, w których przeprowadzono wiele rozmów i wywiadów grupowych z udziałem przedstawicieli różnych organizacji. Wynika z nich, które czynniki najczęściej przyczyniają się do utraty zaufania:

- obraźliwe zachowania,
- obwinianie za problemy,
- zagadnienia związane z komunikacją, niesłuchanie innych,
- niezaspokojone oczekiwania, niespełnione obietnice, naruszenie poufności i przyjętych zasad,
- nieskuteczne przywództwo, karanie osób, które na to nie zasłużyły, faworyzowanie innych, brak chęci do rozwiązywania problemów,
- niechęć do ponoszenia odpowiedzialności za własne błędy, obarczanie innych pełną winą,
- problemy z wydajnością w pracy, co powoduje złe traktowanie przez innych,
- nieprzestrzeganie podstawowych wartości moralnych, działania rozbieżne ze słowami,
- uwarunkowania strukturalne, zmiany w systemach i procedurach.

Osoby zbyt chciwe również nie wzbudzają zaufania. Podobnie jak ktoś, kto poświęca innych dla własnych korzyści, posługuje się kłamstwem lub plotką także nie może być traktowany jako podmiot wiarygodny. Wszystkie powyższe czynniki określa się mianem

²⁰ Shockley-Zalabak P.S., Morreale S.P., Hackman M.Z.: Building the high-trust organization. Jossey-Bass, San Francisco 2010, p. 202.

²¹ Kramer R.M., Lewicki R.J.: Repairing and enhancing trust. Approaches to reducing organizational. Trust deficits. „The Academy of Management Annals”, Vol. 4, No. 1, 2010, p. 251.

wrogów zaufania²². W przypadku utraty zaufania przez pracowników, organizacja z pewnością odnotuje straty lub niekorzystne zjawiska. Przykładem tych zjawisk mogą być²³:

- plotkowanie i rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji,
- przerzucanie pracy na inne osoby,
- niedotrzymywanie obietnic i terminów,
- ukrywanie informacji i pomyłek,
- spóźnianie się,
- nadszarpnięta reputacja,
- negatywny stosunek do pracy i do przełożonych,
- zniechęcenie do innowacji i kreatywności,
- brak zaangażowania,
- zmniejszenie dochodów.

Usunięcie barier stojących na drodze do budowania zaufania nie gwarantuje, że zaufanie w organizacji będzie kapitałem przyczyniającym się do wzrostu produktywności i wartości przedsiębiorstwa. Działanie takie zwiększa jedynie prawdopodobieństwo i szansę, że dojdzie do rozwoju zaufania daje fundament do jego budowy. Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, zaangażowania, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych, etycznych podstawach. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągnięcia wspólnych celów. Łatwo je zaniedbać, a kiedy już jest zniszczone, bardzo trudno odbudować. Czasami może być to zupełnie niemożliwe.

5. Metodyka badań

Celem badań było oszacowanie zaufania wewnątrzorganizacyjnego, a następnie określenie jego wpływu na długość zatrudnienia pracowników. W procesie operacyjnego pomiaru zaufania organizacyjnego wyróżniono pięć kryteriów (wymiarów), które poddano badaniom w celu określenia opinii pracowników na ich temat (tab. 1). Jest to autorska metoda, aczkolwiek oparta na podobnych badaniach prowadzonych między innymi przez J. Butlera²⁴, D. Reina i M. Reina²⁵ oraz R. Zeffanego²⁶.

²² Bugdol M.: Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 237-239.

²³ Reina D., Reina M.: *Rebuilding trust in the workplace. Seven steps to renew confidence, commitment and energy*. Berrett-Koehler Publisher Inc., San Francisco 2010, p. 1-3.

²⁴ Butler J.: *Toward understanding and measuring conditions of trust. Evolution of a conditions of trust inventory*. „Journal of Management”, Vol. 17, No. 3, 1991, p. 644-660.

²⁵ Reina D., Reina M.: *Building sustainable trust*. „Od Practitioner”, Vol. 39, No. 1, 2007, p. 36-41.

²⁶ Zeffane R.: *op.cit.*, p. 163-176.

Tabela 1

Wymiary i wyróżniki zaufania wewnątrzorganizacyjnego

Wymiary zaufania	Wyróżniki (twierdzenia)
Wizerunek organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Jestem dumny, że jestem częścią tej organizacji • Czuję, że moje stanowisko jest stabilne
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 mobbingu • 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: Opracowanie własne.

Każdy wymiar był określany za pomocą zestawu wskaźników percepcyjnych, czyli bardziej szczegółowych stwierdzeń w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza całkowity brak akceptacji, a 10 całkowitą akceptację danego twierdzenia.

Badania zostały przeprowadzone w grudniu 2014 oraz w styczniu 2015 roku wśród pracowników dwóch organizacji. Jednym podmiotem było przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe z sektora spożywczego. W jego przypadku wykorzystano kwestionariusz ankiety bezpośredniej²⁷. Pracownikom została wręczona ankieta, a następnie odebrana w sposób zapewniający pełną anonimowość. W przedsiębiorstwie zatrudnionych było 40 pracowników. Byli to pracownicy produkcyjni, sprzedawcy, kierowcy, magazynierzy oraz trzech kierowników. Wszyscy oni wzięli udział w badaniu (tab. 2).

Tabela 2

Struktura badanych pracowników przedsiębiorstwa

Kryterium podziału	Udział	
Płeć	Kobieta	55%
	Mężczyzna	45%
Wiek	Poniżej 30 lat	30%
	31-45 lat	40%
	Powyżej 45 lat	30%
Wykształcenie	Zawodowe	17%
	Średnie	38%
	Wyższe	45%

Źródło: Opracowanie własne.

²⁷ Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A.: Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza. PWN, Warszawa 2013, s. 133.

Drugim podmiotem była publiczna uczelnia wyższa. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej²⁸. Link do ankiety zamieszczonej na jednym z portali badawczych został wysłany pocztą elektroniczną do wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych na dwóch wydziałach danej uczelni. Na każdym wydziale było zatrudnionych ponad 100 pracowników. Badania były całkowicie anonimowe. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 97 respondentów (wypełnionych ankiet). Wskaźnik odpowiedzi osiągnięto na poziomie 40%. Struktura respondentów została przedstawiona w tab. 3.

Tabela 3

Struktura badanych pracowników uczelni

Kryterium podziału		Udział
Płeć	Kobieta	36%
	Mężczyzna	64%
Wiek	Poniżej 30 lat	8%
	30-45 lat	60%
	Powyżej 45 lat	32%
Tytuł zawodowy lub stopień/tytuł naukowy	Magister	22%
	Doktor	60%
	Doktor habilitowany	13%
	Profesor	5%

Zródło: Opracowanie własne.

W badaniach wykorzystano metodę studium przypadku, a dobór organizacji miał charakter typowo wygodny. Założono, że organizacje poddane analizie powinny być jak najbardziej zróżnicowane. Stąd wybór uczelni (sektor usługowy) z pozytywnym wizerunkiem społecznym, z pracownikami z wyższym wykształceniem. Drugi podmiot to firma produkcyjna z dominującym udziałem stanowisk robotniczych. Taki dobór pozwolił w sposób obiektywny przedstawić poruszany problem.

W ramach badań sformułowano hipotezę badawczą:

Hipoteza: Istnieje wyraźna, pozytywna zależność między zaufaniem do organizacji a długością zatrudnienia pracowników (stażem pracy w danym przedsiębiorstwie).

Do zbadania zależności między wymiarami zaufania i zaufaniem uśrednionym zastosowano analizę zależności korelacyjnej Tau b Kendalla. W analizach statystycznych zwykle przyjmuje się, że jeżeli współczynnik korelacji wynosi:

- mniej niż 0,2 – to praktycznie brak związku liniowego między badanymi cechami,
- 0,2-0,4 – zależność liniowa wyraźna, lecz niska,
- 0,4-0,7 – zależność umiarkowana,
- 0,7-0,9 – zależność znacząca,
- powyżej 0,9 – zależność bardzo silna.

²⁸ Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A.: op.cit., s. 135.

Do budowy modelu liniowego regresji (estymacja klasyczną metodą najmniejszych kwadratów), w celu weryfikacji hipotezy badawczej, użyto programu SPSS.

6. Wyniki badań

Kwestionariusz ankiety zrealizowany w przedsiębiorstwie uzyskał wskaźnik rzetelności Alfa Cronbacha na poziomie 0,965. Analizując zaufanie wewnątrzorganizacyjne (tab. 4), można zauważyć, że badany podmiot miał największe problemy z polityką płacową i możliwościami rozwoju pracowników (4,82 pkt). Pozostałe wymiary zaufania oceniono na poziomie 6 punktów. Nieco lepiej pracownicy ocenili wizerunek organizacji (powyżej 7 pkt). Ostatecznie ogólny poziom zaufania, obliczony ze średniej ze wszystkich badanych wyróżników (twierdzeń), otrzymał 6,2 pkt.

Tabela 4

Statystyki opisowe oszacowanego zaufania wewnątrzorganizacyjnego w przedsiębiorstwie

Wymiary zaufania	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Mediana	Dominanta
Wizerunek organizacji	7,27	1,52	5	10	7	6,5
Kompetencje i postawa kierownictwa	6,13	2,64	2	10	7	7
Kompetencje i postawa pracowników	6,67	1,58	5	10	6,5	6,5
Atmosfera pracy	6,06	2,20	2	10	6	5
Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	4,82	2,19	2	9	5	2
Zaufanie 6,2						

Źródło: Opracowanie własne.

Badany podmiot otrzymał noty dotyczące zaufania zarówno maksymalne – 10 pkt, jak i bardzo niskie – 2 pkt. Rozbieżności w punktacji są znaczące. Odchylenie standardowe mieści się w przedziale od 1,52 do 2,64. Mediana kształtuje się od 5 do 7 pkt w poszczególnych wymiarach zaufania. Podobnie wyglądała dominanta z jednym wyjątkiem. Stosunek pracowników do polityki płacowej był bardzo krytyczny; dominująca była nota 2 pkt.

Tabela 5

Macierz korelacji wymiarów zaufania w przedsiębiorstwie

Wymiary zaufania	Wizerunek organizacji	Kompetencje i postawa kierownictwa	Kompetencje i postawa pracowników	Atmosfera pracy	Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	Zaufanie
Wizerunek organizacji	1					
Kompetencje i postawa kierownictwa	,585**	1				
Kompetencje i postawa pracowników	,466**	,693**	1			
Atmosfera pracy	,677**	,742**	,558**	1		
Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	,548**	,685**	,411**	,761**	1	
Zaufanie	,665**	,935**	,691**	,798**	,699**	1

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: Opracowanie własne.

Poszczególne wymiary zaufania wewnątrzorganizacyjnego są ze sobą skorelowane w stopniu umiarkowanym lub znaczącym (tab. 5). Największą zależność ze średnim zaufaniem wykazują kompetencje kierownictwa i atmosfera pracy. Oba te parametry są również ściśle skorelowane ze sobą. Na atmosferę pracy wpływa również w istotny sposób polityka płacowa. Jedną z niższych korelacji występuje między polityką płacową a kompetencjami pracowników.

Tabela 6

Struktura pracowników przedsiębiorstwa ze względu na staż pracy

Staż pracy w badanym przedsiębiorstwie	Struktura
Do 1 roku	37,5%
1-3 lat	45%
Powyżej 3 lat	17,5%

Źródło: Opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę pracowników stanowią osoby zatrudnione od 1 do 3 lat (45%). Drugą, co do liczności, jest grupa osób ze stażem zatrudnienia poniżej jednego roku (37,5%). Pracownicy pracujący w firmie powyżej 3 lat stanowili 17,5%. Z wywiadu z dyrekcją wynika, że fluktuacja w przedsiębiorstwie jest duża. Struktura pracowników pod względem stażu pracy została przedstawiona w tab. 6.

Tabela 7

Model regresji – wpływ zaufania na długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie

R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania			
,128	,016	-,009	,70083			
Anova						
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	
Regresja	,311	1	,311	,633	,43	
Reszta	18,664	38	,491			
Ogółem	18,975	39				
Zmienna zależna: długość zatrudnienia u obecnego pracodawcy						
Predyktory: (Stała), Zaufanie						

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy na podstawie zaprezentowanego studium przypadku nie wykazały (tab. 7) zależności między zaufaniem a stażem pracy. Korelacja między tymi zmiennymi wyniosła $-0,094$. Dlatego też przedstawiony model nie jest statystycznie istotny. Otrzymane parametry są bardzo niskie. Model wyjaśnia badane zjawisko jedynie w małym ułamku procenta (R-kwadrat: $-0,009$). Błąd standardowy oszacowania jest bardzo wysoki.

W drugim badaniu, przeprowadzonym w instytucji publicznej, przydatność narzędzia pomiarowego na podstawie wskaźnika Alfa Cronbacha, wynosi $0,891$. Zbiorcze oceny wymiarów zaufania na przykładowej uczelni były niższe niż w analizowanym wcześniej przedsiębiorstwie. Badana instytucja największe problemy ma z polityką płacową i możliwościami rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej ($4,55$ pkt). Stąd prawdopodobnie niska ocena atmosfery pracy i kompetencji kierownictwa (poniżej 6 pkt). Nieco lepiej pracownicy ocenili swoje kompetencje i wizerunek organizacji (powyżej 6 pkt). Są to wyniki, które zmuszają do przemyśleń i większych wysiłków na rzecz budowy zaufania wewnątrz organizacji. Średni poziom zaufania otrzymany z wszystkich analizowanych wyróżników jest na poziomie $5,77$ pkt. To słaba ocena reputacji (tab. 8). Zmienność ocen była dość duża, odchylenie standardowe niemal w każdym wymiarze zaufania było powyżej 2 pkt. Oceniający zaufanie pracownicy uczelni wystawili zarówno maksymalne oceny (10 pkt), jak i minimalne (1 pkt). Mediana i dominanta były bliskie ocen średnich.

W przypadku zależności między wymiarami zaufania opisującymi uczelnię, należy zauważyć podobieństwo korelacji z danymi odnotowanymi w przedsiębiorstwie. Na zaufanie ogólne w największym stopniu wpływają kompetencje kierownictwa i atmosfera pracy. Jednak otrzymane wskaźniki charakteryzują się znacznie niższymi wartościami (około $0,6$) niż w badanym przedsiębiorstwie ($0,8-0,9$).

Tabela 8

Statystyki opisowe oszacowanego zaufania wewnątrzorganizacyjnego na uczelni

Wymiary zaufania	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Mediana	Dominanta
Wizerunek organizacji	6,35	2,01	1	10	6,5	5
Kompetencje i postawa kierownictwa	5,57	2,01	1	10	5,5	5
Kompetencje i postawa pracowników	6,5	1,51	4	10	6,5	6
Atmosfera pracy	5,89	2,05	2	10	6	5
Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	4,55	2,19	1	10	4	3
Zaufanie 5,77						

Źródło: Opracowanie własne.

W większości przypadków otrzymane zależności są umiarkowane lub niskie. Największą zależność korelacyjną między wymiarami zaufania zanotowano między kompetencjami kierownictwa i polityką płacową oraz awansową. Osoby, które lepiej oceniają kompetencje kierowników z zasady lepiej zarabiają i szybciej awansują. Jest to ciekawa zależność. Można to również rozumieć w taki sposób, że wsparcie kierownika (przełożonego) w zauważalny sposób wpływa na rozwój naukowy, a następnie awans podwładnego.

Tabela 9

Macierz korelacji wymiarów zaufania na uczelni

Wymiary zaufania	Wizerunek organizacji	Kompetencje i postawa kierownictwa	Kompetencje i postawa pracowników	Atmosfera pracy	Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	Zaufanie
Wizerunek organizacji	1					
Kompetencje i postawa kierownictwa	,329**	1				
Kompetencje i postawa pracowników	,332**	,352**	1			
Atmosfera pracy	,301**	,432**	,356**	1		
Polityka płacowa oraz możliwości rozwoju i awansu	,428**	,439**	,355**	,430**	1	
Zaufanie	,503**	,647**	,533**	,640**	,636**	1

** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci biorący udział w badaniu to najczęściej osoby ze stażem od 11 do 20 lat (38%) oraz powyżej 20 lat (29%). Fluktuacja pracowników jest dość niska, dlatego struktura zatrudnienia jest nieco zmodyfikowana w stosunku do przedsiębiorstwa (tab. 10).

Tabela 10

Struktura pracowników ze względu na długość zatrudnienia na uczelni

Staż pracy w badanej organizacji	Struktura
Poniżej 5 lat	11%
5-10	22%
11-20	38%
Powyżej 20 lat	29%

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza regresji obrazująca jak zaufanie wpływa na długość zatrudnienia pracowników wykazała, że otrzymany model i w tym wypadku jest nieistotny statystycznie $F(1;96) = 0,002$; $p > 0,05$. Parametry modelu, podobnie jak poprzednio, nie wykazują żadnego znaczenia między badanymi cechami (tab. 11). Zmienność zaufania jedynie w małym ułamku wyjaśnia zmienność długości zatrudnienia pracowników. Współczynnik korelacji dla tych dwóch zmiennych wynosi $-0,016$.

Tabela 11

Model regresji – wpływ zaufania na długość zatrudnienia na uczelni

R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania			
,004	,000	-,011	,97699			
Anova						
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	
Regresja	,002	1	,002	,002	,968	
Reszta	90,679	95	,955			
Ogółem	90,680	96				
Zmienna zależna: długość zatrudnienia u obecnego pracodawcy						
Predyktory: (Stała), Zaufanie						

Źródło: Opracowanie własne.

7. Podsumowanie

Na podstawie studiów literatury wydaje się, że właściwe relacje wewnątrz organizacji stanowią fundament budowy zaufania. Skuteczne zarządzanie organizacją nie jest możliwe bez wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Zaufanie wpływa na lojalność i wydajność pracowników, co podwyższa produktywność i poprawia rentowność firmy.

Zdając sobie sprawę z ograniczeń metodycznych (tylko dwa podmioty poddane obserwacji), na podstawie przedstawionych badań można sformułować wniosek, że hipoteza mówiąca o pozytywnej zależności między zaufaniem do organizacji a długością zatrudnienia w niej pracowników nie znalazła potwierdzenia. W procesie badawczym nie stwierdzono żadnej istotnej, statystycznej zależności między zaufaniem a stażem pracy pracowników. Wraz ze wzrostem zaufania, jaki wykazują pracownicy, nie występuje dłuższy okres

zatrudnienia u danego pracodawcy. Inaczej mówiąc, wraz ze wzrostem okresu zatrudnienia pracowników nie wzrasta ich zaufanie do pracodawcy. Niezależnie, czy pracownicy rozpoczynają pracę czy charakteryzują się bogatym doświadczeniem zawodowym, to zaufanie jest mniej więcej na stałym poziomie. Dążenie do zmiany pracy bądź pozostanie u obecnego pracodawcy jest kształtowane innymi czynnikami niż zaufanie. Prawdopodobnie mogą to być kompetencje, ambicje, strach przed utratą możliwości zarobkowania, specyfika lokalnego rynku pracy.

Oszacowane zaufanie na przykładzie dwóch różnych podmiotów pokazuje duże zróżnicowanie odpowiedzi wśród respondentów. Kierują się oni emocjami, subiektywnymi oczekiwaniami i ocenami. Ten ciekawy obszar badań należy rozwijać na zdecydowanie większej próbie badawczej.

Bibliografia

1. Anderson J.A.: Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. „Business Ethics. A European Review”, No. 14(4), 2005.
2. Bąk M.: Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości. „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2(80), cz. 2, 2016.
3. Bednarska M.: Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2016.
4. Bugdol M.: Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
5. Bugdol M.: Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych. „Współczesne zarządzanie”, nr 2, 2010.
6. Burton S.K.: Without trust, you have nobody. Effective Employee communications for today and tomorrow. „The Public Relations Strategist”, No. 12(2), 2006.
7. Butler J.: Toward understanding and measuring conditions of trust. Evolution of a conditions of trust inventory. „Journal of Management”, Vol. 17, No. 3, 1991.
8. Garg P., Rastogi R.: Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employee. „Journal of Organizational Behavior”, No. 8(2), 2009.
9. Gill A.S.: The role of trust in employee-manager relationship. „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, No. 20(1), 2008.
10. Kramer R.M., Lewicki R.J.: Repairing and enhancing trust. Approaches to reducing organizational. Trust deficits. „The Academy of Management Annals”, Vol. 4, No. 1, 2010.

11. Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L.: Trust and knowledge sharing: A critical combination. IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, 2002.
12. Matzler K., Renzl B.: The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. „Total Quality Management & Business Excellence”, No. 17(10), 2006.
13. Osika G.: Zaufanie – kapitał negocjacyjny. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 65, 2013.
14. Paliszkievicz J.: Zaufanie w zarządzaniu. PWN, Warszawa 2013.
15. Pucetaite R., Lamsa A.M., Novelskaite A.: Organizations which have the strongest potential for high-level organizational trust in a low-trust societal context. “Transformation in Business & Economics”, Vol. 9, No. 2, 2010.
16. Pucetaite R., Markunaite L.: The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. “Economics and Sociology”, Vol. 8, No. 3, 2015.
17. Reina D., Reina M.: Building sustainable trust. „Od Practitioner”, Vol. 39, No. 1, 2007.
18. Reina D., Reina M.: Rebuilding trust in the workplace. Seven steps to renew confidence, commitment and energy. Berrett-Koehler Publisher Inc., San Francisco 2010.
19. Reade Q.: Top-level training helps Cola Giant rebuild trust and cut staff turnover. „Personnel Today”, No. 5(27), 2003.
20. Robbins S.P., Delenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
21. Rudzewicz A.: Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar. Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2016.
22. Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A.: Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza. PWN, Warszawa 2013.
23. Sagan A., Plichta G.: Zaufanie a wartości osobowe konsumentów w świetle logiki dominacji usługowej S-D Logic. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 97, 2016.
24. Shockley-Zalabak P.S., Morreale S.P., Hackman M.Z.: Building the high-trust organization. Jossey-Bass, San Francisco 2010.
25. Tzafrir S.S., Eitam-Meilik M.: The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms. A longitudinal analysis. „Journal of High Technology Management Research”, No. 16, 2005.
26. Saunders M.N.K., Thornhill A.: Organisational justice, trust and the management of change. An exploration. “Personnel Review”, Vol. 32, No. 3, 2003.
27. Zeffane R.: Pride and commitment in organizations. Eexploring the impact of satisfaction and trust climate. „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, No. 51, 2009.