

# Barbara Józefowicz

---

## Budowanie zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/2, 195-206

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Barbara Józefowicz\***

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## BUDOWANIE ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### STRESZCZENIE

W artykule rozważano problematykę budowania zaufania we współczesnym przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia stała się marka, jako powszechnie stosowany sposób budowania zaufania wśród interesariuszy zewnętrznych. Zwrócono jednak uwagę na potrzebę skierowania wysiłków w stronę trwałego zabezpieczenia wiarygodności firmy poprzez zaufanie organizacyjne. Wskazówek na temat sposobów budowania zaufania w przedsiębiorstwie dostarczyły szczegółowo przedstawione wyniki badań empirycznych dotyczących wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zaufania.

**Słowa kluczowe:** zaufanie w przedsiębiorstwie, zaufanie organizacyjne, budowanie zaufania

### Wstęp

Zaufanie do przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania. Wystarczy doświadczyć sytuacji, w której zaufanie spada, a od razu docenimy jego wartość. Na przykład ujawnienie nieetycznych działań doprowadziło do poważnego kryzysu niejedną firmę. Utrata wiarygodności rozprzestrzeniła się wówczas lawinowo. Klienci i inwestorzy odchodzą w trosce o swoje własne interesy. Nastę-

---

\* Adres e-mail: [barbara.jozefowicz@umk.pl](mailto:barbara.jozefowicz@umk.pl)

stwem tego jest spadek sprzedaży, spadek wartości akcji i straty finansowe, czasem nawet wtedy, gdy wina przedsiębiorstwa nie jest oczywista<sup>1</sup>. Odbudowanie zaufania jest jednak o wiele bardziej czasochłonne i skomplikowane. Sprawne zarządzanie sytuacją kryzysową to zaledwie początek tego procesu. Aby odzyskać klientów, nie wystarczy ciekawa reklama, a inwestorów nie skusi już obietnica. Nawet pracownicy odchodzą, kiedy nie wierzą, że przedsiębiorstwo będzie w stanie przetrwać trudne czasy. Jeśli zostają, często muszą borykać się ze wstydem i upokorzeniem.

Celem artykułu jest dostarczenie wskazówek do budowania zaufania organizacyjnego przez przedsiębiorstwo. Zaprezentowane wyniki badań stanowią źródło cennej wiedzy na temat warunków, jakie muszą być spełnione, aby organizacja i jej marka cieszyły się zaufaniem interesariuszy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

## 1. Zaufanie organizacyjne a wiarygodność marki

Najbardziej popularnym instrumentem budowania zaufania jest *branding*. Z zasady, aby marka mogła spełniać wszystkie potencjalne funkcje, musi budzić zaufanie. Jeśli jednak wysiłki firmy ograniczają się tylko do wykreowania wizerunku zaufanej marki w oczach klientów, to niekoniecznie taka marka jest wiarygodna. Niezbędna jest przede wszystkim spójność wszystkich działań przedsiębiorstwa-właściciela z obietnicą, jaką komunikuje marka. W warunkach swobodnego przepływu informacji konsumenci na całym świecie mają możliwość wyrażania i weryfikowania swoich opinii. Dlatego całkiem szybko mogą się zorientować, kiedy za lubianą marką stoi fałsz, nadużycia, złe traktowanie pracowników czy wręcz łamanie praw człowieka.

Obecnie bardziej niż kiedykolwiek przedsiębiorstwa potrzebują zaufania. W czasach tak szerokiego dostępu do informacji oraz dosłownie błyskawicznego ich przepływu, jakiego jeszcze nigdy dotąd nie było w ujęciu globalnym, zdecydowanie maleje możliwość ograniczenia informacji o firmie tylko do tych emitowanych świadomie. Interesariusze korzystają z różnych źródeł informacji, zarówno kontrolowanych przez przedsiębiorstwo, jak i tych będących poza jego gestią. Zatem jeśli

---

<sup>1</sup> J.K. Tanimura, M.G. Okamoto, *Reputational Penalties in Japan: Evidence from Corporate Scandals*, „Asian Economic Journal” 2013, Vol. 27, No. 1, s. 55.

wszelkie niechlubne działania łatwo upublicznić, każda organizacja powinna szczególnie dbać o swoją wiarygodność jako podstawę prawdziwego zaufania.

Jednakże o ile zabieganie o zaufanie zewnętrzne jest dla przedstawicieli biznesu dość oczywiste, to już kwestia zaufania wewnątrz organizacji wzbudza spore kontrowersje. W nowoczesnych przedsiębiorstwach wykorzystuje się bowiem coraz to nowsze technologie informatyczne w celu kontroli pracowników wszędzie, gdzie jest to tylko możliwe. Nieustanny nadzór działa jednak deprymująco na pracowników i wyraża nic innego jak brak zaufania. Pracownicy w odpowiedzi koncentrują się nie na celach organizacji, ale na sposobach oszukania systemu kontroli. Dlatego niektórym pracodawcom czy menedżerom trudno czasem uzmysłwić sobie, że można zaufać pracownikom. W ich oczach zaufanie może jawić się jako naiwność i nieracjonalność. Jak więc przerwać błędne koło nieufności?

Odpowiedzią jest budowanie zaufania organizacyjnego, które definiowane jest przez Pirsona jako „postrzegana wiarygodność organizacji szacowana przez wymiary przejrzystości, uczciwości, kompetencji, życzliwości oraz niezawodności, a także oparta na informacji od strony trzeciej (reputacji), osobistym doświadczeniu oraz zgodności wartości (identyfikacji)”<sup>2</sup>. Z kolei autorzy *Organizational Trust Index* (OTI), definiują zaufanie organizacyjne jako „wszechobecną wiarę, że organizacja w swojej komunikacji i zachowaniach jest kompetentna, otwarta i szczerą, zaangażowaną, rzetelną oraz zasługującą na identyfikację z jej celami, normami i wartościami”<sup>3</sup>. W tym ujęciu idea budowania zaufania łączy się więc z ideą *brandingu*.

Dobrze zarządzana, silna marka spełnia właśnie funkcję integracyjną pomiędzy wszystkimi elementami organizacji oraz jej interesariuszami<sup>4</sup>. Symbolizuje wartości, komunikuje obietnicę, pozwala utożsamić się z jej osobowością, łączy. Poprzez więź z marką między wszystkimi zaangażowanymi tworzy się relacja zaufania. To dzięki niej, silnej marce, szybciej wybacza się potknięcia i błędy. Nawet okresowe pogorszenie poziomu jakości czy też spektakularne niedociągnięcia i usterki (chętnie nagłaśniane przez media) są amortyzowane jej pozycją na rynku i uznaniem konsu-

<sup>2</sup> M. Pirson, *Facing the Trust Gap Measuring and Managing Stakeholder Trust*, SVH, Saarbrücken 2008, s. 60.

<sup>3</sup> P.S. Shockley-Zalabak, S. Morreale, M. Hackman, *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 12.

<sup>4</sup> L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 19.

mentów<sup>5</sup>. Ta więź ułatwia pozyskanie inwestorów, a także najlepszych pracowników oraz motywuje ich do większych wysiłków w pracę na rzecz cenionej marki. Ale pod warunkiem, że zachowania organizacji są spójne z wizerunkiem marki.

Ponieważ marka jest komasacją wielu informacji kojarzących się konsumentowi w indywidualny sposób, nie zawsze taki, jaki zakłada właściciel, to aby firma była uznana za szczerą i zdolną do rzetelnego dotrzymywania obietnic, powinna zaangażować się w budowanie i wzmacnianie zaufania organizacyjnego. W tym celu warto przyrzeć się wynikom badań empirycznych dostarczających wskazówek dla przedsiębiorstw.

## 2. Metodyka badania uwarunkowań zaufania w przedsiębiorstwie

W badaniu, z którego pochodzą przedstawione niżej dane, przyjęto, że elementarnymi przejawami zaufania w przedsiębiorstwie są:

- panująca atmosfera życzliwości,
  - możliwość otwartego i szczerego wyrażania swoich opinii oraz przyznawania się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) konsekwencje,
  - dzielenie się wiedzą,
  - uczciwe postępowanie pracowników względem siebie nawet podczas rywalizacji,
  - delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym bez obaw o skutki,
  - brak oporu pracowników wobec decyzji kierownictwa,
  - zaangażowanie w wykonywaną pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).
- Ten siedmioelementowy zbiór zmiennych wyłonił się ostatecznie w oparciu o studia literatury, udowodnione empirycznie zależności zaufania z innymi zjawiskami oraz wskutek dyskusji w zespole badawczym, a także ograniczeń możliwości pomiarowych. Zaufanie było jednym z dziewięciu obsza-

---

<sup>5</sup> S. Hoinkis, *Produkt i jego marka jako jeden z elementów konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, w: J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, część I, Ośrodek Studiów Strategicznych i Zarządzania Technika Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002, s. 294.

rów poddanych empirycznej eksploracji w ramach zespołowego projektu badawczego, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce” na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00835, kierowanego przez prof. zw. Marka Jacka Stankiewicza.

Wykorzystana w niniejszym opracowaniu część wyników pochodzi z badania ankietowego zrealizowanego z udziałem autorki w 2012 roku. Z wyselekcjonowanych celowo ponad 5000 czołowych polskich przedsiębiorstw uzyskano 73 wypełnione kwestionariusze ankietowe. Wynik ten osiągnięto wykorzystując zarówno metodę tradycyjnej ankiety pocztowej, jak i ankiety internetowej, do której wybrane firmy zapraszano były za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Kwestionariusz obejmował między innymi 7 wyodrębnionych wcześniej przejawów zaufania w przedsiębiorstwie oraz 89 wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań rozwoju Pozytywnego Potencjału Organizacji podzielonych na 10 grup. Zadaniem respondentów (menedżerów) było ustosunkowanie się do stwierdzeń opisujących przejawy oraz uwarunkowania zaufania, odzwierciedlając stopień intensywności występowania badanych aspektów w ich przedsiębiorstwach w skali od 0 do 100%. Zastosowana metodyka umożliwiła wychwycenie siły związku między badanymi czynnikami zmierzoną współczynnikiem korelacji Pearsona ( $r$ ).

### 3. Główne uwarunkowania zaufania wewnątrz przedsiębiorstwa

Analiza współzależności badanych przejawów zaufania z uwarunkowaniami wykazała, że najistotniejsze determinanty reprezentują następujące grupy czynników:

- dotyczące przywództwa i menedżerów średniego stopnia,
- dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi,
- dotyczące integracji i identyfikacji z firmą,
- dotyczące komunikacji,
- dotyczące struktury organizacyjnej.

Szczegółowe korelacje wymienionych grup ze wszystkimi badanymi przejawami zaufania przedstawiają kolejne tabele. Ale oprócz nich, wśród szczególnie silnych uwarunkowań zaufania znalazł się jeden czynnik materialny, mianowicie „sta-

nowiska pracy w przedsiębiorstwie są atrakcyjnie wyposażone” ( $r = 0,68$ ). Jest to bardzo ważny aspekt codziennego życia każdego pracownika, który spędza w pracy znaczną część dnia. Dlatego atrakcyjne wyposażenie tego miejsca jest formą okazania troski o ludzi. Dzięki temu mogą oni poczuć, że firmie na nich zależy, że są ważni dla przedsiębiorstwa i warto im zaufać, dając im do dyspozycji coś więcej ponad obowiązkowe minimum.

W tabeli 1 pokazano zależności poszczególnych przejawów zaufania z zachowaniami kierownictwa zarówno na najwyższym, jak i średnim szczeblu zarządzania.

Tabela 1. Uwarunkowania elementarnych składników zaufania związane z przywództwem i menedżerami

Uwarunkowanie	Przejawy zaufania						
	1	2	3	4	5	6	7
Naczelne kierownictwo dostarcza wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	,61**	,66**	,75**	,70**	,58**	,50**	,76**
Menedżerowie średniego szczebla dostarczają wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	,50**	,73**	,74**	,75**	,60**	,50**	,72**
Przełożeni posiadają umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych	,59**	,60**	,52**	,55**	,75**	,65**	,50**
Przełożeni zachowują się empatycznie	,52**	,59**	,61**	,59**	,61**	,62**	,64**
Przełożeni traktują innych z szacunkiem	,62**	,46**	,45**	,45**	,66**	,59**	,48**
Przełożeni budują zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w przedsiębiorstwie	,58**	,65**	,66**	,66**	,68**	,62**	,63**

**Legenda:**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

- 1 – Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje.
- 2 – Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).
- 3 – Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą.
- 4 – Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują.
- 5 – W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości.
- 6 – Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje.
- 7 – Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników.

Źródło: B. Józefowicz, *Trust in Creating Pro-developmental Positive Organisational Potential Outcomes*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Mangement: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 170.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że przełożeni mają duży wpływ na zaufanie w przedsiębiorstwie. Dostarczanie wzoru pozytywnych relacji zaczyna się od

naczelnego kierownictwa i poprzez średni szczebel kształtuje zachowania pracowników. Ma to szczególnie silny wpływ na dzielenie się wiedzą, uczciwe postępowanie nawet podczas rywalizacji oraz na brak oporu wobec zapadających decyzji. Z kolei umiejętność wywierania wpływu przez przełożonych oraz inspirowania innych jest silnie związana z atmosferą życzliwości panującą w firmie. Choć kierunek tej relacji może być również odwrotny, to zdecydowany wpływ na budowanie atmosfery mają właśnie menedżerowie. Z pewnością pomocne przy tym są zachowania empatyczne, wyrażanie rzeczywistego szacunku oraz sprawiedliwe traktowanie innych.

Zbiór uwarunkowań zaufania dotyczących integracji i identyfikacji z firmą oraz siłę ich zależności przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Uwarunkowania elementarnych składników zaufania związane z integracją i identyfikacją z firmą

Uwarunkowanie	Przejawy zaufania						
	1	2	3	4	5	6	7
Kultura organizacyjna jest czytelna	,53**	,59**	,63**	,63**	,64**	,57**	,64**
Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy	,36**	,69**	,67**	,73**	,57**	,46**	,71**
Grupy/zespoły pracownicze cechuje wysoka spójność	,43**	,69**	,71**	,73**	,61**	,49**	,66**
Pracownicy w wysokim stopniu identyfikują się z przedsiębiorstwem	,33**	,72**	,56**	,59**	,51**	,43**	,65**
Pracownicy mają poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy	,56**	,58**	,59**	,56**	,66**	,52**	,59**
W przedsiębiorstwie istnieje kultura organizacyjna „dążenia do doskonałości”	,42**	,65**	,62**	,64**	,50**	,38**	,71**

Legenda jak w tabeli 1.

Źródło: B. Józefowicz, *Trust in Creating Pro-developmental Positive Organisational Potential Outcomes*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 171.

Najsilniejsze zależności zaobserwowano pomiędzy uczciwością a dwoma czynnikami świadczącymi o integracji i identyfikacji. A mianowicie satysfakcją z pracy oraz spójnością grup czy zespołów pracowniczych. Okazuje się, że wraz ze wzrostem satysfakcji rośnie też uczciwość pomiędzy współpracownikami. Z kolei przestrzeganie przez innych zasad *fair play* oznacza zaufanie, poprawia atmosferę i może powodować wzrost zadowolenia. Z satysfakcją silnie związany jest także



brak oporu wobec zapadających decyzji. Przejaw ten jednak równie silnie warunkuje panująca w przedsiębiorstwie kultura dążenia do doskonałości.

Dane potwierdzają także, że spójność w grupie silnie warunkuje dzielenie się wiedzą pomiędzy współpracownikami. Jest to dość naturalne, że kiedy ludzie chcą przebywać razem, czerpią radość ze współpracy i są zżyci, wtedy rośnie zaufanie i następuje intensywna, dobrowolna wymiana informacji. Odczuwanie silnej identyfikacji z przedsiębiorstwem najsilniej wpływa na zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach. Oznacza to lojalność wobec firmy nawet w kryzysowej sytuacji, ponieważ pracownicy wierzą, że firma, z którą się identyfikują, zdoła poradzić sobie z problemami.

Silę związków przejawów zaufania z następnymi grupami najważniejszych uwarunkowań przedstawia tabela 3. Widać w niej, że te grupy są mniej liczne niż dwie omówione powyżej, a zależności nie są tak silne.

Tabela 3. Uwarunkowania elementarnych składników zaufania związane z komunikacją, strukturą organizacyjną

	Uwarunkowanie	Przejawy zaufania						
		1	2	3	4	5	6	7
Komunikacja	Zarządzający jak i pracownicy posiadają umiejętności skutecznego komunikowania się	,54**	,61**	,70**	,69**	,59**	,58**	,63**
	Stosowany w przedsiębiorstwie język jest zrozumiały dla wszystkich pracowników	,54**	,56**	,67**	,65**	,50**	,43**	,65**
	W przedsiębiorstwie komunikowane są problemy wymagające rozwiązania	,50**	,66**	,63**	,67**	,65**	,52**	,68**
Struktura organizacyjna	Zadania i oczekiwania względem pracowników oraz ich odpowiedzialność są jasno i wyczerpująco określone	,54**	,49**	,53**	,56**	,60**	,64**	,49**
	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na pracę zespołową	,56**	,63**	,61**	,59**	,51**	,47**	,66**
	W przedsiębiorstwie sprawnie działają systemy i procedury efektywnej komunikacji wewnętrznej pionowej i poziomej	,53**	,61**	,60**	,64**	,55**	,51**	,47**

Legenda jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie na podstawie B. Józefowicz, *Trust in Creating Pro-developmental Positive Organisational Potential Outcomes*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 172.

Wśród zależności zaprezentowanych w tabeli 3 najsilniejsze są te dotyczące komunikacji. Zwłaszcza umiejętności komunikacyjne odgrywają szczególnie ważną rolę w dzieleniu się wiedzą, a także w uczciwym traktowaniu innych. Nie jest tajemnicą, że problemy komunikacyjne prowadzą do nieporozumień i mogą zrazić ludzi do pracy. Odwrotnie jest w przypadku jednoznacznych, zrozumiałych komunikatów, które nie pozostawiają miejsca na niedomówienia i dopatrywanie się ukrytych intencji. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia budowania zaufania. Ponieważ jasny przekaz, niekoniecznie nawet pozytywny, ale przynajmniej neutralny, pozwala wnioskować o dobrych intencjach nadawcy. Jak widać, samo stosowanie zrozumiałego języka komunikacji w przedsiębiorstwie dość silnie wpływa na zaufanie. Warto jeszcze zwrócić uwagę na to, że zaufaniu sprzyja komunikowanie występujących w firmie problemów. Oznacza to, że pracownicy pozytywnie odbierają, kiedy otwarcie przedstawiane są problemy do rozwiązania, nie starając się ich ukryć. Jest to wyraz równorzędnego traktowania i okazanie wiary w to, że pracownicy są w stanie rozwiązać problem. Z wywiadów z menedżerami wynika także, że wolą oni, kiedy pracownicy informują o pojawiających się problemach, gdyż jest wtedy więcej czasu i możliwości na ich rozwiązanie. Kiedy ludzie rzeczywiście tak postępują, świadczy to o dużym zaufaniu.

Na przejawy zaufania istotny wpływ mają także elementy struktury organizacyjnej, także te związane z komunikacją. Przykładowo, kiedy w przedsiębiorstwie są jasno określone oczekiwania względem pracowników oraz zakres ich odpowiedzialności, nie budzi to niczyich wątpliwości i sprzyja atmosferze życzliwości.

Tabela 4. Uwarunkowania elementarnych składników zaufania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi

Uwarunkowanie	Przejawy zaufania						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są przejrzyste i konsekwentnie stosowane	,39**	,57**	,62**	,67**	,48**	,43**	,60**
Dobór pracowników obejmuje dopasowanie pod względem wartości (spójność wartości organizacji z wartościami osobistymi pracowników)	,34**	,56**	,57**	,68**	,53**	,41**	,58**
Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą efektywności osobistej kandydatów (umiejętność pracy w stresie, koncentracja)	,46**	,62**	,61**	,66**	,50**	,42**	,64**

1	2	3	4	5	6	7	8
W przedsiębiorstwie stosuje się zasadę zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością	,60**	,58**	,58**	,60**	,70**	,58**	,53**

Legenda jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie na podstawie B. Józefowicz, *Trust in Creating Pro-developmental Positive Organizational Potential Outcomes*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Mangement: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 172.

Dane zaprezentowane w tabeli 4 pozwalają wywnioskować, które elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi są silnymi determinantami zaufania. Przede wszystkim dużą rolę odgrywa stawianie na samodzielność pracowników, powiązaną z odpowiedzialnością za powierzone zadania. Jest to swoiste okazanie zaufania, co ściśle wiąże się właśnie z atmosferą życzliwości. Ponadto ważne jest, aby procedury związane np. z zatrudnianiem, nagradzaniem, awansami czy zwolnieniami były przejrzyste dla pracowników. Powinny one być konsekwentnie stosowane, bo to świadczy o wiarygodności przedsiębiorstwa i jego władz. W procesie rekrutacji warto zwracać uwagę nie tylko na kwalifikacje, ale także na inne aspekty. Zaufaniu sprzyja wspólnota wyznawanych wartości, dlatego dobrze zatrudniać takich kandydatów, których wartości osobiste są spójne z wartościami organizacji. I wreszcie podczas doboru na stanowiska kierownicze warto kierować się efektywnością osobistą kandydatów. Gdyż, jak wspomniano wyżej, menedżerowie mają najsilniejszy wpływ na zaufanie, dlatego ich cechy indywidualne, postawy i zachowania powinny spójnie, naturalnie budzić zaufanie wśród ludzi.

## Podsumowanie

W opracowaniu wykazano, że wiarygodność z reguły tworzy silne podstawy zaufania opartego na wiedzy. Ale z wyników badań można wysnuć jeszcze jeden wniosek, że okazywanie zaufania ze strony przedsiębiorstwa-pracodawcy owocuje pozytywnymi następstwami. Dzięki regule wzajemności lub „zobowiązującej mocy zaufania”<sup>6</sup> uruchamia się potrzeba zrewanżowania za obdarzenie zaufaniem, Skutkuje to wywiązaniem się z zobowiązań wobec „darczyńcy”, gdyż pragniemy

<sup>6</sup> R.K. Sprenger, *Zaufanie #1: Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 117.

odwzajemnić się w ten sposób za otrzymany prezent w postaci dowodów zaufania. Warto także pamiętać, że w budowaniu zaufania najważniejszą rolę odgrywają menedżerowie.

## Literatura

- de Chernatony, L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Hoinkis E., *Produkt i jego marka jako jeden z elementów konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, w: J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, część I, Ośrodek Studiów Strategicznych i Zarządzania Techniką Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002.
- Józefowicz B., *Trust in Creating Pro-developmental Positive Organisational Potential Outcomes*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Mangement: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Pirson M., *Facing the Trust Gap Measuring and Managing Stakeholder Trust*, SVH, Saarbrücken 2008.
- Shockley-Zalabak P.S., Morreale S., Hackman M., *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Sprenger R.K., *Zaufanie #1: Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Sztompka P., *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Tanimura J.K., Okamoto M.G., *Reputational Penalties in Japan: Evidence from Corporate Scandals*, „Asian Economic Journal” 2013, Vol. 27, No. 1.

## BUILDING ORGANIZATIONAL TRUST IN COMPANY

### Abstract

The paper considers the issues of building trust in contemporary company. The starting point has become a brand as a commonly used way to build trust among external stakeholders. However it underlines the need to target the efforts toward the permanent protection of the company's credibility through organizational trust. The article provides also the empirical findings on the determinants of intra-organizational trust in detail, which can be good tips for building trust.

*Translated by Barbara Józefowicz*

**Keywords:** trust in company, organizational trust, trust building

**Kod JEL:** M12, M140