

Barbara Józefowicz*

Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie w świetle badań nad pozytywnym potencjałem organizacji

1. Wstęp

Trwałe funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa wymaga zaufania, które zapewnia organizacji elastyczność, efektywne uczenie się, lojalność, odporność na kryzysy i wiele innych korzystnych zjawisk (Dirks, Ferrin 2001: 450–460; Koźmiński 2004: 144; Sprenger 2009: 30). Pożądany stan zaufania w przedsiębiorstwie, do którego należy zmierzać, rozumiany jest jako głębokie i powszechne przekonanie o wiarygodności i wzajemnej życzliwości współpracowników i kierownictwa oraz wynikającą z tego akceptację postaw, decyzji i zachowań. Jest to jeden z kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji, oznaczającego taki system zasobów organizacji, który odpowiednio zarządzany, wyzwała prorozwojowe zachowania pracowników (Glińska-Neweś 2010: 46). Zaufanie charakteryzuje się właściwościami uruchamiania pozytywnych efektów i znacząco przyczynia się do rozwoju organizacji (Józefowicz 2013: 176).

Celem opracowania jest identyfikacja oraz ocena siły wpływu wewnętrznych uwarunkowań zdefiniowanego powyżej zaufania w oparciu o wyniki badań empirycznych pochodzących z projektu: *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*¹. Artykuł ten rozszerza dotychczas opublikowane na ten temat wyniki o dodatkowe aspekty. Analizie poddane zostały wszystkie uwarunkowania zaufania w ujęciu skumulowanym, w odróżnieniu od wcześniej prezentowanych – tylko najważniejszych czynników z punktu widzenia pojedynczych przejawów zaufania (Józefowicz

* Dr, adiunkt, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC–2011/01/B/HS4/00835.

2013: 168–173). Ponadto, dzięki wykorzystaniu dwu uzupełniających się i wzajemnie kontrolujących metod badawczych (ankietowej oraz eksperckiej) możliwe jest przeprowadzenie analizy porównawczej uzyskanych wyników i wyciągnięcie dodatkowych wartościowych wniosków, stanowiących wskazówki do budowania zaufania w biznesie.

2. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie – analiza porównawcza wyników badania ankietowego i ocen ekspertów

Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwie (WUZ) prezentowane są w podziale na 10 grup, do których zakwalifikowano poddane badaniom zmienne, odpowiadające wyodrębnionym przez zespół badawczy uwarunkowaniom wszystkich kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji². Każda kategoria zaprezentowana została w oddzielnej tabeli. Przedstawione w nich dane pochodzą z zastosowania dwu odrębnych, wzajemnie uzupełniających się metod badawczych. Pierwsza z nich – ankietowa, przeprowadzona wśród 73 czołowych polskich przedsiębiorstw³ – pozwoliła na obliczenie współczynników korelacji Pearsona r , obrazując siłę związku badanych czynników z zaufaniem. Druga – metoda delficka w wersji stacjonarnej – pokrywała swym zakresem te same zmienne, ale tym razem eksperci⁴ oceniali bezpośrednio siłę wpływu badanych czynników na zaufanie (z uwzględnieniem kierunku zależności między badanymi zjawiskami) w skali 0–5, gdzie: 0 – brak wpływu, 1 – wpływ bardzo mały, 2 – wpływ mały, 3 – wpływ średni, 4 – wpływ duży, 5 – wpływ bardzo duży.

W grupie zasobów materialnych (tabela 1), oprócz zidentyfikowanych przez zespół badawczy zmiennych, eksperci wymienili dodatkowy – dziesiąty czynnik, istotnie wpływający na zaufanie, mianowicie „w budżecie wyodrębniono środki na szkolenia”. Czynnikiem najsilniej związanym z zaufaniem, wg badania ankietowego w przedsiębiorstwach, okazały się atrakcyjne wyposażenie stanowisk pracy oraz ich ergonomia. Wynik ten jest dość zaskakujący, zwłaszcza, że w opinii ekspertów ich wpływ na zaufanie zastał oceniony jako mały i średni. Dość duża rozbieżność w tym zakresie może wskazywać na zależność o innym charak-

² Opis metodyki badań oraz wyników znaleźć można w pracy zbiorowej: Stankiewicz M. J. (ed.), (2013), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń.

³ Kwestionariusz ankietowy wysłano do ponad 5000 wyselekcjonowanych celowo wiodących przedsiębiorstw w Polsce za pośrednictwem poczty tradycyjnej oraz poczty elektronicznej. Reprezentanci naczelnego kierownictwa określali stany badanych zjawisk w swoich organizacjach w skali 0–100%.

⁴ 13 ekspertów, w tym 5 wybitnych badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu oraz 8 odnoszących sukcesy praktyków biznesu.

terze niż deterministyczny. Aspekty te mogą wpływać na siebie nawzajem poprzez oddziaływanie kilku mechanizmów. Jednym z nich może być to, iż zapewnienie komfortowych warunków pracy odbierane może być jako przejaw rzeczywistej troski i szacunku ze strony pracodawcy. U pracowników uruchamia się wówczas potrzeba odwzajemnienia się poprzez wywiązanie się z zobowiązań, zaangażowanie w pracę, aby nie zawieść pokładanego w nich zaufania. Kolejny mechanizm polega na tym, że dzięki atrakcyjnemu wyposażeniu firma komunikuje silną pozycję i prestiż, tworząc w ten sposób wizerunek instytucji godnej zaufania.

Tabela 1. WUZ dotyczące zasobów materialnych

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona <i>r</i>	Średnia ocen ekspertów
1	Przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej kondycji finansowej	,453**	3,75
2	Przedsiębiorstwo posiada warunki finansowe na zatrudnianie najlepszych pracowników	,479**	2,63
3	W budżecie wyodrębniono środki na realizację celów społecznych	,284*	1,88
4	W przedsiębiorstwie istnieje łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek) i informacji (intranet, Internet)	,413**	2,33
5	Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie spełniają wymagania ergonomii	,587**	2,78
6	Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie są atrakcyjnie wyposażone	,675**	2,00
7	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną infrastrukturę socjalno-bytową (np. bary, miejsca rekreacji)	,386**	1,89
8	Przedsiębiorstwo posiada infrastrukturę umożliwiającą minimalizację negatywnego wpływu na środowisko	,459**	1,33
9	Przedsiębiorstwo posiada technologie umożliwiające przeciwdziałanie potencjalnym problemom w dziedzinie BHP, wykraczającą poza obligatoryjne przepisy prawa	,454**	2,56
10	W budżecie wyodrębniono środki na szkolenia	bd.	2,50

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ocenie ekspertów, wśród zasobów materialnych najsilniejszy wpływ na zaufanie ma dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Aczkolwiek, jest to grupa czynników o najsłabszym wpływie na zaufanie według danych uzyskanych z obu wykorzystanych metod.

Druga grupa czynników, o silniejszym wpływie na zaufanie, zwłaszcza w ocenie ekspertów, to przedstawione w tabeli 2 uwarunkowania związane ze strategią. Funkcjonowanie systemu szczerego i możliwie pełnego informowania o przebiegu realizacji strategii i jej efektach okazało się być najsilniej związane z zaufaniem według wyników uzyskanych z obu metod. Tutaj również eksperci rozszerzyli listę istotnych uwarunkowań pozytywnego potencjału organizacji o dodatkowy element, tj. w strategii przewidziano silną internacjonalizację.

W zakresie czynników dotyczących struktury organizacyjnej, zestawionych w tabeli 3, zaobserwować można dużą zbieżność wyników pochodzących z obu metod badawczych. Jednakże zgodnie uznać można, iż nie są to silne determinanty, w przeciwieństwie do kolejnej grupy czynników zaprezentowanych w tabeli 4.

Tabela 2. WUZ dotyczące strategii przedsiębiorstwa

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	Strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców	,477	3,56
2	W procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa uwzględniane są opinie pracowników	,498	3,44
3	Cele strategiczne przedsiębiorstwa są jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	,444	3,56
4	W przedsiębiorstwie funkcjonuje system szczerego i możliwie pełnego informowania o przebiegu realizacji strategii i jej efektach	,622	3,89
5	Problematyka społecznej odpowiedzialności została uwzględniona w strategii przedsiębiorstwa	,354	2,00
6	Przedsiębiorstwo przy wyborze kontrahentów nie ogranicza się wyłącznie do kryteriów ekonomicznych	,496	1,67
7	Przedsiębiorstwo stawia ambitne cele pracownikom	,593	3,78
8	W strategii przewidziano silną internacjonalizację	bd.	2,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zaufania
w przedsiębiorstwie dotyczące struktury organizacyjnej

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie istnieje optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane	,541	3,00
2	Struktury organizacyjne są przejrzyste	,572	3,11
3	Zadania i oczekiwania względem pracowników oraz ich odpowiedzialność są jasno i wyczerpująco określone	,656	3,89
4	W przedsiębiorstwie istnieje sformalizowany system kreowania i koordynowania zadań w zakresie polityki społecznej odpowiedzialności (np. stanowisko lub komórka organizacyjna, która ma w zakresie obowiązków realizację polityki społecznej odpowiedzialności, procedury i regulacje)	,374	1,56
5	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na pracę zespołową	,693	3,67
6	W przedsiębiorstwie istnieje możliwość swobodnego doboru składu zespołów projektowych	,380	3,22
7	W przedsiębiorstwie sprawnie działają systemy i procedury efektywnej komunikacji wewnętrznej pionowej i poziomej	,668	3,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ujęciu całościowym, zdaniem ekspertów, komunikacja wewnętrzna w najwyższym stopniu determinuje zaufanie. Natomiast uwarunkowanie ocenione przez nich najwyżej jest dużo słabiej skorelowane z zaufaniem, niż pozostałe czynniki dotyczące komunikacji.

Dość zróżnicowany wpływ na zaufanie wykazują uwarunkowania dotyczące innowacji (tabela 5). Wpływ najsilniej skorelowanego w tej grupie czynnika, jakim jest kultura „dążenia do doskonałości” został przez ekspertów oceniony jako słabszy niż średni. I odwrotnie, czynnik najsilniej wpływający na zaufanie, zdaniem ekspertów, „dopuszczanie możliwości popełniania błędów w działaniach innowacyjnych” koreluje z zaufaniem słabo.

Tabela 4. WUZ dotyczące komunikacji wewnętrznej

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie preferowana jest komunikacja „twarzą w twarz”	,458	4,11
2	Zarządzający, jak i pracownicy posiadają umiejętności skutecznego komunikowania się	,743	3,78
3	Stosowany język jest zrozumiały dla wszystkich pracowników	,704	3,78
4	W przedsiębiorstwie komunikowane są problemy wymagające rozwiązania	,747	3,78

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. WUZ dotyczące innowacji

Lp.	Uwarunkowania	Współczynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie istnieje kultura organizacyjna „dążenia do doskonałości”	,675	2,44
2	W przedsiębiorstwie formalne reguły nie ograniczają swobody twórczej	,609	3,44
3	W przedsiębiorstwie istnieje pełna akceptacja ponoszenia uzasadnionego ryzyka	,554	3,11
4	W przedsiębiorstwie dopuszcza się możliwość popełniania błędów w działaniach innowacyjnych	,481	3,89
5	Przedsiębiorstwo współpracuje z ośrodkami naukowymi	,315	1,78
6	W przedsiębiorstwie zachowania proinnowacyjne są wysoko premiuwane i stawiane jako wzorzec do naśladowania	,489	2,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W grupie czynników dotyczących kontroli zaobserwować można dość wysokie oceny ekspertów oraz niezbyt wysokie współczynniki korelacji. Eksperci najwyżej ocenili wpływ na zaufanie posiadanie w przedsiębiorstwie standardów

umożliwiających weryfikację uczciwości, sprawiedliwości i przejrzystości zasad w stosunku do wszystkich pracowników. Średnia ocen 4 jest relatywnie wysoka w ogólnym ujęciu, czego nie można powiedzieć o współczynniku korelacji $r = ,553$. Szczegółowe wyniki znajdują się w tabeli 6.

Tabela 6. WUZ dotyczące kontroli

Lp.	Uwarunkowania	Współ- czynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	Celem wszelkich kontroli jest przede wszystkim pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenionej pracy	,600	3,33
2	Przedsiębiorstwo posiada standardy umożliwiające weryfikację uczciwości, sprawiedliwości i przejrzystości zasad w stosunku do wszystkich pracowników (niezależnie od zajmowanego stanowiska)	,553	4,00
3	Przedsiębiorstwo posiada procedury umożliwiające kontrolę wszystkich podmiotów uczestniczących w łańcuchu dostaw pod kątem łamania praw człowieka	,491	2,38
4	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia umożliwiające przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach	,379	3,00
5	W przedsiębiorstwie pracownicy rozliczani są przede wszystkim z osiągniętych wyników	,445	2,78
6	W przedsiębiorstwie, tam gdzie to możliwe, stosowana jest samokontrola	,514	3,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejna grupa czynników jest bardzo liczna i dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi (tabela 7). Oceny ekspertów w większości przypadków potwierdzają wyniki badań ilościowych, iż wpływ tych uwarunkowań na zaufanie jest średni. Największe znaczenie ma przejrzystość i konsekwentne stosowanie procedur w tym zakresie oraz zapewnienie spójności wartości organizacji z wartościami osobistymi zatrudnianych pracowników.

Tabela 7. WUZ dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi

Lp.	Uwarunkowania	Współ- czynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	Procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są przejrzyste i konsekwentnie stosowane	,649	3,89
2	Przedsiębiorstwo stawia wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie (elitarność zatrudnienia)	,552	2,67
3	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia rekrutacji i selekcji pracowników o kluczowym potencjale dla rozwoju firmy	,590	2,56
4	Stanowiska pracy obsadzone są osobami o kwalifikacjach, osobowości i zdolnościach odpowiednich do zadań	,570	3,11
5	Dobór pracowników obejmuje dopasowanie pod względem wartości (spójność wartości organizacji z wartościami osobistymi pracowników)	,634	3,67
6	W procesie powoływania prezesa ważnym kryterium są kompetencje społeczne i cechy osobowościowe kandydata	,590	3,00
7	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji merytorycznych kandydatów (wynikających z wymagań stanowiska pracy)	,549	2,67
8	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji społecznych kandydatów (prezencja, zdolność nawiązywania kontaktów, zdolność wypowiadania się, zdolność do pracy w grupie)	,627	3,00
9	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji emocjonalnych kandydatów (empatia, samoświadomość, samokontrola, samomotywacja)	,623	3,00
10	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą efektywności osobistej kandydatów (umiejętność pracy w stresie, koncentracja)	,673	2,44
11	Decyzje kadrowe są jasno powiązane z wynikami ocen pracowników	,460	3,44
12	W przedsiębiorstwie istnieją systemy i procedury pozwalające na sprawiedliwą ocenę pracowników	,546	3,11
13	Przedsiębiorstwo posiada rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniający rozwijanie kompetencji pracowników	,633	2,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największy zbiór uwarunkowań zaufania dotyczy władzy i demokratyzacji zarządzania. W tej kategorii badania jednoznacznie wykazały, że najsilniejszy wpływ na zaufanie ma stosowanie zasady zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością. Szczegółowe wyniki dotyczące wszystkich uwarunkowań związanych z władzą widnieją w tabeli 8.

Tabela 8. WUZ dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania

Lp.	Uwarunkowania	Współ- czynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	W przedsiębiorstwie funkcjonuje efektywny nadzór korporacyjny umożliwiający właściwe przywództwo	,480	2,33
2	Występująca w przedsiębiorstwie struktura kapitału właścicielskiego umożliwia naczelnemu kierownictwu efektywne zarządzanie	,516	2,22
3	W przedsiębiorstwie obowiązują przejrzyste procedury informowania interesariuszy w zakresie istotnych spraw dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym informacji na temat sytuacji finansowej, wyników, struktury właścicielskiej i sprawowanego nadzoru	,500	2,44
4	Procedury zapewniają przejrzystość powiązań kapitałowych, konfliktów interesów inwestorów, akcjonariuszy, interesariuszy oraz członków organów w ramach struktur nadzoru korporacyjnego	,629	1,89
5	Procedury zapewniają adekwatne uczestnictwo w strukturach nadzoru korporacyjnego zgodnie ze strukturą właścicielską i reprezentacją kluczowych interesariuszy oraz zapewniają uczestnictwo w radzie nadzorczej niezależnych członków rady	,558	2,22
6	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury powoływania i wyboru członków organów spółki oraz przestrzegania kryteriów kwalifikacji, kompetencji i umiejętności odpowiednich do pełnionych funkcji	,530	2,56
7	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury w zakresie polityki wynagrodzeń dotyczące formy, struktury i poziomu wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających	,463	1,89
8	Członkowie organów nadzorczych mają należytą wiedzę i doświadczenie oraz są w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków	,543	2,33
9	W przedsiębiorstwie funkcjonują mechanizmy partycypacji pracowników w strukturze nadzoru korporacyjnego	,326	3,11

Lp.	Uwarunkowania	Współ- czynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
10	Cele i mechanizmy funkcjonowania organów nadzorczych skoncentrowane są nie tylko na retrospektywnym nadzorze (funkcje nadzorcze i kontrolne), ale także na nadzorze prospektywnym (dominacja zaangażowania organu w długofalowy rozwój spółki, cele i strategię oraz ocenę jej realizacji)	,532	1,89
11	W przedsiębiorstwie dokonuje się regularnej oceny efektów ekonomicznych decyzji naczelnego kierownictwa	,423	2,56
12	W przedsiębiorstwie dokonuje się regularnej oceny umiejętności interpersonalnych naczelnego kierownictwa	,506	3,00
13	Kierownictwo stosuje konsultacje z pracownikami i argumentuje swoje decyzje	,546	3,78
14	W przedsiębiorstwie stosuje się zasadę zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością	,711	4,11
15	W przedsiębiorstwie funkcjonuje niesformalizowane zaciąganie opinii (pionowo i poziomo)	,421	3,29
16	Istnieje mały dystans pomiędzy członkami organizacji (strukturalny, psychologiczny, funkcjonalny)	,633	3,38
17	Kierownicy delegują uprawnienia decyzyjne na niższe szczeble zarządzania	,562	2,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uwarunkowania dotyczące integracji i identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem należą do najsilniejszych determinant zaufania. Wyniki badań potwierdzają teoretyczne założenia o silnej zależności z czytelną kulturą organizacyjną, spójnością w grupie, sprawiedliwością oraz satysfakcją pracowników. Jednocześnie z tabeli 9 wywnioskować można, iż popularne współcześnie praktyki przedsiębiorstw w postaci atrakcyjnej oferty świadczeń rekreacyjnych, ciekawej deklaracji misji czy nawet treningi dotyczące budowania relacji w zespole nie odgrywają znaczącej roli w budowaniu zaufania.

Tabela 9. WUZ dotyczące integracji i identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem

Lp.	Uwarunkowania	Współ- czynnik korelacji Pearsona <i>r</i>	Średnia ocen ekspertów
1	Kultura organizacyjna jest czytelna	,725**	3,89
2	Tematyka szkoleń realizowanych w przedsiębiorstwie uwzględnia zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników	,607**	2,67
3	W przedsiębiorstwie wspólnie „świętuje się” ważne dla firmy zdarzenia (rocznice, sukcesy firmy, itp.)	,429**	2,89
4	W przedsiębiorstwie organizowane są spotkania o charakterze integracyjnym	,415**	3,00
5	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną, dostępną na jasnych zasadach, ofertę świadczeń rekreacyjnych	,256*	1,78
6	Przedsiębiorstwo posiada dobrą reputację	,473**	3,33
7	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną deklarację misji	,412**	1,89
8	W przedsiębiorstwie organizowane są treningi dotyczące budowania relacji w zespole tzw. <i>team building</i>	,392**	3,22
9	Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy	,719**	3,00
10	Grupy/zespoły pracownicze cechuje wysoka spójność	,744**	2,89
11	Pracownicy w wysokim stopniu identyfikują się z przedsiębiorstwem	,648**	3,56
12	Pracownicy mają poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy	,694**	4,11

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ **Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 10 przedstawia ostatnią badaną grupę uwarunkowań, związanych z przywództwem. Występują tu najsilniejsze korelacje z zaufaniem oraz najwyższej średnich ocen ekspertów oznaczających duży wpływ. Najbardziej sprzyjające zaufaniu są zachowania menedżerów kształtujące atmosferę szacunku, zaufania i sprawiedliwości, a także umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych.

Tabela 10. WUZ dotyczące przywództwa

Lp.	Uwarunkowania	Współ- czynnik korelacji Pearsona r ($p < 0,01$)	Średnia ocen ekspertów
1	Naczelne kierownictwo dostarcza wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	,785	3,44
2	Menedżerowie średniego szczebla dostarczają wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	,778	3,89
3	Przełożeni posiadają umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych	,702	4,00
4	Przełożeni zachowują się empatycznie	,716	3,89
5	Przełożeni traktują innych z szacunkiem	,636	4,11
6	Przewodniczący rady nadzorczej ma odpowiednie doświadczenie, osobowość, wiedzę, umiejętności interpersonalne, umiejętności pracy zespołowej	,442	2,33
7	W przedsiębiorstwie na stanowisko prezesa powoływana jest osoba o niekwestionowanych kompetencjach i kwalifikacjach	,488	3,33
8	Przełożeni budują zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w przedsiębiorstwie	,766	4,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

3. Podsumowanie

Analiza porównawcza wykazała niewielkie rozbieżności między ocenami ekspertów a wynikami badania ankietowego. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań ilościowych w przedsiębiorstwach najsilniejsze oddziaływanie na zaufanie mają czynniki dotyczące przywództwa. Jednak według ocen ekspertów, uwarunkowania te znalazły się na drugim miejscu, zaraz za determinantami dotyczącymi komunikacji. Jednocześnie wyniki uzyskane z obu metod potwierdzają, że najsłabszymi uwarunkowaniami zaufania są zasoby materialne. Wszystkie wymienione uwarunkowania, którym towarzyszy wysoki współczynnik korelacji z zaufaniem i jednocześnie otrzymały ocenę ekspertów powyżej 3, zasługują na szczególną uwagę w procesie budowania zaufania w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

- Dirks K. T., Ferrin D. L. (2001), *The role of trust in organizational settings*, „Organizational Science”, vol. 12, no. 4, p. 450–467.
- Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Józefowicz B. (2013), *Trust in creating pro-developmental Positive Organisational Potential outcomes*, [w:] Stankiewicz M. J. (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sprenger R. K. (2009), *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa.
- Stankiewicz M. J. (ed.), (2013), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.

Intra-organisational antecedens of trust in companyin the light of research on positive organisational potential

SUMMARY

The desired state of trust in company is a strong and common belief of the credibility and mutual benevolence among employees and management. In effect, attitudes, decisions and behaviors are accepted. The aim of the paper is to identify antecedents of trust in company and assess how strong each of 89 identified antecedents influences on trust us the key areas of Positive Organizational Potential. The comparative analyses is based on the empirical research findings of two methods: questionnaire survey conducted in companies operating in Poland and a Delphi panel.

Analyses shows slight discrepancies between the experts opinions and the companies survey results. Generally, groups of intra-organizational antecedents related to leadership and communication are the strongest impact on trust. However, in each category managers can find important particular determinants which indicate the ways to building trust in company.