

*Kultura zaufania w relacji firma – pracownik*

Autor: Marta Młokosiewicz

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2015, vol. 18, nr 3, s. 59-71

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015\\_3\\_mlokosiewicz\\_59\\_71.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015_3_mlokosiewicz_59_71.pdf)

---

*The Culture of Trust in the Company-Employee Relationship*

Author: Marta Młokosiewicz

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2015, vol. 18, no. 3, pp. 59-71

Published by Lodz University Press

Stable URL: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015\\_3\\_mlokosiewicz\\_59\\_71.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2015/2015_3_mlokosiewicz_59_71.pdf)

Marta Młokosiewicz

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,

Katedra Mikroekonomii

e-mail: [marta@mlokosiewicz.pl](mailto:marta@mlokosiewicz.pl)

## **Kultura zaufania w relacji firma – pracownik**

---

### **The Culture of Trust in the Company-Employee Relationship**

A culture of trust leads to better use of knowledge and human skills, so important in an economy based on knowledge, innovation and change. Polish society is characterized by a culture of distrust, and this atmosphere translates into interpersonal relationships in companies. The challenge is therefore to recognize the conditions for building and strengthening organizational trust. Trust is related to personal reliability, which means respecting moral norms and the rights of others. Focusing on the company-employee relationship, in this paper the author has set herself the goal of recognising how – in the context of ethical standards – the culture of trust is shaped in companies in Poland. The introductory – theoretical – part of the study looks at the role of trust in the functioning of an organization. The empirical part includes the available research on moral standards and trust in Polish enterprises. The summary points to the conclusions of the analysis undertaken.

**Keywords:** trust, social capital, business ethics, working conditions

**JEL Classification:** M14, M54

---

### **1. Wprowadzenie**

Zaufanie należy do kategorii opisujących charakter relacji międzyludzkich w różnych wymiarach życia społecznego. Tworzy się ono na bazie wiarygodności osobistej jednostek, poszanowania przez nie powszechnie uznawanych norm moralnych i respektowania praw innych osób. Prowadzi do przekonania o dobrej woli drugiego

w warunkach nieprzejrzystości jego intencji i kalkulacji<sup>1</sup>, a nawet oznacza działanie oparte na wspomnianym przekonaniu<sup>2</sup>. Obdarzanie zaufaniem, czy też brak zaufania dotyczy nie tylko życia osobistego, ale i szerszych relacji społecznych. W każdym społeczeństwie są kręgi zaufania oraz kręgi nieufności, wiarygodności i niewiarygodności, a proporcje między nimi kształtują społeczności wysokiego oraz niskiego zaufania<sup>3</sup>. W społeczeństwach o niskim zaufaniu racjonalizowana jest nieufność i podejrzliwość, poszerzająca kręgi nieufności i braku wiarygodności. W społecznościach wysokiego zaufania kreowana jest kultura zaufania, w której ludzie, odczuwając presję społeczną – ufają innym i sami starają się być wiarygodni wobec nich<sup>4</sup>. Kultura zaufania sprzyja pełniejszemu wykorzystaniu wiedzy i umiejętności ludzkich, tak istotnemu w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, innowacjach i zmianach. Zaufanie stanowi bowiem podstawę do nawiązywania trwałych relacji opartych na współpracy, zarówno w wymiarze jednostek, jak i organizacji, wspólnot<sup>5</sup>.

Zaufanie współwystępuje z przestrzeganiem norm moralnych. Koncentrując się na relacji firma-pracownik, w niniejszej pracy autorka postawiła sobie za cel rozpoznanie, jak – w kontekście przestrzegania standardów etycznych – kształtowana jest kultura zaufania w przedsiębiorstwach w Polsce. We wstępnej – teoretycznej – części opracowania przyjrano się roli zaufania w funkcjonowaniu organizacji. W części empirycznej uwzględniono dostępne wyniki badań dotyczące standardów moralnych i zaufania w polskich przedsiębiorstwach. W podsumowaniu wskazano na wnioski z podjętej analizy.

## 2. Zaufanie jako wartość w organizacji

Ze względu na rosnące zainteresowanie miękkimi czynnikami zarządzania, obiektem licznych analiz stała się także kategoria kapitału społecznego. Mimo burzliwych dyskusji nad poprawnością merytoryczną samego terminu, kapitał społeczny coraz częściej uznawany jest za jeden z istotnych niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Zaufanie, obok sieci społecznych i norm odwzajemniania, stanowi jedną ze składowych tego kapitału (P. Bourdieu, S. Coleman, F. Fukuyama)<sup>6</sup>, acz-

<sup>1</sup> A.B. Seligman, *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1997, s. 43.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 71.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 243.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> M. Młokosiewicz, Budowa kapitału społecznego poprzez realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie [w:] Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu, red. E. Mazur-Wierzbicka, seria Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim, Z. 4, Volumina, s. 70.

<sup>6</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J.G. Richardson, Greenwood, New York 1985, s. 248; J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England 1990, s. 300-321; idem, *Norms as Social Capital* [w:] *Economic Imperialism: The Economic*

kolwiek przyjmuje się również, że pojawia się ono jako efekt jego istnienia (R. Putnam)<sup>7</sup>. Z perspektywy podjętych rozważań szczególnie interesujące wydaje się kulturowe ujęcie kapitału społecznego zaproponowane przez F. Fukuyamę<sup>8</sup>. Zaufanie jest w tym podejściu jedną z form kapitału społecznego, która w połączeniu z normą wzajemności, lojalności, solidarności, uczciwości, rzetelności i odpowiedzialności, zwiększa skłonność osób do tworzenia trwałych więzi. Istniejące nieformalne normy i wartości podzielane przez członków grupy tworzą „siatkę moralną” sprzyjającą kooperacji, której wartość zależy od stopnia poświęcenia indywidualnego dobra poszczególnych osób dla dobra całej grupy<sup>9</sup>. F. Fukuyama stwierdza, że zobowiązania, oczekiwania i zaufanie są zależne od dziedzictwa kulturowego społeczeństw, tak więc kapitał społeczny nie może powstawać jedynie na skutek racjonalnych decyzji wynikających z kalkulacji jednostek. Jako czynnik kulturowy zasób ten jest zaś niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania instytucji zarówno politycznych, jak i ekonomicznych. Podążając za stwierdzeniem Fukuyamy należałoby więc uwzględnić, że kapitał społeczny organizacji (w tym zaufanie) zawsze pozostaje w związku z „zapleczem kulturowym” społeczeństwa, w którym ona funkcjonuje, ale też może stać się elementem kultury przedsiębiorstwa świadomie zbiorowo kreowanym.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy rodzaje, czy – jak można uznać – wymiary zaufania<sup>10</sup>:

- (1) *uogólnione* – oparte na przekonaniu, że konkretne osoby będą się zachowywać w określony sposób;
- (2) *jednostronne* – będące rodzajem oczekiwania co do czyjegoś zachowania na podstawie informacji o motywach i (lub) kompetencjach towarzyszących podejmowanym przez niego działaniom (np. obdarzanie zaufaniem na podstawie profesjonalizmu osoby, czy też jej dobrej reputacji);
- (3) *wzajemne* – stanowiące warunek powodzenia relacji czy przedsięwzięcia; podstawą zaufania jest w tej relacji poczucie odpowiedzialności wobec drugiej osoby, a także wartości podzielane przez strony interakcji.

W definicjach kapitału społecznego organizacji niejednokrotnie oddziela się wymiar stosunków międzyludzkich od pozostałych wymiarów tego zasobu – strukturalnego (opisującego sieci powiązań) i poznawczego (tworzonego w organizacji

---

*Method applied outside the Field of Economics*, red. G. Radnitzky, P. Bernholz, Paragon House Publishers, New York 1987, s. 153; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.

<sup>7</sup> R. Putnam, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon&Schuster, New York 2000, s. 19.

Według Putnama zaufanie społeczne powstaje w wyniku działania norm wzajemności, a zwłaszcza normy odwzajemniania uogólnionego (rozproszonego), która opiera się na ufności w to, że świadczone przez jednostkę usługi będą jej odwzajemnione, aczkolwiek w bliżej nieokreślonej przyszłości. Koncepcja R. Putnama ulegała zresztą stopniowej ewolucji. We wcześniejszej pracy (*Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995) przyjmował on, że kapitał społeczny przejawia się w postaci zaufania, norm oraz sieci społecznego i obywatelskiego zaangażowania, ułatwiających wspólne działania.

<sup>8</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 20.

<sup>10</sup> S. Rose-Ackerman, *Trust, Honesty and Corruption: Reflection on the State Building Process*, „European Journal of Sociology” 2001, vol. 42, s. 27-70.

poprzez wspólny język, wspólnie podzielane słownictwo i opowieści). Zaufanie jest – oprócz norm, identyfikacji i zobowiązań – elementem kapitału społecznego dotyczącym relacji międzyludzkich<sup>11</sup>. Poziom zaufania charakteryzujący te relacje jest więc wyznaczony przez ustanowione w przedsiębiorstwie normy, stopień identyfikowania się z nimi przez pracowników oraz przyjęte przez nich na siebie zobowiązania wynikające z akceptacji tych zasad. Zakres akceptacji i dostosowania się zatrudnionych do norm organizacyjnych zależy zaś w dużej mierze od wyników nieformalnego procesu (dokonywanej przez nich) oceny etycznej relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Budując kulturę zaufania w organizacji nie można o tym zapominać.

Tworzenie kultury zaufania ma swoje uzasadnienie w korzyściach jakie firmy uzyskują z tego tytułu. Podkreśla się, że zaufanie wpływa na koszty, szybkość i jakość działań<sup>12</sup>, czy – ujmując szerzej – kształtuje wyniki firmy poprzez siedem krytycznych wymiarów: skuteczność, sprawność, jakość, innowacja, jakość życia zawodowego, produktywność, zyskowność<sup>13</sup>.

W tabeli 1 – w oparciu o przegląd literatury przedmiotu – ukazano rolę, jaką może pełnić zaufanie w przedsiębiorstwach.

Tabela 1. Obszary wpływu zaufania na działalność przedsiębiorstw

Lp.	Obszary wpływu zaufania	Znaczenie zaufania	Autor
1	2	3	4
1.	ożywienie relacji	wzmacnia powiązania społeczne wiążące oraz pomostowe; ogranicza nastawienie wyłącznie na własny interes; ułatwia kooperację;	Sztompka, 2005 Wallis, Killerby, Dollery, 2004 Keeley, 2007
2.	usprawnianie, ułatwianie działań	ułatwia koordynację działań grupowych; stanowi swoistą zasadę organizacyjną: umożliwia interpretowanie i reprezentowanie informacji, jest kryterium wyboru odpowiednich zachowań oraz rutyny w koordynowanych działaniach;	Wallis, Killerby, Dollery, 2004 McEvily, Perrone, Zaheer, 2003

<sup>11</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 23-30; zob. także: M. Bratnicki, *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 35-38.

<sup>12</sup> S.R. Covey, R.R. Merrill, *The Speed of Trust*, Free Press, New York 2006.

<sup>13</sup> D.S. Sink, W.T. Morris, C.S. Johnston, *By What Method?*, IIE Engineering and Management Press, Norcross 1995.

1	2	3	4
3.	ułatwienie dostępu do wiedzy, wyzwalenie kreatywności, zwiększanie aktywności	sprzyja dzieleniu się wiedzą między pracownikami; sprzyja kreatywnej, swobodnej, innowacyjnej i przedsiębiorczej aktywności; pozytywnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw; ułatwia rozpowszechnianie i wdrażanie nowych technologii;	Wang, Rubenstein-Montano, 2003  Sztompka, 2005  Keeley, 2007  Wallis, Killerby, Dollery, 2004
4.	kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy	dostarcza firmie wartości w postaci reputacji biznesowej;	Wilson, Kennedy, 1999
5.	wyniki ekonomiczne	prowadzi do przewagi konkurencyjnej; przyczynia się do ekonomicznych sukcesów przedsiębiorstw;	Handy, 1995, Kumar, 1996 Westlund, Adam, 2010
6.	redukcja ryzyka działania i uwolnienie zasobów	obniża koszty transakcyjne firmom i jednostkom, redukuje ryzyko funkcjonowania przez zwiększenie prawdopodobieństwa, że oczekiwania będą realizowane, uwalnia zasoby, których nie trzeba już przeznaczać na monitoring i egzekwowanie umów; zmniejsza niepewność gospodarowania poprzez wpływ na ilość, jakość, nowatorstwo i dostępność różnych zasobów; zmniejsza koszty transakcyjne (poszukiwania, kontraktowania, monitorowania i egzekwowania umów); ma wpływ na przewagę konkurencyjną równoważącą ryzyko związane z oportunistycznym.	Wallis, Killerby, Dollery, 2004  Januszek, 2004  Dyer, Chu, 2003  Handy, 1995, Kumar, 1996.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wymienionej w tabeli

Ukazane w tabeli 1 obszary pozytywnego wpływu zaufania na działalność przedsiębiorstw uzasadniają dołożenie starań dla wypracowania opartej na nim kultury organizacyjnej.

### 3. Normy etyczne i zaufanie w przedsiębiorstwach w Polsce

Zaufanie w organizacji nie pojawia się samoistnie. Z czynników zewnętrznych względem przedsiębiorstwa dla jego kształtowania się nieobojętna pozostaje kultura zaufania obecna w otoczeniu firmy. W społeczeństwie polskim dominuje kultura nieufności, a klimat ten w jakimś zakresie niewątpliwie przekłada się na relacje interpersonalne w firmach. Według badania *Diagnoza Społeczna*, w 2013 r. jedynie 12% Polaków zgadzało się z poglądem, że *większości ludzi można ufać*, przy czym wskaźnik ten niewiele zmienił się w porównaniu z rokiem 2003, kiedy to 10,5% respondentów było skłonnych zaufać innym<sup>14</sup>. Z badań CBOS<sup>15</sup> wynika z kolei, że w 2014 r. aż 40% ankietowanych uważało, że *zaufanie do partnerów w interesach na ogół źle się kończy* i choć wynik ten był nieco lepszy niż 10 lat wcześniej (w 2004 r. utożsamiało się z tą odpowiedzią 46% respondentów), to jednak nadal nie można uznać go za zadowalający. Klimat nieufności w naszym kraju współwystępuje z indywidualistycznym podejściem do norm moralnych. Według badań CBOS, w 2013 r. jedynie 22% Polaków było przekonanych, że należy mieć wyraźne zasady moralne i nigdy od nich nie odstępować. W porównaniu z rokiem 2009 odsetek ten zmniejszył się o 9 punktów procentowych. W ostatnich latach wzrósł także odsetek osób uznających, że *dobro i zło powinno być przede wszystkim wewnętrzną sprawą każdego człowieka* – w roku 2005 było 46% takich respondentów, zaś w 2009 r. już 59%, i w 2013 r. podobnie – 57%<sup>16</sup>.

Poglądy Polaków na temat norm moralnych mają swoje odzwierciedlenie w ich stosunku do zasad etycznych w miejscu pracy. W badaniu *Potrzeby pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy*<sup>17</sup> w 2012 r. większość (aż 65%) respondentów - pracowników uznała, że w przedsiębiorstwach działających w Polsce często takie zasady są łamane i dotyczy to głównie kwestii godzin pracy, wynagrodzeń, bhp, nierównego traktowania oraz systemów zarządzania i praktyk dyscyplinujących. 9% ogółu zatrudnionych stwierdziło, że bardzo często nie przestrzega się tych reguł, a tylko 2% – że zasady te nie są nigdy łamane. Najwięcej wskazań dotyczyło niepełnego wykorzystania czasu pracy przez pracowników (41%) oraz częstego niewykorzystania potencjału pracowników przez przełożonych (37%); 36% ankietowanych wskazywało na wykorzystywanie

<sup>14</sup> *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, [http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ\\_i\\_raporty/DS2013/Raport\\_glowny\\_Diagnoza\\_Spoleczna\\_2013.pdf](http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/DS2013/Raport_glowny_Diagnoza_Spoleczna_2013.pdf), s. 37 (data dostępu: 15.04.2015).

<sup>15</sup> *Zaufanie w relacjach międzyludzkich*, Komunikat z badań CBOS nr 29/2014, CBOS, Warszawa, luty 2014, zob. [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_029\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_029_14.PDF) (data dostępu: 15.04.2015).

<sup>16</sup> *Religijność a zasady moralne*, Komunikat z badań CBOS nr 15/2014, CBOS, Warszawa 2014, s. 2-3.

<sup>17</sup> Badanie *Potrzeby pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy*, zostało przeprowadzone w ramach projektu *Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw* realizowanego przez Pracodawców RP, Crido Taxand i ICAN Institute. W badaniu ilościowym w listopadzie 2012 r. udział wzięło 1737 respondentów – zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy poszczególnych działów przedsiębiorstw działających w Polsce, przy czym po odrzuceniu niepełnych odpowiedzi, do analizy wybrano 767 kwestionariuszy. Pracownicy oczekują standardów, [http://taxand.pl/attachments/Expert/HR\\_Pracownicy%20oczekuj%20standardo.w.pdf](http://taxand.pl/attachments/Expert/HR_Pracownicy%20oczekuj%20standardo.w.pdf) (data dostępu: 8.04.2015).

sprzętu firmowego do celów prywatnych, 26% na częste niedotrzymania zobowiązań przez współpracowników, 25% respondentów dostrzegła konflikty interesów w miejscu pracy, 24% z nich – nadużywanie zwolnień chorobowych przez zatrudnionych, zaś 16% zatrudnionych obserwowało agresję słowną wobec współpracowników. Wprawdzie niewiele osób zwróciło uwagę na molestowanie seksualne (0,65%), przemoc fizyczną (0,39%), dyskryminację (3%) czy korupcję i łapówkarstwo oraz ograniczanie możliwości zrzeszania się (po 4% wskazań), ale za to dużo częściej obserwowano kradzieże (13% respondentów), mobbing (9%), korzystanie z nielegalnych programów komputerowych (7%) oraz niepłacenie wynagrodzeń w terminie (6%). Z kolei w badaniu przeprowadzonym przez Great Place to Work Institute Polska w 2013 r. jedynie 42% zatrudnionych uznało, że *pracownicy unikają tworzenia układów i szkodenia innym jako sposobu osiągnięcia celów* (w 2010 r. o etycznych standardach zachowań współpracowników było przekonanych 48% respondentów)<sup>18</sup>.

Na tle zaprezentowanych wyników badań dotyczących standardów etycznych w przedsiębiorstwach w Polsce warto przyjrzeć się jak kształtowało się zaufanie organizacyjne. Według badań CBOS, w 2014 r. 20% respondentów uznało, że zdecydowanie ma zaufanie do osób, z którymi na co dzień pracuje, zaś 62% ankietowanych odpowiedziało, że raczej ma takie zaufanie<sup>19</sup>. Z badania przeprowadzonego przez Instytut Great Place To Work Polska wynika, że w 2010 r. w uczciwość swojego pracodawcy wierzyło 51,7% Polaków, a w roku 2013 już tylko 44,8%<sup>20</sup>. Badanie podjęte przez Procontent Communication<sup>21</sup> pokazało natomiast, że w 2013 r. co czwarty pracownik nie ufał swojemu kierownictwu. Jako główne powody braku zaufania wskazywano brak dostępu do informacji lub za rzadkie ich przekazywanie pracownikom (ok. 37% respondentów), przekazywanie zatrudnionym informacji niezgodnych z prawdą (35% wskazań), przekonanie, że zarząd lub kierownictwo manipuluje informacjami i nie mówi całej prawdy (prawie połowa respondentów), uznanie, że firma, w której pracownik jest zatrudniony, nieuczciwie zachowuje się w stosunku do klientów (13% badanych), czy też, że firma oszukała pracownika w dotychczasowej współpracy (ponad 1/4 odpowiedzi). Nie dziwi więc, że w 2015 r. jedynie 43% zatrudnionych, biorąc pod uwagę różne aspekty, stwierdziło, że swoją firmę może uznać za *wspaniałe miejsce pracy* i odsetek ten utrzymywał

<sup>18</sup> Badanie przeprowadziła firma NORSTAT, na zlecenie Instytutu „Great Place To Work Polska” w lutym 2013 r. na reprezentatywnej próbie dorosłych i aktywnych zawodowo Polaków. Zob.: *Rynek pracy: osiągnięcie sukcesów nie jest możliwe bez prawa do popełniania błędów*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/664-rynek-pracy-osiagniecie-sukcesow-nie-jest-mozliwe-bez-prawa-do-popeniania-bledow> (data dostępu: 13.04.2015).

<sup>19</sup> *Zufanie w relacjach międzyludzkich*, Komunikat z badań CBOS nr 29/2014, CBOS, Warszawa, luty 2014, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_029\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_029_14.PDF) (data dostępu: 15.04.2015).

<sup>20</sup> *Polacy nisko oceniają uczciwość swoich pracodawców*, badanie przeprowadzone w lutym 2013 r. na reprezentatywnej próbie dorosłych i aktywnych zawodowo Polaków przez NORSTAT, na zlecenie Instytutu „Great Place To Work Polska”. Zob. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polacy-nisko-oceniaja-uczciwosc-swoich-pracodawcow-2770320.html> (data dostępu: 9.04.2015).

<sup>21</sup> Badanie *Zufanie w firmie* zostało zrealizowane na zlecenie Procontent Communication przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych. Zob. *Polacy nie ufają szefom*, <http://procontent.pl/2013/01/10/polacy-nie-ufaja-szefom/> (data dostępu: 9.04.2015).



się na podobnym poziomie od 2009 r., kiedy to Instytut „Great Place to Work Polska” przeprowadził pierwszy ogólnopolski sondaż opinii pracowników na temat ich pracodawców<sup>22</sup>.

#### 4. Budowanie kultury zaufania w praktyce przedsiębiorstw

W przywoływanym już badaniu *Potrzeby pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy* aż 75% respondentów stwierdziło, że w ich organizacjach poruszane były zagadnienia etyczne w rozmowach między kierownictwem a pracownikami, przy czym właśnie w tych firmach zachowania nieetyczne pojawiały się rzadziej lub dużo (czasem nawet dwukrotnie) rzadziej. W tych samych badaniach aż 92% pracowników uznało, że firma, w której są zatrudnieni powinna podejmować działania na rzecz poprawy kultury etycznej wewnątrz organizacji, głównie ze względu na swój wizerunek (75% wypowiedzi), relacje między pracownikami (59%) oraz współpracę z partnerami biznesowymi (51%). Jako argumenty za zwiększeniem nacisku na przestrzeganie standardów etycznych podawano także poprawę efektywności zarządzania (47%), lojalność klientów (41%) oraz przyciąganie talentów (10%) i mniejszą rotację zatrudnionych (8%)<sup>23</sup>.

Dostrzeganie problemów z przestrzeganiem norm etycznych w organizacjach zazwyczaj nie oznaczało adekwatnych prób zmierzenia się z nimi. Spośród najczęściej przywoływanych powodów tego stanu rzeczy wskazywano na brak odpowiedniej osoby, która zajęłaby się tym tematem (39% respondentów) oraz brak kompetencji w tym zakresie (30% odpowiedzi). Spory odsetek ankietowanych jako przyczynę trudności z etyką w miejscu pracy podawał niedostępność wzorców, materiałów na ten temat (18%), brak dostępu do odpowiednich narzędzi (17%), a nawet brak funduszy (16%) czy też obawy o brak zrozumienia wśród pracowników (8%). Zdaniem większości respondentów (63%) za utrzymywanie i podnoszenie standardów etycznych powinien być odpowiedzialny członek zarządu firmy; 15% stwierdziło zaś, że taką funkcję powinien pełnić pracownik działu HR, a po 6% uznało - że członek rady nadzorczej lub też dowolny przedstawiciel wybrany przez pracowników. Podejmowane przez organizację działania w zakresie podnoszenia kultury etycznej powinny zdaniem badanych dotyczyć głównie wdrożenia elementów etyki do systemu szkoleń dla pracowników (55% odpowiedzi), do systemu ocen okresowych (44%), do audytu wewnętrznego (37%), czy też opracowania kodeksu etycznego (40%). Nieco rzadziej wskazywano na takie możliwości kształtowania organizacyjnych standardów etycznych, jak stworzenie systemu powiadamiania o naruszeniach norm w formie formularza aplikacji *on line* (25%), powołanie rzecznika

<sup>22</sup> Sondaż na reprezentatywnej grupie N=1040 respondentów z przedsiębiorstw działających w Polsce przeprowadziła firma Norstat na zlecenie „Great Place to Work”. Zob. M. Zakrzewski, *Gdzie szukać wspianalego miejsca pracy*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/801-gdzie-szukac-wspanialego-miejsca-pracy> (data dostępu: 13.04.2015).

<sup>23</sup> Badanie *Potrzeby pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy, Pracownicy oczekują standardów*, [http://taxand.pl/attachments/Expert/HR\\_Pracownicy%20oczekuja%20standardow.pdf](http://taxand.pl/attachments/Expert/HR_Pracownicy%20oczekuja%20standardow.pdf) (data dostępu: 08.04.2015).

ds. etyki (15%), system powiadamiania o naruszeniach obsługiwany przez podmiot zewnętrzny (11%), lub też w formie infolinii wewnątrz firmy (5%)<sup>24</sup>.

Analiza dostępnych wyników badań pozwoliła także dostrzec, że istniały określone czynniki sprzyjające budowaniu kultury zaufania. Zaufanie pracowników zarządowi/kierownictwu firmy rosło wraz ze wzrostem wykształcenia zatrudnionych. W uczciwość przekazywanych treści ufało bowiem aż 34% podwładnych z wyższym wykształceniem, a tylko niecałe 15% spośród tych, którzy mieli wykształcenie niepełne podstawowe, podstawowe, gimnazjalne i zawodowe. Podobne różnice w skłonności do obdarzania zaufaniem wystąpiły również ze względu na status zawodowy. Prawie połowa pracowników umysłowych ufała swoim przełożonym, podczas gdy prawie 80% pracowników fizycznych była przekonana, że zarząd i kierownictwo manipuluje informacjami i nie mówi całej prawdy<sup>25</sup>.

W 2015 roku najwięcej zadowolonych pracowało w firmach prywatnych (47%), podczas gdy tylko po 39% zatrudnionych w administracji państwowej oraz w firmach z udziałem Skarbu Państwa. Stwierdzali oni, że mają *wspaniałe miejsce pracy*. Osoby zatrudnione w firmach prywatnych najbardziej były przekonane zarówno o uczciwości swojego pracodawcy i przestrzeganiu przez niego standardów etycznych (52%), jak i o tym, że są przez niego podmiotowo („jak człowiek”) i pełnoprawnie traktowane, także niezależnie od zajmowanego stanowiska (odpowiednio 51 i 57%). Nieco gorzej kształtowała się sytuacja pracowników administracji państwowej (było to odpowiednio 47, 46 i 51% odpowiedzi), zaś najgorsze opinie wystawili swoim pracodawcom pracujący w spółkach Skarbu Państwa (było to odpowiednio 33, 34 i 50% odpowiedzi). Największą uczciwość i zakres przestrzegania standardów etycznych zauważali u pracodawców zatrudnieni w firmach z kapitałem zagranicznym (56%), podczas gdy w firmach z mieszanym kapitałem było to 48%, zaś z krajowym – 47%. Kierownictwo *dostrzegało w zatrudnionym człowieka, a nie tylko pracownika* częściej w firmach krajowych (48%), niż z kapitałem mieszanym czy zagranicznym (po 43%), podobnie jak częściej traktowany on był tam jako *pełnoprawny członek zespołu, niezależnie od stanowiska* – 55% wskazań, podczas gdy w firmach z kapitałem zagranicznym – 53% odpowiedzi, zaś z kapitałem mieszanym – 49%<sup>26</sup>.

Z kolei z badań przeprowadzonych przez Work Service<sup>27</sup> w listopadzie 2013 roku wynika, że istniał związek między wysokością wynagrodzenia a identyfikowaniem się z wartościami obowiązującymi w firmie. Spośród osób otrzymujących wynagrodzenie poniżej tysiąca złotych ponad 40% stwierdziło, że przywiązuje

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Badanie *Zaufanie w firmie*, zob. *Polacy nie ufają szefom*, <http://procontent.pl/2013/01/10/polacy-nie-ufaja-szefom/> (data dostępu: 9.04.2015).

<sup>26</sup> Zob. M. Zakrzewski, *Gdzie szukać wspaniałego miejsca pracy*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/801-gdzie-szukac-wspanialego-miejsca-pracy> (data dostępu: 13.04.2015).

<sup>27</sup> Badanie przeprowadzono dla Work Service S.A. przez Instytut Badań Homo Homini na reprezentatywnej próbie N=1100 dnia 8.11.2013 r., zob. *Tylko praktykowane wartości mogą przyczynić się do sukcesu firmy*, <http://hrstandard.pl/2013/12/27/work-service-tylko-praktykowane-wartosci-moga-przyczynic-sie-do-sukcesu-firmy/> (data dostępu: 9.04.2015).

w pracy wagę do wartości. Wraz ze wzrostem wynagrodzenia odsetek zwracających uwagę na normy etyczne wzrastał: aż 88% zarabiających powyżej dwóch tysięcy złotych przestrzegało takich norm w miejscu pracy, a większość spośród osób zarabiających od 2-5 tys. złotych netto była zatrudniona w organizacjach z wyraźnie określonym kodeksem wartości i normami etycznymi.

Z perspektywy kształtowania zaufania w relacji firma-pracownik istotne jest także przyznanie zatrudnionym prawa do popełniania błędów oraz poczucie bycia docenionym w miejscu pracy. Z sondażu ogólnopolskiego wynika, że w 2013 r. tylko 44% zatrudnionych mogło się w pracy pomylić, a jedynie połowa respondentów (50,55%) była przekonana, że ich osoba ma dla firmy wartość (w porównaniu z wynikami badania z 2010 r. oznaczało to spadek o 6 punktów procentowych)<sup>28</sup>. Wśród przedsiębiorstw, które znalazły się na liście „Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce” w 2013 r. aż 74% zatrudnionych odczuwało, że mają prawo do popełnienia błędu w pracy, zaś wśród pracujących w 100 Najlepszych Miejscach Pracy w Europie było to aż 88% zatrudnionych<sup>29</sup>.

Zaufanie jest tym elementem kultury przedsiębiorstwa, który musi zostać wypracowany, kształtującym się na bazie przeszłych pozytywnych doświadczeń we wzajemnych relacjach firma-pracownik. Wymaga czasu i wysiłku, który trzeba zainwestować w budowanie pozytywnych więzi, ale i kodeksu wartości, których trzeba konsekwentnie przestrzegać. W organizacjach, które znalazły się wśród 21. firm, laureatów konkursu Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce, aż 90% pracowników stwierdziło, że firma jest zarządzana uczciwie i zgodnie z zasadami etycznymi, 79% miało poczucie podmiotowego traktowania, zaś 85% doświadczało partnerstwa w relacjach z kierownictwem, niezależnie od zajmowanego przez siebie stanowiska; 82% zatrudnionych tam pracowników uznało, że *biorąc wszystko pod uwagę, uważam, że moja firma jest wspaniałym miejscem pracy* i odsetek ten w porównaniu z 2009 r. wzrósł o 14%<sup>30</sup>. W organizacjach tych obowiązywały jasno określone i powszechnie podzielane przekonania i wartości, od których nie ma odstępstw, zaś z punktu widzenia lidera, *zaufanie nie [było] przynależną do jego osoby cechą, ale decyzją o podjęciu konkretnego ryzyka w relacjach ze współpracownikami i zarządzaniu nimi*<sup>31</sup>. W efekcie w Najlepszych Miejscach Pracy w Polsce zarejestrowano ponad 17%-owy wzrost zatrudnienia, bardzo niski poziom absencji i dobrowolnej rotacji (przy czym na jedno miejsce pracy aplikowało w tych firmach średnio 10 osób), a także wysoki, 45%-owy,

<sup>28</sup> Rynek pracy: osiągnięcie sukcesów nie jest możliwe bez prawa do popełniania błędów, zob. <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/664-rynek-pracy-osiagnanie-sukcesow-nie-jest-mozliwe-bez-prawa-do-popełniania-bledow> (data dostępu: 13.04.2015).

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Zob. K. Malinowski, *Listy najlepszych miejsc pracy Polska 2015 ogłoszone!*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/824-listy-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2015-ogloszone> (data dostępu: 13.04.2015).

<sup>31</sup> Wypowiedź M. Winczo-Gasik, starszego konsultanta i menedżera ds. komunikacji w „Great Place to Work” w Polsce. Zob. K. Malinowski, *Listy najlepszych miejsc pracy Polska 2015 ogłoszone!*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/824-listy-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2015-ogloszone> (data dostępu: 13.04.2015).

odsetek kobiet w kadrze menedżerskiej. Notowały one dynamiczny rozwój, obejmujący średnio 15% rocznego wzrostu przychodów, a w ciągu ostatnich trzech lat ponad 85% spośród nich wprowadziło na rynek nowe produkty<sup>32</sup>.

## 5. Wnioski

Analiza dostępnych wyników badań potwierdziła w odniesieniu do przedsiębiorstw, że – jak wynika to z przywołanej w opracowaniu literatury przedmiotu – na kształtowanie się zaufania wywierają silny wpływ przyjęte i praktykowane wartości. Indywidualistyczne (oparte na relatywizmie moralnym) podejście do norm moralnych, charakterystyczne dla Polaków, rodzi nieufność we wzajemnych relacjach, i dotyczy to także zachowań organizacyjnych. Zarówno kadra menedżerska, jak i szeregowi pracownicy przedsiębiorstw w Polsce mają świadomość braków w obszarze standardów etycznych w firmach oraz działań, które powinny być podejmowane, aby tworzyć organizacyjny klimat zaufania. Prawdopodobnie jednak świadomość korzyści z budowania kultury zaufania w oparciu o te standardy jest jeszcze zbyt mała, przez co w tak wielu organizacjach „luźnemu” podejściu do norm moralnych towarzyszy kultura nieufności. Przełamanie tego schematu – czego odzwierciedleniem są firmy Najlepsze Miejsca Pracy – może służyć uczynienie kultury zaufania zasadą organizacyjną, w myśl której wszyscy zatrudnieni – począwszy od kierownictwa (jako że „przykład zawsze idzie z góry”) przywiązują wagę do osobistej wiarygodności opartej na bezwzględnym przestrzeganiu przyjętych w przedsiębiorstwie zasad etycznych, a ponadto podejmują ryzyko zaufania współpracownikom. W relacji firma-pracownik oznacza to w pierwszej kolejności dotrzymywanie zobowiązań w odniesieniu do godziwych warunków pracy oraz wynagrodzeń, a także podmiotowego traktowania zatrudnionych, a następnie ciągłe podnoszenie standardów etycznych. Ryzyko związane z obdarzaniem zaufaniem może zostać zredukowane przez otwartą komunikację opartą na uczciwości, partnerstwie i dialogu, również z zatrudnionymi na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej i niżej wykształconymi. Położenie nacisku na osobistą wiarygodność opartą na kompetencjach i uczciwości tworzy atmosferę, w której pomyłki służą rozwojowi, a każde starania są docenione. Te właśnie elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi stanowią podstawę do budowy kultury zaufania, która staje się determinantą większego zaangażowania zatrudnionych, co przekłada się na lepsze wyniki firmy.

## Bibliografia

- 24 Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce, <http://hrstandard.pl/2014/03/26/24-najlepsze-miejsca-pracy-w-polsce/#more-29736>.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J.G. Richardson, Greenwood, New York 1985.

<sup>32</sup> 24 Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce, zob. <http://hrstandard.pl/2014/03/26/24-najlepsze-miejsca-pracy-w-polsce/#more-29736> (data dostępu: 13.04.2015).

- Bratnicki M., *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England 1990.
- Coleman J.S., *Norms as Social Capital* [w:] *Economic Imperialism: The Economic Method applied outside the Field of Economics*, red. G. Radnitzky, P. Bernholz, Paragon House Publishers, New York 1987.
- Covey S.R., R.R. Merrill, *The Speed of Trust*, Free Press, New York 2006.
- Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, [http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ\\_i\\_raporty/DS2013/Raport\\_glowny\\_Diagnoza\\_Spoleczna\\_2013.pdf](http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/DS2013/Raport_glowny_Diagnoza_Spoleczna_2013.pdf).
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Dyer J.H., W.C. Chu, *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea*, „Organization Science” 2003, nr 14 (1).
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
- Handy C., *Trust and the Virtual Organization*, „Harvard Business Review” 1995, nr 73 (3).
- Januszek H., *Kapitał społeczny na rynku pracy* [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
- Keeley B., *Human Capital: How what you know shapes your life*, OECD, Geneva 2007.
- Kumar N., *The Power of Trust in Manufacturer-retailer Relationships*, „Harvard Business Review” 1996, nr 74 (6).
- Malinowski K., *Listy najlepszych miejsc pracy Polska 2015 ogłoszone!*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/824-listy-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2015-ogloszone>.
- McEvily B., V.A. Perrone, A. Zaheer, *Trust as an Organizing Principle*, „Organization Science” 2003, nr 14 (1).
- Młokosiewicz M., *Budowa kapitału społecznego poprzez realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie* [w:] *Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. E. Mazur-Wierzbička, seria *Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim*, Z. 4, Volumina.
- Polacy nie ufają szefom*, <http://procontent.pl/2013/01/10/polacy-nie-ufaja-szefom/>.
- Polacy nisko oceniają uczciwość swoich pracodawców*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polacy-nisko-oceniaja-uczciwosc-swoich-pracodawcow-2770320.html>.
- Pracownicy oczekują standardów*, [http://taxand.pl/attachments/Expert/HR\\_Pracownicy%20oczekuja%20standardow.pdf](http://taxand.pl/attachments/Expert/HR_Pracownicy%20oczekuja%20standardow.pdf).
- Putnam R., *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York 2000.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- Religijność a zasady moralne*, Komunikat z badań CBOS nr 15/2014, CBOS, Warszawa 2014.

- Rose-Ackerman S., *Trust, Honesty and Corruption: Reflection on the State Building Process*, „European Journal of Sociology” 2001, vol. 42.
- Rynek pracy: osiągnięcie sukcesów nie jest możliwe bez prawa do popełniania błędów, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/664-rynek-pracy-osiagniecie-sukcesow-nie-jest-mozliwe-bez-prawa-do-popelniania-bledow>.
- Seligman A.B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1997.
- Sink D.S., W.T. Morris, C.S. Johnston, *By What Method?*, IIE Engineering and Management Press, Norcross 1995.
- Sztompka P., *Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji* [w:] *Socjologia. Lektury*, red. P. Sztompka, M. Kucia, Znak, Kraków 2005.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Tylko praktykowane wartości mogą przyczynić się do sukcesu firmy, <http://hrstandard.pl/2013/12/27/work-service-tylko-praktykowane-wartosci-moga-przyczynic-sie-do-sukcesu-firmy/>.
- Wallis J., P. Killerby, B. Dollery, *Social Economics and Social Capital*, „International Journal of Social Economics” 2004, nr 31 (3).
- Wang R., B. Rubenstein-Montano, *The Value of Trust in Knowledge Sharing* [w:] *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, red. E. Coakes, IGI Publishing, Hershey 2003.
- Westlund H., F. Adam, *Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies*, „European Planning Studies” 2010, vol. 18, nr 6.
- Wilson P.N., A.M. Kennedy, *Trustworthiness as an Economic Asset*, „International Food and Agrobusiness Management Review” 1999, nr 2 (2).
- Zakrzewski M., *Gdzie szukać wspaniałego miejsca pracy*, <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/blogi-i-aktualnosci/801-gdzie-szukac-wspanialego-miejsca-pracy>.
- Zaufanie w relacjach międzyludzkich*, Komunikat z badań CBOS nr 29/2014, CBOS, Warszawa luty 2014, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_029\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_029_14.PDF).