

GRZEGORZ BIESOK

Wydział Zarządzania i Informatyki

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ZAUFANIE JAKO CZYNNIK SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Praca przedstawia wyniki badań nad aspektami funkcjonowania pracowników w miejscach pracy ze szczególnym uwzględnieniem opinii badanych na temat zaufania. Badania pokazały, że wysoki poziom zaufania pozytywnie wpływał na ocenę pozostałych aspektów rozwoju. Dużą zależność zauważono pomiędzy deklarowanym poziomem zaufania a satysfakcją z pracy.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań, których jednym z elementów było poznanie opinii pracowników na temat zaufania w swoich miejscach pracy.

Zaufanie jest jednym z komponentów kapitału społecznego. F. Fukuyama uważa, iż zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczonych normach [3, s. 23]. Zdaniem P. Sztompki zaufanie jest fundamentem stosunków społecznych. Autor ten definiuje zaufanie jako zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi [4, s. 70]. Wg niego i innych przetaczanych przezeń autorów, na zaufanie składają się dwa elementy: przekonania i ich wyrażanie w praktyce, a okazywanie zaufania to jak gdyby antycypowanie przyszłości. Zaufanie odnosi się do działań osób obcych i nie jest tylko biernym ich rozważaniem, ale także podejmowaniem działań pociągających za sobą niepewne i niemożliwe do kontrolowania konsekwencje. Przeciwnością zaufania jest nieufność, a stan braku zaufania oznacza sytuację neutralną [4, ss. 70 i nast].

Za A. Hadryś można wskazać dwie płaszczyzny zaufania [2, s. 428]:

- zaufanie ogólne — przekonanie, że z reguły ludzie, instytucje, przedsiębiorstwa są godni zaufania;
- zaufanie szczegółowe — przekonanie jednostki, iż inna jednostka lub jednostki związane z pewną siecią zależności społecznych lub grupa społeczna są godna zaufania.

Zaufanie w organizacjach może przyjmować różne wymiary. J. Morris i D. Mobberg wyróżniają zaufanie [1, s. 20]:

- personalne — odnoszące się do zaufania, jakim pracownicy obdarzają samych siebie;
- interpersonalne — wyrażające relacje między pracownikiem pełniącym funkcję (zajmującym jakąś pozycję w strukturze) a pracownikami na innych pozycjach.

Zaufanie jest pojęciem wielowymiarowym, obejmuje ono takie kategorie, jak: wiarę, wiarygodność, niezawodność, kompetencje, przewidywalność i życzliwość [1, s. 23]. W organizacjach zaufanie budowane jest w procesach zarządzania, a menedżerowie mają decydującą rolę w budowaniu, podtrzymywaniu i przywracaniu zaufania. Do czynników sprzyjających zaufaniu zalicza się: otwartą komunikację, delegowanie władzy, dzielenie się krytycznymi informacjami, niewykorzystywanie słabości i błędów. Poza tym istotne w budowaniu zaufania są: redukcja niepewności, limitowanie ryzyka i uczenie się na błędach, wyrażanie wiary w pracowników, ograniczanie uprzedzeń, właściwy system zachęt, wynagrodzeń i motywacji [1, ss. 130 i nast.].

W. Grudzewski i współautorzy wskazują na istotną rolę kultury zaufania w organizacjach. Kultura zaufania to system reguł (norm i wartości) regulujących procesy obdarzania zaufaniem, odwzajemniania zaufania, spełniania oczekiwań. Przeciwnością jest kultura nieufności opierająca się na przyzwoleniu na wykorzystywanie i oszukiwanie innych. Pracownik w kulturze, w której nie szanuje się podstawowych wartości, przekonany jest o tym, że jego związek z firmą opiera się na relacji: przegrany-zwycięzca, więc będzie unikał większego wysiłku. Zaufanie kształtuje produktywne relacje, tworząc środowisko sprzyjające kreatywnym działaniom [7].

2. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Zagadnienia zaufania w organizacji były jednym z aspektów badań nad funkcjonowaniem pracowników w miejscach pracy i ich potencjałem rozwojowym — zdolnością poszerzania własnych umiejętności, zdobywania nowej wiedzy, doskonalenia swej pracy a pośrednio doskonalenia swego zespołu pracowniczego i całej organizacji. Zdolność ta warunkowana jest zarówno czynnikami wewnętrznymi, interpersonalnymi, jak i organizacyjnymi, a jednym z takich czynników jest zaufanie w organizacji.

Badania przeprowadzono metodą ankietową. Jej respondentami były osoby aktywne zawodowo z Bielska-Białej oraz okolicznych powiatów. Badaniu poddanych zostało 20 aspektów, które obejmowały zarówno czynniki związane z osobowością pracownika, jak i z otoczeniem, w którym pracuje (zespołem, organizacją).

Tabela 1. Badane aspekty i odpowiadające im tezy użyte w badaniu

Kod	Badany aspekt	Teza
A1	Zaufanie do współpracowników	Mam zaufanie do moich współpracowników.
A2	Praca w dobrym zespole	Czuję, że pracuję w dobrym zespole.
A3	Dzielenie się wiedzą z innymi	Często dzielę się z innymi swoją wiedzą.
A4	Otwartość komunikacji w zespole	Otwarcie rozmawiam ze współpracownikami i przełożonymi o problemach zawodowych.
A5	Dobry przepływ informacji	Mam dobrą wiedzę o tym, co dzieje się w firmie.
A6	Samodzielność w pracy	Jestem samodzielny w decydowaniu o swojej pracy.
A7	Wpływ na decyzje w firmie	Mam wpływ na inne, podejmowane w firmie decyzje.
A8	Etyka działania organizacji	W firmie nie dochodzi do działań nieetycznych.
A9	Chęć uczestnictwa w szkoleniach	Chętnie uczestniczę w kursach, szkoleniach i innych formach podnoszenia kwalifikacji.
A10	Stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju	Moja firma stwarza mi możliwości rozwoju.
A11	Zaangażowanie	Jestem zaangażowany w działanie mojej firmy.
A12	Docenianie zaangażowania	Moje zaangażowanie jest doceniane.
A13	Satysfakcja z pracy	Odczuwam satysfakcję z wykonywanej pracy.
A14	Uznanie współpracowników	Cieszę się uznaniem współpracowników.
A15	Uznanie przełożonych	Cieszę się uznaniem przełożonych.
A16	Dostrzeganie problemów	Potrafię dostrzegać problemy w firmie.
A17	Usprawnianie swej pracy	Staram się usprawniać swoją pracę.
A18	Umiejętność rozwiązywania problemów	Mam pomysły, jak rozwiązać niektóre problemy w firmie.
A19	Możliwość realizacji swoich pomysłów	W pracy mam możliwość realizacji swoich pomysłów.
A20	Zgodność zasad organizacji i pracownika	Moja firma wyznaje wartości zgodne z moimi.

Źródło: opracowanie własne.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, składający się z dwóch części. Część A opisywała profil badanej osoby – płeć, wiek, staż pracy, sektor, w którym pracuje. W części B przedstawiono ankietowanym szereg

stwierzeń i poproszono ich, aby ocenili w jakim stopniu zgadzają się lub nie z tymi twierdzeniami, w odniesieniu do własnej pracy i własnej organizacji. Każda z tych tez dotyczyła jednego z badanych aspektów (tabela 1). Do poznania opinii respondentów zastosowano skalę Likerta o następujących wariantach odpowiedzi: zupełnie się nie zgadzam (1), raczej nie zgadzam się, trudno powiedzieć, raczej się zgadzam, całkowicie się zgadzam (5).

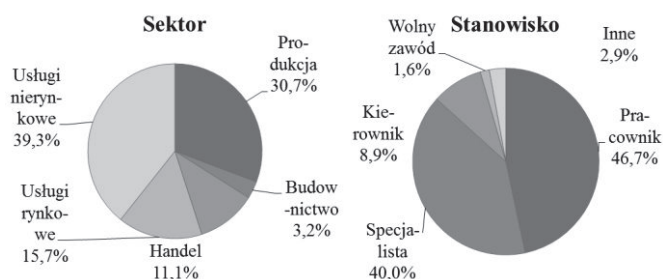
3. Charakterystyka badanej zbiorowości

Badanie obejmowało osoby aktywne zawodowo z południowej części województw śląskiego i częściowo małopolskiego. Ankiety były szeroko rozpowszechniane w różnych przedsiębiorstwach, a zatem finalna próba ma charakter przypadkowy (nie celowy). Po wstępnej weryfikacji do dalszego opracowania przeznaczono 315 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych ($N = 315$). Zbiorowość ta składała się z 211 kobiet (67%) i 104 mężczyzn (33%). Dominowały osoby do 35 roku życia (62,2%) oraz o stażu pracy do 5 lat (49,8%). Wiek i staż pracy badanych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wiek i staż pracy badanych pracowników

Wiek [lata]	Ilość osób w %	Staż pracy [lata]	Ilość osób w %
Ponizej 25 lat	36,2%	Mniej niż 5 lat	49,8%
25-35 lat	26,0%	5-10 lat	20,6%
35-45 lat	14,0%	11-20 lat	7,6%
45-55 lat	13,7%	21-30 lat	17,1%
Powyżej 55 lat	0,6%	Powyżej 30 lat	4,8%
Razem	100%	Razem	100%

Źródło: badania własne.



Rys. 1. Struktura zatrudnienia badanych — sektor oraz stanowisko

Źródło: badania własne.

Badani zatrudnieni byli we wszystkich sektorach gospodarki — 33,9% z nich to pracownicy sektora wytwórczości (produkcja, budownictwo), a pozostałe 66,1% to pracownicy handlu i usług. Odzwierciedla to obecną

strukturę w gospodarce. W grupie respondentów dominowały osoby określające swe stanowisko jako pracownicze (46,7%), specjalistami określiło się 40,0% badanych, a na stanowiskach kierowniczych zatrudnionych było 8,9% osób. Strukturę badanych przedstawia wykres na rysunku 1.

4. Zaufanie w miejscu pracy w opinii badanych

Analiza czynnikowa przeprowadzona w oparciu o zgromadzone dane pokazała, że badane 20 aspektów (tabela 1) można zredukować do 5 czynników. Wśród nich znalazł się czynnik, wykazujący duży ładunek (korelację) z pierwszymi czterema aspektami (A1-A4 – zob. tabela 1). Wyznaczony dla tych aspektów współczynnik alfa-Cronbacha wyniósł 0,71, co oznacza dużą ich wewnętrzną spójność. Co więcej eliminacja jakiegokolwiek z nich spowodowałaby osłabienie tej spójności (spadek alfa do poziomu 0,62-0,68).

Można zatem uznać, że te cztery składowe (A1-A4) opisują pewną kategorię, która można uogólnić jako zaufanie w organizacji, a ściślej – zaufanie do współpracowników.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez badanych na tezy opisujące te składowe pokazuje, że nie są one oceniane jednolicie. Badani najczęściej zgadzali się z tezami, że są skłonni do dzielenia się wiedzą z innymi oraz że pracują w dobrym zespole. Znacznie gorzej oceniana była otwartość komunikacji i dzielenie się z innymi swoimi problemami. Wyniki badań przedstawia wykres na rysunku 2.



Rys. 2. Opinie respondentów o aspektach związanych z zaufaniem

Źródło: badania własne.

Wprost zaufanie do współpracowników zadeklarowało 78,3% badanych (zdecydowanie tak – 24,2%, raczej tak – 54,1%).

5. Różnice w opiniach badanych deklarujących najwyższy i najniższy poziom zaufania

Odpowiedzi na pytania A1-A4, wyrażone w pięciostopniowej skali Likerta (1-5) posłużyły do obliczenia pomocniczego, sumarycznego wskaźnika zaufania. Spośród wielu możliwości, takich jak: średnia arytmetyczna, ważona itp., zdecydowano, że wskaźnikiem tym będzie średnia geometryczna, która daje bardziej zróżnicowane wyniki, niż średnia arytmetyczna. Wskaźnik ten pozwolił wyselekcjonować tych respondentów, którzy na pytania A1-A4 przeciętne udzielili odpowiedzi negatywnych oraz tych którzy odpowiedzieli pozytywnie. W ten sposób wskazano grupę 20% respondentów z najwyższą wartością średnią (grupa deklarująca wysoki poziom zaufania w swoim miejscu pracy), jak i 20% osób z najniższą średnią (niski poziom zaufania). Grupa pierwsza liczyła 68 respondentów, a druga – 83. Grupy te poddano dalszej analizie w celu zbadania różnic w wyrażanej nich ocenie badanych aspektów. Charakterystykę tych grup przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka grup deklarujących największe i najmniejsze zaufanie w swoim miejscu pracy

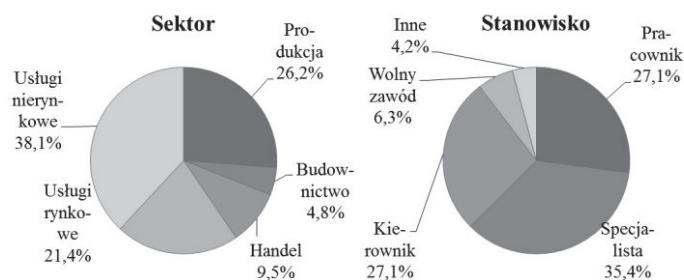
Badani wg płci	Grupa deklarująca wysoki poziom zaufania	Grupa deklarująca niski poziom zaufania
Kobiety	59,0%	70,6%
Mężczyźni	41,0%	29,4%
Badani wg wieku		
Poniżej 25 lat	50,6%	16,2%
Od 25-35lat	27,7%	16,2%
Od 35-45 lat	10,8%	23,5%
Od 45-55 lat	4,8%	20,6%
Powyżej 55 lat	0,0%	2,9%
Badani wg stażu		
Mniej niż 5 lat	71,1%	25,0%
5-10 Lat	14,5%	26,5%
11-20 lat	6,0%	7,4%
21-30 lat	7,2%	33,8%
Powyżej 30 lat	1,2%	7,4%

Źródło: badania własne.

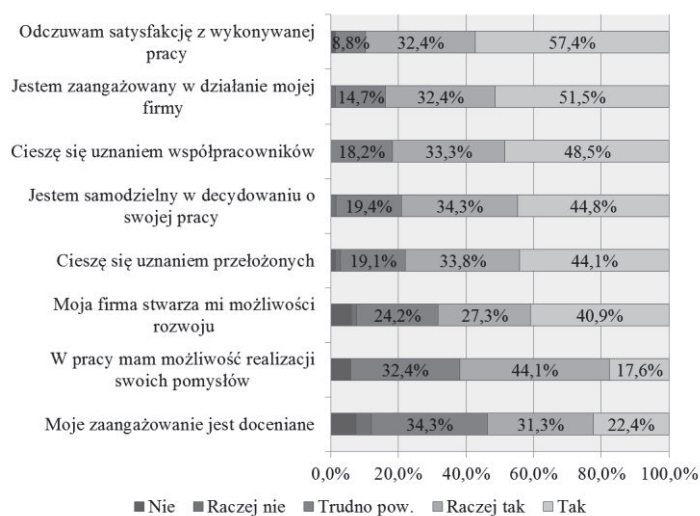
Osoby deklarujące wysoki poziom zaufania to w przeważającej części kobiety (70,6%) oraz osoby starsze z większym stażem pracy. W grupie o niskim poziomie zaufania przeważają osoby młode z krótszym stażem pracy.

Osoby te to przede wszystkim pracownicy handlu i usług, zazwyczaj zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych. Ich strukturę

zatrudnienia przedstawia rysunek 3. Oceniając inne uwarunkowania w odniesieniu do własnej pracy i własnej organizacji, oby te wyraźnie deklarowały satysfakcje z wykonywanej pracy, swoje zaangażowanie, samodzielność uznanie, jakim się cieszą w swoim miejscu pracy (rys. 4).



Rys. 3. Struktura zatrudnienia osób deklarujących wysoki poziom zaufania
Źródło: badania własne.

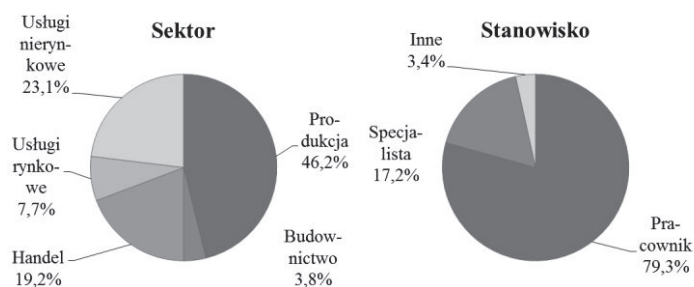


Rys. 4. Ocena uwarunkowań związanych z własną pracą przez osoby deklarujące wysoki poziom zaufania
Źródło: badania własne.

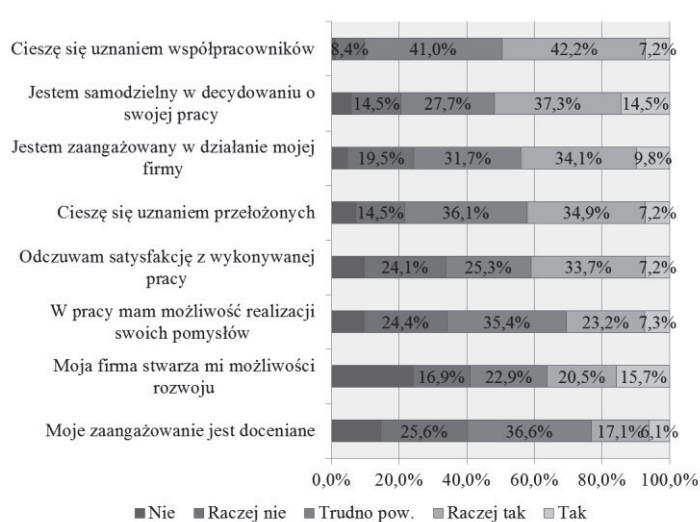
Z drugiej strony zaś, osoby deklarujące niski poziom zaufania w swoich miejscach pracy to przede wszystkim szeregowi pracownicy, zazwyczaj sfery twórczości. Ich strukturę zatrudnienia przedstawia rysunek 5.

Osoby te znacznie gorzej oceniły wybrane aspekty funkcjonowania ich organizacji. Przede wszystkim stwierdziły, że ich miejsce pracy nie stwarza im

warunków rozwojowych, nie mają możliwości realizacji swoich pomysłów, a ich zaangażowanie nie jest doceniane. Ich przedstawia wykres na rysunku 6.



Rys. 5. Struktura zatrudnienia osób deklarujących niski poziom zaufania
Źródło: badania własne.



Rys. 6. Ocena uwarunkowań związanych z własną pracą przez osoby deklarujące niski poziom zaufania
Źródło: badania własne.

Zestawiając odpowiedzi w obu grupach, widać, że duże różnice występują w przekonaniu badanych co do zaangażowania w swoją pracę, satysfakcji z wykonywanej pracy, uznania przełożonych i współpracowników (tab. 4).

6. Podsumowanie i wnioski

Zaufanie do współpracowników było jednym z czynników uwzględnionych w badaniach prowadzonych wśród pracowników różnych organizacji. Zaufanie do współpracowników zadeklarowało 78,3% badanych. Analiza danych pokazała, że aspekt ten silnie korelował z takimi zagadnieniami, jak: chęć dzielenia się wiedzą z innymi, praca w dobrym zespole, otwartość komunikacji. Czynniki te można było zatem potraktować jako wymiary jednej kategorii – zaufanie w organizacji.

Tabela 4. Porównanie częstości udzielenia odpowiedzi pozytywnych (tak i raczej tak) w obu grupach badanych

Badany aspekt	Grupa deklarująca wysoki poziom zaufania	Grupa deklarująca niski poziom zaufania	Różnica
Odczuwam satysfakcję z wykonywanej pracy.	89,7%	41,0%	48,7%
Jestem zaangażowany w działanie mojej firmy.	83,8%	43,9%	39,9%
Cieszę się uznaniem przełożonych.	77,9%	42,2%	35,8%
Cieszę się uznaniem współpracowników.	81,8%	49,4%	32,4%
Moja firma stwarza mi możliwości rozwoju.	68,2%	36,1%	32,0%
W pracy mam możliwość realizacji swoich pomysłów.	61,8%	30,5%	31,3%
Moje zaangażowanie jest doceniane.	53,7%	23,2%	30,6%
Jestem samodzielny w decydowaniu o swojej pracy.	79,1%	51,8%	27,3%

Źródło: badania własne.

Rozważając tę kategorię (której reprezentacją była uśredniona opinia respondentów na wymienione powyżej czynniki) można było wskazać do dalszych rozważań dwie grupy respondentów – deklarujących największe i najmniejsze zaufanie w swoich organizacjach. Grupy te różniły się od siebie.

Osoby deklarujące największe zaufanie to w przeważnie kobiety oraz osoby starsze z większym stażem pracy, przede wszystkim pracownicy handlu i usług, zazwyczaj zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych. W drugiej grupie przeważały osoby młode z krótszym stażem pracy, z zazwyczaj szeregowi pracownicy sfery wytwórczości.

Między tymi grupami widać znaczne różnice w ocenie pewnych aspektów swego funkcjonowania w miejscu pracy. Osoby deklarujące największe zaufanie w swoich organizacjach jednocześnie znacznie lepiej oceniały:

- satysfakcję z wykonywanej pracy;

- swoje zaangażowanie i samodzielność;
 - uznanie przełożonych i współpracowników.
- Znacznie lepiej i pozytywniej odnosiły się one do możliwości rozwojowych, jakie daje im ich miejsce pracy.

Badanie pokazało, że zaufanie jest jednym z istotniejszych czynników rozwojowych ludzi w organizacjach. Respondenci, którzy pozytywnie ocenili poziom zaufania w swoich organizacjach, równie pozytywnie odnosili się do pozostałych aspektów rozwojowych. Szczególnie dużą zależność zauważono pomiędzy deklarowanym poziomem zaufania a satysfakcją z pracy.

Literatura

- [1] **Bugdol M.:** Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2010.
- [2] **Hadryś A.:** Czynniki zaufania w funkcjonowaniu firm rodzinnych, [w:] Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2008, Kraków, Fundacja Studentów i Absolwentów Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie ACADEMICA, Grupa Naukowa Pro Futuro, 2008, s. 425-430.
- [3] **Nieścior A.:** Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000, Problemy Jakości nr 9/1999, s. 22-25.
- [4] **Sztompka P.:** Zaufanie – fundament społeczeństwa, Kraków, Wydawnictwo Znak, 2007.
- [5] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Kraków. Wolters Kluwer Polska. 2009.
- [6] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Warszawa. Difin 2007.
- [7] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy. E-mentor. Nr 5 (27)/2008.
- [8] **Herman A.:** Klika refleksji na temat zaufania. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa. Nr 1/2009, s. 83-87.

TRUST AS AN SATISFACTION FACTOR OF EMPLOYEES

Summary

The paper presents results of research on the functioning of employees in the workplace and related aspects with particular emphasis on the respondents trust. A high level of trust has a positive effect on the evaluation of other aspects of development. Especially a high correlation was observed between the stated level of trust and satisfaction with work.