

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA NA ZAUFANIE W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Joanna PALISZKIEWICZ

Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcje zarządzania zaufaniem, skupiono się na orientacji przedsiębiorstw na kreowanie zaufania. Opisano wyniki badań przeprowadzonych wśród najlepszych przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego. Badania wykazały, że w tej sferze szczególnie przedsiębiorstwa średnie i duże mają jeszcze wiele do nadrobienia. Zaufanie w gospodarce opartej na wiedzy jest ważnym czynnikiem wpływającym na sukces każdej organizacji.

Słowa kluczowe: Zarządzanie zaufaniem, kultura organizacyjna, transfer wiedzy

1. Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy wzrosło znaczenie zaufania, jako dobra rzadkiego i niezwykle cennego w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Zaufanie staje się w takich warunkach niezbędnym zasobem wpływającym na poziom transferu wiedzy między jednostkami i organizacjami, a także aktywem niematerialnym przedsiębiorstwa generującym wartość

Praktycy często postrzegają zaufanie, jako kluczowy czynnik sukcesu [1, 2]. Zaufanie wpływa na inwestowanie, marketing relacyjny, komunikację międzykulturową, uczenie się i koszty transakcyjne [3]. Obecnie prowadzi się wiele badań dotyczących zaufania organizacyjnego, które koncentrują się na: zaufaniu pomiędzy pracownikami [4, 5], zaufaniu pomiędzy pracownikami a ich bezpośrednim zwierzchnikiem [4, 6, 7, 8] lub na zaufaniu organizacyjnym [9, 10, 11].

Celem artykułu jest pokazanie poziomu orientacji przedsiębiorstw na zaufanie w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z terenu województwa mazowieckiego. Artykuł przygotowany został w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „*Orientacja na zaufanie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw*” nr. N N115 549238 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2. Pojęcie zaufania w teorii zarządzania

Zaufanie odgrywa ważną rolę w teoriach zarządzania. St. R.C. Mayer, J.H. Davis, D.F. Schoorman [12] określają zaufanie, jako chęć ufającego do bycia zależnym od działań innej osoby, opartą na oczekiwaniu, że powiernik zachowa się istotnie z punktu widzenia ufającego niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania powiernika. A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone [13] definiują zaufanie jako oczekiwanie, że na partnerze można polegać, że dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz, że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości. Według S.P. Robbinsa [14] zaufanie to pozytywne oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją nie będzie działał przeciwko nam. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz [15]

charakteryzują zaufanie, jako ukierunkowaną relację między dwiema jednostkami, mającą znamiona ryzyka, z których jedna zwana jest ufającym A, a druga powiernikiem B. Według tych autorów źródłem zaufania mogą być: znajomość wynikła z powtarzalności pewnych interakcji między stronami, kalkulacja będąca subiektywnym oszacowaniem przewagi korzyści nad ewentualnymi kosztami, wartości wyznawane przez B zwiększające pozytywne przekonanie o jego uczciwości i dobrej woli. Według M. Bugdola [16] „zaufanie pojmuje się, jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznacza wartości operacyjne. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Zaufanie jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy.” A. Koźmiński [17] zaufanie postrzega, jako podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania. Według autorki zaufanie to wiara, że druga strona:

- nie będzie działała przeciwko nam,
- będzie działała w sposób, który jest dla nas korzystny,
- będzie wiarygodna,
- będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami.

Zaufanie jest istotnym elementem w funkcjonowaniu organizacji, a szczególnie w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, pracy zespołowej i rozwijaniu stosunków międzyludzkich, przywództwie, wyznaczaniu celów, negocjacjach z partnerami handlowymi. Dzięki zaufaniu organizacja może szybko reagować na zmiany w złożonym i turbulentnym otoczeniu, gdyż pozwala na redukcję formalizacji działań. Zaufanie jest istotne dla efektywnego działania i rozwoju przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości.

3. Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu

Kultura organizacyjna przejawia się w zachowaniach, sposobach wydawania poleceń, metodach organizowania pracy, technikach sprawowania władzy, gustach i strojach [18]. Według G. Hofstede [19] kultura organizacyjna jest zbiorowym programowaniem pamięci, które odróżnia członków jednej organizacji od innej. Istnieje wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej. Według R. Desphandé i F.E. Webstera [20] kultura organizacyjna to pewien wzór podzielanych wartości i wierzeń, która pomaga jednostkom zrozumieć funkcjonowanie w organizacji i wyznacza ich normy zachowań. Kulturę organizacyjną można zdefiniować jako zestaw przyjętych ról i norm, które sugerują preferowane rozwiązania do pojawiających się problemów i sytuacji tworzonych przez członków organizacji [21].

W ostatnich latach zainteresowanie kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu wzrosło, wielu badaczy zajmowało się problemami, definicji, wymiarów i modeli organizacyjnego zaufania, prowadząc badania w różnych organizacjach. Na przykład B.A. Wech [22] i R.B. Steward [23] badali relację pomiędzy interakcjami lider – pracownik a organizacyjnym zaufaniem i wywnioskowali, że środowisko zaufania w organizacji jest podstawą do tworzenia wysokiej jakości relacji lider-pracownik. W swoich badaniach S.W. Lester i H.H. Brower [24] oraz E.E. Joseph i B.E. Winston [25] uzyskali wyniki sugerujące, że środowisko zaufania jest podstawą uzyskania efektywnego przywództwa. S.J. Conn [26], J. Kickul, L.K. Gundry, M. Posig [27] i A.P. Hubbell, M.R. Assad [28] badali relacje

pomiędzy zaufaniem i organizacyjną sprawiedliwością i potwierdzili wzajemne relacje między tymi elementami. R.W. Perry, L.D. Mankin [29], T. Gillis [30], W.J. Driscoll [31] udowodnili, że organizacyjne zaufanie jest ważnym czynnikiem w kształtowaniu satysfakcji z pracy. Kiedy ludzie sobie ufają to mogą więcej zaoferować organizacji [32] wyższą efektywność i innowacyjność [33]. N. Ferres, J. Connel, A. Travaglione [34] i R.H. Chenhall, L.K. Smith [35] potwierdzili ważność organizacyjnego zaufania w procesie reorganizacji i wprowadzaniu zmian strategicznych w organizacji. Ich badania dowodzą, że zaufanie w organizacji ułatwia osiąganie celów indywidualnych i organizacyjnych, rozwój innowacji, dzielenie się wiedzą i prowadzi do efektywnej komunikacji i współdziałania w rozwiązywaniu problemów.

P. Broomiley i L.L. Cummings [36] proponują opis zaufania organizacyjnego w kategoriach wiary wśród członków grupy, że inni lub inne grupy będą a) dokładać wszelkich starań, aby zachowywać się zgodnie z zobowiązaniami, b) są uczciwi w trakcie negocjacji poprzedzających te zobowiązania c) nie wykorzystują okazji do zdobycia przewagi nad innymi, kiedy nadarzy się okazja.

Pracownicy tworzą własną kulturę zaufania. Częściowo odzwierciedla ona uniwersalne sposoby realizowania wszystkich zadań w organizacji, ale w dużym stopniu wynika to z wpływu kultury organizacji, w ramach której funkcjonuje dany zespół. Kultura zaufania jest ważnym czynnikiem kształtującym skuteczność i styl działania pracowników. Poprzez kulturę zaufania należy rozumieć „rozpowszechnione w społeczeństwie reguły, które nakazują traktować zaufanie i wiarygodność jako wartości, a ufność wobec innych i wywiązywanie się ze zobowiązań jako normy właściwego postępowania. Kultura zaufania cechuje się dwiema zasadami [37]:

- należy ufać innym, dopóki nie okaże się, że są niewiarygodni,
- należy spełniać oczekiwania innych, wynikające z okazanego nam zaufania, dopóki nie okaże się, że zaufanie było pozorowane.

Kultura zaufania jest wzmacniana wraz ze wzrostem aktów zaufania potwierdzonych pozytywnymi wynikami. Kultura wpływa nie tylko na sposób, w jaki jednostki zachowują się, ale również na to, jak interpretują zachowania innych [38].

Podsumowując można stwierdzić, że odpowiednio rozwijana kultura organizacyjna oparta na zaufaniu będzie pozytywnie wpływać na rozwój organizacji. Zaufanie obecnie odgrywa ogromną rolę, dając pracownikom poczucie bezpieczeństwa w stale zmieniającym się otoczeniu. Kluczową rolę w tworzeniu kultury zaufania odgrywają postawy, normy i zachowania podzielane przez kadrę kierowniczą, która powinna na pierwszym miejscu stawiać zawsze człowieka i wykorzystanie jego możliwości i umiejętności.

4. Orientacja przedsiębiorstw na zaufanie

Badanie przeprowadzone zostało wśród przedsiębiorstw wyróżnionych w rankingu „Diamenty Forbesa” w 2008 roku. Ranking przygotowany został przez wywiadownię Dun & Bradstreet Polska, która zgromadziła dane o podmiotach, które złożyły w terminie raporty do KRS w 2008 roku. Kryteria spełniły 3533 firmy z całej Polski, z czego 632 przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego. Badania przeprowadzone zostały w tym województwie, ponieważ (według Rocznika Statystycznego Województw 2008) jest to największe województwo, z największą liczbą mieszkańców, znajduje się w nim najwięcej podmiotów gospodarczych, są największe nakłady na inwestycje oraz na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do innych województw w Polsce.

Badania dotyczące orientacji na zaufanie przeprowadzone zostały przy pomocy

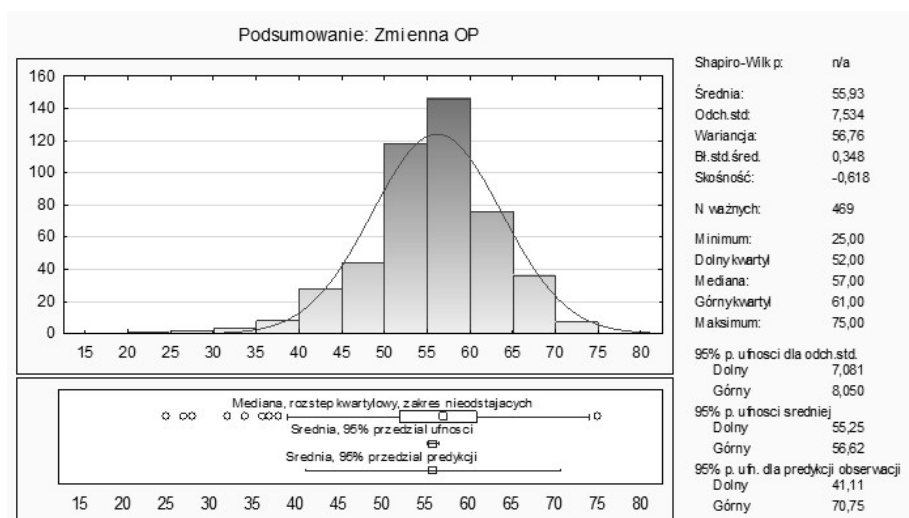
kwestionariuszy ankietowych skierowanych do kadry menedżerskiej z 632 przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono od listopada 2010 do kwietnia 2011. W wyniku procesu zbierania materiałów (wykorzystano pocztę, pocztę internetową, wywiady osobiste i telefoniczne) uzyskano 469 wypełnionych kwestionariuszy od kadry kierowniczej w badaniu wzięło udział 286 przedsiębiorstw. Zwrotność kwestionariuszy ankietowych według liczby przedsiębiorstw to 45,25%.

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa z różnych branż, których przychody w Rankingu Forbsa podzielone zostały na trzy grupy od 5 do 50 mln PLN, od 50 do 200 mln PLN i powyżej 200 mln PLN. Najwięcej przedsiębiorstw, które odpowiedziały na ankiety 62,24% posiadało w 2007 roku przychody od 5 do 50 mln PLN. Drugą grupę 24,82% stanowiły przedsiębiorstwa o przychodach od 50 do 200 mln PLN, a trzecią 12,94% przedsiębiorstwa o dochodach powyżej 200 mln. W próbie objętej badaniem było 44,78% menedżerów najwyższego szczebla, 43,28% menedżerów średniego szczebla i 11,94% menedżerów najniższego szczebla. W badanej grupie, menedżerowie posiadający wykształcenie wyższe stanowili 84,22%, a średnie 15,78%.

Na podstawie przeglądu literatury utworzono zestawienie mierników związanych z tworzeniem kultury opartej na zaufaniu w przedsiębiorstwach. Wykorzystano w nim następujące mierniki:

- W Pana/i firmie panuje atmosfera szczerzej współpracy;
- Pracownicy w Pana/i firmie mają jasne i wyraźne oczekiwania dotyczące rezultatów i celów;
- Ludzie w Pana/i firmie chętnie dzielą się wiedzą;
- Ludzie w Pana/i firmie otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili;
- Ludzie w Pana/i firmie unikają plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych osób;
- Ludzie w Pana/i firmie chętnie uczestniczą w szkoleniach;
- W Pana/i firmie panuje zwyczaj organizowania okresowych narad lub zebrań kierownictwa z pracownikami;
- Praca w Pana/i firmie jest stabilna;
- W Pana/i firmie są jasno określone kryteria awansu na każdym stanowisku;
- W Pana/i firmie ocena pracowników jest sprawiedliwa;
- W Pana/i firmie panują dobre stosunki między pracownikami;
- W Pana/i firmie wszyscy pracownicy są traktowani sprawiedliwie;
- Pana/i firma dba o interesy pracowników;
- W Pana/i firmie preferuje się pracę zespołową;
- Pana/i firma chce, aby pracownicy wiedzieli, dlaczego takie a nie inne decyzje są podejmowane.

Respondenci odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam a 5 zdecydowanie się zgadzam. W pierwszej fazie badań zsumowano poszczególne odpowiedzi dla 15 mierników (tworząc zmienną OP – poziom orientacji przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania). Obliczenia dotyczące poziomu orientacji przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania (OP) przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1 Rozkład wartości wskaźnika orientacji przedsiębiorstwa na kreowanie zaufanie
Źródło: Opracowanie własne

Przeciętny poziom orientacji przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania w badanej grupie menedżerów, wyniósł 55,93. Najniższa wartość odnotowana w zbiorze danych to 25, a najwyższa 75. Rozkład wartości wskaźnika mierzącego poziom orientacji na zaufanie, charakteryzował się umiarkowaną asymetrią ujemną -0,618, co wskazuje na nieznaczną przewagę przedsiębiorstw, których poziom orientacji na zaufanie kształtował się powyżej średniej. Przedsiębiorstwa, które charakteryzowały się orientacją na zaufanie poniżej średniej stanowiły 48,19%, a powyżej 51,81%. Różnicowanie orientacji przedsiębiorstw na zaufanie według wybranych cech przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Średni poziom orientacji przedsiębiorstwa na zaufanie

Cechy klasyfikujące	Średni poziom OM
Przychody powyżej 200 mln PLN	55,21
Przychody od 50-200 mln PLN	54,84
Przychody od 5 do 50 mln PLN	56,67
Najwyższy szczebel zarządzania	57,38
Średni szczebel zarządzania	55,18
Najniższy szczebel zarządzania	53,25
Wykształcenie wyższe	55,74
Wykształcenie średnie	56,84

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawione w tabeli 1. wyniki wskazują na pewne prawidłowości w kształtowaniu orientacji przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania w zależności od wybranych cech. Na przykład średni poziom orientacji na kreowanie zaufania w przedsiębiorstwie kształtował się powyżej średniej w przedsiębiorstwach o przychodach od 5 do 50 mln PLN, w przedsiębiorstwach o przychodach powyżej 50 mln kształtował się poniżej średniej. Menedżerowie z najwyższego szczebla zarządzania mają najwyższą świadomość kreowania w przedsiębiorstwie kultury opartej na zaufaniu, ich odpowiedzi były powyżej

średniej. Następne w kolejności znajdują się odpowiedzi menedżerów średniego szczebla, ale są one już poniżej średniej i najmniejsza świadomość jest wśród menedżerów najniższego szczebla. Menedżerowie z wykształceniem średnim wyżej oceniają poziom orientacji przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania, niż menedżerowie z wykształceniem wyższym.

Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że w mniejszych przedsiębiorstwach (przychody poniżej 50 mln zł) łatwiej jest o zaufanie, ponieważ ludzie mają szansę się poznać. W opinii menedżerów najwyższego szczebla, średni poziom orientacji na zaufanie w przedsiębiorstwach jest wyższy. Menedżerowie tego szczebla często starają się przedstawić organizację w jak najlepszym świetle na zewnątrz i rzadziej mają do czynienia z problemami szeregowych pracowników. Osoby z wykształceniem wyższym postrzegają orientację na kreowanie zaufanie w przedsiębiorstwie wyżej niż menedżerowie z wykształceniem średnim.

5. Wnioski

Wyniki badań pokazały, że nawet w najlepszych polskich przedsiębiorstwach jest jeszcze wiele do zrobienia w aspekcie podniesienia poziomu zaufania. Uzyskane wyniki mogą zachęcać kierowników przedsiębiorstw do naśladowania sposobów zarządzania zaufaniem w najlepszych przedsiębiorstwach, a także do budowania własnej niepowtarzalnej strategii zarządzania zaufaniem. W przyszłości warto by przeprowadzić analizy dotyczące wpływu zaufania na zaangażowanie, lojalność, zarządzanie zmianą, zarządzanie konfliktem czy efektywność w polskich przedsiębiorstwach.

Wyniki badań zainspirowały do postawienia kolejnych pytań badawczych: Jak dalece zaufanie jest uzależnione od kultury organizacyjnej lub od cech menedżerów pracujących w danej organizacji? Jak budować odbudowywać zaufanie w organizacjach? Warto też sprawdzić, jak rozwija się zaufanie w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Literatura

1. Glover J., (1994), Profiting through trust, *International Management*, September, s. 38-40;
2. Blomqvist K., (1997), The many faces of trust, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, nr 3, s. 271.
3. Gambetta D., (1988), Mafia: the price of distrust w: D. Gambetta (red.), *Trust – Making and Breaking Relationships*, Basil Blackwell Oxford, s. 213-238.
4. Dirks K.T., (2000), Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball, *Journal of Applied Psychology*, nr 85, s. 1004–1012.
5. Langfred C.W., (2004), Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams, *Academy of Management Journal*, nr 47, s. 385–399.
6. Aryee S.A., Budhwar P., Chen Z., (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and organizational outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, nr 23, s. 267–285.
7. Deluga R.J., (1994), Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 67, s. 315–326.

8. Dirks K.T., Ferrin D.L., (2002), Trust in leadership Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, nr 87, s. 611–628.
9. Creed W.E.D., Miles R.E., (1996), Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls, w: R.M. Kramer T.R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 16–38.
10. Huff L., Kelley L., (2003), Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study, *Organization Science*, nr 14, s. 81–90.
11. Huff L., Kelley L., (2005), Is collectivism a liability? The impact of trust on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study, *Journal of Business Research*, nr 58, s. 96–102.
12. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D.F., (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, nr 20 (3), s. 709-734.
13. Zaheer A., McEvily B., Perrone V., (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, nr 9 (2), s. 141-159.
14. Robbins S.P. (2000), *Managing today*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, s. 501.
15. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, s. 36.
16. Bugdol M., (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 16.
17. Koźmiński A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 144.
18. Janowska Z., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, s. 89-90.
19. Hofstede G., (1997), *Cultures and organizations, Software of the mind*, McGraw – Hill, s. 179-180.
20. Desphandé R., Webster F.E., Jr., (1989), Organizational culture and marketing: Defining the research agenda, *Journal of Marketing*, nr 53 (1), s. 3-15.
21. Denison D.R., (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York.
22. Wech B.A., (2002), Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange, *Business and Society*, vol. 41, nr 3, s. 353-360.
23. Steward R.B., (2004), *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationship*, Regent University, Doctor of Philosophy, England.
24. Lester S.W., Brower H.H., (2003), In the Eyes of the Beholder: The Relationship between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behavior, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 10, nr 2, s. 168-179.
25. Joseph E.E., Winston B.E., (2005), A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust, *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 26, nr 1/2, s. 6-22.
26. Conn S.J., (2004), *Across the Miles: Exploring the Relationship between Perceptions of Trust and Perceptions of Organizational Justice in a Geographically Dispersed Organization*, Doctor of Philosophy, Gonzaga University, USA.
27. Kickul J., Gundry L.K., Posig M., (2005), Does Trust Matter? The Relationship Between Equity, Sensitivity and Perceived Organizational Justice, *Journal of Business*

- Ethics, nr 56, s. 205-218.
28. Hubbell A.P., Chory-Assad M.R., (2005), Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust, *Communication Studies* vol. 56, nr 1, s. 47-70.
 29. Perry R.W., Mankin L.D., (2007), Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction, *Public Personnel Management*, vol. 36, nr 2, s. 165-179.
 30. Gillis T., (2003), More Than a Social Virtue: Public Trust Among Organizations Most Valuable Asset, *Communication World*, vol. 20, nr 3, s. 10-12.
 31. Discroll W.J., (1978), Trust and Participation Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction, *Academy of Management Journal*, vol. 21, nr 1, s. 44-56.
 32. Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C., (1996), Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, nr 81 (3), s. 219-227.
 33. Eisenberger R., Fasolo P.M., LaMastro D., (1990), Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, nr 853, s. 51-59.
 34. Ferres N., Connell J., Travaglione A., (2005), The Effect of Future Redeployment on Organization Trust, *Strategic Change*, vol. 14, nr 2, s. 77-91.
 35. Chenhall R.H., Smith L.K., (2003), Performance Measurement and Reward Systems, Trust and Strategic Change, *Journal of Management Accounting Research*, nr 15, s. 117-143.
 36. Bromiley P., Cummings L.L., (1995), Transaction costs in organizations with trust w: R. Bies, R. Lewicki, B. Sheppard (red.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich: JAI Press, s. 219-247.
 37. Sztompka P., (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków, Znak.
 38. Dietz G., Gillespie N., Chao G.T., (2010), Unravelling the complexities of trust and culture, w: M.N.K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R.J. Lewicki (red.), *Organizational trust: a Cultural Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 3-41

Dr hab. Joanna PALISZKIEWICZ, prof. nadzw. SGGW
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
02-787 Warszawa, ul. Nowoursynowska 166
tel. (0-22) 593 42 36
e-mail: joanna_paliszkiewicz@sggw.pl