

**WALDEMAR WALCZAK**

Uniwersytet Łódzki

## **PUŁAPKI ZAUFANIA – MOTYWY PODEJMOWANIA DECYZJI KADROWYCH W ORGANIZACJI**

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

*Zaufanie postrzegane jest jako cenny zasób każdej organizacji, który determinuje sprawność procesów zarządzania. Zaufanie jest przede wszystkim jednym z najważniejszych elementów jaki wpływa na charakter relacji interpersonalnych. Jego źródłem mogą być takie wartości jak: wiedza, kompetencje, uczciwość, a także może ono mieć wymiar relacji opartej na interesowności. Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na zasadnicze pytania: jaki wymiar zaufania w największym stopniu rzutuje na obsadę stanowisk kierowniczych oraz jakie zależności i powiązania z pozostałymi procesami organizacyjnymi mają decyzje personalne w praktyce zarządzania.*

### **1. Wprowadzenie**

Zagadnienia związane z zaufaniem stanowią wielopłaszczyznowy i złożony problem badawczy, który może być analizowany z różnych perspektyw, np. zaufanie intra-organizacyjne oraz inter-organizacyjne – zachowania, procesy i relacje zachodzące wewnątrz organizacji, a także ukształtowane powiązania z interesariuszami zewnętrznymi [1; 6; 19]. Nie powinno budzić wątpliwości stwierdzenie, że procesy budowania wzajemnych relacji opartych na zaufaniu zarówno wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem, są ze sobą ściśle powiązane i współzależne. Warto również zauważyć, że w obu przypadkach istotnym ogniwem łączącym pozostaje kapitał ludzki, który odgrywa istotną rolę z punktu widzenia prawidłowej konfiguracji i właściwego ukształtowania tych relacji [21, ss. 3-5].

Na decyzje kadrowe w organizacji ma wpływ wiele czynników, wśród których najczęściej wymienia się merytoryczne kryteria, takie jak: wiedza, kwalifikacje, doświadczenie, niemniej jednak w rzeczywistości bardzo ważną rolę odgrywa również zaufanie. Celem artykułu jest przedstawienie rozważań przybliżających do udzielenia odpowiedzi na zasadnicze pytania: jaki charakter

(wymiar) zaufania w największym stopniu rzutuje na obsadę stanowisk, oraz jakie zależności i powiązania z pozostałymi procesami organizacyjnymi mają decyzje personalne w praktyce zarządzania?

## 2. Zaufanie – wieloznaczne rozumienie pojęcia

Znaczenie terminu „zaufanie” jest bardzo często przedmiotem analiz prezentowanych w różnych publikacjach naukowych nie tylko na gruncie nauk o zarządzaniu, ale również z pokrewnych dziedzin, co skłania do wielopłaszczyznowego spojrzenia na jego istotę. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się przede wszystkim na ukazaniu roli zaufania w kształtowaniu relacji i zachowań międzyludzkich w powiązaniu z podejmowaniem decyzji kadrowych, a także implikacji jakie są pochodną tych procesów w rzeczywistości organizacyjnej. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk i A. Sankowska uważają, że *zaufanie jest punktem wyjścia dla większości koncepcji w zarządzaniu* [7, s. 53]. Jak podkreśla M. Bugdol, zaufanie może być definiowane jako *element kapitału społecznego, zasób organizacyjny, fundament interakcji społecznych*. Jest to również *stan psychiczny wyrażający się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych oraz wyniku interakcji, a także gotowość do akceptowania zachowań drugiej strony* [2, s. 12].

W dosłownym rozumieniu można powiedzieć, że zaufanie to inaczej wiara, przekonanie, pewność, że ktoś, kogo *darzymy zaufaniem* (komu ufamy), nas po prostu nie zawiedzie i nie zdradzi. Tak więc, zaufanie jest pewnego rodzaju ukształtowanym sposobem myślenia, wyobrażeniem, a także przewidywaniem postaw i zachowań innych ludzi w stosunku do nas. Niewątpliwie zaufanie stanowi podstawowy element relacji interpersonalnych między ludźmi, ale takie stwierdzenie wymaga jednakże bardziej dogłębnej analizy, w szczególności uwzględniając rozpoznanie rzeczywistych motywów i intencji scalających wzajemne więzi. Można sądzić, że powstaje ono w wyniku naszego rozumowania, opartego zarówno na bazie naszych doświadczeń życiowych, jak również subiektywnych odczuć oraz emocji bezpośrednio związanych z systemem wyznawanych wartości, norm etyczno-moralnych, wzorców zachowań i postępowania w określonych sytuacjach. W tym znaczeniu mamy do czynienia z równoległym występowaniem procesów analitycznego myślenia i emocjonalnych odczuć, których synergiczne oddziaływanie kształtuje nasze poglądy względem przewidywanych, przyszłych zachowań osoby, którą chcemy obdarzyć zaufaniem, a także spełnienia naszych oczekiwań – kalkulację korzyści (zaspokojenia potrzeb), jakie możemy dzięki temu osiągnąć. Zaufanie jest bowiem ściśle związane z motywami, jakie są impulsem sprawczym dla podjęcia przez nas określonych działań. Wspominany wcześniej kontekst sytuacyjny

i funkcja korzyści, mające związek z zaufaniem w relacjach przełożony-podwładny, wydają się szczególnie ważne dla dalszych rozważań.

P. Sztompka słusznie zauważa, że zaufanie do danej osoby ma związek z jej wiarygodnością, która jest najczęściej opisywana jako *spełnianie oczekiwań lub wywiązywanie się ze zobowiązań wobec tych, którzy obdarzyli nas zaufaniem* [23, s. 99]. Analizując zaufanie w kontekście ludzkich zachowań powinniśmy rozpatrywać nie tylko terażniejszość, ale przede wszystkim postrzegać przyszłe zdarzenia, wzorce postępowania [24, s. 18]. Ta niezwykle cenna refleksja będzie punktem odniesienia i zasadniczym ukierunkowaniem dla dalszych peregrynacji badawczych. Warto w tym miejscu zauważyć, że formułowane wobec danej osoby oczekiwania wcale nie muszą dotyczyć postaw i zachowań, które będą miały na celu dbanie o wspólne dobro, czy interes całej organizacji, ponieważ mogą mieć związek z partykularnymi celami – zapewnieniem wymiernych profitów głównie dla wąskiego grona uprzywilejowanych osób.

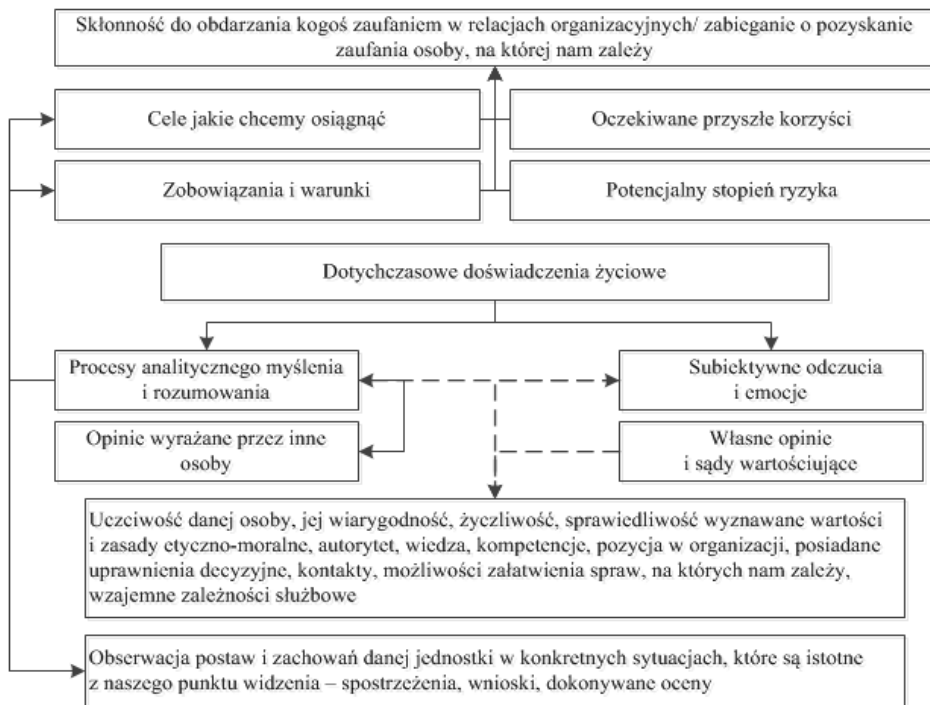
W wielu przypadkach bardzo mocnym spoiwem więzi tworzących wzajemne zaufanie jest możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści, dzięki temu, że osoba, która nam ufa, będzie skłonna do podjęcia arbitralnych (stronniczych) decyzji i działań, zapewniających zdobycie środków finansowych, akcelerację ścieżki kariery, objęcie wysokopłatnego, eksponowanego stanowiska, zdobycie intratnego zlecenia, kontraktu. Elementem scalającym wzajemne relacje jest zgodność interesów i funkcja korzyści materialnych. Zaufanie jest więc w pewnym sensie abstrakcyjnym określeniem stanu naszych emocji, rozumowania, odczuć i nastawienia wobec innej osoby (bądź grupy osób). Powstaje dzięki samodzielnie wygenerowanej (zweryfikowanej) wiążące informacji, wiedzy i doświadczeń, bądź też pod wpływem sugestii czy namowy innych osób, z których zdaniem się liczymy. Można powiedzieć, że zaufanie jest subiektywnym odczuciem danej jednostki, będącym pochodną sądów wartościujących dotyczących obserwowanych w rzeczywistości zachowań innych osób, w kontekście konkretnych wydarzeń, umożliwiających dokonanie porównania zgodności postaw, wartości i deklarowanych norm z konkretnymi przykładami z codziennej praktyki.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na ścisły związek zaufania z takimi wartościami jak m.in.: sprawiedliwość, zaangażowanie, satysfakcja [2, ss.14-22], uczciwość, życzliwość, prawdomówność, lojalność, solidarność, poczucie odpowiedzialności za swoje działania [26, ss. 31-39]. Badając postawy i zachowania ludzi w codziennej praktyce zarządzania organizacjami, można łatwo zauważyć, że pewne wartości pozostają wyłącznie w tzw. sferze deklaratywnej, a zdecydowanie rzadziej mają swoje odzwierciedlenie w rzeczywistych wzorcach postępowania i podejmowanych działaniach. To właśnie te rozbieżności uzasadniają potrzebę dokonania wnikliwej diagnozy i prawidłowej identyfikacji wzajemnych zależności pomiędzy wcześniej wyszczególnionymi wartościami. Wydaje się, że słusznym jest podejście

systemowe do sformułowanego problemu badawczego, które uwzględnia złożoność oraz wielowymiarowość zachodzących relacji, ich kontekst sytuacyjny, jak również może przybliżyć do nakreślenia prawdziwych źródeł i motywów ludzkich zachowań.

Zaufanie jest wartością zmienną, ponieważ sposób myślenia, rozumowania, reakcji, stan odczuć i emocji ludzi, jako czynniki wpływające na przyjmowane postawy, pozostają pod wpływem oddziaływania innych procesów, kształtujących wizerunek i wiarygodność osoby, którą obdarzamy zaufaniem. Swoim zakresem obejmuje nie tylko wzajemny szacunek, szczerłość, otwartą komunikację, ale także pewne zobowiązania, warunki oraz przestrzeganie określonych zasad postępowania [15, ss. 9-16].

Na rysunku 1 przedstawiono wielowymiarowe postrzeganie wybranych czynników, mających wpływ na zaufanie w relacjach organizacyjnych, z uwzględnieniem przeprowadzonych rozważań.



Rys. 1. Zestawienie wybranych czynników jakie oddziałują na zaufanie

*Źródło: opracowanie własne.*

Zaprezentowane na rys. 1 elementy tworzą wielowymiarową przestrzeń wybranych zmiennych, które mają wpływ na nasze zachowania organizacyjne

i przyjmowane postawy. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w każdym odrębnym przypadku oddziaływanie poszczególnych elementów będzie miało różną siłę natężenia, ze względu na uwarunkowania organizacyjne m.in. takie jak: cele organizacji, profil i zakres działania, forma organizacyjno-prawna i własnościowa, źródła władzy, struktura organizacyjna, założenia kultury organizacyjnej, stopień zależności służbowych, zajmowane przez nas stanowisko, itd. Wymaga również podkreślenia, że tak rozumiane zaufanie bardzo trafnie odzwierciedla prawdziwe motywy i intencje jakie występują w rzeczywistości organizacyjnej, ponieważ jego źródłem może być zarówno autorytet, wiedza i kompetencje danej osoby, jak również interesowność. Co więcej, ranga i znaczenie zaprezentowanych czynników, będzie się różnić od siebie w zależności od tego, czy będziemy je rozpatrywać w odniesieniu do procesów zabiegania o zaufanie danej osoby, bądź skłonności do obdarzania kogoś zaufaniem.

### **3. Podejmowanie decyzji personalnych a zaufanie – zależności i następstwa**

Podejmowanie decyzji kadrowych jest jednym z kluczowych procesów w każdej organizacji. Jak podkreśla P.F. Drucker, zarządzanie przede wszystkim dotyczy istot ludzkich. Jego zadaniem jest *umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych*. Kolejna myśl tego wybitnego uczonego zawiera kwintesencję prawidłowo rozumianego zarządzania, które musi też dawać organizacji i każdemu z jej członków możliwość wzrostu i rozwoju, w miarę tego, jak zmieniają się potrzeby i możliwości [5, ss. 26-27].

A. Pochtowski definiując funkcję personalną wskazuje, że w jej zakres wchodzi czynności o charakterze wykonawczym, doradczym oraz regulacyjnym, które współcześnie określa się jako zarządzanie kapitałem ludzkim [18, s. 9]. Niewątpliwie najważniejszym jej elementem jest podejmowanie decyzji kadrowych. Na gruncie rozważań teoretycznych te zagadnienia dość często przedstawiane się jednak zupełnie inaczej niż ma to miejsce w rzeczywistości organizacyjnej, dlatego też w niniejszym opracowaniu zostaną omówione aspekty praktyczne.

W pierwszej kolejności należy zaznaczyć, że wszystkie decyzje kadrowe mogą być realizowane w ramach obowiązujących przepisów prawa, wyłącznie przez osoby, które posiadają (zostały im przyznane) stosowne uprawnienia decyzyjne, upoważniające do podejmowania określonych czynności prawnych. Trzeba bowiem pamiętać, że dla wielu organizacji oprócz zapisów kodeksu pracy, mają dodatkowo zastosowanie szczególne przepisy wynikające z odrębnych ustaw i rozporządzeń. Tak więc konkretne decyzje personalne

podejmowane przez menedżerów są ściśle zależne m.in. od takich uwarunkowań jak: podstawy prawne funkcjonowania danej organizacji, struktura własnościowa, zakres działalności i realizowane działania.

Z punktu widzenia analizowanego problemu badawczego, chcąc trafnie rozpoznać istotną rolę zaufania w procesach decyzyjnych, warto zwrócić szczególną uwagę na takie procesy jak: zatrudnianie, obsadzanie stanowisk, wynagradzanie, awansowanie, umożliwianie rozwoju zawodowego. Stwierdzenie, że w procesach decyzyjnych bierze się głównie pod uwagę posiadaną przez kandydata wiedzę, kwalifikacje merytoryczne, zdolności, predyspozycje, doświadczenie zawodowe, jest zgoła iluzorycznym wyobrażeniem o praktyce zarządzania, a także prezentuje niewłaściwe i błędne rozumowanie. Wnikliwa obserwacja rzeczywistości organizacyjnej oraz prowadzone badania upoważniają do sformułowania wniosków, że poza tymi oczywistymi kryteriami oceny pracowników, jakie teoretycznie przesadzają o możliwości podjęcia zatrudnienia w danej organizacji, w praktyce zarządzania o wiele ważniejsze są takie czynniki jak: układy, znajomości, powiązania i poparcie ze strony określonych grup interesów. Co więcej, można również zauważyć, że w zależności od stanowiska w organizacji, zmienia się istota postrzegania i sposób rozumienia terminu zaufanie. Jak to należy wyjaśnić i zinterpretować? Otóż na szeregowych stanowiskach w większym stopniu od pracowników oczekuje się posiadania konkretnych kwalifikacji i umiejętności, natomiast zaufanie wobec osób zatrudnianych na najwyższych stanowiskach kierowniczych, gdzie przysługują im konkretne uprawnienia decyzyjne, ma zupełnie inny charakter.

Analizując pracę menedżerów w strukturach władzy organizacji gospodarczych [6] można dostrzec, że do ich najważniejszych kompetencji należą uprawnienia decyzyjne w zakresie dysponowania majątkiem firmy i podejmowanie czynności prawnych rodzących określone skutki finansowe. W zdecydowanej większości przypadków (poza własną działalnością gospodarczą) menedżerowie jednak nie podejmują decyzji o przeznaczaniu swoich prywatnych środków finansowych, lecz wydają pieniądze firmy, bądź dysponują finansami publicznymi, co zasadniczo wpływa na odmienną optykę spojrzenia i stosowane kryteria od sytuacji, w której wydawaliby swoje własne pieniądze, zarobione ciężką pracą. Podobnie, analizując procesy kadrowe jest ważne, aby nie ograniczać się wyłącznie do postrzegania tego, ile kto zarabia na danym stanowisku, ponieważ o wiele ważniejsze jest to, jakimi środkami finansowymi dysponuje dany menedżer, które w znacznej części mogą być wydawane według jego subiektywnych kryteriów, a także jakie posiada uprawnienia decyzyjne w zakresie powoływania osób na kierownicze stanowiska w podległych jednostkach. Można sądzić, że właśnie takie wieloaspektowe spojrzenie i analityczne dociekania badawcze będą przyczyniać się do poszerzenia wiedzy z zakresu zżl, która zdaniem B. Nogalskiego jest istotna dla

rozwoju nauk o zarządzaniu [14, s. 178]. Wydaje się ponadto, że rekomendowane podejście jest konieczne dla prawidłowego zrozumienia złożonej roli i pracy współczesnego menedżera, a także powinno być uwzględniane w procesach oceny kompetencji kierowniczej [25, s. 107].

Jak widać zaufanie w tym kontekście może mieć zupełnie inne źródła i motywy, bowiem rzeczywistość dostarcza licznych dowodów, że w przypadku powoływania osób na eksponowane stanowiskach, gdzie menedżerom przysługują rozległe uprawnienia decyzyjne, kryterium oceny obejmuje nie tylko wiedzę i kwalifikacje, ale też skłonność do podejmowania określonych działań i czynności, które pod pozorem realizacji celów organizacji będą służyć wytworzeniu sieci powiązań i przepływów finansowych z wybranymi podmiotami zewnętrznymi. W. Czakon słusznie zauważa, że aktualnie w naukach o zarządzaniu rozwija się nurt badań nad współdziałaniem międzyorganizacyjnym, a ponadto twierdzi, że *uzasadnione jest podkreślenie wagi kolejnego wyróżnika współczesności tj. gospodarki opartej na sieciach* [4, s. 13]. Zgadając się w pełni z poglądami cytowanego autora, dokładnie w ten sam sposób należy rozpatrywać decyzje personalne, tzn. nie można zawężyć horyzontów myślowych wyłącznie do danej organizacji, ale trzeba dostrzegać dalsze następstwa, jakie mają związek z obejmowaniem stanowisk menedżerskich przez określone osoby.

Zatrudnianie tzw. *zaufanych (sprawdzonych) fachowców* na eksponowanych stanowiskach może w wielu przypadkach oznaczać, że spoiwem więzi i wytworzonych relacji jest przede wszystkim interesowność, która przejawia się tym, że obdarzana zaufaniem osoba jest żywotnie zainteresowana i skłonna do podejmowania działań, mających głównie służyć realizacji partykularnych interesów wąskiej grupy uprzywilejowanych osób i podmiotów. W takim znaczeniu nie można powiedzieć, że zaufanie stanowi cenny zasób, który tworzy wartość dla organizacji [21]. Głównym motywem są bowiem określone korzyści finansowe, co w praktyce zarządzania niestety bardziej łączy (integruje) ludzi ze sobą, niż takie wartości jak uczciwość, praworządność, wzajemny szacunek, czy odpowiedzialność. Do najbardziej pożądanых oraz oczekiwanych wzorców zachowań takich „*zaufanych menedżerów*”, zalicza się przede wszystkim stronnictwo i bezwarunkową lojalność wobec tego, kto ich protegował (wyzaczył, wskazał) do objęcia danego stanowiska, bądź funkcji, dzięki czemu czerpane są wymierne korzyści finansowe. Te opisywane wzorce zachowań znajdują swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w inicjowaniu formalnych działań, mających na celu zalegalizowanie wcześniej poczynionych nieformalnych ustaleń w wąskim gronie wtajemniczonych osób, a dotyczących m.in.:

- wydawania środków finansowych na zakup określonych towarów i usług od poleconych firm, dokonywanie wyboru wskazywanych kontrahentów;
- podpisywania intratnych umów z określonymi podmiotami zewnętrznymi, dawaniem zleceń dla wskazanych firm, osób fizycznych;

- przygotowywania „właściwych kryteriów” zawartych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówień w postępowaniach przetargowych, powoływania swoich „zaufanych” osób w skład komisji przetargowych;
- formułowania szczegółowych kryteriów w ogłoszeniach o pracę, powoływania określonych osób w skład komisji konkursowych;
- procedur zatrudniania, awansowania na stanowiska kierownicze rekomendowanych osób, ustalania stawek wynagrodzeń, przyznawania premii, dodatkowych nagród;
- stwarzania uprzywilejowanych warunków rozwoju i awansu zawodowego dla wąskiego grona wskazanych wybrańców, przy jednoczesnym eliminowaniu potencjalnej konkurencji tj. ludzi, uczciwych, niezależnych i kompetentnych.

Zaufanie w takim rozumieniu stanowi mechanizm mający gwarantować, że ukształtowana struktura zależności personalnych, nakładająca się na sieć powiązań międzyorganizacyjnych i przepływów środków finansowych, będzie zapewniać wymierne korzyści dla beneficjentów tego systemu, kosztem innych osób i podmiotów. Warto w tym miejscu dodać, że tak pojmowane zaufanie stanowi kluczową przesłankę m.in. w procesach wyznaczania członków rad nadzorczych, obejmowania stanowisk w zarządach spółek kapitałowych, a także jest bardzo wyraźnie zauważalne w administracji publicznej. Bardzo pouczające przykłady tego „interesownego zaufania” można bez trudu dostrzec w decyzjach kadrowych podejmowanych przez organ wykonawczy JST w zakresie wyboru organów nadzorowanych spółek komunalnych, a także w procesach zatrudniania radnych na wysokopłatnych kierowniczych stanowiskach w innych jednostkach administracji samorządowej, nie wspominając o tym, że najbardziej wyrazistym przykładem będzie tutaj administracja rządowa i podległe jej instytucje.

J. Penc słusznie twierdzi, że *w nowoczesnym kierowaniu zaufanie podwładnych uważa się za fundament skuteczności menedżera*. Takie zaufanie powinno opierać się na dwóch filarach: *wiarygodności i akceptacji*. Pierwszy element, czyli wiarygodność menedżera, ma związek przede wszystkim z takimi podstawowymi wyznacznikami zachowań jak: uczciwość, praworządność, przyzwoitość, poważne traktowanie siebie samego i podwładnych, postępowanie zgodnie z deklaracjami, dotrzymywanie obietnic. Jest to niezbędne, aby można było mówić o akceptacji ze strony pracowników dla działań podejmowanych przez menedżera. J. Penc dodaje, że menedżer godny zaufania staje się ideałem specjalisty, tak potrzebnego współczesnemu zarządzaniu. Taki profesjonalny menedżer w swoim postępowaniu wobec podwładnych ludzi, a także w stosunku do organizacji kieruje się zasadami etyczno-moralnymi – jest uczciwy i odpowiedzialny. Według J. Penca obecne postępowanie kadry menedżerskiej i polityków budzi poważne zastrzeżenia, ponieważ *przyzwyczajają ludzi do bagatelizowania uczciwości, a więc i zaufania*. Dokonując syntetycznej charakterystyki postępowania dzisiejszych elit, można powiedzieć, że



charakteryzuje je relatywizm moralny, fabrykowanie złudzeń i patologiczna pogoń za zyskiem i władzą. Stosują z powodzeniem praktyki nieetyczne, kłamstwo, oszustwa, nepotyzm i korupcję [17, ss. 325-326].

E. Łętowska w ocenie establishmentu władzy również wyraża niepocholebne zdanie, czego najlepszym przykładem może być stwierdzenie, że *politycy dla potrzeb bieżącej walki o władzę i medialnej popularności gotowi są w ekspresowym tempie zmieniać kodeksy, a także podważać zasady konstytucyjne – oni psują prawo i państwo* [13, s. 8]. Często można usłyszeć opinię, iż *praworządność wymaga standardów*, wśród których uczciwość i zaufanie nabierają krytycznego znaczenia, a to właśnie klasa polityczna i szeroko rozumiane elity w głównej mierze są kreatorem wzorców zachowań i kulturowych norm postępowania, które następnie są wdrażane do praktyki zarządzania w innych organizacjach. W ocenie E. Łętowskiej zaufanie jest istotnym czynnikiem państwowotwórczym i prawotwórczym, a lustracja (rozumiana jako *zarządzanie strachem*) i wszystko co się wokół niej działo, jest czynnikiem destrukcyjnym – lustracja jest sianiem nieufności. A tam, *gdzie się sieje nieufność, tam się dzieli, tam jest mętna woda, w której można łowić różne ryby przy pomocy manipulacji i populizmu*. Wątpliwość proceduralnych gwarancji związanych z lustracją i arbitralność stosowania tych przepisów zdaniem E. Łętowskiej sprawia, że *jeśli uznamy, że ktoś jest nasz, to okaże się, że nic na niego nie ma, ale jak nam się narazi, to zaraz coś znajdziemy* [13, s. 201]. To ostatecznie zdanie jest bardzo smutną refleksją, choć niestety w wielu przypadkach niezwykle trafnie oddaje skomplikowaną rzeczywistość organizacyjną i mechanizmy zarządzania. Zacytowane opinie mają ważne znaczenie dla dalszych rozważań, ponieważ przybliżają do zrozumienia i wyjaśnienia złożoności pojęcia jakim jest zaufanie, w kontekście relatywizmu i subiektywności formułowanych ocen [8, ss. 17-22].

Prawidłowo pojmowane zaufanie jako kryterium decyzyjne w procesach kadrowych, powinno się jednak opierać na zupełnie innych wartościach, takich jak: wiedza, kompetencje, uczciwość, autorytet, praworządność, rzetelność, wiarygodność, jak również odpowiedzialność za swoje działania. Zatrudniana osoba budzi zaufanie, ponieważ jest uczciwa, posiada stosowną wiedzę i kompetencje do wykonywania powierzonych obowiązków, a ponadto nie będzie podejmowała stronniczych decyzji oraz nie będzie ulegała naciskom ze strony określonych grup interesów. Jak słusznie podkreśla M. Bugdol, podstawą tak rozumianego *zaufania jest sprawiedliwość, jako podstawowa wartość etyczna* [3, s. 74]. T. Oleksyn jest zdania, że przywódca powinien budować zaufanie przez *sprawiedliwe postępowanie, szczerłość, uczciwość intencji i działań oraz prawdomówność* [16, s. 130]. Są to jednak opinie częściej spotykane w literaturze przedmiotu, niż w codziennej rzeczywistości. Powszechną akceptację zyskuje natomiast pogląd, że zaufanie w stosunkach międzyludzkich oparte na normach i wartościach moralnych jest czynnikiem generującym

wymierne korzyści dla funkcjonowania całej organizacji. R. Sprenger uważa, że tak postrzegane zaufanie ma istotny wpływ na postawy i zachowania pracowników, które charakteryzuje: skłonność do dzielenia się wiedzą, motywacja i zaangażowanie w pracę, identyfikowanie się z celami organizacji, lojalność wobec pracodawcy, kreowanie nowych pomysłów, innowacyjnych rozwiązań [22, ss. 25-47].

Zaufanie oparte na wzajemnym szacunku w relacjach przełożony – podwładny, otwarta dwukierunkowa komunikacja, sprawiają, że ludzie czują się potrzebni, a ponadto wykazują większą adaptacyjność do zmian i przeobrażeń zachodzących w otoczeniu [11, ss. 263-266]. Zaufanie odgrywa kluczową rolę w pracy opartej na wiedzy [10, s. 109], jest niezbędnym elementem dla pełnej partycypacji w zarządzaniu, a także skuteczności działań podejmowanych przez zespoły pracownicze. Może się jednak okazać, jak twierdzi A. Jay, że osoby na niższych stanowiskach kierowniczych, które cieszą się zaufaniem i spotykają z życzliwością ze strony podwładnych pracowników, nie zawsze w równym stopniu odczuwają je u swoich przełożonych [9, s. 177]. Ta przemyślana refleksja jest kolejnym argumentem potwierdzającym, jak różnie może być pojmowane zaufanie, w zależności od tego, jakie są jego źródła i czemu ma służyć w organizacji.

T. Yamagishi zauważa, że zaufanie w decyzjach kadrowych przybiera dwie zasadnicze odmiany: może bazować na wierze w kompetencje drugiej osoby, jak również może opierać się na oczekiwaniach podjęcia określonych działań, które będą źródłem korzyści finansowych. W tym drugim przypadku zaufanie ma ponadto związek z poczuciem bezpieczeństwa, że wspólnie planowane i realizowane przedsięwzięcia będą utrzymywane w tajemnicy [27, ss. 23-25]. Na podstawie obserwacji rzeczywistości organizacyjnej można powiedzieć, że w procesach kadrowych mających związek z obsadą stanowisk, gdzie przysługują rozległe uprawnienia decyzyjne w zakresie dysponowania finansami, zaufanie w mniejszym stopniu opiera się na kompetencjach, ponieważ kluczowe znaczenie ma bezwarunkowe posłuszeństwo, rozumiane jako gotowość do wykonywania wszystkich poleceń i podejmowania stronniczych działań (często z naruszeniem przepisów prawa) związanych z umacnianiem sfery wpływów i władzy. Zaufanie stanowi gwarancję, że pod pozorem realizacji celów organizacji, będą realizowane takie przedsięwzięcia, które zapewniają korzyści materialne dla wąskiej grupy uprzywilejowanych osób i sukces rynkowy wybranym podmiotom gospodarczym.

Te opisane zależności nie są wyłącznie domeną decyzji kadrowych charakterystycznych dla organizacji sektora finansów publicznych, ponieważ dokładnie takie zjawiska również powszechnie występują w prywatnych firmach rodzinnych, fundacjach, stowarzyszeniach, spółdzielniach mieszkaniowych oraz korporacjach zawodowych. Zasadniczy problem polega na tym, że jeśli takie zachowania mają miejsce w administracji publicznej, to postępowanie osób

kierujących daną jednostką jest postrzegane negatywnie – tj. znacząco podważa zaufanie obywateli do państwa i jego organów. Z kolei w przypadku prywatnych podmiotów, zaufanie oparte na interesowności nie jest traktowane jako patologia, a nawet jest utożsamiane jako synonim działań przedsiębiorczych, źródło konkurencyjności i wzorcowy model zarządzania kapitałem ludzkim. Jak widać zaufanie jest pojęciem wieloznacznym, które dodatkowo wyróżnia subiektywizm i relatywizm ocen, w zależności od tego, kto wyraża swoje poglądy, kogo one dotyczą oraz jakiej konkretnej sytuacji.

## 4. Podsumowanie

Zgadając się z opinią, że zaufanie odgrywa ważną rolę w zarządzaniu, w opracowaniu przedstawiono jego dwa zasadnicze wymiary, jakie mają ścisły związek z podejmowaniem decyzji kadrowych: zaufanie oparte na wartościach oraz zaufanie bazujące na kalkulacji korzyści materialnych. Należy podkreślić, że to właśnie przesłanki, w oparciu o które podejmowane są decyzje personalne w organizacji, bezpośrednio przedkładają się na poziom zaufania w pozostałych relacjach interpersonalnych. Kompetencje – zaufanie – wzajemny szacunek, zrozumienie i odpowiedzialność, to filary współczesnego zarządzania opartego na wartościach, partycypacji i zaangażowaniu pracowników. Dla niektórych organizacji, działających w obliczu silnej konkurencji rynkowej, te zagadnienia są traktowane jako wyznacznik nadrzędnych wartości kulturowych, które mają odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach menedżerów. Są również i takie organizacje, które zaufanie w decyzjach kadrowych utożsamiają wyłącznie z dbaniem o partykularne interesy wąskiego grona beneficjentów. Przedstawione rozważania nie wyczerpują złożoności omawianej problematyki, natomiast mogą stanowić ugruntowane podłoże i punkt wyjścia do kolejnych pogłębionych badań i analiz.

## Literatura

- [1] **Bugdol M.:** Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- [2] **Bugdol M.:** Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych, „Współczesne zarządzanie” 2010 nr 2, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- [3] **Bugdol M.:** Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [4] **Czakon W.:** Sieci w zarządzaniu strategicznym, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [5] **Drucker P.F.:** Myśli przewodnie, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [6] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

- [7] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A.:** Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce, „E-mentor” 2008 nr 4, SGH, Warszawa.
- [8] **Hardin R.:** Trust. Polity Press, Cambridge 2006.
- [9] **Jay A.:** Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996.
- [10] **Jemielniak D.:** Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie przedsiębiorstw high-tech, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [11] **Kwiecień A.:** Zaufanie kluczem do realizacji strategii [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.), Determinanty potencjału rozwoju organizacji, Mfiles.pl., Kraków 2012.
- [12] **Lachiewicz S.:** Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych, PWN, Warszawa 2007.
- [13] **Łętowska E.:** Rzeźbienie państwa 20 lat później, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [14] **Nogalski B.:** Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w rozwoju wiedzy z zakresu zżl, [w:] Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszość, terażniejszość, przyszłość, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- [15] **Nooteboom B.:** The dynamics of trust: communication, action, and third parties, [w:] Sasaki M., Marsh R., (red.), Trust. Comparative perspectives, Koninklijke Brill NV Publishers, Leiden 2012.
- [16] **Oleksyn T.:** Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [17] **Penc J.:** Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [18] **Pocztowski A. (red.),** Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- [19] **Sankowska A.:** Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna, Difin, Warszawa 2011.
- [20] **Searle R.H., Skinner D. (red.),** Trust and human resource management, Edward Elgar Publishing Limited. Northampton.
- [21] **Sprenger R.K.:** Zaufanie # 1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu, MT Biznes, Warszawa 2011.
- [22] **Sprenger R.K.:** Trust. The best way to manage, Campus Verlag, Frankfurt 2007.
- [23] **Sztompka P.:** Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Znak, Kraków 2007.
- [24] **Sztompka P.:** Trust. A sociological theory, Cambridge University Press, 1999..
- [25] **Tyrańska M.:** System oceny kompetencji kadry menedżerskiej [w:] Stabryła A. (red.), Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem, Mfiles.pl. Kraków 2011.
- [26] **Walczak W.:** Znaczenie zaufania w procesach zarządzania kapitałem ludzkim – ujęcie wielowymiarowe, „E-mentor” 2012 nr 5, SGH, Warszawa.
- [27] **Yamagishi T.:** Trust. The evolutionary game of mind and society, Springer, New York 2011.

## **THE AMBIGUITY OF TRUST – MOTIVES FOR MAKING PERSONNEL DECISIONS IN ORGANIZATION**

### **Summary**

The trust is perceived as valuable resource of every organization, determining the efficiency of management processes. The trust is one of the most important components which have influence on the interpersonal relationship character. Such values like knowledge, competence, honesty can be its source, and trust also can have a dimension based on the self-interest.

The purpose of the article is presenting dissertations allowing for answering the fundamental questions: what dimension of trust in the largest degree is projecting filling of managerial positions, as well as, what relations and connections with other organizational processes have personal decisions in management practice.