

Remigiusz Szczepanowski, Tomasz Zarębski,  
Ewelina Cichoń, Daria Kłopocka

## Zaufanie do organizacji. Polska wersja narzędzia kwestionariuszowego do badania firm i instytucji

W artykule zaprezentowano wyniki badania walidacyjnego polskiej wersji Kwestionariusza Zaufania do Organizacji (ZDO). Celem badania było opracowanie polskiej wersji narzędzia do pomiaru zaufania organizacyjnego według koncepcji Katie D. Paine oraz określenie rzetelności i struktury czynnikowej polskiej wersji kwestionariusza ZDO. Dokonano tłumaczenia listy 46 stwierdzeń do pomiaru poziomu zaufania do organizacji zaproponowanych przez Paine. W badaniu wzięło udział 528 (340 kobiet) pracowników polskich firm i organizacji. Ostateczna wersja ZDO zawierała 44 pozycje. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej wskazały na dwuczynnikową strukturę kwestionariusza, a mianowicie: „Zaufanie / korzystne warunki do zaufania” odnosi się do aspektów sprzyjających postawie zaufania organizacyjnego; „Brak zaufania / deficyty zaufania” zawiera elementy utrudniające budowanie zaufania. Rzetelność obu podskal była wysoka. Omówiono potencjalne zastosowania kwestionariusza ZDO w praktyce oraz zaproponowano kierunki przyszłych badań.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, organizacje, etyka biznesu, klimat organizacyjny

**Kody JEL:** A12, M14

**DOI:** 10.5604/01.3001.0016.0629

### WPROWADZENIE

Problematyka dotycząca organizacji jako miejsca pracy jest przedmiotem badań różnych dyscyplin, począwszy od nauk o zarządzaniu (zob. Krupski, 2004), poprzez socjologię (zob. Maslyk-Musiał, 2001), psychologię (zob. Lubrańska, 2017), a skończywszy na pedagogice, a konkretnie andragogice (zob. Czubak-Koch, 2014).

Praca zawodowa, oprócz walorów ekonomicznych, może przynieść satysfakcję, dawać poczucie tożsamości, zaspokajając potrzebę przynależności grupowej, stwarzając możliwości nawiązywania przyjaźni i poznawania ludzi. Może w końcu być stymulatorem i motywatorem do uczenia się nowych umiejętności i radzenia sobie z nowymi wyzwaniami. (Czubak-Koch, 2014, s. 7).

Ponadto w miejscu pracy istotną rolę odgrywają nie tylko zdobyte kwalifikacje zawodowe pracowników, ale również „jakość więzi społecznych i zdolności ludzi do kooperacji społecznej” (Czubak-Koch, 2014, s. 9), „umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne, współpracy w grupie, zdolności empatyczne itp.” (Czubak-Koch, 2014, s. 11) – co w konsekwencji wpisuje się w kontekst organizacyjnej kultury przedsiębiorstwa. W przyjętej w tym artykule perspektywie aspektem stanowiącym wspólny mianownik dla interdyscyplinarnych badań nad miejscem pracy jest pojęcie zaufania (por. Trembaczewski, 2016; Bugdol, 2010; Sztompka, 2003; Luhmann, 2000; Żółkowska, 2014). Wydaje się bowiem, że aby zakład pracy czy instytucja miały szansę funkcjonować jako „organizacja ucząca się” (Kaczmarek, 2012; Czubak-Koch, 2014), wspólne działania i interakcje, które wpisane są w codzienny i dynamiczny proces uczenia się, powinny opierać się na zaufaniu pracowników do organizacji.

Ponadto zaufanie odgrywa istotną rolę w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), ponieważ wpływa na dokonywane przez pracowników oceny działań przelożonych i praktyk związanych z ZZL (Ławrynowicz, 2010). Zaufanie do kierownictwa ma korzystny wpływ na budowanie pożądaných postaw pracowniczych (Eldridge, Jurek, Olech, 2020), wzmacnia współpracę i jest uważane za niematerialny kapitał organizacji, który pomaga w rozwiązywaniu konfliktów, ułatwia menedżerom kierowanie, a pracownikom pracę (Harisalo, Stenvall, 2004). Z kolei komunikacja oparta na zaufaniu jest podstawowym narzędziem integracji działań w organizacji oraz ma istotne znaczenie w procesie planowania i wdrażania zmian (Adamska, 2013). Budowanie i monitorowanie zaufania w organizacji wymaga natomiast jego konceptualizacji, opracowania i wykorzystania narzędzi umożliwiających pomiar tego konstruktów.

## **POJĘCIE I POMIAR ZAUFANIA DO ORGANIZACJI**

Pojęcie zaufania rozwijano w kontekście nauk o organizacji i zarządzaniu co najmniej od lat siedemdziesiątych XX wieku (Zand, 1972). Przyjmowano zarówno różne ujęcia teoretyczne (zob.: Dietz, Den Hartog, 2006, s. 557–566; Mayer, Davis, Schoorman, 2005), pomysły na podniesienie lub jego zachowanie wobec firm i instytucji (Sitkin, 1995; Six, Sorge, 2008; Paliszkiewicz, 2014), jak też empiryczne

podejścia dotyczące operacjonalizacji i technik pomiaru zaufania (Dietz, Den Hartog, 2006, s. 566–571; Shockley-Zalabak, Ellis, 2006, s. 52–53).

Shockley-Zabalak i Ellis (2006) wskazują wieloaspektowość pojęcia „zaufanie”, podkreślając, że po pierwsze, można je postrzegać jako **wielopoziomową relację** tworzącą się pomiędzy współpracownikami, grupami (teamami), organizacjami, lecz również pomiędzy firmą a jej klientami czy szerzej: społeczeństwem. Po drugie, zaufanie ma swoje **kulturowe zakorzenie** i, w ostatecznym rozrachunku, ma źródła w wartościach, normach i przekonaniach, które składają się na konkretne kulturowe tło. Po trzecie, **opiera się ono na komunikacji**, co oznacza, że można je potraktować jako rezultat skutecznego i szczerego komunikowania w miejscu pracy. Jak dodaje Paine (2003, s. 5), komunikowanie to polega między innymi na „podawaniu dokładnych informacji, udzielaniu wyjaśnień co do podejmowanych decyzji, okazywaniu szczerzej i stosownej otwartości”. Po czwarte, Shockley-Zabalak i Ellis (2006) zaznaczają, że zaufanie cechuje się **dynamicznością**, to znaczy nie jest cechą stałą, lecz może podlegać zmianom: można je „budować”, kształtować, wzmacniać, podtrzymywać, ale również można je podważyć, osłabić czy „zniszczyć” (por. Dasgupta, 2000). Po piąte, to należy podkreślić wielowymiarowość kategorii zaufania, na którą składają się trzy aspekty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny (Shockley-Zalabak, Ellis, 2006, s. 45–46; por. Dietz, Den Hartog, 2006, s. 558–560).

Shockley-Zalabak, Morreale i Hackman (2000) dokonali przeglądu 3500 badań dotyczących zaufania organizacyjnego i przeprowadzili międzynarodowe badania z wykorzystaniem narzędzia do pomiaru zaufania w organizacji. Na podstawie wyników analiz i badań oraz wywiadów z kierownikami Shockley-Zabalak i współpracownicy (Shockley-Zabalak, Ellis, 2006; Shockley-Zalabak, Morreale, Hackman, 2010) zaproponowali syntetyczny opis, będący podsumowaniem różnych konceptualizacji kategorii zaufania i opracowali jego pięciowymiarowy model. W modelu tym można dokonać pomiaru zaufania, a w efekcie wpływać na jego poziom, odnosząc się do pięciu wymiarów:

1. Kompetencje, czyli zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów przy uwzględnieniu wyzwań stawianych przez otoczenie. Wynikają one z możliwości pracowników na wszystkich szczeblach organizacji i odnoszą się nie tylko do ogólnej efektywności organizacji, ale też do jakości jej produktów lub usług.

2. Otwartość i uczciwość przejawiają się w komunikacji dotyczącej problemów i sposobie ich rozwiązywania, angażowaniu się w konstruktywne spory. Są budowane przez zachowanie poufności, udzielanie przez przełożonych informacji zwrotnych i ocenę pracy, a także informowanie o tym, jak decyzje organizacyjne wpłyną na pracowników jako jednostki.

3. Troska dotyczy przede wszystkim komunikacji, poczucia bycia wysłuchanym i odczuwaniu przez pracowników dbania o ich dobre samopoczucie (*well-being*) oraz jest odzwierciedlana w polityce firmy i praktykach zatrudnienia.

4. Wiarygodność dotyczy dotrzymywania zobowiązań i informowania wszystkich członków organizacji o zmianach w tych zobowiązaniach i ich przyczynach.

5. Identyfikacja dotyczy więzi pomiędzy organizacją a poszczególnymi pracownikami. Najczęściej jest oparta na podstawowych wartościach widocznych w działaniach organizacji.

Paine (2003, s. 5–6) również podkreśla wielowymiarowość czy też złożoność pojęcia zaufania, wyróżniając podobne obszary jego oceny. Miarą zaufania do organizacji, według niej, są takie jej aspekty, jak: kompetencja, uczciwość, rzetelność, otwartość, troska o pracowników, identyfikowanie się z firmą, satysfakcja i zaangażowanie.

Autorzy dość zgodnie podkreślają pozytywne efekty, jakie wysoki poziom zaufania do organizacji przynosi zarówno w perspektywie ekonomicznej – jako czynnik sprzyjający radzeniu sobie z sytuacjami kryzysowymi – jak też społecznej i psychologicznej (Mishra, 1996; Kramer, Cook, 2004; Paine, 2003, s. 5). Akcentują też niepożądane, niszczące efekty braku zaufania (Kutsyuruba, Walker, 2016).

Jeśli chodzi o empiryczne badania nad zaufaniem do organizacji, trudno o jedną uniwersalną metodę analizującą jego poziom. W badaniach jakościowych można na przykład prowadzić wywiady z pracownikami, badać grupy fokusowe, zastosować metodę etnograficzną; w badaniach ilościowych dostępnymi narzędziami są ankiety i kwestionariusze. Istnieje wiele konkretnych narzędzi – kwestionariuszy zaufania – przeznaczonych do badań ilościowych (kilkanaście z nich omawiają Dietz i Hartog (2006). Większość dostępnych narzędzi opiera się na ocenie przekonań dotyczących zaufania, czyli opinii respondenta dotyczącej wiarygodności pracodawcy/organizacji (Dirks, Ferrin, 2002), nie odnosząc się do postrzegania zachowań opartych na zaufaniu. Różnice między dostępnymi narzędziami dotyczą również mierzonych składowych zaufania (Dietz, Hatrog, 2006). Większość badaczy zakłada w operacjonalizacji zaufania jego wieloczynnikową strukturę, chociaż wymienia jej różne składowe (Dietz, Hatrog, 2005). Przykładowo Butler i Cantrell (1984) jako kluczowe elementy zaufania zaproponowali: uczciwość, kompetencję, konsekwencję, lojalność i otwartość. W swoim klasycznym artykule Mayer i współpracownicy (1995) wyróżnili takie aspekty zaufania, jak: kompetencje, życzliwość i uczciwość. Z kolei Cunningham i McGregor (2000) oraz Mishra (1996) zalecili uwzględnienie w strukturze zaufania przewidywalności (lub niezawodności).

Obiecującą strategią nakierowaną za zbadanie zaufania w konkretnym przedsiębiorstwie wydaje się zaś triangulacja badań, uwzględniająca zarówno analizy jakościowe, jak i ilościowe.

## WYKORZYSTANIE METOD ILOŚCIOWYCH DO POMIARU ZAUFANIA W ORGANIZACJI

W Polsce brak narzędzia do pomiaru zaufania w organizacji jest widoczny w pracach badawczych wykorzystujących niezwalidowane tłumaczenia zagranicznych narzędzi (np. Górniak, 2019; Górniak, 2021) lub autorskie narzędzia złożone z pytań dotyczących zaufania o nieznanymi właściwościach psychometrycznych i niezwyfikowanej strukturze (np. Austen, Marzec, Polok, 2018; Bulińska-Stangrecka, 2018, Kleszczewska, 2011; Krawczyk-Brylka, 2012).

Zaufanie jest cechą korzystnie wpływającą na współpracę w organizacji (Gaur, Mukherjee, Gaur, Schmid 2011; Svensson, 2001; Tyler, 2003), dlatego jednym z celów pracodawców jest jego kształtowanie i rozwijanie wśród pracowników (Poppo, Zhou, Li, 2016). Paine (2003) podkreśla korzyści instytucji wynikające z pomiaru i lepszego zrozumienia relacji z jej członkami. Przykładowo zaufanie pomaga organizacji oszczędzać pieniądze poprzez m.in. redukcję kosztów procesów sądowych lub utratę przychodów, które wynikają ze złych wewnętrznych relacji. Ponadto wysoki poziom zaufania zmniejsza rotację pracowników, pomaga pielęgnować relacje z darczyńcami, konsumentami i udziałowcami, którzy są potrzebni do wspierania celów organizacji (Paine, 2003).

W Polsce ze względu na ogólny niski poziom zaufania społecznego (Centrum Badania Opinii Społecznych, 2020) budowanie i monitorowanie zaufania wśród pracowników jest szczególnie istotne z punktu widzenia skuteczności współpracy. Celem przedstawianego badania było: opracowanie polskiej wersji narzędzia do pomiaru zaufania organizacyjnego, opartego na wytycznych sformułowanych przez Paine (2003), oraz określenie rzetelności i struktury czynnikowej polskiej wersji Kwestionariusza Zaufania do Organizacji. Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej grupie pracowników polskich firm (miejsc pracy). Do badania, jak już wspomniano, wykorzystano opracowany w USA przez Katie Delahaye Paine (2003) Kwestionariusz Zaufania do Organizacji, który – za zgodą autorki – przetłumaczono na język polski (załącznik 1).

## METODA I NARZĘDZIA

### Osoby badane

W badaniu wzięło udział 528 osób (340 kobiet, 188 mężczyzn), pomiędzy 16. a 71. rokiem życia ( $M = 37,67$ ,  $SD = 11,78$ ). Badanie zostało przeprowadzone w formie elektronicznej w dniach 11–25 stycznia 2021 roku na panelu badawczym SW Panel – platformy należącej do SW Research Agencji Badania Rynku i Opinii.

Każda z osób zarejestrowanych na panelu badawczym, spełniająca kryteria włączenia, została zaproszona do udziału w badaniu, który był dobrowolny. Wszyscy uczestnicy zostali poinformowani o celu badania i o możliwości zrezygnowania z udziału w każdym momencie bez ponoszenia żadnych konsekwencji. Badanie zostało zaakceptowane przez lokalną Komisję Etyki.

Tabela 1

*Charakterystyka socjodemograficzna badanej próby (N = 528)*

	<b>Kategoria</b>	<b>Częstość (%)</b>
Wykształcenie	podstawowe	7 (1,3%)
	zawodowe	33 (6,3%)
	średnie	228 (43,2%)
	niepełne wyższe	30 (5,7%)
	wyższe	230 (43,6%)
Płeć	kobieta	340 (64,6%)
	mężczyzna	188 (35,6%)
Status związku	kawaler/panna	111 (21%)
	żonaty/zamężna	267 (50,6%)
	separacja	7 (1,3%)
	związek nieformalny po rozwodzie	103 (19,5%)
	wdowiec/wdowa	28 (5,3%)
Miejsce zamieszkania	wieś	103 (19,5%)
	miasto do 20 tys. mieszkańców	61 (11,6%)
	miasto od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców	146 (27,7%)
	miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców	111 (21%)
	miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	107 (20,3%)
Wielkość firmy	jednosobowa działalność	45 (8,5%)
	mikro- (do 10 pracowników)	90 (17,0%)
	małe (do 50 pracowników)	125 (23,7%)
	średnie (do 250 pracowników)	121 (22,9%)
	duże (powyżej 250 pracowników)	147 (27,8%)
Dział pracy	administracja publiczna, obrona narodowa	35 (6,6%)
	budownictwo	32 (6,1%)
	działalność naukowa i techniczna	6 (1,1%)
	e-commerce	2 (0,4%)
	finanse, ubezpieczenia	23 (4,4%)
	FMCG	3 (0,6%)
	FMCG	30 (5,7%)
	górnictwo, wydobywanie	5 (0,9%)
	Handel	92 (17,4%)
	IT	12 (2,3%)
	kultura, rozrywka, rekreacja	14 (2,7%)
	<b>marketing, reklama</b>	<b>10 (1,9%)</b>
	motoryzacja	15 (2,8%)

	Kategoria	Częstość (%)
	nieruchomości	12 (2,3%)
	opieka zdrowotna	26 (4,9%)
	przemysł	52 (9,8%)
	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	10 (1,9%)
	transport	29 (5,5%)
	usługi	89 (16,9%)
Tryb pracy	stacjonarny (w miejscu pracy)	380 (72,0%)
	praca on-line	55 (10,4%)
	tryb mieszany	93 (17,6%)
	zmianowy	157 (29,7%)
System godzinny	regularny	325 (61,6%)
	zadaniowy/projektowy	46 (8,7%)
Stanowisko	kierownicze	78 (14,8%)
	specjalistyczne	135 (25,6%)
	pracownik fizyczny	164 (31,1%)
	pracownik umysłowy	134 (25,4%)
	kadra zarządzająca	17 (3,2%)
Wynagrodzenia	do 1000 zł	16 (3,0%)
	(1000–2000) zł	60 (11,4%)
	(2000–3000) zł	213 (40,3%)
	(3000–4000) zł	129 (24,4%)
	(4000–5000) zł	68 (12,9%)
	(5000–8000) zł	31 (5,9%)
	powyżej 8000 zł	11 (2,1%)

**Note:** a – the answers of multiple-choice questions; b – the percentage do not sum up to 100, since not all of respondents answer the question.

Źródło: opracowanie własne.

## Narzędzia

**Kwestionariusz Zaufania do Organizacji (Paine, 2003).** W badaniu wykorzystano listę 46 stwierdzeń zaproponowanych przez Paine (2003). Każde z nich było oceniane przez respondentów na 5-stopniowej skali Likerta od 1 („nie zgadzam się”) do 5 („całkowicie się zgadzam”). Oryginalne narzędzie obejmuje sześć obszarów:

1. Zaufanie ogólne, w którego skład wchodzi: uczciwość (*integrity*), kompetencje (*competence*) i niezawodność (*dependability*).

2. Wzajemna kontrola (*control mutuality*) odnosi się do stopnia, w jakim obie strony zgadzają się co do tego, kto ma prawo do wpływania na pozostałych. Choć dysproporcja władzy jest naturalna w relacjach organizacja–społeczność pracowników, próby osiągnięcia kontroli przez jedną ze stron wiążą się z spadkiem postrzegania kompetencji decydenta i zadowolenia z relacji oraz wzrostem poziomu akty-

wizmu. Dla najbardziej stabilnych, pozytywnych relacji organizacje i społeczność pracowników muszą mieć nad sobą pewien stopień wzajemnej kontroli.

3. Zaangażowanie (*commitment*) to stopień, w jakim jedna ze stron wierzy, że związek jest wart poświęcenia energii na jego utrzymanie i promowanie. Jego dwa wymiary to zaangażowanie trwale, które odnosi się do określonej linii działania, oraz zaangażowanie afektywne, które jest emocjonalną orientacją.

4. Satysfakcja jest rozumiana jako przychylne nastawienie do drugiej strony, wynikające ze spełniania pozytywnych oczekiwań dotyczących relacji, z korzyści z relacji przewyższających jej koszty lub pozytywnych wzajemnych zachowań, które mają na celu utrzymanie relacji.

5. Relacje wspólnotowe (*communal relationships*) to takie, w których obie strony zapewniają sobie nawzajem korzyści, troszcząc się o dobro drugiej strony, nawet jeśli nie dostają nic w zamian;

6. Relacje oparte na wymianie (*exchange relationships*) to takie, w których jedna strona daje drugiej korzyści tylko dlatego, że druga strona zapewniła jej korzyści o porównywalnej wartości w przeszłości lub oczekuje, że zrobi to w przyszłości. W istocie strona, która otrzymuje korzyści, zaciąga zobowiązanie lub dług, który wymaga spłaty. Relacja wymiany często nie jest wystarczająca, ale jest podstawą do zbudowania pewnego poziomu zaufania, zaangażowania i satysfakcji, które są niezbędne do stworzenia relacji wspólnotowej.

Właściwości psychometryczne zaproponowanej przez Paine (2003) metody pomiaru zaufania organizacyjnego nie są znane. Dlatego istotne jest określenie struktury narzędzia oraz jego rzetelności.

## Procedura badania

Polska wersja narzędzia ZDO została opracowana zgodnie z wytycznymi zaproponowanymi przez Beaton i współpracowników (Beaton, Bombardier, Guillemin, Ferraz, (2000). W pierwszym kroku zespół złożony z dwóch tłumaczy z wykształceniem psychologicznym (w tym jeden w przeszłości mieszkający w kraju anglojęzycznym), biegle posługujących się językiem angielskim i językiem polskim (j. ojczysty), wykonał tłumaczenie oryginalnej wersji narzędzia na język polski. Następnie trzech psychologów, w tym osoba z dogłębną wiedzą z obszaru psychologii poznawczej i psychometrii, oraz anglista znający brytyjską i amerykańską kulturę, dokonali oceny i syntezy wszystkich aspektów tłumaczenia, przedyskutowali i wyeliminowali rozbieżności i wątpliwości oraz zaakceptowali przetłumaczoną wersję kwestionariusza. Następnie członkowie grupy docelowej zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza i ocenę, czy tłumaczenie jest jasne i zrozumiałe. Po pozytywnej opinii dwóch dwujęzycznych tłumaczy wykonało dwa tłumaczenia zwrotne.



Ostatecznie zespół zaangażowany w przygotowanie polskiej wersji (dwóch psychologów wraz ze specjalistą z języka angielskiego) ocenił zgodność z oryginałem. Treść tłumaczenia zwrotnego nie odbiegała od oryginalnej wersji. Polskiej wersji narzędzia nadano układ graficzny zbliżony do oryginału. Autorzy udostępniają polskie tłumaczenie pozycji Kwestionariusza Zaufania do Organizacji (Paine, 2003; załącznik 1) oraz ostateczną wersję Kwestionariusza ZDO do użytku publicznego nieodpłatnie (patrz załącznik 2).

### Analiza statystyczna

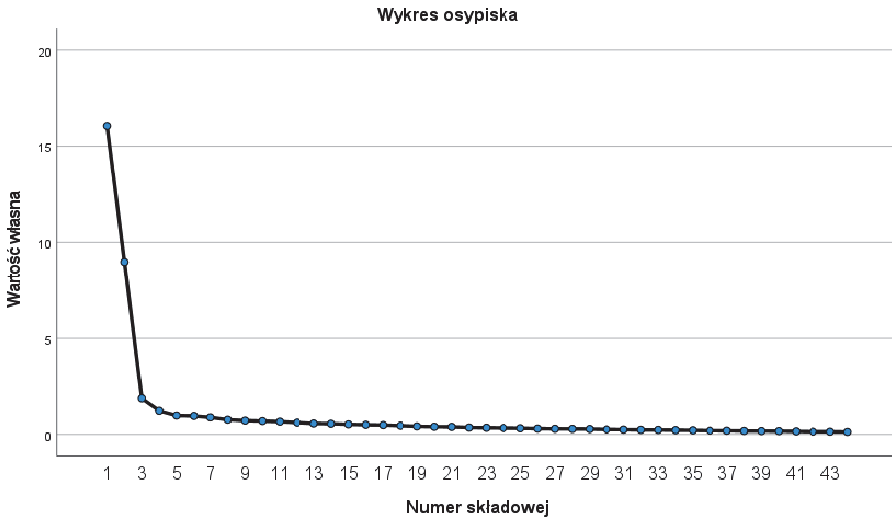
Przed przeprowadzeniem eksploracyjnej analizy czynnikowej (*exploratory factor analysis*, EFA) wykonano analizę współliniowości metodą wartości własnych macierzy korelacji (*bivariate correlation matrix*). Wysokie wartości współczynników macierzy korelacji między pozycjami świadczą o współliniowości, choć nie są warunkiem koniecznym (zob. Rockwell, 1975). Field (2013, s. 686) sugeruje usunięcie jednej z pary pozycji, jeśli współczynnik korelacji między nimi jest większy niż 0,8. W badaniu wysokie współczynniki korelacji wystąpiły między dwoma parami pozycji kwestionariusza: pozycje 22 („Wszystkich traktuje w sposób uczciwy i sprawiedliwy”) i 27 („Czuję, że docenia się tutaj ludzi”),  $r = .803$ ;  $p < .001$ ; pozycje 43 („Nie spełnia moich oczekiwań”) i 44 („Nie mam ochoty na żadną współpracę z tą firmą”),  $r = .822$ ;  $p < .001$ . Decyzję o tym, który element z pary usunąć, podjęto na podstawie interpretacji jakościowej. Ostatecznie usunięto pozycje 27 i 43.

W celu sprawdzenia, czy narzędzie posiada czynnikową strukturę, wykorzystano test sferyczności Bartletta oraz miarę adekwatności doboru próby Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). W teście Bartletta uzyskano wartość  $\chi^2 = 19130,845$  (946),  $p < 0,001$ , co wskazuje, że dane te mogły być użyte do dalszej analizy czynnikowej. Wartość KMO wyniosła 0,964, potwierdzając adekwatność przyjętego zestawu zmiennych na potrzeby analizy czynnikowej.

W celu zidentyfikowania czynników kwestionariusza przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową (*exploratory factor analysis*, EFA), jako metodę wyodrębniania zmienności wspólnej, wykorzystując metodę głównych składowych (adaptację podstawowej metody Hoetellinga). W celu ustalenia liczby czynników wykorzystano kryterium Kaisera (czyli w dalszej analizie pozostawia się tylko te elementy, których wartości własne są większe od 1) oraz kryterium Cattella, przeprowadzając analizę wykresu osypiska. Rotacji czynników dokonano z wykorzystaniem rotacji ortogonalnej Varimax, zakładając, że czynniki nie będą silnie skorelowane. Przeanalizowano również interpretowalność teoretyczną rozwiązania czynnikowego. W ostatnim kroku do celów oceny rzetelności polskiej wersji kwestionariusza obliczono wartości współczynnika alfa Cronbacha dla każdego z wyodrębnionych czynników.

## WYNIKI

Kryterium Kaisera wskazywało na rozwiązanie czteroczynnikowe, gdzie wartości własne wynosiły kolejno: 16,05; 8,98; 1,86; 1,22. Cztery czynniki wyjaśniały łącznie 63,87% wariancji, z czego pierwszy czynnik – 36,48% wariancji, drugi – 20,41%. Dwa pozostałe – kolejno 4,23% i 2,76% wariancji, a zatem okazały się być wyraźnie słabsze. Analiza wykresu osypiska wskazywała, że rozwiązanie trój- lub dwuczynnikowe powinny zostać rozpatrzone jako możliwe rozwiązania analizy czynnikowej.



Rysunek 1. Wykres osypiska wartości własnych.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wskazane ograniczenia, w kolejnych krokach przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową opartą na 44 pozycjach kwestionariusza w celu oceny rozwiązania trój- i dwuczynnikowego. Ładunki czynnikowe dla rozwiązania trójczynnikowego przedstawiono w tabeli 1. Do poszczególnych czynników włączono stwierdzenia, które łądowały te powyżej wartości 0,4 (Field, 2013). Niektóre pozycje spełniały kryteria włączenia do kilku czynników jednocześnie. Ostatecznie pozycje te zostały włączone do skali z wyższymi ładunkami czynnikowymi, z wyjątkiem pozycji 3 („Bez problemu zgodziłbym/-abym się, aby decyzje w tej firmie podejmowano za mnie”), której ładunek czynnikowy okazał się niższy niż ustalona wartość progowa 0,4. Dla rozwiązania trójczynnikowego usunięto pozycję 3. Pozostałe pozycje spełniały kryteria włączenia do jednego z wybranych czynników, w związku z czym nie usunięto kolejnych stwierdzeń. Ostatecznie narzędzie zakla-

dające trójczynnиковą strukturę składało się z 43 itemów, z czego pierwsza skala obejmowała 25 pozycji, druga – 15 (cztery pozycje to pozycje odwrócone: 1, 4, 28, 36), trzecia skala zawierała tylko trzy stwierdzenia. Całkowita wariancja rozwiązania trójczynnиковego wyniosła 61,11%. Czynn timer 1 wyjaśniał 36,48%, czyn timer 2 – 20,41%, a czyn timer 3 – tylko 4,23% wariancji. Ze względu na fakt, że w skład trzeciego czynn timer wchodziły jedynie trzy pozycje kwestionariusza z ładunkiem czynn timerowym  $> 0,4$  (tabela 2), w celu optymalizacji liczby faktorów wykonano analizę czynn timerową dla modelu dwuczynn timerowego.

Tabela 2

*Wyniki analizy czynn timerowej metodą głównych składowych dla rozwiązania trójczynn timerowego z rotacją Varimax (N = 528)*

Pozycja	Czynn timeriki		
	1	2	3
31. Zdecydowanie dba o dobro innych ludzi.	0,871	0,114	
22. Wszystkich traktuje w sposób uczciwy i sprawiedliwy.	0,843		
33. W kierowaniu tą firmą uwzględnia się moje zdanie.	0,835		
30. Bierze pod uwagę to, co mówią inni.	0,829		
32. Wspiera ludzi, nie oczekując niczego w zamian.	0,826		
40. Bardziej cenię sobie współpracę z tą firma niż z innymi.	0,801		0,140
41. Jeśli mówi, że coś zamierza zrobić, to na pewno tak się stanie.	0,786		0,177
17. Jestem przekonana/-y, że przy podejmowaniu decyzji w tej firmie uwzględnia się moje zdanie.	0,783		
23. Moja współpraca z tą firmą przynosi korzyść obu stronom.	0,782		0,235
7. Działania w tej firmie opierają się na sprawiedliwych zasadach.	0,780		
29. Wiem, że wszelkie ważne decyzje w tej firmie są podejmowane w moim interesie.	0,776	-0,163	-0,124
19. Większość jest zadowolona ze współpracy z ludźmi z tej firmy.	0,769		0,203
24. Działania firmy są dla mnie przejrzyste.	0,766		0,259
11. Jeśli coś obiecuje, to na pewno to spełni.	0,755		0,156
15. Podoba mi się w tej firmie.	0,749	0,204	0,256
39. Jeśli miałbym/-abym wybierać, to zdecydowałbym/-abym się na współpracę z tą firmą.	0,744	0,153	0,302
13. Jestem przekonana/-y, że w tej firmie mam wpływ na podejmowane decyzje.	0,722	-0,110	
26. Wydaje mi się, że można z tą firma dłużej współpracować.	0,711	0,165	0,397
35. Jestem całkowicie pewna/-y, że w tej firmie liczą się umiejętności.	0,684		0,245

Pozycja	Czynniki		
	1	2	3
43. Każdy ma prawo tutaj wyrazić swoją opinię.	0,683		
6. Czuję, że firmie zależy na współpracy ze mną.	0,660		0,283
5. Ogólnie rzecz biorąc, podoba mi się współpraca z ludźmi z tej firmy.	0,579	0,119	0,400
2. Większość ludzi ceni sobie kontakty z nią.	0,515		0,335
21. Jeśli mam okazję współpracy z tą firmą, to mam poczucie, że wiem, czego mogę się spodziewać.	0,510		0,492
20. Należy uważać na to, co dzieje się w tej firmie, bo wykorzystuje ludzi.	0,146	0,863	
27. Czuję, że wykorzystuje słabszych.	0,115	0,853	
12. Uważam, że z tą firmą nie da się współpracować.		0,843	0,197
42. Nie mam ochoty na żadną współpracę z tą firmą.		0,841	0,230
14. W tej firmie trudno jest uzyskać jakieś wsparcie.	0,155	0,836	
9. Ogólnie uważam, że współpraca z tą firmą nie przyniosła mi nic dobrego.		0,836	0,188
37. W ogóle nie obchodzi mnie współpraca z tą firmą.	-0,153	0,830	0,296
8. Myślę, że dorabia się kosztem innych ludzi.	0,148	0,817	
44. Czuję, że firma próbuje narzucić mi swoje zdanie.	0,203	0,796	
28. Jeśli coś daje lub proponuje, to chce czegoś w zamian.		-0,766	0,171
18. Często pokazuje się w tej firmie, kto tu rządzi.	0,139	0,723	-0,209
4. Dbą o ludzi tylko wtedy, gdy widzi w tym jakiś interes.	-0,237	-0,701	0,182
16. Wiem, że nie będzie chciała ze mną współpracować.	-0,212	0,642	0,225
1. Nie zrobi niczego bezinteresownie, nawet w przypadku długotrwałej współpracy.		-0,547	0,222
36. Firma może pójść na kompromis, o ile pewne jest, że coś na tym zyska.	0,278	-0,425	0,223
3. Bez problemu zgodziłbym/-abym się, aby decyzje w tej firmie podejmowano za mnie.	0,326	-0,399	
25. Czuję się, że jestem w porządku wobec tej firmy.	0,356		0,668
38. Moja współpraca z tą firmą trwa od dłuższego czasu.	0,357		0,492
10. Ogólnie wiadomo, że odnosi sukcesy w tym, co robi.	0,453		0,460

Źródło: opracowanie własne.

Ładunki czynnikowe dla rozwiązania dwuczynnikowego przedstawiono w tabeli 3. Wszystkie pozycje spełniały kryteria włączenia do jednego z dwóch czynników, w związku z czym nie usunięto żadnych stwierdzeń. Ostatecznie pierwszy czynnik obejmował 28 pozycji, a drugi składał się z 16 pozycji (pięć pozycji odwró-

conych: 1, 3, 4, 28, 36). Całkowita wariancja rozwiązania dwuczynnikowego wyniosła 56,88%, w tym 36,48% wyjaśniał czynnik 1, a pozostałe 20,41% czynnik 2.

Tabela 3

*Wyniki analizy czynnikowej metodą głównych składowych dla rozwiązania dwuczynnikowego z rotacją Varimax (N = 528)*

Pozycja	Czynniki	
	1	2
31. Zdecydowanie dba o dobro innych ludzi.	0,862	
34. Naprawdę słucha się tutaj tego, co inni mają do powiedzenia.	0,859	
22. Wszystkich traktuje w sposób uczciwy i sprawiedliwy.	0,840	
30. Bierze pod uwagę to, co mówią inni.	0,821	
23. Moja współpraca z tą firmą przynosi korzyść obu stronom.	0,816	
40. Bardziej cenię sobie współpracę z tą firmą niż z innymi.	0,811	
24. Działania firmy są dla mnie przejrzyste.	0,806	
41. Jeśli mówi, że coś zamierza zrobić, to na pewno tak się stanie.	0,805	
33. W kierowaniu tą firmą uwzględni się moje zdanie.	0,800	
19. Większość jest zadowolona ze współpracy z ludźmi z tej firmy.	0,795	
39. Jeśli miałbym/-abym wybierać, to zdecydowałbym/-abym się na współpracę z tą firmą.	0,794	
15. Podoba mi się w tej firmie.	0,788	
32. Wspiera ludzi, nie oczekując się niczego w zamian.	0,785	
26. Wydaje mi się, że można z tą firmą dłużej współpracować.	0,784	
17. Jestem przekonana/-y, że przy podejmowaniu decyzji w tej firmie uwzględni się moje zdanie.	0,783	
7. Działania w tej firmie opierają się na sprawiedliwych zasadach.	0,776	
11. Jeśli coś obiecuje, to na pewno to spełni.	0,771	
29. Wiem, że wszelkie ważne decyzje w tej firmie są podejmowane moim interesie.	0,725	
35. Jestem całkowicie pewna/-y, że w tej firmie liczą się umiejętności.	0,722	
13. Jestem przekonana/-y, że w tej firmie mam wpływ na podejmowane decyzje.	0,711	
6. Czuję, że firmie zależy na współpracy ze mną.	0,708	
43. Każdy ma prawo tutaj wyrazić swoją opinię.	0,679	
5. Ogólnie rzecz biorąc, podoba mi się współpraca z ludźmi z tej firmy.	0,656	

Pozycja	Czynniki	
	1	2
21. Jeśli mam okazję współpracy z tą firmą, to mam poczucie, że wiem, czego mogę się spodziewać.	0,611	
2. Większość ludzi ceni sobie kontakty z nią.	0,579	
10. Ogólnie wiadomo, że odnosi sukcesy w tym, co robi.	0,548	
25. Czuję się, że jestem w porządku wobec tej firmy.	0,502	
38. Moja współpraca z tą firmą trwa od dłuższego czasu.	0,462	
20. Należy uważać na to, co dzieje się w tej firmie, bo wykorzystuje ludzi.		0,860
27. Czuję, że wykorzystuje słabszych.		0,853
12. Uważam, że z tą firmą nie da się współpracować.		0,850
42. Nie mam ochoty na żadną współpracę z tą firmą.		0,849
9. Ogólnie uważam, że współpraca z tą firmą nie przyniosła mi nic dobrego.		0,843
37. W ogóle nie obchodzi mnie współpraca z tą firmą.		0,841
14. W tej firmie trudno jest uzyskać jakieś wsparcie.		0,836
8. Myślę, że dorabia się kosztem innych ludzi.		0,812
44. Czuję, że firma próbuje narzucić mi swoje zdanie.		0,792
28. Jeśli coś daje lub proponuje, to chce czegoś w zamian.		-0,759
18. Często pokazuje się w tej firmie, kto tu rządzi.		0,714
4. Dbą o ludzi tylko wtedy, gdy widzi w tym jakiś interes.		-0,691
16. Wiem, że nie będzie chciała ze mną współpracować.		0,652
1. Nie zrobi niczego bezinteresownie nawet w przypadku długotrwałej współpracy.		-0,538
36. Firma może pójść na kompromis, o ile pewne jest, że coś na tym zyska.	0,322	-0,420
3. Bez problemu zgodziłbym/-abym się, aby decyzje w tej firmie podejmowano za mnie.	0,311	-0,403

Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnione czynniki nazwano w następujący sposób:

■ „Zaufanie / korzystne warunki do zaufania” (pozycje: 2, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 43).

■ „Brak zaufania / deficyty zaufania” (pozycje: 8, 9, 12, 14, 16, 18, 20, 27, 37, 42, 44; oraz pozycje odwrócone: 1, 3, 4, 28, 36).

Wynik w każdej z podskal obliczać należy jako sumę odpowiedzi na wszystkie pozycje wchodzące w skład czynnika, przy czym przed dodaniem pozycji odwró-

conych należy zmienić ich oceny (5 = 1, 4 = 2, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1). Im wyższy wynik w podskali „Zaufanie / korzystne warunki do zaufania”, tym większe zaufanie pracownika do organizacji/firmy. Najwyższy teoretyczny wynik w tej podskali to 140, a najniższy to 28 punktów. Wyższy wynik w podskali „Brak zaufania / deficyty zaufania” oznacza większą nieufność pracownika do organizacji/firmy. Najwyższy możliwy do uzyskania wynik w tej podskali to 80, a najniższy to 16 punktów.

W kolejnym kroku oceniono rzetelność kwestionariusza, obliczając współczynniki alfa Cronbacha dla każdego z czynników. Uzyskano następujące wartości alfa Cronbacha: „Korzystne warunki do zaufania”  $\alpha-C = 0,969$ ; „Deficyty zaufania”  $\alpha-C = 0,735$ . Rzetelność obu podskal była wysoka.

## DYSKUSJA

W artykule przedstawiono polską adaptację Kwestionariusza Zaufania Organizacyjnego (Trust in Companies and Institutions), opracowanego przez Paine (2003), i przeprowadzono analizę struktury oraz rzetelności zaproponowanego narzędzia.

Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej wskazały na dwuczynnikową strukturę narzędzia. W pierwszym czynniku znalazły się pozycje odnoszące się głównie do ogólnego zaufania, wzajemnej kontroli, pozytywnych relacji wspólnotowych, satysfakcji i zaangażowania. Z kolei drugi czynnik obejmuje pozycje dotyczące braku relacji opartych zarówno na wymianie, jak i wzajemności, braku ogólnego zaufania i kontroli wzajemności, niskiego zaangażowania i satysfakcji. Pierwszy czynnik odnosi się zatem do aspektów sprzyjających postawie zaufania organizacyjnego, a drugi zawiera elementy utrudniające budowanie zaufania. Należy zauważyć, że tylko w drugim przypadku znalazły się pozycje dotyczące braku relacji opartych na wymianie. Wymiana jest podstawą marketingowych relacji tworzonych przez organizację (Paine, 2003). Jednak relacja wymiany często nie jest wystarczająca. Podstawą budowania zaufania są zachowania, które nie są ukierunkowane na własne korzyści, ale na rzecz dobra ogółu lub społeczności. W kontekście budowania zaufania w organizacji oczekuje się zatem, że będą one robić dla społeczności rzeczy, za które nie dostaną nic w zamian, lub korzyści dla organizacji będą niewielkie w porównaniu do korzyści dla społeczności. Wiele relacji zaczyna się jako wymienne, a w miarę ich dojrzewania przekształca się we wspólnotowe. Wzajemnie satysfakcjonujące wymiany mogą zacząć budować zaufanie, kontrolować wzajemność, zaangażowanie i satysfakcję (Paine, 2003). Drugi z czynników dotyczy zatem deficytu trzonowych cech, na których zaufanie mogłoby się rozwijać.

Struktura Kwestionariusza Zaufania do Organizacji wskazuje na dwuczynnikowy charakter postawy zaufania. Jest to zgodne z założeniem o wielowymiarowości tej kategorii (Shockeley-Zalabak, Ellis, 2006, s. 45–46; por. Dietz, Den Hartog, 2006, s. 558–560). Wyniki analizy czynnikowej wskazują, że zaufanie do organizacji jest postawą złożoną, gdzie organizacja postrzegana jest wieloaspektowo, a stosunek do niej często może przyjmować ambiwalentny (np. cenię swoich pracodawców, ale ich nie lubię) lub warunkowy charakter (Marody, 1976).

Wskazuje się, że traktowanie „pozytywności” i „negatywności” jako niezależnych wymiarów umożliwi lepszą kategoryzację postaw (Bohner, Wanke, 2004). W odniesieniu do postawy zaufania, jego wysoki poziom i brak mogą być określone przez wysokie wyniki na jednym wymiarze i niskie na drugim. Niskie wyniki na obu wymiarach mogą odzwierciedlać postawę obojętną. Z kolei wysokie wyniki na obu wymiarach oznaczać mogą postawy ambiwalentne (Kaplan, 1972). Dwubiegunowa konceptualizacja zaufania (brak zaufania vs. wysoki poziom zaufania) nie pozwoliła by na rozróżnienie osób o postawie obojętnej od osób o zaufaniu ambiwalentnym.

Ambiwalencja, podobnie jak inne złożone postawy, może zachodzić, gdy oceny i emocje wywołane przez organizację przybierają odmienne wartości dla różnych obszarów oceny organizacji. Allport (1935) sugeruje, że w przypadku złożonych obiektów należy badać postawy wobec poszczególnych elementów tego obiektu. Podejście to wydaje się adekwatne do badania zaufania wobec poszczególnych elementów organizacji, które mogą wywoływać różne oceny i emocje. Badanie zaufania na kontinuum zaufanie–brak zaufania może stanowić artefakt badawczy.

Ambiwalencja może zachodzić nie tylko na poziomie komponentu afektywnego, ale także może wynikać z braku spójności logicznej i/lub psychologicznej składnika poznawczego (Marody, 1976). Niespójność logiczna w odniesieniu do zaufania w organizacji może wynikać ze sprzecznych, nielogicznych przekonań na jej temat (np. przekonanie, że instytucja liczy się z opinią ogółu, oraz przeświadczenie, że nasze sądy o działalności tej instytucji nie zostaną wysłuchane przez jej przedstawicieli). Natomiast niespójność psychologiczna odnosi się do związków łączących komponent poznawczy z pozostałymi składnikami postawy zaufania. W tym kontekście z niespójnością mamy do czynienia w przypadku przekonań, które są logicznie spójne, ale są sprzeczne pod względem afektywnym. Przykładowo możemy być przekonani, że organizacja jest prężnie rozwijającą się firmą oraz że wykorzystuje swoich pracowników. Przekonania te są logicznie niesprzeczne, ale powodują ambiwalencję emocjonalną postawy wobec organizacji ze względu na to, że potencjał rozwojowy jest zwykle oceniony pozytywnie, natomiast wykorzystywanie ludzi – negatywnie.

Ambiwalencja lub brak spójności w obrębie składnika poznawczego czy emocjonalno-oceniającego może wywoływać konflikt dążenia–unikania, który prowadzi



do zachowań niespójnych wewnętrznie (Marody, 1976). W przypadku postawy zaufania z taką sytuacją możemy mieć do czynienia, kiedy organizacja jest spostrzegana przez jednostkę jako składająca się z elementów atrakcyjnych dla niej i jednocześnie posiadająca cechy oceniane przez nią negatywnie. Wysokie nasilenie zarówno tendencji do dążenia, jak i unikania, uniemożliwia opracowanie spójnego programu działania. Oprócz nieprzewidywalności decyzji i niespójności zachowania pracownika nierozwiązany konflikt typu dążenie–unikanie jest źródłem lęku i emocji negatywnych, czasami przeradzając się w nerwicę (Lewin, 1998).

W związku z dwuwymiarową strukturą narzędzia ciekawym obszarem przyszłych analiz jest zastosowanie Kwestionariusza Zaufania Organizacyjnego do badania zaufania w stosunku do poszczególnych elementów organizacji. Takie wykorzystanie narzędzia może pomóc w określeniu obszarów działalności lub struktur organizacji, które nie budzą zaufania, a które z nich kształtują zaufanie pracowników. Nasilenie obu czynników może wskazywać na ambiwalencję postawy zaufania w stosunku do konkretnego elementu działalności organizacji. Wieloaspektowa ocena organizacji może okazać się pomocna ze względu na możliwość ukierunkowania działań firmy na budowę zaufania pracowników w odniesieniu do konkretnych jej elementów. Ponadto identyfikacja postaw ambiwalentnych wydaje się szczególnie obiecująca, ze względu na to, że są one mniej stabilne, a więc bardziej podatne na zmiany w pożądanym kierunku (Bargh, Chaiken, Govender, Pratto, 1992; Erber, Hodges, Wilson, 1995).

### Implikacje i ograniczenia

Dla utrzymania w miejscu pracy najlepszych pracowników polityka personalna organizacji powinna być ukierunkowana na rozwój więzi opartych na zaufaniu. Właściwym kierunkiem realizacji tych celów jest diagnoza poziomu zaufania w stosunku do poszczególnych elementów organizacji i określenie deficytów w zaufaniu organizacyjnym. Kwestionariusz Zaufania do Organizacji może okazać się przydatnym narzędziem, ponieważ cechuje się satysfakcjonującą rzetelnością w obu wymiarach (zaufanie i brak zaufania). Przeprowadzone badania mają wstępny charakter. Przyszłe prace powinny być ukierunkowane na potwierdzenie struktury polskiej wersji narzędzia za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej, weryfikację jego trafności i standaryzację narzędzia poprzez badania na reprezentatywnej próbie pracowników z firm i organizacji.

### PODZIĘKOWANIA

Autorzy dziękują Katie Delahaye Paine za wyrażenie zgody na tłumaczenie kwestionariusza na język angielski i zastosowanie go do celów badawczych.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamska, K. (2013). Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 91 (2), 27–36.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. W: C. Murchison (red.), *A Handbook of Social Psychology*. Worcester, MA: Clark University Press, 798–844.
- Austen, A., Marzec, I., Polok, G. (2018). W kierunku zaufania organizacyjnego. komunikowanie i jakość relacji między przełożonym a podwładnym w sądach powszechnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 175–187.
- Bargh, J. A., Chaiken, S., Govender, R., Pratto, F. (1992). The generality of the automatic attitude activation effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (6), 893–912. DOI: 10.1037/0022-3514.62.6.893.
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., Ferraz, M. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25 (24), 3186–3191.
- Bohner, G., Wänke, M. (2004). *Postawy i zmiana postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bulińska-Stangrecka, H. (2018). Wpływ zaufania organizacyjnego na dzielenie się wiedzą w organizacjach IT. *Studia Ekonomiczne*, 359, 104–119.
- Butler, J. K., Cantrell, R. S. (1984). A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19–28.
- Centrum Badania Opinii Społecznych. (2020). *Komunikat z badań: Zaufanie społeczne 2020*, 43. Warszawa: Centrum Badania Opinii Społecznych. Pobrane z: [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K\\_043\\_20.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_043_20.PDF).
- Cunningham, J. B., McGregor, J. (2000). Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53 (12), 1575–1591.
- Czubak-Koch, M. (2014). *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Dasgupta, P. (2000). Trust as a commodity. W: D. Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Department of Sociology of the University of Oxford, 49–72.
- Dietz, G., Den Hartog, D. N. (2006). Measuring Trust Inside Organizations. *Personnel Review*, 35 (5), 557–588. DOI: 10.1108/00483480610682299.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611–628.
- Eldridge, E., Jurek, P., Olech, M. (2020). The Mediating Role of Trust in Leadership on the Relationship between the Experience of Negative Treatment in the Workplace, Burnout, and Work Engagement. *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 137 (6), 13–34.

- Erber, R., Hodges, S. D., Wilson, T. D. (1995). Attitude strength, attitude stability and the effects of analyzing reasons. W: R. E. Petty, J. A. Krosnick (red.), *Attitude strength: Antecedents and consequences* (433–454). New York: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Gaur, A. S., Mukherjee, D., Gaur, S. S., Schmid, F. (2011). Environmental and firm level influences on inter-organizational trust and SME performance. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1752–1781. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2011.01011.x.
- Górniak, L. (2019). Zaufanie i jego korelaty jako składowe klimatu organizacyjnego w różnych kulturach organizacyjnych (doniesienie z badań). *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 59, 236–249. DOI: 10.15584/nsawg.2019.3.17.
- Górniak, L. (2021). Kultura organizacyjna jako moderator związków pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a jego determinantami i następstwami. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 65, 169–196. DOI: 10.15584/nsawg.2021.1.10.
- Harisalo, R., Stenvall, J. (2004). *Trust as capital: The foundation of management*. W: *Trust in knowledge management and systems in organizations*. IGI Global, 51–81.
- Kaczmarek, B. (2012). Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy. *Zeszyt naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 56, 457–479.
- Kaplan, K. J. (1972). On the ambivalence-indifference problem in attitude theory and measurement: A suggested modification of the semantic differential technique. *Psychological Bulletin*, 77, 361–372.
- Kleszczewska, E. (2011). Zarządzanie zaufaniem na przykładzie firmy innowacyjnej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 70–77.
- Krawczyk-Brylka, B. (2012). Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu. *Zarządzanie i Finanse*, 4 (1), 313–330.
- Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Walbrzych: Wydawnictwo Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Kutsyruba, B., Walker, K. D. (2016). The destructive effects of distrust: leaders as brokers of trust in organizations. W: A. H. Normore, J. S. Brooks (red.), *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 133–154.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. D. Cartwright (red.). New York: Harper & Brothers.
- Lubrańska, A. (2017). *Psychologia miejsca pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. W: D. Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Department of Sociology of the University of Oxford, 94–107.
- Ławrynowicz, M. (2009). Zaufanie w polskich firmach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 59–73.
- Marody, M. (1976). *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Maslyk-Musiał, E. (2001). *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.
- Mishra, A. K (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. W: R. M. Kramer, T. R Tyler (red.), *Trust in organisations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 261–287.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (2005). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734. DOI: 10.5465/amr.1995.9508080335.
- Paliszkiwicz, J. (2014). Rola zaufania w zarządzaniu. W: R. Kosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP, 409–418.
- Paine, K. D. (2003). *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. *The Institute for Public Relations*. Pobrane z: [https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf).
- Poppo, L., Zhou, K. Z., Li, J. J. (2016). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37 (4), 724–741. DOI: 10.1002/smj.2374.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. (2006). The communication of trust. W: T. L. Gallis (red.), *The LABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 44–55.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Cesaria, R. (2000). *Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator*. San Francisco: International Association of Business Communicators.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S., Hackman, M. (2010). *Building the high-trust organization: Strategies for supporting five key dimensions of trust* (Vol. 7). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sitkin, S. B. (1995). On the Positive Effects of Legalization on Trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5 (2), 185–218.
- Six, F., Sorge, A. (2008). Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. *Journal of Management Studies*, 45 (5), 857–884. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00763.x.
- Sztompka, P. (2003). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Svensson, G. (2001). Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronised trust chain in marketing channels. *Management Decision*, 39 (6), 431–440. DOI: 10.1108/00251740110397479.
- Trembaczowski, Ł. (2016). *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32 (5), 556–568. DOI: 10.1108/00483480310488333.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239.

Żółkowska T. (2014). *Zaufanie: szkice teoretyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### **Trust in the Organization: A Polish Version of the Questionnaire Tool for Measuring Trust in Companies and Institutions**

#### Summary

This article presents the results of a validation study of the Polish version of the Questionnaire on Trust in Organizations (TIO). The aims of the study are: 1) To develop the Polish version of the organizational trust measurement tool according to the concept of Katie D. Paine, and 2) to determine the reliability and factor structure of the Polish version of the TIO questionnaire. A list of 46 statements to measure the level of trust in organizations proposed by Paine was translated. The study involved 528 (340 women) employees from companies and organizations in Poland. The final version of the TIO contained 44 items. The results of the exploratory factor analysis indicated a two-factor structure of the questionnaire: 1) Trust / Favorable conditions for trust – referring to aspects that foster an attitude of organizational trust; 2) Lack of trust / Trust deficits – containing items that hinder trust building. The reliability of both subscales was high. Potential applications of the TIO questionnaire in research and practice are discussed and directions for future research are suggested.

**Key words:** trust, organizations, business ethics, organizational climate

---

**Remigiusz Szczepanowski** (ORCID: 0000-0003-2989-2172) – doktor habilitowany, profesor Politechniki Wrocławskiej, zatrudniony w Katedrze Informatyki i Inżynierii Systemów. Zajmuje się psychologią poznawczą oraz zastosowaniem technologii informatycznych w medycynie. Odbył staże naukowe w Stanach Zjednoczonych na uniwersytetach Brown i Indiana oraz na Uniwersytecie Bangor w Wielkiej Brytanii. Jest autorem lub współautorem ponad 50 publikacji naukowych w czasopismach krajowych i zagranicznych.

**Tomasz Zarębski** (ORCID: 0000-0002-8865-8231) – doktor habilitowany; Dolnośląska Szkoła Wyższa. Specjalizuje się w filozofii współczesnej, głównie filozofii języka; jego badania podejmują również zagadnienia związane z filozofią edukacji, metaetyką oraz etyką organizacji.

**Ewelina Cichoń** (ORCID: 0000-0001-5728-3003) – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu. Psycholog; specjalizuje się w psychologii zdrowia, metodologii badań psychologicznych i statystyce w naukach o zdrowiu; jej zainteresowania badawcze związane są z psychologią emocji i procesów poznawczych oraz psychologicznymi i biologicznymi determinantami zdrowia.

**Daria Kłopocka** (ORCID: 0000-0002-5178-7216) – Politechnika Wroclawska. Posiada 20-letnie doświadczenie w realizacji i wykorzystaniu wyników badań. Wcześniej pracowała w agencjach reklamowych i domach mediowych oraz w wydawnictwach prasowych. Przygotowała i przeprowadziła strategię komunikacji dla wielu znanych marek, zarówno w odniesieniu do wprowadzania nowych marek na rynek, jak i tych istniejących. Zaplanowała i zrealizowała setki kampanii reklamowych. Przeprowadziła badania dla wielu kategorii i rodzajów produktów, zarówno w sektorze konsumenckim, jak i biznesowym. Rozległe doświadczenie w używaniu wszelkich metod i technik badawczych zarówno ilościowych, jak i jakościowych, oraz analiz danych zastanych (*desk research*). Absolwentka psychologii na University of Central Oklahoma oraz poligrafii na Politechnice Warszawskiej.

## Załącznik 1.

### Tłumaczenie pozycji Kwestionariusza ZDO

W niniejszym kwestionariuszu zamieszczono szereg twierdzeń opisujących firmę/organizację/institucję (np. zespół, dział, wydział, itp.), w której lub z którą Pani/Pan zazwyczaj pracuje/współpracuje. Proszę udzielać szczerych odpowiedzi, tak aby powstał realistyczny obraz tej firmy/institucji. Odpowiadając na pytania, proszę posłużyć się następującą skalą, zaznaczając każdą odpowiedź kółkiem: <b>1 – nie zgadzam się; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – raczej się zgadzam; 4 – zgadzam się; 5 – całkowicie się zgadzam.</b>	1 – Nie Zgadzam Się	2 – Raczej Się Nie Zgadzam	3 – Raczej Się Zgadzam	4 – Zgadzam Się	5 – Całkowicie się Zgadzam
<b>O firmie/organizacji/institucji, w której pracuję lub z którą współpracuję, mogę powiedzieć, że:</b>					
1. Nie zrobi niczego bezinteresownie, nawet w przypadku długotrwałej współpracy.	1	2	3	4	5
2. Większość ludzi ceni sobie kontakty z nią.	1	2	3	4	5
3. Bez problemu zgodziłbym/-abym się, aby decyzje w tej firmie podejmowano za mnie.	1	2	3	4	5
4. Dbą o ludzi tylko wtedy, gdy widzi w tym jakiś interes.	1	2	3	4	5
5. Ogólnie rzecz biorąc, podoba mi się współpraca z ludźmi z tej firmy.	1	2	3	4	5
6. Czuję, że firmie zależy na współpracy ze mną.	1	2	3	4	5

7. Działania w tej firmie opierają się na sprawiedliwych zasadach.	1	2	3	4	5
8. Myślę, że dorabia się kosztem innych ludzi.	1	2	3	4	5
9. Ogólnie uważam, że współpraca z tą firmą nie przyniosła mi nic dobrego.	1	2	3	4	5
10. Ogólnie wiadomo, że odnosi sukcesy w tym, co robi.	1	2	3	4	5
11. Jeśli coś obiecuje, to na pewno to spełni.	1	2	3	4	5
12. Uważam, że z tą firmą nie da się współpracować.	1	2	3	4	5
13. Jestem przekonana/-y, że w tej firmie mam wpływ na podejmowane decyzje.	1	2	3	4	5
14. W tej firmie trudno jest uzyskać jakieś wsparcie.	1	2	3	4	5
15. Podoba mi się w tej firmie.	1	2	3	4	5
16. Wiem, że nie będzie chciała ze mną współpracować.	1	2	3	4	5
17. Jestem przekonana/-y, że przy podejmowaniu decyzji w tej firmie uwzględni się moje zdanie.	1	2	3	4	5
18. Często pokazuje się w tej firmie, kto tu rządzi.	1	2	3	4	5
19. Większość jest zadowolona ze współpracy z ludźmi z tej firmy.	1	2	3	4	5
20. Należy uważać na to, co dzieje się w tej firmie, bo wykorzystuje ludzi.	1	2	3	4	5
21. Jeśli mam okazję współpracy z tą firmą, to mam poczucie, że wiem, czego mogę się spodziewać.	1	2	3	4	5
22. Wszystkich traktuje w sposób uczciwy i sprawiedliwy.	1	2	3	4	5
23. Moja współpraca z tą firmą przynosi korzyść obu stronom.	1	2	3	4	5
24. Działania firmy są dla mnie przejrzyste.	1	2	3	4	5
25. Czuję się, że jestem w porządku wobec tej firmy.	1	2	3	4	5
26. Wydaje mi się, że można z tą firmą dłużej współpracować.	1	2	3	4	5
27. Czuję, że docenia się tutaj ludzi.	1	2	3	4	5
28. Czuję, że wykorzystuje słabszych.	1	2	3	4	5
29. Jeśli coś daje lub proponuje, to chce czegoś w zamian.	1	2	3	4	5
30. Wiem, że wszelkie ważne decyzje w tej firmie są podejmowane w moim interesie.	1	2	3	4	5
31. Bierze pod uwagę to, co mówią inni.	1	2	3	4	5
32. Zdecydowanie dba o dobro innych ludzi.	1	2	3	4	5
33. Wspiera ludzi, nie oczekując się niczego w zamian.	1	2	3	4	5
34. W kierowaniu tą firmą uwzględni się moje zdanie.	1	2	3	4	5
35. Naprawdę słucha się tutaj tego, co inni mają do powiedzenia.	1	2	3	4	5
36. Jestem całkowicie pewna/-y, że w tej firmie liczą się umiejętności.	1	2	3	4	5
37. Firma może pójść na kompromis, o ile pewne jest, że coś na tym zyska.	1	2	3	4	5
38. W ogóle nie obchodzi mnie współpraca z tą firmą.	1	2	3	4	5
39. Moja współpraca z tą firmą trwa od dłuższego czasu.	1	2	3	4	5

40. Jeśli miałbym/-abym wybierać, to zdecydowałbym/-abym się na współpracę z tą firmą.	1	2	3	4	5
41. Bardziej cenię sobie współpracę z tą firmą niż z innymi.	1	2	3	4	5
42. Jeśli mówi, że coś zamierza zrobić, to na pewno tak się stanie.	1	2	3	4	5
43. Nie spełnia moich oczekiwań.	1	2	3	4	5
44. Nie mam ochoty na żadną współpracę z tą firmą.	1	2	3	4	5
45. Każdy ma prawo tutaj wyrazić swoją opinię.	1	2	3	4	5
46. Czuję, że firma próbuje narzucić mi swoje zdanie.	1	2	3	4	5

## Załącznik 2.

## Kwestionariusz ZDO

W niniejszym kwestionariuszu zamieszczono szereg twierdzeń opisujących firmę/organizację/institucję (np. zespół, dział, wydział, itp.), w której lub z którą Pani/Pan zazwyczaj pracuje/współpracuje. Proszę udzielać szczerych odpowiedzi, tak aby powstał realistyczny obraz tej firmy/institucji. Odpowiadając na pytania, proszę posłużyć się następującą skalą, zaznaczając każdą odpowiedź kółkiem: <b>1 – nie zgadzam się; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – raczej się zgadzam; 4 – zgadzam się; 5 – całkowicie się zgadzam.</b>	1 – Nie Zgadzam Się	2 – Raczej Się Nie Zgadzam	3 – Raczej Się Zgadzam	4 – Zgadzam Się	5 – Całkowicie się Zgadzam
<b>O firmie/organizacji/institucji, w której pracuję lub z którą współpracuję, mogę powiedzieć, że:</b>					
1. Nie zrobi niczego bezinteresownie, nawet w przypadku długotrwałej współpracy.	1	2	3	4	5
2. Większość ludzi ceni sobie kontakty z nią.	1	2	3	4	5
3. Bez problemu zgodziłbym/-abym się, aby decyzje w tej firmie podejmowano za mnie.	1	2	3	4	5
4. Dbą o ludzi tylko wtedy, gdy widzi w tym jakiś interes.	1	2	3	4	5
5. Ogólnie rzecz biorąc, podoba mi się współpraca z ludźmi z tej firmy.	1	2	3	4	5
6. Czuję, że firmie zależy na współpracy ze mną.	1	2	3	4	5
7. Działania w tej firmie opierają się na sprawiedliwych zasadach.	1	2	3	4	5
8. Myślę, że dorabia się kosztem innych ludzi.	1	2	3	4	5
9. Ogólnie uważam, że współpraca z tą firmą nie przyniosła mi nic dobrego.	1	2	3	4	5
10. Ogólnie wiadomo, że odnosi sukcesy w tym, co robi.	1	2	3	4	5
11. Jeśli coś obiecuje, to na pewno to spełni.	1	2	3	4	5
12. Uważam, że z tą firmą nie da się współpracować.	1	2	3	4	5
13. Jestem przekonana/-y, że w tej firmie mam wpływ na podejmowane decyzje.	1	2	3	4	5
14. W tej firmie trudno jest uzyskać jakiegoś wsparcie.	1	2	3	4	5



15. Podoba mi się w tej firmie.	1	2	3	4	5
16. Wiem, że nie będzie chciała ze mną współpracować.	1	2	3	4	5
17. Jestem przekonana/-y, że przy podejmowaniu decyzji w tej firmie uwzględni się moje zdanie.	1	2	3	4	5
18. Często pokazuje się w tej firmie, kto tu rządzi.	1	2	3	4	5
19. Większość jest zadowolona ze współpracy z ludźmi z tej firmy.	1	2	3	4	5
20. Należy uważać na to, co dzieje się w tej firmie, bo wykorzystuje ludzi.	1	2	3	4	5
21. Jeśli mam okazję współpracy z tą firmą, to mam poczucie, że wiem, czego mogę się spodziewać.	1	2	3	4	5
22. Wszystkich traktuje w sposób uczciwy i sprawiedliwy.	1	2	3	4	5
23. Moja współpraca z tą firmą przynosi korzyść obu stronom.	1	2	3	4	5
24. Działania firmy są dla mnie przejrzyste.	1	2	3	4	5
25. Czuję się, że jestem w porządku wobec tej firmy.	1	2	3	4	5
26. Wydaje mi się, że można z tą firmą dłużej współpracować.	1	2	3	4	5
27. Czuję, że wykorzystuje słabszych.	1	2	3	4	5
28. Jeśli coś daje lub proponuje, to chce czegoś w zamian.	1	2	3	4	5
29. Wiem, że wszelkie ważne decyzje w tej firmie są podejmowane w moim interesie.	1	2	3	4	5
30. Bierze pod uwagę to, co mówią inni.	1	2	3	4	5
31. Zdecydowanie dba o dobro innych ludzi.	1	2	3	4	5
32. Wspiera ludzi, nie oczekując się niczego w zamian.	1	2	3	4	5
33. W kierowaniu tą firmą uwzględni się moje zdanie.	1	2	3	4	5
34. Naprawdę słucha się tutaj tego, co inni mają do powiedzenia.	1	2	3	4	5
35. Jestem całkowicie pewna/-y, że w tej firmie liczą się umiejętności.	1	2	3	4	5
36. Firma może pójść na kompromis, o ile pewne jest, że coś na tym zyska.	1	2	3	4	5
37. W ogóle nie obchodzi mnie współpraca z tą firmą.	1	2	3	4	5
38. Moja współpraca z tą firmą trwa od dłuższego czasu.	1	2	3	4	5
39. Jeśli miałbym/-abym wybierać, to zdecydowałbym/-abym się na współpracę z tą firmą.	1	2	3	4	5
40. Bardziej cenię sobie współpracę z tą firmą niż z innymi.	1	2	3	4	5
41. Jeśli mówi, że coś zamierza zrobić, to na pewno tak się stanie.	1	2	3	4	5
42. Nie mam ochoty na żadną współpracę z tą firmą.	1	2	3	4	5
43. Każdy ma prawo tutaj wyrazić swoją opinię.	1	2	3	4	5
44. Czuję, że firma próbuje narzucić mi swoje zdanie.	1	2	3	4	5