

Znaczenie zaufania w organizacjach

Importance of trust in organizations

Grzegorz Biesok, Jolanta Wyród-Wróbel,

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Transportu, Katedra Zarządzania

STRESZCZENIE

Opracowanie przedstawia krótką syntezę wyników trzech badań przeprowadzonych w Katedrze Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, a dotyczących zaufania w organizacjach. Wyniki badań pokazują skłonność badanych do obdarzania innych zaufaniem, choć zazwyczaj respondenci bardziej gotowi są ufać osobom mającym podobną pozycję w organizacji (współpracownikom, znajomym w grupie) niż swoim przełożonym (menedżerom, władzom uczelni). Zauważono także zależność pomiędzy deklarowanym poziomem zaufania a satysfakcją z pracy oraz dobrą oceną własnego zespołu. Co niepokojące, wśród czynników kształtujących zaufanie respondenci stosunkowo nisko oceniają sprawiedliwość i uczciwość w swoich organizacjach.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne, zaufanie, zaufanie w organizacji, czynniki zaufania.

The paper presents a brief summary of the results of three studies concerning the trust in organizations conducted in the Department of Management of the University of Bielsko-Biala. These results show that there is a tendency among respondents to trust others. Respondents are likely to trust people with similar positions in the organization (co-workers, group colleagues) more than their supervisors (managers, university authorities). It was also noted that there is a relationship between the declared level of trust and the job satisfaction, or positive assessment of a team. Unfortunately, among the factors forming trust, respondents rate justice and honesty in their organizations relatively low.

Keywords: organizational behaviour, trust, organizational trust, trust factors.

ABSTRACT

Wstęp

Zaufanie stanowi istotny element funkcjonowania społeczeństwa i organizacji. Jego pozytywny wpływ na zarządzanie organizacjami oraz relacje zachodzące pomiędzy pracownikami został dostrzeżony w połowie XX wieku. W działalności przedsiębiorstwa zaufanie obejmuje nie tylko relacje pomiędzy kontrahentami, ale również odgrywa ogromną rolę w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zapewnia pewnego rodzaju bezpieczeństwo, wpływa na lojalność pracowników, pomaga w podejmowaniu ryzyka. Z uwagi na swój niematerialny charakter zaufanie obejmować może różne aspekty życia i działalności gospodarczej. Dotyczy pozytywnych oczekiwań w stosunku do drugiej strony, warunkuje podjęcie współpracy w sytuacjach, gdzie pojedyncza działalność byłaby skazana na niepowodzenie.

Pojęcie i czynniki zaufania

Pojęcie zaufania ma charakter interdyscyplinarny. Należy do czynników niemierzalnych wprost i jest blisko związane z moralnością człowieka i etyką. Dotyczy różnych dziedzin nauki, jednakże postrzeganie tego pojęcia przez różne dyscypliny naukowe jest odmienne. Zaufanie pojawia się wszędzie tam, gdzie występuje interakcja pomiędzy dwiema stronami, które jak podaje W. M. Grudzewski i inni (2007) oraz A. Nieścior (1999), nazywane są ufającym (obdarzającym zaufaniem) i powiernikiem (obdarzonym zaufaniem), a wszystko to ma miejsce w określonej przestrzeni i czasie. Zaufanie

jest relacją ufający – powiernik i jest – co podkreśla m.in. J. O. Paliszkievicz (2013) – powiązane z działaniami innych ludzi. Zaufanie jest zmienne, gdyż wizerunek i wiarygodność osoby obdarzanej zaufaniem jest pod ciągłym wpływem czynników kształtujących postawy i innych procesów (Nooteboom 2012). Literatura dostarcza wielu teorii i koncepcji kształtowania się zaufania. Na przykład W. Walczak (2013) wskazuje następujące czynniki budujące zaufanie: cele jakie chcemy osiągnąć, potencjalny stopień ryzyka, dotychczasowe doświadczenia życiowe, opinie własne i wyrażane przez inne osoby, pozycja w organizacji, posiadane uprawnienia decyzyjne i zależności służbowe. Z kolei E. Skrzypek (2015), powołując się na pracę J. K. Butlera (1991), identyfikuje czynniki kreujące zaufanie oparte na cechach, takie jak:

- zdolności, życzliwość, uczciwość;
- kompetencje i motywacje;
- intencje, konsekwencja, otwartość, dyskrecja, kompetencje funkcjonalne lub specyficzne, kompetencje interpersonalne, umiejętności osądu, wycucie biznesu;
- dostępność, kompetencje, konsekwencja, dyskrecja, uczciwość, lojalność, otwartość, sprawiedliwość, dotrzymywanie obietnic, otwartość.

Natomiast A. Małysa-Kaletka (2015) za S. M. R. Coveyem i R. Merril (2009) wymienia trzynastę zachowań budujących zaufanie. Są nimi: uczciwość i szczerowość w relacjach z innymi, okazywanie szacunku, bycie rzetelnym, naprawianie krzywdy, bycie lojalnym, niezaniechanie obowiązków, doskonalenie się, nieunikanie

stawiania czoła problemom, wyjaśnianie wszelkich niepowodzeń, precyzowanie oczekiwań, przyjmowanie odpowiedzialności, dotrzymywanie zobowiązań i obdarzanie zaufaniem tych, którzy na to zasługują. Zaufanie jest jednym z fundamentów relacji międzyludzkich i wywiera szereg pozytywnych wpływów na te relacje (Sztompka 2007; Miszczak 2016):

- mobilizuje i wyzwala ludzką podmiotowość;
- uwalnia kreatywność;
- zmniejsza niepewności i ryzyko;
- skłania do działań kooperacyjnych;
- zwiększa lojalność pracowników i klientów;
- redukuje kontrolę;
- zapewnia zdolność do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych;
- redukuje koszty transakcyjne;
- motywuje do budowy sieci współpracy i spójności społecznej.

Z drugiej strony brak zaufania pociąga za sobą negatywne skutki, które także wylicza P. Sztompka (2007):

- ukierunkowanie percepcji na ryzyko;
- skupienie uwagi na kontroli działania, a nie na rozwiązywaniu problemów;
- defensywny pesymizm;
- ukierunkowanie percepcji na odczytywanie oznak uzasadniających brak zaufania może prowadzić do wadliwej interpretacji zachowań drugiej strony;
- obniżanie aktywności;
- stereotypowe postrzeganie drugiej strony;
- prowokacja działań dystansujących.

Znaczenie zaufania w organizacji

Według M. Bugdola (2012) zaufanie należy uznać za wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania jakością – wzmocnienia wartości instrumentalnych tj. samokontroli, samodzielności, odpowiedzialności. Jego zdaniem zaufanie odgrywa ogromną rolę w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Eliminuje stres i sprawia, że pracownicy czują się ważni, potrzebni i doceniani, tym samym są bardziej wydajni i kreatywni. Wartość, jaką stanowi zaufanie dla każdej organizacji, nie jest możliwa do uzyskania w inny sposób, np. poprzez administracyjne rozporządzenia (Paliszkievicz 2014). Występowanie zachowań opartych na zaufaniu przyczynia się do eliminowania strachu i podejrzliwości w organizacji i ułatwia współpracę między ludźmi. Aby współpraca ta była efektywna, potrzebna jest wiara, że partner jest godny zaufania, dotrzymuje obietnic, postępuje zgodnie z ustaleniami (Zeffane, Connell 2003 za: Ciesielska, Syrytczyk 2011). Na temat znaczenia zaufania w organizacjach powstała niezliczona ilość prac badaczy z całego świata. W swoich badaniach i rozważaniach pokazali oni pozytywny wpływ zaufania na funkcjonowanie organizacji w wielu różnych aspektach, na przykład:

- zapewnia prawidłową komunikację (Dirks, Skarlicki 2009);
- wpływa na rozwój otwartej komunikacji i dialogu (Lewicka 2012);
- stymuluje procesy dzielenia się wiedzą oraz procesy uczenia

poprzez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji (Wang, Rubenstein-Montano 2003);

- jest warunkiem skutecznego zarządzania wiedzą i powstawania innowacji (Dirks, Skarlicki 2009);
- stanowi niezbędny warunek dla efektywnego funkcjonowania zespołów (Costa 2003);
- wpływa na poprawę jakości efektów pracy (Małysa-Kaleta 2015);
- wpływa na poprawę satysfakcji klientów (Małysa-Kaleta 2015; Skrzypek 2015);
- sprzyja zachowaniom kooperatywnym (Shockley-Zalabak i inni 2000);
- sprzyja współpracy i realizacji celów wspólnych (Ashleigh, Nandhakumar 2007).

Dzięki zaufaniu wewnątrzorganizacyjnemu możliwe jest właściwe kształtowanie relacji międzyludzkich, dzielenie się wiedzą, polepszenie pracy zespołowej. Zwiększanie zaufania w organizacjach jest elementem świadomego kształtowania środowiska pracy oraz kultury organizacyjnej, co ma duży wpływ na poczucie jakości życia zawodowego pracowników (Jakubczak 2014), a także na efektywny i ciągły rozwój organizacji. Jak twierdzi A. Madyda (2016), organizacja, aby mogła się rozwijać, musi być zdolna do rozwoju, tzn. musi posiadać taki potencjał rozwojowy osobowy i materialny, który umożliwi jej realizację przedsięwzięć o charakterze zmian jakościowych i ilościowych we wszystkich sferach działania. Niewątpliwie zaufanie jest istotnym czynnikiem tego osobowego potencjału.

Zaufanie w organizacjach w świetle badań prowadzonych na ATH

W latach 2011-2017 w Katedrze Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej przeprowadzono kilka badań dotyczących pośrednio lub bezpośrednio zaufania (tabela 1).

Tabela 1. Badania dotyczące satysfakcji z pracy prowadzone w Katedrze Zarządzania ATH w Bielsku-Białej

Autorzy	Temat badania	N
Grzegorz Biesok, Jolanta Wyród-Wróbel (2011)	Badanie satysfakcji z pracy i ocena warunków rozwojowych pracowników	315
Elżbieta Łajczak (2016)	Badanie poziomu zaufania wśród osób pracujących	145
Grzegorz Biesok, Jolanta Wyród-Wróbel (2017)	Badanie zaufania wśród studentów kierunku zarządzanie	100

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym z badań były te przeprowadzone przez Autorów artykułu, a dotyczące satysfakcji z pracy oraz warunków rozwojowych pracowników. Badania miały postać badań ankietowych, a w celu dystrybucji kwestionariuszy Autorzy wykorzystali metodę kuli śnieżnej, dzięki czemu można było dotrzeć do szerokiego grona respondentów. Charakterystykę badanej zbiorowości przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów w badaniu satysfakcji z pracy i warunków rozwojowych

Cecha	Procent respondentów
Płeć	
Kobieta	67,7%
Mężczyzna	33,3%
Staż pracy	
Mniej niż 5 lat	49,8%
5–10 lat	20,6%
11–20 lat	7,6%
21–30 lat	17,1%
Powyżej 30 lat	4,8%
Stanowisko	
Pracownik	46,7%
Specjalista	40,0%
Kierownik	8,9%
Wolny zawód	1,6%
Inne	2,9%

Źródło: badania własne.

Jednym z elementów tego badania było ustosunkowanie się badanych do 20 tez dotyczących ich pracy, jedna z nich dotyczyła zaufania do współpracowników. Wprost zaufanie do współpracowników zadeklarowało 75,8% badanych. 6,4% deklarowało nieufność, a 17,8% nie było zdecydowanych.

Na podstawie tej deklaracji, jak i odpowiedzi na pytania o pracę w dobrym zespole, chęć dzielenia się wiedzą i otwartość komunikacji w miejscu pracy, podzielono respondentów na dwie grupy: przejawiających wysoki poziom zaufania w miejscu pracy, jak i niski. Między tymi grupami wystąpiły znaczne różnice w ocenie pewnych aspektów miejsca pracy. I tak osoby z grupy większego zaufania lepiej oceniały:

- satysfakcję z wykonywanej pracy;
- swoje zaangażowanie i samodzielność;
- uznanie przełożonych i współpracowników;
- lepiej odnosiły się do możliwości rozwojowych, jakie daje im praca.

Wyniki porównawcze przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Porównanie częstości udzielenia odpowiedzi pozytywnych (tak i raczej tak) w obu grupach badanych

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

Źródło: badania własne.

Drugim badaniem dotyczącym zaufania była praca E. Łajczak zrealizowana w Katedrze Zarządzania tej samej Uczelni jako praca promocyjna licencjacka. Autorka z wykorzystaniem internetowego serwisu ankietowego przeprowadziła badania dotyczące zaufania w miejscu pracy. Charakterystykę badanej zbiorowości przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Charakterystyka respondentów w badaniach E. Łajczak

Cecha	Procent respondentów
Płeć	
Kobieta	58%
Mężczyzna	42%
Staż pracy	
Do roku	9,7%
1–3 lat	14,4%
4–10 lat	15,9%
powyżej 10 lat	60,0%
Stanowisko	
Pracownik fizyczny	24,1%
Specjalista	28,3%
Administracyjne	21,4%
Kierownicze	11,7%
Inne	14,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Łajczak 2016.

W zgodnej opinii badanych zaufanie jest istotnym elementem w miejscu pracy. Tezę tę potwierdziła zdecydowana większość badanych (64%), dla 21% respondentów jest ono średnio ważne, a dla 15% mało ważne. Ważnym elementem badania było ustosunkowanie się przez respondentów do 10 tez dotyczących występowania w ich miejscach pracy czynników kreujących lub wspierających atmosferę zaufania. Respondenci odnosili się do tych tez na skali 1-5, gdzie 1 oznaczało niezgodę, a 5 – zgadzam się. Z tak pozyskanych danych można było obliczyć średnią wartość skali. Uszeregowane według tej średniej czynniki przedstawia tabela 5. Najlepiej oceniane są te aspekty, które dotyczą relacji ze współpracownikami (a więc potencjalnie zaufania horyzontalnego), a najgorzej zaś – kwestie uczciwości i sprawiedliwości, szczególnie w kontekście działań przełożonych.

Ostatnim z przytoczonych badań są badania Autorów niemniejszego artykułu na grupie studentów kierunku zarządzanie, pierwszego i drugiego stopnia, prowadzonego na Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. Badanie dotyczyło poziomu zaufania studentów w stosunku do różnych członków społeczności akademickiej. Ogólną charakterystykę respondentów biorących udział w tym badaniu przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Charakterystyka respondentów w badaniach studentów kierunku zarządzanie

Cecha	Procent respondentów
Płeć	
Kobieta	67,0%
Męczyzna	33,0%
Tryb studiów	
niestacjonarne	66,0%
stacjonarne	34,0%
Wiek	
18–22	19,0%
22–25	51,0%
25–35	19,0%
35–45	8,0%
powyżej 45	3,0%

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Czynniki mogące wpływać na zaufanie i ich ocena przez uczestników badania E. Łajczak

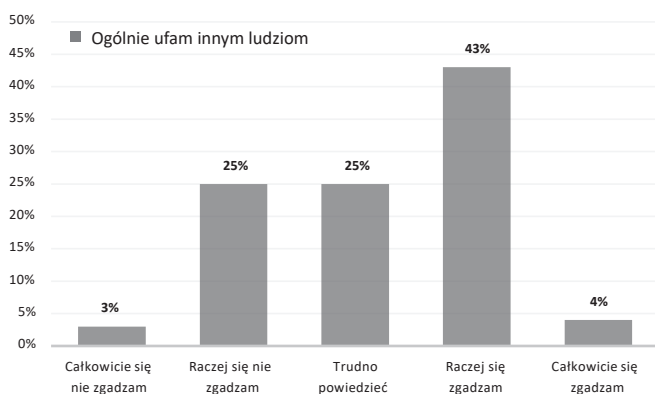
Teza	1	2	3	4	5	Średnia
Mogę powierzyć/przekazać moim współpracownikom zadanie, wiedząc, że zostanie prawidłowo wykonane	6%	10%	48%	25%	11%	3,25
Współpracownicy chętnie dzielą się zdobytą i posiadaną wiedzą	6%	12%	46%	24%	12%	3,24
Współpracownicy chętnie pomagają sobie nawzajem	7%	17%	43%	23%	11%	3,17
Mój przełożony omawia ze mną rezultaty mojej pracy oraz sposoby jej poprawy	7%	17%	40%	30%	7%	3,16
Przełożeni pełnią rolę przywódcy i są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	8%	14%	41%	28%	9%	3,16
W przypadku problemów/trudności mogę liczyć na moich współpracowników	8%	17%	40%	21%	14%	3,16
Mam zaufanie do decyzji, jakie podejmuje mój przełożony	8%	15%	41%	26%	10%	3,15
Współpracownicy postępują uczciwie, nawet wtedy, gdy toczy się między nimi rywalizacja	8%	12%	48%	25%	7%	3,11
Przełożeni swoim postępowaniem dają wzór pozytywnych relacji interpersonalnych w zespole	8%	21%	43%	22%	6%	2,97
Moi przełożeni sprawiedliwie oceniają pracę swoich pracowników	12%	15%	48%	19%	6%	2,92

Wykorzystano skalę: 1 – nie zgadzam się, 5 – zgadzam się.

Źródło: Łajczak 2016.

W pierwszej części badania zapytano respondentów, czy generalnie ufają innym ludziom. Tu prawie połowa (47%) badanych zgodziła się z tą tezą (wykres 1).

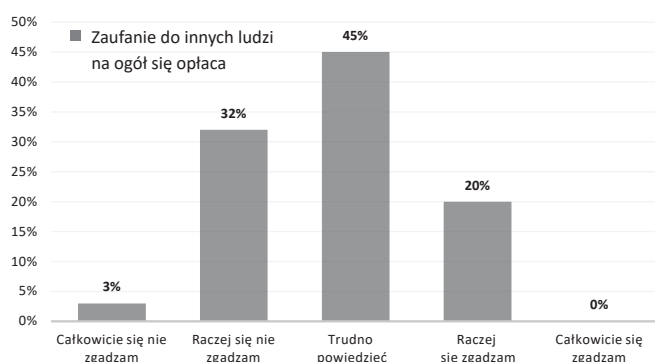
Wykres 1. Ogólna deklaracja zaufania w badaniach studentów



Źródło: badania własne.

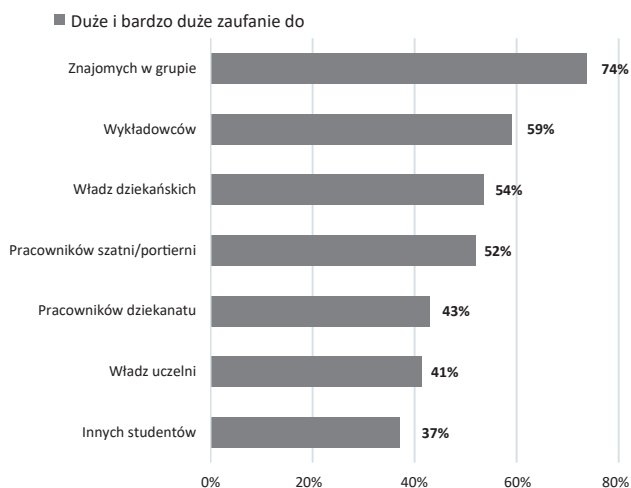
Zupełnie inaczej przedstawia się postrzeganie optymalności zaufania. Tu większość badanych raczej nie podzieliła przekonania, że zaufanie się opłaca (wykres 2).

Wykres 2. Optymalność zaufania w opinii studentów



Źródło: badania własne.

Wykres 3. Zaufanie do różnych członków społeczności akademickiej



Źródło: badania własne.

W drugiej części badania zapytano studentów o to, jak duże zaufanie mają do znajomych, władz uczelni, wykładowców i innych pracowników uczelni. Tu znów objawiła się przewaga zaufania horyzontalnego nad wertykalnym. Badani najbardziej ufają znajomym w swojej grupie studenckiej, trochę gorzej wypadli tu wykładowcy oraz władze wydziału i uczelni (wykres 3).

Podsumowanie

Trzy badania podsumowane w tym rozdziale pokazały, że biorący w nich udział respondenci deklarują, że są osobami ufnymi i w dużej swej części ufają innym ludziom. Mimo że badania te zostały przeprowadzone na różnych grupach, wszystkie pokazują, że respondenci bardziej skłonni są ufać osobom mającym podobną pozycję w organizacji (współpracownikom, znajomym w grupie) niż swoim przełożonym (menedżerom, władzom uczelni). Widać zatem przewagę zaufania poziomego (horyzontalnego) nad pionowym (wertykalnym). W badaniach pracowników respondenci, którzy pozytywnie ocenili poziom zaufania w swoich organizacjach, równie pozytywnie odnosili się do pozostałych aspektów rozwojowych. Szczególnie dużą zależność zauważono pomiędzy deklarowanym poziomem zaufania a satysfakcją z pracy. Wysoki poziom zaufania także koreluje z dobrą oceną własnego zespołu w miejscu pracy. Niepokojącym jest fakt, iż w ocenach czynników mogących wpływać na zaufanie w organizacjach stosunkowo nisko oceniane są sprawiedliwość i uczciwość, a to one są jednymi z podstawowych aspektów kształtujących wzajemne zaufanie.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki Uczelni.

Bibliografia

- Ashleigh M.J., Nandhakumar J., (2007) *Trust and technologies: Implications for organizational work practices*, "Decision support systems" nr 43(2).
- Bugdol M., (2012) *Zaufanie jako wynik działalności organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 265.
- Butler Jr. J.K., (1991) *Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory*, "Journal of Management" nr 17(3).
- Ciesielska M., Syrytczyk K.W., (2011) *Znaczenie zaufania w organizacji zorientowanej społecznie*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” rok 15, nr 2.
- Costa A.C., (2003) *Work team trust and effectiveness*, "Personnel Review" nr 32(5).
- Covey S.M.R., Merrill R.R., (2009) *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Dirks K.T., Skarlicki D.P., (2009) *The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance*, "Journal of Management" nr 35(1).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchołowicz M., (2007) *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa: Difin.
- Jakubczak A., (2014) *Subiektywny a obiektywny pomiar jakości życia zawodowego na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z MŚP*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1(96).
- Łajczak E., (2016) *Znaczenie zaufania w zarządzaniu zasobami ludzkimi, praca dyplomowa licencjacka*, promotor G. Biesok, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Katedra Zarządzania.

11. Lewicka D., (2012) *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3(152).
12. Madyda A., (2016) *Determinanty rozwoju polskich przedsiębiorstw budowlanych*, „Marketing i Rynek” nr 7 (CD).
13. Małysa-Kaleta A., (2015) *Zaufanie w relacjach rynkowych na współczesnym rynku*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 233.
14. Miszczak M., (2016) *Budowanie zaufania w relacjach z klientami poprzez komunikowanie praktyk CSR*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 283.
15. Nieścior A., (1999) *Zaufanie w normach ISO serii 9000*, „Problemy Jakości” nr 9.
16. Nootboom B., (2012) *The dynamics of trust: communication, action, and third parties* [w:] Sasaki M., Marsh R., (red.), *Trust. Comparative perspectives*, Leiden: Koninklijke Brill NV Publishers.
17. Paliszkievicz J., (2014) *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami* [w:] Materiały Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane: Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.
18. Paliszkievicz J.O., (2013) *Zaufanie w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G., (2000) *Organizational trust: what it means, why it matters*, “Organization Development Journal” nr 32(3).
20. Skrzypek E., (2015) *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji* [w:] Balon U., Sikora T., (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania: Aspekty społeczne*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
21. Sztompka P., (2007) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
22. Walczak W., (2013) *Pułapki zaufania – motywy podejmowania decyzji kadrowych w organizacji*, Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1146, „Organizacja i Zarządzanie” nr 51.
23. Wang R., Rubenstein-Montano B., (2003) *The value of trust in knowledge sharing* [w:] Coakes E., (red.), *Knowledge management: Current issues and challenges*, Hershey, PA, USA: Idea Group Inc.
24. Zeffane R., Connell J., (2003) *Trust and HRM in the new millennium*, “International Journal of Human Resource Management” nr 14(1).

