

**PRACE NAUKOWE**

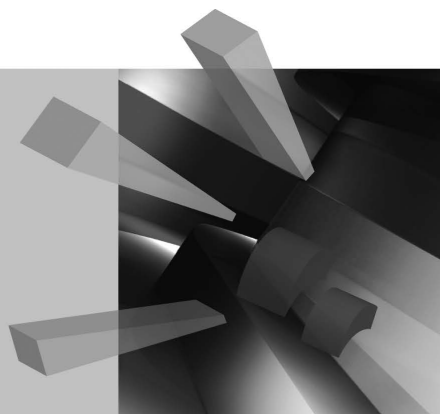
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej.....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

**Marek Bugdol**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

e-mail: marek.bugdol@uj.edu.pl

---

## **ZAUFIANIE JAKO WYNIK DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wykazanie, że procesy doskonalenia jakości sprzyjają zaufaniu i dlatego wartość tę można uznać za wynik działalności organizacji projakościowej. Autor wskazuje na to, że wraz z wdrażaniem i doskonaleniem systemu jakości, a później koncepcji TQM można wzmacniać zaufanie zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W artykule omówione zostaną podstawowe definicje zaufania, scharakteryzowana zostanie istotność zaufania w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych. W dalszej kolejności omówiona zostanie rola zaufania w zarządzaniu jakością oraz autorskie propozycje kształtowania zaufania (z wykorzystaniem wymiarów zaufania i jego rodzajów, wartości organizacyjnych i instrumentalnych bliskich koncepcji TQM). Autor podaje propozycje dalszych badań i wskazuje na możliwości wykorzystania zaufania do osiągnięcia korzyści finansowanych.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, jakość, organizacje.

### **1. Zaufanie – podstawowe pojęcia i definicje**

Zaufanie jest definiowane jako element kapitału społecznego [Prusak, Cohen 2001, s. 86–93], fundament interakcji społecznych w organizacji [Weber i in. 2005, s. 75–101], stan psychiczny [Pillutla 2005, s. 1], stan wyrażający się pozytywnymi oczekiwaniami odnośnie do motywów postępowania innych osób [Lewicki, Bunker 1996, s. 114–139], oczekiwaniem co do wyniku interakcji [Bhattacharjee 2002, s. 211–241], gotowość do akceptowania zachowań drugiej strony [Mayer i in. 1995, s. 709–734] oraz zakład [Sztompka 2007].

Autor proponuje, aby zaufanie uznać za jedną z wartości organizacyjnych, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania jakością – wzmacniania wartości instrumentalnych (samokontroli, samodzielności i odpowiedzialności). Za takim definiowaniem zaufania przemawiają dwa fakty.

Po pierwsze, zgodnie z teorią wartości zaproponowaną przez L. Krzyżanowskiego [1994] zaufanie jest godne pożądania (bo przyczynia się do osiągnięcia wyników ekonomicznych i realizacji celów społecznych), ale jest także wytworem naszych odczuć i przeświadczeń. Nie ulega też wątpliwości, że zaufanie wpływa na zachowania pracownicze.

Po drugie, zdecydowana większość badań wskazuje na zależności zachodzące między różnymi wartościami organizacyjnymi. Szczególnie silne są zależności zachodzące między zaufaniem a sprawiedliwością, solidarnością, zaangażowaniem.

## 2. Istotność zaufania

Z różnych badań wynika, że zaufanie:

- wpływa na zachowania gospodarcze, a w szczególności na zachowania inwestycyjne [Bidault, Castello 2009, s. 259–270],
- ma duże znaczenie dla oszczędzania i udzielania kredytów [Ellison, Jolly 2008, s. 17–20],
- wpływa na zachowania podatkowe i zachowania związane ze skłonnością do zasilania systemów ubezpieczeń społecznych [Hutcheson 2009, s. 66–71],
- ma znaczenie dla procesów wymiany handlowej, w tym dla działalności eksportowej [Styles i in. 2008, s. 880–900],
- wpływa na zachowania graczy giełdowych (zaufanie jest najłatwiej podważyć podczas długotrwałej bessy) [Marcinkowski 2008],
- determinuje rozwój sektora finansowego i sposoby wychodzenia z kryzysu [Stiglitz 2008].

Wiele publikacji wskazuje na problem braku zaufania, upadającego zaufania i opisuje znaczenie nowych moralnych standardów, ewentualnie regulacji prawnych, które mają sprzyjać rozwojowi zaufania. Taki stan rzeczy wynika ze znacznej liczby badań, które wykazywały pozytywny wpływ zaufania na rozwój gospodarki. W ostatnim czasie zaczęto zwracać uwagę na problem złego zaufania w gospodarce.

Podkreśla się również, że dużą rolę w kreowaniu zaufania odgrywa państwo, a przejawem braku zaufania jest duża liczba biurokratycznych regulacji prawnych i instytucji kontrolnych. Istnieje wiele rodzajów zaufania w gospodarce, ale jednym z najważniejszych jest zaufanie do instytucji finansowych ze względu na to, że instytucje uznawane za niegodne zaufania mają problemy ze sprzedażą ryzykownych produktów finansowych, które mogą przynosić największe zyski, a samo zaufanie ogranicza indywidualne ryzyko [Cox 2007, s. 332–345].

Zaufanie jest uznawane za jeden z elementów kapitału społecznego i stąd jego olbrzymia rola w gospodarce, w rozwoju społecznym i ekonomicznym poszczególnych państw.

## 3. Zaufanie w organizacji

Istnieje wiele sposobów opisywania roli, jaką pełni zaufanie w organizacji. Należy zawsze pamiętać o tym, że zaufania nie da się zamknąć w jakimś jednym „szczelnym słoju”, a każda organizacja jest systemem otwartym. Mimo istniejących realnych ograniczeń można jednak wskazać na znaczenie zaufania w zespołach pracow-



nicznych, szerzej – w zarządzaniu ludźmi. W procesie rekrutacji i selekcji zaufanie współdecyduje o tym, jak ocenia się kandydatów, a samo zaufanie do organizacji zwiększa liczbę osób ubiegających się o zatrudnienie (co nie zawsze jest korzystne, bo sprawia problemy z odpowiednim wyborem kandydatów). W początkowym okresie zatrudnienia istniejący poziom zaufania zwiększa lub zmniejsza czas adaptacji, socjalizacji i internalizacji.

Zaufanie kompetencyjne i towarzyszące mu poczucie bezpieczeństwa ułatwia oraz przyspiesza procesy pozyskiwania nowej wiedzy i sprawia, że nie podejmuje się działalności tylko na pokaz (tak jak w przypadku oceny skuteczności szkoleń w systemach zarządzania jakością). Zaufanie interpersonalne łagodzi negatywne skutki wywołane procesem oceniania pracowników i modyfikuje oceny formułowane przez pracowników (np. w metodzie 360 stopni). Wyrażanie zaufania jest jednym z elementów gier organizacyjnych, głównie motywowania pracowników oraz zwiększania i/lub podtrzymywania ich zaangażowania.

Z różnych badań wynika, że zaufanie współdecyduje o jakości zarządzania, o tym, czy działalność kierownictwa jest skuteczna i przynosi odpowiednie rezultaty [Dirks, Ferrin 2000]. Zaufanie do menedżerów wzmacnia zachowania etyczne, ułatwia przeprowadzanie zmian, realizację założeń strategicznych.

Wartość ta jest jednym z najważniejszych elementów przyczyniających się do uzyskiwania pożądaných rezultatów przez przywódców transformacyjnych. Nieufność do menedżerów obniża produktywność, obroty firmy, a w konsekwencji profity akcjonariuszy. Zaufanie ma wpływ na wydajność, lojalność pracowników, skłonność do opuszczania organizacji, satysfakcję, zaangażowanie, komunikację. Wykazano, że zaufanie jest kluczowym czynnikiem decydującym o tym, jak menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw oceniają swoje szanse wynikające ze współpracy w sieciach społeczno-gospodarczych [Brunetto, Farr-Wharton 2007, s. 362–387].

Brak zaufania zwiększa fluktuację i skłonność do odejścia z organizacji, zwiększa koszty kontroli, a i sama kontrola bywa przejawem braku zaufania. Z kolei utrzymujące się zaufanie umożliwia wprowadzenie samokontroli i kontroli społecznej.

W programach bezpieczeństwa pracy uwzględnia się zaufanie proceduralne (do systemu bhp złożonego z procedur bezpieczeństwa i higieny pracy), ponieważ brak zaufania sprawia, że pracownicy kwestionują zewnętrzne i wewnętrzne regulacje bhp. Pracownicy nie chcą akceptować obowiązujących regulacji (przepisów prawnych, norm), bo uważają je za obce [Dawson 2002, s. 35–42].

Wykazano, że pomiędzy poziomem zaufania a bezpieczeństwem pracy zachodzą bezpośrednie relacje, co oznacza, że niski poziom zaufania uniemożliwia dokonywanie znaczącej poprawy bezpieczeństwa pracy.

Zaufanie jest coraz częściej dominującym elementem różnych metod zarządzania organizacjami. W latach 90. XX wieku zasady zarządzania przez zaufanie wprowadziła firma Semco. Obecnie tysiące firm na całym świecie starają się wykorzystać tę wartość w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Przykładem jest firma Morning Star. Zarząd tej kalifornijskiej spółki zajmującej się przetwórstwem spożywczym zrezygnował z oficjalnej, formalnej struktury i sztywnych sieci powiązań organizacyjnych. Przyjęto zasadę, zgodnie z którą każdy pracownik jest po części szefem firmy. Zrezygnowano z regulaminów organizacyjnych definiujących role pracownicze. Istnieje bardzo duża swoboda w wypełnianiu obowiązków służbowych i olbrzymi zakres uprawomocnienia pracowników. Morning Star jest spółką prywatną i nie publikuje swoich wyników finansowych, ale oszacowano, że przychody i zyski firmy w ostatnich latach wzrosły wielokrotnie.

Zaufanie odgrywa kluczową rolę w większości współczesnych koncepcji zarządzania. Może być badane w różnych układach sieciowych, strukturalnych i w skali mezo, a nie tylko mikro czy makro.

#### 4. Znaczenie zaufania w zarządzaniu jakością

Zaufanie jest wartością docenianą zarówno na poziomie normatywnym, jak i koncepcyjnym zarządzania jakością. Wystarczy odwołać się do definicji zapewnienia jakości. Według normy ISO zapewnienie to jest „częścią zarządzania jakością ukierunkowanym na zapewnienie zaufania, że wymagania dotyczące jakości będą spełnione” [PN-EN ISO 9000:2006, s. 29].

Do zaufania odnosi się zasada 8 Deminga – „zwalczaj strach, po to aby każdy mógł pracować efektywnie”. Obecnie uznaje się, że strach jest jednym z głównych wrogów zaufania.

E. Deming uważał również, że większość problemów jakościowych powstaje z winy kierownictwa, które musi zaangażować się w zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Dzisiaj wiemy, że przyczyną upadku zaufania oraz wzrostu strachu są nieetyczne zachowania przywódców [Pelletier, Bligh 2008, s. 823–844].

W połowie lat 90. XX wieku zauważono, że organizacje, które odniosły sukces we wdrażaniu TQM, miały wysoki poziom zaufania [Dale, Lascelles 1997, s. 418–428].

Nie wiadomo było jednak, na ile to zaufanie było „produktem ubocznym” procesu kształtowania jakości, na ile niezbędnym środowiskiem, a na ile zasobem niezbędnym na początku procesu doskonalenia jakości i wdrażania różnych projakościowych programów. Być może z tego powodu niezwykle ostrożnie uznano, że zaufanie jest komponentem kultury jakości [Coyle-Shapiro 2005, s. 63–74]. W późniejszym okresie, nawiązując do uwarunkowań kulturowych, uznano, że to TQM pozwala kształtować kulturę zaufania, dlatego że wzmacnia partycypację, wyzwala i podtrzymuje procesy uczenia się, kładzie nacisk na ciągłe doskonalenie [Yusof, Aspinwall 2000, s. 281–294].

Zaufanie jest bardzo ważne w implementacji TQM, ponieważ wzmacnia komunikację i obniża ryzyko. Zaufanie zależy od ryzyka – gdyby wyniki podejmowanych działań były znane, to zaufanie byłoby niepotrzebne. Zaufanie obniża poziom odczuwanego ryzyka i ma wpływ na jakość zawieranych kontraktów, ich zakres i sposób realizacji [Gefen i in. 2008, s. 531–542]. Jest gwarantem skutecznej komuni-

kacji. Procesy komunikacji społecznej są kluczowe dla rozwoju i podtrzymywania zaufania [Burton 2006, s. 32–36]. Istniejące definicje TQM odnoszą się z kolei bardzo często do relacji panujących między ludźmi, wymiaru kulturowego zarządzania. Twierdzi się na przykład, że TQM zmierza do zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jest sposobem zaangażowania praktycznie każdego pracownika [Oakland 1995]. Podkreśla się, że TQM jest filozofią i sposobem myślenia umożliwiającym organizacjom osiągnięcie poziomu światowego (*world-class status*). Zaufanie organizacyjne jest w dalszym ciągu dominującym elementem składowym TQM [Keng i in. 2006, s. 528–541]. Z tego powodu modele jakości oparte na zasadach TQM zwracają uwagę na konieczność kształtowania i utrzymania zaufania. Przykładowo, w modelu CAF (*Common Assessment Framework*) zwraca się uwagę na wzajemne zaufanie i szacunek w stosunkach między przywódcami/kierownikami/pracownikami, dokonywanie wyboru przewodniczącego grupy cieszącego się zaufaniem wszystkich członków, wzrost zaufania i morale przez zaangażowanie pracowników w proces samooceny, określanie zasady poufności i zarządzania bezpieczeństwem informacji, badanie poziomu zaufania społecznego do organizacji oraz jej usług lub wyrobów. Zaufanie jest również elementem samooceny organizacji (zgodnie z modelem M. Baldrige'a).

Obecnie można wyodrębnić dwa podejścia do zaufania w organizacjach stosujących systemy i koncepcje zarządzania jakością.

W pierwszej grupie są te organizacje, które odwołują się do zaufania tylko w dokumentacji systemowej. Druga grupa organizacji celowo bada zaufanie, identyfikuje najważniejsze rodzaje zaufania. Diagnozuje zarówno zaufanie klienckie, jak i zaufanie w relacjach wewnętrznych, stara się kształtować zaufanie za pomocą innych wartości organizacyjnych.

## **5. Praktyczne możliwości kształtowania zaufania w środowisku projakościowym**

Istniejące porady dotyczące kształtowania zaufania zwykle odwołują się do zaufania występującego między pracownikami (szczególnie w układzie przelożony – podwładny) lub nawiązują do kształtowania zaufania klienckiego.

Zdecydowana większość porad ogranicza się do haseł typu: mów prawdę, wspieraj pracowników, edukuj klientów, nie składaj obietnic bez pokrycia.

Takie podejście do kształtowania zaufania nie uwzględnia kilku faktów.

Po pierwsze, zaufanie jest wielowymiarowe (ma wiele elementów składowych, takich jak np. niezawodność). Po drugie, zaufanie jest zależne od innych wartości organizacyjnych (głównie od sprawiedliwości). Po trzecie, sam proces celowego kształtowania zaufania budzi niepokój i może zniszczyć zaufanie już istniejące.

Uwzględniając istniejące koncepcje badawcze oraz stosunkowo bogatą wiedzę o relacjach i związkach między wartościami organizacyjnymi, a także o wymiarach

zaufania, można stwierdzić, że istnieje kilka bardziej rozbudowanych możliwości kształtowania zaufania:

1. Wykorzystanie wybranych wymiarów zaufania, np. takich jak niezawodność czy kompetencje.
2. Wykorzystanie tych rodzajów zaufania, które są bliskie koncepcji TQM.
3. Wykorzystanie norm dotyczących zarządzania jakością (szczególnie tych, które dotyczą ciągłości biznesu i doskonalenia organizacji).
4. Wykorzystanie zależności między wartościami organizacyjnymi a wartościami instrumentalnymi (również charakterystycznymi dla praktyki TQM, takimi jak samokontrola, odpowiedzialność, autonomia, samodzielność).

Na podstawie dokonanych studiów literaturowych można stwierdzić, że za powyżej sformułowanymi postulatami przemawiają następujące uwarunkowania:

1. Istnieje wiele wymiarów zaufania, ale do tych najważniejszych większość badaczy zalicza duchowość, życzliwość, kompetencje, niezawodność, przewidywalność.

W koncepcji TQM kluczową rolę odgrywają dwa wymiary zaufania, tj. kompetencje i niezawodność. Kompetencje muszą być określane (por. norma ISO 9001), a znaczna część firm wprowadza programy zarządzania kompetencjami pracownikami. Kolejny wymiar – niezawodność dotyczy głównie niezawodności użytkowej. Jednak niezawodność wyrobów jest zawsze wynikiem niezawodnych struktur, procesów i zachowań. Zarządzanie jakością wykorzystuje podejście procesowe, wprowadza wzorce zachowań, odwołuje się do wartości etycznych, słowem – przyczynia się do owej niezawodności.

2. Istnieje wiele istotnych rodzajów zaufania (np. interpersonalne, racjonalne, kalkulacyjne, oparte na życzliwości, strukturalne itp.). W koncepcji TQM, ale również i systemach zarządzania jakością szczególne znaczenie ma zaufanie:

- kompetencyjne – wynikające z przydatności kompetencji (w tym kompetencji jakości) i ich dostosowania do wybranych celów działania, środowiska pracy,
- instytucjonalne – nie do samej instytucji, lecz związane z formalną strukturą organizacyjną, wynikające z ustalonych procedur, certyfikacji (formalne normy wzmacniają takie zaufanie, gwarantują w pewnym zakresie przewidywalność zachowań innych ludzi),
- procesowe – do uczestników tego samego procesu realizacji wyrobów (w organizacjach projakościowych jest często zaufaniem walidacyjnym i weryfikacyjnym),
- oparte na wiedzy – wynikające z możliwości przewidywania zachowań na podstawie historii interakcji (im lepiej kogoś znamy, tym lepiej przewidujemy jego postępowanie, a przewidywalność zwiększa zaufanie).

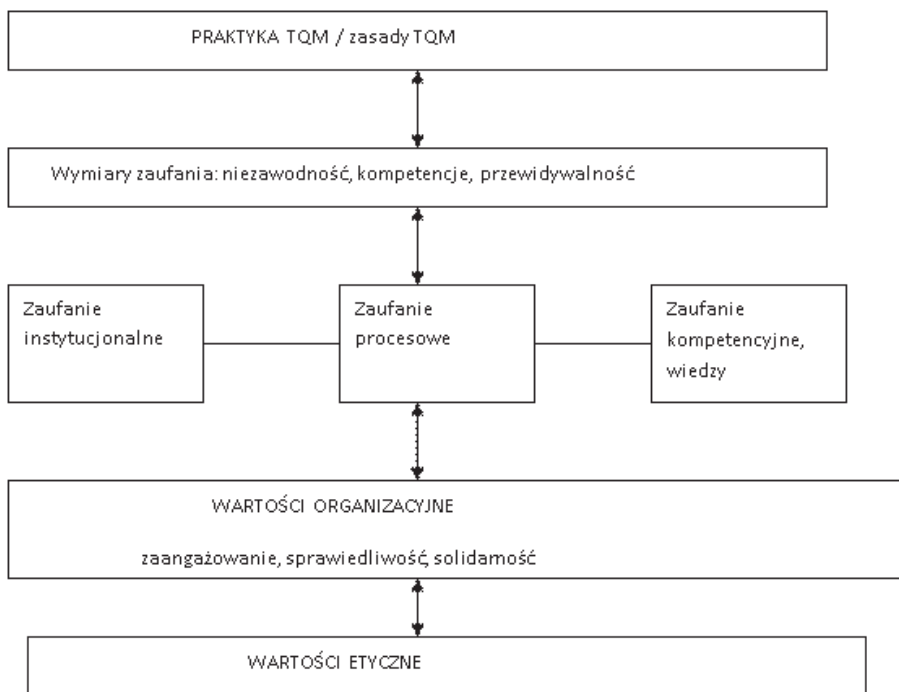
3. Zaufaniu sprzyja ustawiczny proces doskonalenia jakości (osiągany dzięki samoocenie), ale możliwe jest również kształtowanie zaufania za pomocą narzędzi normatywnych – szczególnie tych, które dotyczą łańcucha dostaw. Takie normy jak ISO 28000 z jednej strony wpływają na rozwój wymiarów zaufania, bo odwołują się

do wiarygodności, niezawodności, odpowiedzialności (por. ISO 28000), z drugiej zaś ubezpieczają zaufanie, tworzą te zasoby zaufania, które umożliwiają współpracę między partnerami w łańcuchu dostaw.

Nie mniejsze znaczenie mają normy dotyczące zarządzania konfiguracją i ryzykiem.

4. W TQM szczególne znaczenie mają nie tylko wartości organizacyjne [Dahlgard i in. 2000], ale również wartości instrumentalne – wynikające bezpośrednio z praktyki zarządzania, takie jak samokontrola, samodzielność. Dlatego obok wartości przynależnych do TQM (zaangażowanie, sprawiedliwość, solidarności etc.) trzeba uwzględniać też wymienione wartości instrumentalne. Wartości te pełnią rolę pośredniczącą między wartościami etycznymi (np. dobro i zło) a wartościami organizacyjnymi.

Uwzględniając istniejące zależności między wymiarami zaufania, jego rodzajami a specyfiką TQM, można tworzyć programy kształtowania zaufania.



**Rys. 1.** Elementy sprzyjające zaufaniu organizacyjnemu

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce każdy sposób wymaga oddzielnego, specyficznego podejścia polegającego na wykorzystaniu wiedzy dotyczącej kształtowania rodzajów zaufania, doskonalenia wartości organizacyjnych i instrumentalnych czy wymiarów zaufania.

Na przykład kształtując zaufanie kompetencyjne, można określać kompetencje pracowników, przeprowadzać analizy kompetencji i przeglądy kompetencji, identyfikować rozwiązania mające na celu usunięcie braków kompetencyjnych. Ważna jest również identyfikacja wszelkich ograniczeń podejmowanych działań.

Poniżej wybrany przykład odnoszący się do wartości instrumentalnych.

**Tabela 1.** Wartości instrumentalne w TQM

Rodzaj wartości	Możliwości kształtowania	Ograniczenia
Odpowiedzialność	Stosowanie TRM – <i>Total Responsibility Management</i> (wizja zaakceptowana przez wszystkich pracowników, informacja zwrotna od innych interesariuszy organizacji, wyznaczenie mierzalnych celów).	Bojaźń przed odpowiedzialnością, system kar nieuwzględniający możliwości korekty i uczenia się na błędach.
Samokontrola	Określenie zakresu samokontroli i jej celowości, kształtowanie świadomości jakości, komunikacja wymagań klientów wewnętrznych, podział samokontroli na etapy (planistyczny, operacyjny i <i>post factum</i> ).	Zachowania nieetyczne, egoistyczne, gry destruktywne, konieczność występowania kultury zaufania i/lub społecznego systemu kontroli.
Samodzielność	Stwarzanie możliwości samodoskonalenia, wyznaczanie zadań.	Ograniczenie organizacyjne i społeczne samodzielności, potrzeba liniowego współdziałania, eskalacja zachowań, utrzymanie samodzielności.

Źródło: opracowanie własne.

Należy też pamiętać o tym, że najlepsze rezultaty można osiągnąć, korzystając równocześnie z wielu metod kształtowania zaufania.

Istnieje wiele ograniczeń proponowanych rozwiązań. Pierwszym poważnym ograniczeniem jest idealistyczne przekonanie, że organizacje muszą być etyczne. Nie zawsze tak jest, ale jeżeli uwzględni się perspektywę długoterminową, to organizacje chcące utrzymać się na rynku muszą być etyczne (wszelkie próby pogwałcenia etycznych zasad kończą się tragicznie). Poważnym ograniczeniem jest to, że nie zawsze istnieje możliwość wprowadzania formalnych programów doskonalenia zaufania. Na takie programy mogą sobie pozwolić duże organizacje mające świetnych specjalistów z zakresu zarządzania jakością i zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym ograniczeniem jest uchwycenie zależności występujących między rodzajami zaufania, jego wymiarami a praktyką TQM. Nie zawsze jest to możliwe ze względu na brak zależności między programami TQM a HR (muszą być one zintegrowane).



## 6. Zaufanie do organizacji i próby jego wykorzystywania

Kiedy rozpatrywane jest pojęcie zaufania do organizacji, to zwykle przytaczane są dane dotyczące zaufania do marki, kierownictwa organizacji, pracowników, właścicieli itp. lub mówi się o zaufaniu inwestorskim, klienckim.

Należy pamiętać, że taki podział jest uzasadniony jedynie do celów badawczych.

W praktyce pomiędzy poszczególnymi rodzajami i wymiarami zaufania zachodzą bezpośrednie interakcje. Zaufania do marki nie da się przecież kształtować oddzielnie. Nie można zakładać, że klienci mają ufać tylko marce, a nie muszą ufać pracownikom. Procesy wewnętrznego kształtowania jakości wpływają bezpośrednio na zaufanie do organizacji. Wiadomo np., że zaufanie do marki może zależeć m.in. od jakości i wartości funkcjonalnej wyrobu [Jardine 2005, s. 37].

Klienci są w stanie czekać dłużej na towar i zapłacić za niego więcej, gdy mają zaufanie do sprzedającego [McCord 2007, s. 1–2]. Klienci, którzy ufają organizacji, są skłonni rekomendować ją innym [Peppers, Rogers 2006, s. 22]. Dlatego zaufanie jest coraz częściej wartością wykorzystywaną do celów typowo ekonomicznych.

Autor podaje zaledwie trzy przykłady: pierwszy – dotyczący administracji samorządowej, drugi – dotyczący tzw. trust usług oraz trzeci – dotyczący innowacji.

W przeszłości w zarządzaniu administracją samorządową rozpatrywano fenomen zaufania między organizacjami a obywatelami. Teraz okazuje się, że poszczególne urzędy tworzą różne partnerskie układy, wspólnie realizują nie tylko takie zadania jak służba zdrowia, ale dzielą te same budynki, realizują te same usługi administracyjne. Koszty administracyjne są więc mniejsze. Podmioty realizujące takie przedsięwzięcia wiedzą, że kluczem do doskonalenia jakości jest zaufanie, a wobec tego już na samym początku współpracy identyfikują tzw. wygrane – korzyści, jakie uzyskują. Zaufanie jest budowane dzięki procesom wzajemnego uczenia się (następuje wymiana wiedzy o dobrych i złych praktykach), wykorzystuje się brokerów zaufania (pośredników).

Trust usługi są znane od dawna. Przykładem takich usług są te punkty usług, w których klient sam płaci za nabywane dobra. W przeszłości były to głównie samoobsługowe stoiska z gazetami, bary w hotelach, minibazary z warzywami. Później pojawiły się restauracje, w których klienci sami określali wysokość ceny (mogli również nic nie zapłacić). Teraz tworzone są parki rozrywki, w których klienci sami określają cenę usług. Wykorzystują one dodatkowo emocjonalne zaangażowanie klientów. Zwykle z parków rozrywki korzystają dzieci z rodzicami, którzy chcą nadrobić zaległości w „byciu razem”. Tacy klienci płacą za usługi więcej.

Trzecim przykładem są wszelkie próby tworzenia innowacyjnych produktów dzięki zaufaniu technologicznemu występującemu w sieci. Zwykle takie próby są powiązane z czerpaniem korzyści, jakie niesie atrakcyjna jakość. Organizacje chętnie korzystają z wszelkich innowacyjnych idei, pomysłów zgłaszanych przez samych klientów. Na podstawie badań przeprowadzanych w środowisku pracy moż-

na zakładać, że im jakość nowych produktów jest większa, tym większe jest zaangażowanie związane z tworzeniem innowacyjnych wyrobów.

## 7. Problemy związane z utrzymaniem zaufania

Istnieje wiele problemów związanych z utrzymaniem zaufania. Część z nich jest bezpośrednio związana z tzw. wrogami zaufania (np. chciwością), a część obejmuje liczne organizacyjne i komunikacyjne bariery zdobywania i utrzymania zaufania. Autor zwraca uwagę na kilka wybranych problemów.

Dotychczasowa praktyka wykazuje, że zaufanie do organizacji i jej marki upada, gdy:

1. Nie przestrzega się podstawowych zasad TQM (takich jak zachowanie balansu między systemem społecznym a technicznym, działalność zorientowana na cele długoterminowe).

2. Istnieje problem z zagwarantowaniem standardów etycznych w łańcuchu dostaw.

3. Nie pamięta się o zachowaniu sprawiedliwości (np. w polityce cenowej).

Przykład niektórych firm (m.in. Toyoty) dowodzi, że nowinki techniczne nie mogą być wprowadzane na rynek zbyt szybko. Tak samo dzieje się, kiedy firma wyznacza bardzo wygórowane cele dostawcom, chcąc jak najszybciej obniżyć koszty wywarzania wyrobów. Wówczas dochodzi do oszustwa, zamieniania części, a nawet wewnętrznego sabotażu.

Outsourcing, będący przez długie lata sposobem obniżenia kosztów, powoduje poważne problemy z utrzymaniem zaufania klienckiego. Przykładem „outsourcingowej pułapki” jest firma Apple [Duhigg, Barboosa 2012]. Nie ma wątpliwości, że takie produkty, jak iPady czy iPhone’y, stały się ikonami innowacyjnych rozwiązań. Niestety pomimo precyzyjnych procedur zarządzania łańcuchem dostaw zdarza się, że pracownicy dostawców/kooperantów są zatrudnieni w warunkach niemających nic wspólnego z bezpieczeństwem pracy. Jakość życia w miejscu pracy jest bardzo niska. Zatrudnieni pracują w nadgodzinach, czasami nawet siedem dni w tygodniu, mieszkają w zatłoczonych barakach. Brak podstawowych warunków bhp powoduje, że często chorują. Udokumentowane są przypadki zatrudniania młodocianych. Podejrzewa się, że nie tylko łamane są normy pracy, ale być może fałszowana jest dokumentacja pracy. W 2010 roku 137 pracowników zatrudnianych w fabryce zlokalizowanej we wschodniej części Chin zatrąło się środkiem chemicznym używanym do czyszczenia ekranów iPhonów. Dwie eksplozje, do jakich doszło w fabrykach (m.in. w Chengdu), spowodowały śmierć czterech pracowników i dotkliwe zranienie 77. Przedstawiciele National Advisory Committee on Occupational Safety and Health twierdzą, że jeżeli przedstawiciele Apple byli informowani o tragicznych warunkach pracy, to nie zareagowali odpowiednio do skali zagrożenia. Apple nie jest jedyną firmą mającą problemy z zagwarantowaniem jakości całego łańcucha



dostaw, a tym samym z utrzymaniem zaufania. Podobne problemy występowały w takich firmach, jak: IBM, Nokia, Toshiba, Motorola, Lenovo, Hewlett-Packard.

Przykład niektórych firm – szczególnie tych, które dostarczają dobra codziennego użytku – wykazuje, że utrzymanie zaufania jest niemożliwe, kiedy nie pamięta się o innych wartościach, głównie o sprawiedliwości. Branża odzieżowa ma dzisiaj wiele problemów z utrzymaniem wiarygodności, zagwarantowaniem odpowiedniego strumienia finansowania kolejnych dostaw, tylko dlatego, że wprowadziła wyprzedaże, pokazała tym samym, że istnieją dwie ceny: jedna sprawiedliwa – niższa, druga niesprawiedliwa – zbyt wysoka. Klienci szybko się zorientowali, że towar poza sezonem wyprzedaży jest przewartościowany. Aż 65% klientów oczekuje wcześniejszych wyprzedaży, prawie połowa polskich klientów uważa, że wyprzedaże powinny być organizowane dużo wcześniej niż przed samym okresem świątecznym<sup>1</sup>. Takie firmy jak C&A, H&M organizują wyprzedaże coraz wcześniej, bo coraz więcej klientów kupuje tylko towary przecenione.

## 8. Dalsze kierunki badań

Istnieje wiele możliwości przeprowadzania dalszych badań nad zaufaniem w organizacji czy zaufaniem do organizacji. Autor zwraca uwagę tylko na wybrane przykłady.

Po pierwsze, większość badań wskazuje na to, że szkodliwy jest zarówno brak, jak i nadmiar zaufania. Powstało nawet pojęcie zaufania optymalnego.

W praktyce nie bardzo wiadomo, jaki powinien być poziom tego zaufania, jak je diagnozować, od kiedy można mówić o zaufaniu wystarczającym.

Po drugie, w teorii organizacji i zarządzania utarło się pojęcie paradoksu zaufania, zgodnie z którym: „w grupie pojawia się zaufanie wtedy, kiedy członkowie sobie wzajemnie ufają, ale członkowie sobie wzajemnie ufają dopiero po pojawieniu się zaufania” [Stoner i in. 2001, s. 690]. O ile można założyć, że taka sytuacja występuje, to i tak powstaje wiele wątpliwości. Istnieje bowiem pojęcie kredytu zaufania, istnieją również ciekawe zależności między informacją a zaufaniem. Na przykład, kiedy informacji brakuje, to grupa sądzi, że poziom zaufania jest wysoki [Klimoski, Karol 1976, s. 630–633]. Nie można też jednoznacznie stwierdzić, czy zaufanie nie rozwija się tylko i wyłącznie za pośrednictwem jednego wymiaru (np. kompetencji personelu).

Po trzecie, istniejące strategie zachowań międzyludzkich odnoszą się najczęściej do bardzo prostych relacji – wskazują nam, co się dzieje, gdy nie ma zaufania w relacjach pracownik – pracownik. Nie wiemy zbyt dużo o tym, jak powstają sieci społeczne, które można uznać za organizacje o szczególnej potrzebie zaufania. Jak słusznie zauważa A.K. Koźmiński, przedsiębiorstwa obciążone syndromem nieufności mają duże kłopoty z tworzeniem struktur sieciowych o charakterze zmiennym i okazjonalnym [Koźmiński 2008, s. 34].

<sup>1</sup> Uwaga nie dotyczy produktów luksusowych, dane na podstawie: [Solska 2012, s. 32].

Kolejną interesującą kwestią jest to, na ile wysoki poziom zaufania koresponduje z jakością życia w miejscu pracy. Z dotychczasowych badań wynika jedynie, że istnieją zależności między satysfakcją z pracy a poziomem zaufania. Co się jednak dzieje, kiedy pracownicy są w pełni świadomi istniejącego, wysokiego poziomu zaufania? Na ile ta wiedza wpływa na poczucie strachu przed utratą tej wartości?

## 9. Zakończenie – zaufanie jako wynik działalności

Tak jak już wcześniej napisano, organizacje, które osiągnęły sukces we wdrażaniu TQM, miały zazwyczaj wysoki poziom zaufania.

Procesy kształtowania zaufania są możliwe, kiedy spełnione zostaną następujące warunki:

Po pierwsze, musi istnieć dobrze funkcjonujący system zarządzania jakością, który nie ogranicza się tylko do norm „podstawowych”, takich jak ISO 9001 czy ISO 14001, ale obejmuje normy dotyczące zarządzania bezpieczeństwem, osiągania korzyści finansowych, postępowania z reklamacjami, doskonalenia organizacji czy zarządzania ciągłością biznesu.

Po drugie, uwzględniając niektóre założenia dotyczące etyki i innowacji, można stwierdzić, że zaufanie będzie trwałe dopiero na 4 i 5 poziomie dojrzałości systemów.

Zaufanie – uwzględniając prawidłą podejścia procesowego – można uznać za wynik działalności organizacji, a w szczególności za rezultat ustawicznego, konsekwentnego kształtowania kultury jakości.

Zaufanie powstaje stopniowo poprzez kolejne etapy wdrażania i utrzymania systemów jakości oraz koncepcji TQM. Zaufaniu sprzyjają zarówno normy zarządzania (bo są one obok zaufania jednym z elementów kapitału społecznego), jak i podejmowane działania doskonalące (np. przeglądy zarządzania, audyty, weryfikacja procesów, ustawiczna komunikacja, analiza danych itp.). W zarządzaniu jakością zaufanie wyraża się oczekiwaniem pojedynczych osób, grup wobec postępowania innych osób, grup (pracownicy mają oczekiwania dotyczące uzyskiwanych wyników, nagród, zachowania innych osób itp.). Wartość ta jest przekonaniem, że niepewne działania innych pracowników (szczególnie menedżerów) będą korzystne dla całej organizacji, jak i dla osób wyrażających zaufanie.

Kształtując jakość, kształtujemy zaufanie zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i w relacjach klient – organizacja, m.in. dlatego, że podstawowe wymiary zaufania, takie jak niezawodność, przewidywalność, wiarygodność etc., współdecydują o ocenie jakościowej wyrobów.

## Literatura

- Bhattacharjee A., *Individual trust in online firms: scale development and initial test*, „Journal of Management Information Systems” 2002, no. 19(1), s. 211–241.
- Bidault F., Castello A., *Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments*, „R&D Management” 2009, no. 39(3), s. 259–270.
- Brunetto Y., Farr-Wharton R., *The moderating role of trust in SME owner/managers' decision-making about collaboration*, „Journal of Small Business Management” 2007, no. 45(3), s. 362–387.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Burton S.K., *Without trust, you have nobody: effective employee communications for today and tomorrow*, „Public Relations Strategist” 2006, no. 12, s. 32–36.
- Coyle-Shapiro J., *The impact of a TQM intervention on teamwork: a longitudinal assessment*, „Employee Relations” 2005, no. 17(3), s. 63–74.
- Cox P., *Should a financial service provider care about trust? An empirical study of retail saving and investment allocations*, „Journal of Financial Services Marketing” 2007, no. 8, s. 332–345.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- Dale B.G., Lascelles D.M., *Total quality management adoption: revisiting the levels*, „The TQM Magazine” 1997, no. 9(6), s. 418–428.
- Dawson L.H., *Trust Me! It's Safe!*, „Professional Safety” 2002, no. 47(2), s. 35–42.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., *The effects of trust in leadership on employee performance, behavior, and attitudes: A meta-analysis*, „Academy of Management Proceedings” 2000, no. 2.
- Duhigg Ch., Barboza D., *In China, human cost are built into an iPod*, „The Economist”, 12.02.2012.
- Ellison R., Jolly A., *Powers to incest. Pension Trustees Investment Guide*, Thorogood Publishing Ltd. London EC2A 3DU, United Kingdom, 2008, Chapter 3, s. 17–20.
- Gefen D., Wyss S., Lichtenstein Y., *Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts*, „MIS Quarterly” 2008, no. 3, s. 531–542.
- Hutcheson M.D., *Five steps to restoring trust in the 401 (k)*, „System Journal of Pension Benefits: Issues in Administration” 2009, no. 16(4), s. 66–71.
- ISO 28000 – *Zarządzanie bezpieczeństwem dla łańcucha dostaw*, 2011, <http://www.sas-ma.org> (22.02.2011).
- Jardine A., *International trust*, „Marketing” 2005, s. 37.
- Keng B.O., Arumugam V., Loke K.Y., Lorraine S.V., *Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: an empirical case study*, „TQM Magazine” 2006, no. 18(5), s. 528–541.
- Klimoski R.J., Karol B.L., *The impact of trust on creative problem solving groups*, „Journal of Applied Psychology” 1976, no. 61(5), s. 630–633.
- Koźmiński K.A., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Lewicki R., Bunker B., *Developing and maintaining trust in work relations*, [w:] R. Kramer, T. Tyler (eds), *Trust in organizations*, Sage, Newbury Park, CA 1996, s. 114–139.
- Marcinkowski K., *Zaufanie a funkcjonowanie rynku*, <http://www.axperia.pl/index/article/id> (10.12.2008).
- McCord P., *Creating client trust*, „Sales & Service Excellence” 2007, no. 7, s. 1–2.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review” 1995, no. 20(3), s. 709–734.
- Oakland J.S., *Total Quality Management: Text with Cases*, McGraw-Hill, New York 1995.
- Pelletier K., Bligh M., *The aftermath of organizational corruption: employee attributions and emotional reactions*, „Journal of Business Ethics” 2008, no. 80(4), s. 823–844.

- Peppers D., Rogers M., *Customer loyalty: a matter of trust*, „Sales & Marketing Management” 2006, no. 158(5), s. 22.
- Pillutla M.M., *Trust*, [w:] M.M. Pillutla (ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Oxford 2005, s. 1.
- PN-ISO 9000:2006. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- Prusak L., Cohen D., *How to invest in social capital*, „Harvard Business School Press” 2001, no. 79(6), s. 86–93.
- Solska J., *Wszystko na wysprzedaż*, „Polityka” 2012, nr 3 (2842), s. 32.
- Stiglitz J.E., *The fruit of hypocrisy*, „The Guardian”, 16.09.2008.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Styles Ch., Patterson P.G., Ahmed F., *A relational model of export performance*, „Journal of International Business Studies” 2008, no. 39 (5), s. 880–900.
- Sztompka P., *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Weber M.J., Deepak M., Murnighan K.J., *Normal acts of irrational trust: motivated attributions and the trust development process*, „Research in Organizational Behavior” 2005, no. 2(26), s. 75–101.
- Yusof S., Aspinwall E., *Total quality management implementation framework: comparison and review*, „Total Quality Management” 2000, no. 3(11), s. 281–294.

## TRUST AS A RESULT OF AN ORGANIZATION'S ACTIVITIES

**Summary:** The article's objective is to demonstrate that quality improvement processes promote trust; therefore this value can be considered a result of the activities of an organization oriented towards quality. The author proves that along with quality implementation and improvement, trust can be increased both in internal and external relations. The article discusses the basic definitions of trust as well as the importance of trust in internal and external relations. Furthermore, the role of trust in quality management is presented and the author's proposals for trust development (with the use of trust dimensions and its types, as well as organizational and instrumental values close to the TQM concept) are discussed. The author presents proposals for further research and the possibilities of using trust to achieve financial benefits.

**Keywords:** trust, quality, organizations.