

Zaufanie skuteczną przesłanką zaangażowania pracowników na przykładzie pracujących studentów Wyższej Szkoły Prawa i Administracji w Przemysłu

1. Zaufanie – charakterystyka i znaczenie w działalności gospodarczej

Zaufanie jest kluczowym spoiwem organizacyjnym w nowoczesnym biznesie. Wzrost znaczenia zaufania we współczesnym świecie jest niebagatelny i wynika z wielu czynników, między innymi ze zjawiska globalizacji, wzrostu znaczenia pracowników, posiadanej wiedzy oraz coraz większej niepewności i współzależności. Budowanie organizacji opartej na wzajemnym zaufaniu wymaga kompetencji, wysokiej świadomości oraz zaangażowania pracowników. Zaufanie jest ważnym czynnikiem sukcesu w większości relacji biznesowych, powinno być ono traktowane jako jedna z głównych wartości organizacyjnych, mających istotny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Praca zawodowa odgrywa szczególną rolę w życiu każdego człowieka, przyczyniając się do jego psychicznego oraz społecznego rozwoju. Problematyka przygotowanej pracy dotyczy zaufania, jako skutecznej przesłanki zaangażowania pracowników.

W literaturze istnieje wiele pozycji określających termin zaufanie. Pojęcie zaufanie jest wielowymiarowe, często definiuje się je w rozmaity sposób. Przedstawione definicje ukazują nie tylko różnorodność ujęć, ale przede wszystkim złożoność zagadnienia. Piotr Sztompka pisze, że „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”. Polega na

aktywnym przewidywaniu i stawianiu czoła nieznanej przyszłości, jest strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości. Zaufanie jest przekonaniem lub oczekiwaniem, że partner weźmie pod uwagę interesy drugiego partnera w toku wymiany. Zaufanie polega na poddawaniu cennych dla nas wartości ryzyku złej woli, błędów czy niepowodzeń innych ludzi. A. Sankowska pisze, że „zaufanie to gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka”. W tej definicji zostały zawarte dwa ważne aspekty zaufania. Pierwszym z nich jest gotowość zaufania drugiej stronie, związana z uwrażliwieniem na jej działania, a drugim aspektem jest ocena wiarygodności drugiej strony wynikająca z percepcji jej atrybutów¹. Zaufanie opisuje pewien stopień przewidywalności, odzwierciedla przewidywanie, co do zachowania innych osób, istnieje w warunkach współzależności i wzajemności. Zaufanie jest pojęciem pozytywnym, mówiąc o nim mamy na myśli poziom prawdopodobieństwa uzyskania pozytywnych oraz pożądanych rezultatów. Decyzja o zaufaniu jest dobrowolna i wiąże się z określoną postawą wobec drugiej strony lub działania. Zaufanie pojawia się w warunkach występowania zależności, między ufającym a powiernikiem, noszącej prawdopodobieństwo ryzyka². Postrzegane jest ono jako spoiwo w relacjach, dlatego też zrozumienie istoty zaufania jest niezbędne do tworzenia efektywnej organizacji. Zaufanie kreuje odpowiednią atmosferę wpływającą na poprawę efektywności pracy, rozwija się zazwyczaj w warunkach niewymuszonej współpracy, pojawia się w sytuacji podatności i zależności od zachowań drugiej strony.

Z natury zaufanie jest pojęciem o pozytywnym charakterze, jest podstawą społecznych interakcji, cennym zasobem umiejscowionym w stosunkach międzyludzkich. Zaufanie uwalnia i mobilizuje ludzką podmiotowość, wyzwala kreatywne, innowacyjne,

¹ A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa 2011, s. 34.

² W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Kraków 2009, s. 19.

nieskrępowane, energiczne działanie wobec innych ludzi, ponadto zmniejsza niepewność działania. Możliwość działania zwiększa się proporcjonalnie do wzrostu zaufania. Osoby obdarzone zaufaniem są bardziej otwarte w stosunku do innych ludzi, chętniej inicjują interakcje, wchodzą w trwałe relacje. Kontakty pomiędzy osobami obdarzonymi zaufaniem są wolne od obaw, podejrzeń, pozwalają na większą spontaniczność a także otwartość³. Zaufanie jest fundamentem interakcji społecznych w organizacji, gotowością do zaakceptowania zachowań drugiej osoby, pozwalającym na realizację wspólnie założonych celów.

2. Znaczenie pracy w życiu człowieka

Praca spełnia ogromną rolę w życiu każdego człowieka. Do podstawowych funkcji pracy zalicza się zaspakajanie potrzeb człowieka, ponadto stwarza ona człowiekowi możliwość samorealizacji, umożliwia rozwój zarówno umysłowy jak i fizyczny. Praca daje zadowolenie z siebie i satysfakcję z dokonań, łączy ludzi, skupia ich wokół jakiegoś problemu do rozwiązania lub innego zadania. Praca pozwala rozwijać poczucie własnej wartości i użyteczności, nadaje sens życiu, stwarza szansę realizacji założonych celów, umożliwia wykorzystanie i rozwój własnych zdolności i umiejętności. Praca daje okazję do różnych kontaktów z ludźmi, obok zabawy i nauki jest jedną z podstawowych działalności w życiu człowieka, czyli takim działaniem, któremu nadaje pewien wyższy poziom wartości oraz ważności. Rola pracy w życiu każdego człowieka jest ogromna, jest wyznacznikiem miejsca człowieka w społeczeństwie.

Na predyspozycję do wykonywania określonego zawodu istotny wpływ ma osobowość człowieka. Na jakość wykonywanych obowiązków w dużej mierze wpływa ugodowość, sumienność, emocjonalność, ekstrawersja oraz otwartość pracowników. Ludzie najczęściej dzielą się na tych leniwych, których należy regularnie motywować przez bodźce zewnętrzne i na pracowitych, potrafią-

³ P. Sztompka, *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 305–386.

cych samodzielnie się kontrolować oraz sumiennie i uczciwie pracować. Praca zwykle motywująco wpływa na pracownika, jeżeli jest przez niego postrzegana jako ważna, pełna znaczenia. Ponadto na efektywność pracy ma również wpływ sposób kierowania, zarządzania pracownikami przez przełożonych. Zaufanie tworzy atmosferę, w której ludzie są gotowi do większego wysiłku i ściślejszej współpracy, menadżerowie jednak muszą pamiętać, że okazywane zaufanie musi być autentyczne, prawdziwe. Zaufanie nie polega tylko na braniu, oraz pozyskiwaniu przywilejów. Zaufanie zobowiązuje do zaufania, natomiast postawa nieufności rodzi nieufność wobec innych, zaufanie wymaga prawdziwego zaangażowania nie można go zbudować na podstawie pustych słów, czy deklaracji. Zaangażowanie pracowników ułatwia proces utożsamiania się z organizacją i z jej zadaniami⁴. Zaufanie oraz poczucie wsparcia kreują atmosferę zachęcającą ludzi do działania oraz pozytywnego nastawienia wobec powierzonych im zadań jak również do rozwiązywania napotkanych problemów.

Kontrola jak również ścisły monitoring są najczęściej odbierane jako przejaw braku zaufania lub nieufności wobec pracowników. Celem kontroli jest często ocena jakości świadczonych usług przez przedsiębiorstwo a w szczególności przez systematyczne i obiektywne zbadanie skuteczności wszystkich elementów zarządzania jakością, identyfikacja słabych stron zarządzania mogących powodować obniżenie określonego poziomu, analizowanie przyczyn wystąpienia niezgodności, przedstawienie propozycji działań korygujących, a także podjęcie działań zapobiegawczych wystąpieniu niezgodności jak również ocenę podjętych wcześniej działań⁵. Dla zaistnienia zaufania konieczna jest wolność wyboru, a tego nie uwzględnia kontrola, ponadto ścisła kontrola jest podważeniem zaufania. Ogranicza ona swobodę pracowników, oraz wprowadza poczucie dyskomfortu psychicznego. Nadmierna kontrola może często demotywować, przez co następuje obniżenie skuteczności i wydajności pracy. Zaufanie do pracowników przy-

⁴ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa 2007, s. 201.

⁵ B. R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Warszawa 2009, s. 44.

czynia się do osiągnięcia trwałej współpracy w zespole, natomiast kontrola prowadzi do mniejszego efektu⁶. Stymulowanie do wysiłku przy pomocy gamy środków poczynawszy od kary i nagrody, przymusu do zachęty to jeden z podstawowych problemów praktycznych, związany z maksymalnie racjonalnym wykorzystaniem tzw. zasobów ludzkich⁷. Praca jest jedną z ważniejszych wartości w życiu człowieka. Istotny udział w określaniu intensywności oraz jakości doświadczeń zawodowych odgrywa temperament a także osobowość. Zwykle ludzie motywowani są potrzebą osiągnięć. Znaczący wpływ mają też czynniki motywacyjne, zakres a także możliwość podmiotowej kontroli. Zaufanie i kontrola powinny być we wzajemnej współzależności ze sobą. Prawidłowo przeprowadzona kontrola musi reagować na wszelkie napotkane nieprawidłowości, dążyć do pozyskania zaangażowania wśród pracowników, zapobiegać nieodpowiednim działaniom, inspirować i we właściwy sposób motywować. Należy pamiętać, że aby proces kontroli przyniósł zaplanowany rezultat, trzeba dążyć do stworzenia odpowiedniego klimatu w miejscu pracy opartego na zaufaniu i wzajemnej szczeroci. Ważne jest, aby przełożeni byli zainteresowani wykluczeniem stresogennych czynników z otoczenia. Powinni mieć świadomość, że sprzyjająca atmosfera prowadzi do zwiększania efektywności pracy, natomiast zła atmosfera bardzo niekorzystnie wpływa na jakość pracy. Praca w długotrwałym stresie stopniowo doprowadza do pogorszenia wydajności pracownika, zmniejszenia jego zaangażowania do pracy, stopniowo doprowadzając do zwiększenia kosztów przedsiębiorstwa i pogorszenia osiągniętych wyników pracy. Aby nie dopuścić do obniżenia produktywności należy zadbać, aby w przedsiębiorstwie panowała przyjemna, życzliwa atmosfera oparta na zaufaniu, wzajemnym zrozumieniu i szacunku wobec siebie. Bowiem szczeroci i uczciwość stanowią podstawę relacji zaufania. Zaufanie tworzy i podtrzymuje solidarność w systemach społecznych oraz w rela-

⁶ A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa 2011, s. 88.

⁷ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa 2007, s. 11.

cjach międzyludzkich. Dla dobra przedsiębiorstwa ważne jest, aby wykonywanie powierzonych obowiązków sprawiało przyjemność, ponieważ wtedy człowiek bardziej się angażuje i z większym entuzjazmem wykonuje powierzone mu zadania. Człowiek o wysokim poziomie zaangażowania chętniej pracuje, a także bardziej identyfikuje się ze swoją firmą⁸.

Praca jest naturalnym wyznacznikiem możliwości rozwoju człowieka w różnych okresach jego życia. Świadomość znaczenia pracy towarzyszy młodym ludziom od momentu, kiedy podejmują decyzje dotyczące własnej edukacji. Ludzie w poszczególnych okresach życia w różny sposób podchodzą do wykonywanych przez siebie obowiązków zawodowych, zdecydowany wpływ ma na to rodzaj doświadczeń wynikający z odmiennych faz życia. Młodzi dorośli, rozpoczynający karierę zawodową, w porównaniu z reprezentantami starszych pokoleń, są bardziej wymagający, elastyczni, otwarci i częściej stawiają na dynamiczne kariery. Z kolei pracownicy z większym stażem pracy, znajdujący się w fazie pełnej stabilizacji życiowej mocniej identyfikują się ze swoim miejscem pracy, są bardziej przywiązani do pracy i często w sposób odpowiedzialniejszy wykonują swoje obowiązki, dbając o dobro przedsiębiorstwa, w którym pracują⁹. Ludzie starsi, dzięki swemu doświadczeniu i dojrzałości mogą udzielać młodszym od siebie pracownikom cennych rad i pouczeń. Często mądrzej patrzą na codzienne wydarzenia, bowiem dzięki życiowym doświadczeniom zyskali dojrzałość oraz cenną wiedzę¹⁰.

Wzrost znaczenia zaufania we współczesnym świecie łączy się z ogólnymi zmianami społecznymi z transformacją od życia w małych społecznościach do życia w społeczeństwie sieciowym, w którym zwiększona jest liczba wzajemnych kontaktów. Zaufanie odgrywa coraz większą rolę w działalności gospodarczej, w rela-

⁸ A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 27.

⁹ A. Birch, *Psychologia rozwojowa w zarysie*, Warszawa 2005, s. 226.

¹⁰ Z. Wiatrowski, *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Radom 2009, s. 28.

cjach biznesowych mając wpływ na obniżanie kosztów transakcyjnych. Pracodawcy powinni sobie zdawać sprawę z tego jak ważne jest inwestowanie w kapitał ludzki, bowiem odpowiednie traktowanie i zapewnienie optymalnych warunków zapewni zaangażowanie i lojalność pracowników. Zaufanie wpływa na satysfakcję z pracy, poziom stresu oraz wydajność pracowników, z kolei brak zaufania niszczy entuzjazm oraz pozytywne nastawienie do wykonywania powierzonych obowiązków.

3. Zaufanie skuteczną przesłanką zaangażowania pracownika – badania własne

Przedmiotem badań niniejszej pracy byli pracujący studenci WSPiA w Rzeszowie i ich opinie na temat zaufania jako skutecznej przesłanki zaangażowania pracowników. Celem badań było poznanie ich poglądów na określony powyżej temat. Osiągnięcie zamierzonych celów zrealizowane zostało w wyniku badań empirycznych. Badaniami objęto 100-osobową grupę studentów w różnym wieku, przebadano 50 kobiet i 50 mężczyzn, w tym 50 studentów z krótszym poniżej pięcioletnim stażem pracy i 50 osób z dłuższym, ponad pięcioletnim doświadczeniem zawodowym. W pracy przedstawione zostały opinie studentów na temat znaczenia zaufania, jakim są obdarzani w środowisku pracy, a także cechy osobowości respondentów, mające istotny wpływ na zaangażowanie do pracy. Równie ważnym elementem tej części jest zdanie studentów, na temat osób, do których zwykle studenci zwracają się w sytuacjach problemowych, a także nastawienie studentów wobec przełożonych i ich stosunek do wykonywania powierzonych im obowiązków. Ocenie poddano także panującą atmosferę oraz styl kierowania, jakiego doświadczają w miejscu pracy. Autorka zamieściła również poglądy na temat wpływu kontroli na pracowników oraz zdanie na temat stresu, którego doświadczają w organizacjach, oraz ocenę zaufania. Godne uwagi są również opinie studentów na temat czynników, które wywierają pozytywny wpływ na studentów i czynników wywierających niekorzystny wpływ na zaangażowanie pracowników.

Zaufanie ma bardzo duże znaczenie, ponieważ kształtuje wszystkie aspekty życia ludzkiego. Celem podjętych przez autorkę badań była między innymi chęć poznania rozumienia pojęcia zaufania przez badanych studentów. Analiza materiału badawczego wykazała, że prawie wszyscy respondenci wiedzieli, co oznacza to pojęcie, ich odpowiedzi były bardzo zróżnicowane, każdy z nich przedstawił swoją własną definicję. Pisali, że zaufanie polega na prawidłowym przewidywaniu działań innych ludzi. Zaufanie to przekonanie lub oczekiwanie, szacunek oraz wiara wobec drugiej osoby, to dotrzymywanie słowa. Studenci wiedzą, że „zaufanie to wiara w czyjeś umiejętności, wiedzę, doświadczenie i uczciwość, ale też wiara, że zamiary drugiej osoby są zgodne z naszymi oczekiwaniami”. Zaufanie jest rezultatem dobrego, sprawiedliwego, a także uczciwego zachowania. Każdy człowiek jest istotą społeczną, żyje wśród ludzi, dlatego, na co dzień sam doświadcza różnych przejawów wsparcia, otrzymuje zaufanie od innych i sam tegoż zaufania udziela innym. Wspólne wartości stanowią fundament zaufania międzyorganizacyjnego. Wszyscy studenci biorący udział w badaniu przyznali, że zdarzyło im się obdarzać zaufaniem inne osoby. Ponadto przyznali również, iż praca jest dla nich miejscem, w którym w większym lub mniejszym stopniu, ale jednak są obdarzani zaufaniem. Badania pokazują, że zaufanie do pracownika wzrasta wraz z wiekiem, i zdecydowanie wyższe jest wobec pracowników dojrzałych z dłuższym stażem. Pracownicy starsi stażem spotykają się z większym zaufaniem oraz wyższą oceną ich umiejętności i kompetencji niż pracownicy bez doświadczenia zawodowego. Lata pracy uświadomiły im, że kluczem do dobrych stosunków zawodowych jest większe zaufanie wobec współpracowników jak i przełożonych.

W kręgu zainteresowań autorki znalazły się też zagadnienia związane z cechami osobowości posiadanymi przez badanych studentów. Ważnym czynnikiem wpływającym na jakość wykonywanej pracy jest osobowość mająca istotny wpływ na predyspozycje do wykonywania określonego zawodu. Osobowość jest zbiorem względnie stałych, charakterystycznych dla danej jed-

nostki właściwości i cech, jest jednym z najbardziej podstawowych źródeł różnic dzielących ludzi w organizacjach. Analiza wyników wskazuje, że prawie wszyscy respondenci posiadają cechy, które dają im szanse zdobycia akceptacji współpracowników i przełożonych. Cechy, które ułatwiają im kontakt z innymi ludźmi, przyczyniając się do ich rozwoju kariery zawodowej. Znaczna ilość osób objętych badaniem przyznała, że są osobami sumiennymi, otwartymi, wrażliwymi, ugodowymi, mającymi optymistyczne nastawienie do życia i do wykonywanych obowiązków. Człowiek wykonujący pracę na właściwym miejscu w organizacji jest bardziej zaangażowany, osiąga lepsze efekty, jest bardzo kreatywny, ponadto rzadko odchodzi z firmy, czuje się odpowiednio zmotywowany i doceniany, jest zadowolony z wykonywanej pracy. Firma sprawnie funkcjonująca powinna posiadać pracowników o różnych cechach osobowości, którzy będą w stanie wzajemnie się uzupełniać, bowiem każdy typ osobowości stworzony jest do realizowania innych, odmiennych zadań. Prawidłowo dobrana do predyspozycji, cech osobowości każdego człowieka praca pozwala rozwijać poczucie własnej wartości a także użyteczności, nadaje sens życiu, stwarza szansę realizacji założonych celów, ponadto umożliwia wykorzystanie i rozwój własnych zdolności i umiejętności. Praca daje okazję do różnych kontaktów z ludźmi, satysfakcjonująca praca jest ważnym składnikiem szczęścia i zadowolenia z życia. Celem podjętych badań była też chęć poznania subiektywnej oceny studentów na temat ich stosunku do wykonywanej pracy. Prawie wszyscy respondenci przyznali, iż posiadają aktywny stosunek do życia i do pracy. Większość studentów wkraczając w dorosłość traktowała swoje obowiązki jako źródło zarobkowania i pozyskiwania środków do życia, czynnik rozwoju zawodowego. Część osób, zwłaszcza kobiety są zdania, że pracując mają większą możliwość kontaktu z innymi ludźmi. Z upływem czasu zdarza się, że zmienia się nastawienie do pracy, niektórzy bardziej odpowiedzialnie i z większym zaangażowaniem wykonują obowiązki, ale niestety są też takie osoby, które przyznają, że z biegiem czasu z mniejszym zaangażowaniem wykonują pracę, że pra-

ca nie daje im satysfakcji i czują się nią rozczarowani. Na taką sytuację może mieć wpływ szereg czynników między innymi niekorzystna atmosfera w pracy, brak przekonania o możliwości stabilnego rozwoju zagrażającego aktywności gospodarczej. Znaczna część respondentów jest zdania, że właściwie dobrana praca do predyspozycji danego człowieka daje możliwość samorealizacji, ponadto zaspokaja potrzeby człowieka. Studentki biorące udział w badaniu są zdania, że wykonywana przez nich praca umożliwia rozwijanie ich zdolności i umiejętności oraz pozwala na rozwijanie poczucia własnej wartości. Prawie wszyscy ankietowani oceniają, że starannie i zaangażowaniem wykonują powierzone im obowiązki. Każdy człowiek jest podmiotem nie przedmiotem pracy, dlatego też warunki pracy i wykonywane czynności powinny być dostosowane do możliwości każdego z osobna, tak, aby praca sprawiała przyjemność, a nie była źródłem stresu i problemów.

Każdy człowiek bez względu na wiek, pragnie mieć wokół siebie osoby, na które zawsze może liczyć w sytuacjach trudnych. Ludzie otoczeni rodziną lub też posiadający liczne grono przyjaciół, życzliwych osób, lepiej radzą sobie napotkanymi w swoim życiu problemami. Ponadto poprawne relacje międzyludzkie, oparte na zaufaniu oraz współpracy w miejscu pracy stanowią podstawę długoterminowego sukcesu organizacji. Zgromadzone w toku badań informacje skłaniają do stwierdzenia, że badani studenci mają wokół siebie osoby, do których mogą się zwrócić z prośbą o pomoc w sytuacjach trudnych. Takimi osobami są przede wszystkim członkowie rodziny, osoby im najbliższe, dlatego, że rodzina jest najważniejszą grupą społeczną w życiu każdego człowieka. Jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że studenci również często zwracają się o pomoc do swoich przełożonych i współpracowników, bowiem zarządzanie w firmach oparte jest na zaufaniu, które prowadzi do spontanicznych, otwartych, twórczych działań, podnosi poziom aktywności pracowników, wyraża się we wspólnie podzielanych wartościach. Zaufanie prowadzi do lepszej współpracy i rozwoju kapitału społecznego. Wpływa na odczuwanie przez pracownika bezpieczeństwa, wsparcia ponadto pozy-

tywne relacje i chętnie udzielana pomoc często traktowana jest jako jeden z czynników poprawy zaangażowania. Badani studenci przyznają, że niezwykle ważną rolę odgrywa zadowolenie z pracy, dostrzeganie jej pozytywnych aspektów oraz pozytywne nastawienie do pracy. Badania pokazały, że prawie wszyscy ankietowani mają pozytywnie nastawienie do wykonywanej przez siebie pracy. Część z nich uważa, że tylko czasami przejawiają negatywne nastawienie, jednak jest to spowodowane jakąś określoną sytuacją, lub niedomówieniem. Nieliczna jest liczba studentów przyznająca się do negatywnego nastawienia wobec swoich przełożonych. Podejście pracownika do wykonywanych czynności, jest bardzo ważne, dlatego, że człowiek, jeżeli ma pozytywne nastawienie do realizacji zawodowych zamierzeń to wykonuje obowiązki z zaangażowaniem i starannością.

Na życie badanych studentów w dużej mierze wpływa atmosfera panująca w ich środowisku pracy. Wśród badanej grupy osób ponad połowa przyznaje, że w ich miejscu pracy panuje życzliwa, atmosfera wpływająca na tworzenie zaufania oraz poczucia wsparcia zachęcająca do większego angażowania się w wykonywanie zleconych zadań. Utrzymywanie dobrej atmosfery w organizacji jest bardzo potrzebne, ze względu na fakt, iż znaczną część swojego życia spędzamy właśnie w pracy. Niestety dość liczna jest też grupa studentów przyznająca, że w ich pracy panuje obojętna lub nawet nieżyczliwa atmosfera, połowę tej grupy stanowią osoby z dłuższym stażem pracy. Niepokojące jest to, bowiem praca w tak niesprzyjających warunkach może doprowadzić do wyczerpania fizycznego, emocjonalnego a nawet psychicznego. Jeżeli w firmie dominuje manipulacja, cynizm, zastraszanie to ma to odzwierciedlenie w zachowaniach pracowników i wpływa na ich postępowanie wobec współpracowników. Należy pamiętać, że innych powinno się tak traktować, jak sami chcielibyśmy żeby nas traktowano. Ponadto na jakość wykonywanej pracy duży wpływ ma sposób kierowania przez przełożonych. Liczna grupa respondentów przyznaje, że w ich pracy stosowany jest styl demokratyczny oraz konsultatywny pozwalający na wzrost efektywności

działań. Niestety znaczna jest również grupa osób twierdząca, iż wobec nich stosowany jest styl autokratyczny. Przełożeni nie liczą się z opiniami pracowników, narzucają im własne zdanie próbując zupełnie ich podporządkować. Ponadto ponad połowa badanych twierdzi, że przełożeni stosują motywatory zarówno w postaci płacowej, wyrazu uznania, jak i warunków pracy mając na celu skłanianie jednostki do zaangażowanej realizacji zadań. Motywowanie pracowników jest procesem świadomego oddziaływania na ludzi, na ich postępowanie dla realizacji celów w zgodności z celami motywującego, wpływając na innych w taki sposób, aby podążali w oczekiwanym przez nich kierunku.

Badania pokazały, że kontrola oraz ścisły monitoring są odbierana przez studentów jako przejaw braku zaufania lub też nieufności. Ponad $\frac{3}{4}$ respondentów przyznało, że w ich miejscu pracy kontrola prowadzona jest w sposób jawny. Respondenci przyznali, że właściwie przeprowadzona kontrola wpływa na nich motywująco. Część respondentów przeważnie z krótszym, poniżej pięcioletnim stażem pracy stwierdziła, że stosowana wobec nich kontrola wprowadza nerwową atmosferę, ogranicza samodzielność, a czasami nawet zniechęca do wykonywania powierzonych im obowiązków. Zazwyczaj nowi pracownicy boją się, iż kontrola wynika z nieufności wobec nich, a nieufność wiąże się z negatywnymi odczuciami na temat ich działania. Ponadto prawie wszystkie osoby objęte badaniem stwierdziły, że w mniejszym lub w większym stopniu, ale jednak są narażone na stres w swoim miejscu pracy. Dokonując podziału ze względu na kryterium płci widzimy, że na mężczyzn w dużym stopniu wpływają sytuacje stresowe. Uważają oni, że starają się jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki, jednak zbyt silnie zdynamizowana sytuacja w pracy i rosnące oczekiwania stwarzają niekorzystne napięcia emocjonalne. Z kolei dokonując podziału ze względu na kryterium stażu pracy dostrzegamy, że osoby z dłuższym stażem pracy są bardziej narażone na sytuacje stresowe, wynikające z dużej odpowiedzialności i troski o dobro organizacji, z którą się utożsa-

miają. Atmosfera, oraz poprawne stosunki międzyludzkie są wartościami wysoko cenionymi przez wielu pracowników.

Zaufanie powstaje w procesach wymiany, jest zasobem bardzo kruchym, gdyż w ciągu kilku chwil można go bezpowrotnie utracić. Badani studenci, oceniają, iż zaufanie, z jakim spotykają się w swoim środowisku pracy ma dla nich istotne znaczenie, wpływa na ich zaangażowanie do pracy, poprawia efektywność. Ponadto praca w atmosferze wzajemnego zaufania niejednokrotnie ułatwia rozwiązywanie zaistniałych problemów. Prawie wszyscy respondenci przyznali, że zaufanie jest ważnym czynnikiem sukcesu w organizacji. Badania pokazały, iż pracujący studenci zarówno kobiety jak i mężczyźni z dłuższym i krótszym stażem pracy dostrzegają wiele czynników wywierających pozytywny wpływ na zaangażowanie do pracy. Według nich najważniejszymi czynnikami są docenianie starań pracowników przez przełożonych, panująca atmosfera zaufania, dobre relacje zarówno z przełożonymi jak i z współpracownikami, motywowanie do pracy, a także branie pod uwagę zdania i opinii pracowników. Wynikiem obdarzania zaufaniem badanych studentów jest osiągnięcie trwałej współpracy. Wyższe poziomy zaufania mają wpływ na lepsze postawy, akceptowanie decyzji przełożonych, a w rezultacie osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników pracowników. Studenci poza czynnikami pozytywnie wpływającymi na zaangażowanie dostrzegają też szereg czynników negatywnie wpływających na zaangażowanie pracowników. Według nich najbardziej niekorzystnie wpływają nie liczenie się ze zdaniem pracowników, nie docenianie starań pracowników, panująca atmosfera ciągłego niepokoju, częste konflikty i nieuzasadnione karanie pracowników. Kolejnymi czynnikami, na które wskazują respondenci są złe relacje z przełożonymi, kontrola mająca na celu upokorzenie pracowników. Organizacje, w których zakorzeniona jest nieufność działają poprzez zapewnienie porządku przez odwołanie się do strachu lub instytucji formalnych. Jeżeli pracownicy postrzegają organizację jako niegodną zaufania to redukują swoje możliwości tylko do niezbędnych działań, tych, które są konieczne i mogą być łatwo egzekwo-

wane przez przełożonych. W takim środowisku praca przypomina walkę o przetrwanie. Pracownicy stoją w obliczu niepewności, obaw niejednoznaczności, które działają demotywująco oraz dezorganizują pracę. Atmosfera braku zaufania lub nieufności w rezultacie ma swoje przełożenie na produktywność organizacji.

Reasumując przeprowadzone badania można stwierdzić, że studenci posiadają ogromną wiedzę na temat roli, jaką pełni zaufanie w codziennym życiu. Zdają sobie z tego sprawę, iż zaufanie stanowi skuteczną przesłankę zaangażowania pracowników. Mają świadomość, że planując budowę zaufania należy zawsze pamiętać o wielokierunkowości działań, ważne jest, aby budowę zaufania zacząć od samego siebie, od własnej osoby. Należy pamiętać, że osoba, która sobie nie ufa nie będzie w stanie wzbudzić zaufania innych. Istotnym elementem jest budowanie własnej wiarygodności, uczciwości. Trzeba też pamiętać, że zaufanie nie pojawi się, jeżeli sami nie będziemy w stanie zaufać drugiej stronie.