

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr inż. Adam Piontek

**MODEL ZARZĄDZANIA ZAUFANIEM
INTERPERSONALNYM W POLICJI**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
Prof. dr hab. Dagmary Lewickiej**

Promotor pomocniczy:

Dr Joanna Dzieńdziora

Dąbrowa Górnicza 2021

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	7
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	10
5. Wnioski z badań.....	12
6. Kierunki dalszych badań.....	19
7. Wartość dodana pracy.....	20
8. Plan pracy	21

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

W warunkach niejednokrotnie zmieniającego się otoczenia, każda organizacja zmuszona jest do wypracowania sposobu dostosowania się do zmian, potrzeb i oczekiwań zarówno społeczeństwa, jak i pracowników. Policja jako organ administracji państwowej należy do grupy tzw. zawodów zaufania publicznego. W związku z tym, przed Policją stawiane są wysokie wymagania mające szczególne znaczenie dla funkcjonowania społeczeństwa państwa jako całości. Niezbędnym jego warunkiem wydaje się zagwarantowanie zaufania wewnątrz organizacji, które okazuje się konieczne dla budowania zaufania w relacjach z otoczeniem zewnętrznym organizacji.

W teoriach nauk o zarządzaniu i jakości zaufanie współtworzy kulturę organizacyjną opierającą się na prawdziwych wartościach moralnych, rozwija współpracę i zaangażowanie, kreuje atmosferę przyjazną innowacjom¹, umożliwia łatwiejsze wchodzenie w relacje oraz wymianę informacji², ma ogromne znaczenie dla jakości pracy zespołowej i przywództwa³. Jest fundamentem społecznych interakcji w organizacji⁴, a także jednym z istotnych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Relacje oparte na zaufaniu mają wpływ na doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych.

Licznie prowadzone przez wielu badaczy krajowych jak i zagranicznych badania, oraz opracowane przez nich prace i publikacje⁵ na temat zaufania, wskazują jednoznacznie na rosnące znaczenie zaufania w relacjach biznesowych i działalności przedsiębiorstw. Ponadto, coraz więcej badań dotyczy problematyki zaufania w

¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 83.

² K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck 2016, s. 73-75.

³ W.M. Grudzewski [i in.], *Zarządzanie ...*, s. 83.

⁴ D. Lewicka, *Relacje między zaufaniem horyzontalny, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, Organizacja i kierowanie 2012, s. 24.

⁵ R. Hardin, *Zaufanie*, Wydawnictwo SiC, 2009; R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puimalainen, *The role of trust in organizational innovativeness*, "European Journal of Innovation Management", 2008, t. 11(2); D.Z. Levin, R. Cross, L.C. Abrams, E.L. Lesser, *Trust and knowledge sharing. A critical combination*, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, 2002; L.T. Hosmer, *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, "Academy of Management Review", 1995, t. 20(2); R.C. Mayer, J. Davis, D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, "The Academy of Management Review", 1995, t. 20(3); D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat organizacji*, Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica, 2014, 4 (305); J.M. Moczyłowska, *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, Optimum. Studia Ekonomiczne", 2013; J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013; M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, WUJ, Kraków 2010; W.M. Grudzewski [i in.], *Zarządzanie ...*, 2009.

kontekście różnego rodzaju organizacji jak np. organizacji innowacyjnych⁶. Prowadzone badania nie uwzględniają jednak w wystarczającym stopniu specyfiki zarówno organizacji publicznych, jak i organizacji o charakterze militarnym. Brakuje badań testujących zależności pomiędzy stosowanymi praktykami zarządzania a poziomem zaufania w organizacji. Jednocześnie uwagę przykuwa nie wystarczające rozpoznanie problematyki zaufania w kontekście współpracy pomiędzy funkcjonariuszami, niezbędnej dla realizacji zadań zawodowych. Jak dotąd w opracowaniach zarówno naukowych i branżowych, nie odnotowano kompleksowych opracowań na temat modelowego ujęcia zarządzania zaufaniem interpersonalnym w służbach mundurowych. Wobec tego istnieje luka poznawcza w zakresie problematyki zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji, która uzasadnia podjęcie tematu pracy doktorskiej.

O wyborze tematu dysertacji zdecydowały następujące przesłanki:

- W zarządzaniu organizacją zaufanie odgrywa ważną rolę w kształtowaniu pozytywnych relacji w grupie pracowniczej, między pracownikami i przełożonymi oraz podejmowaniu konstruktywnej współpracy i wymianie informacji.
- Zaufanie umożliwia współpracę i realizację nowych pomysłów oraz wprowadzanie innowacji.
- Zaufanie jest jednym z istotnych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.
- W procesie zarządzania wiedzą zaufanie jest jednym z podstawowych czynników sukcesu, a jego brak oznacza zacofanie gospodarcze.
- Relacje oparte na zaufaniu mają wpływ na doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych.
- W literaturze przedmiotu brak jest kompleksowych opracowań dotyczących zaufania interpersonalnego w organizacji, zatem istnieje potrzeba opracowania teoretyczno – poznawczego modelu zarządzania zaufaniem interpersonalnym oraz wdrożenia go do praktyki badanych instytucji.

Należy także podkreślić, że przyjęty problem badawczy jest zagadnieniem istotnym zarówno z teoretycznego jak i praktycznego punktu widzenia. Słuszne jest także wskazanie kierunków zmian w zarządzaniu organizacjami tego typu zmierzających do wypracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który w większym stopniu uwzględniałby elementy zespołowości, współpracy i budowania relacji w oparciu o wzajemne zaufanie. Starając się

⁶ K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie ...*, s. 8-9.

wypełnić dostrzeżoną lukę na podstawie analizy literatury i czasopiśmiennictwa zidentyfikowano kluczowe czynniki wpływające na poziom zaufania interpersonalnego w organizacji z podziałem na zaufanie wertykalne i horyzontalne oraz określeniem ich wpływu na satysfakcję z pracy, atmosferę pracy oraz na uzyskiwane efekty pracy. W badaniu poszczególnych rodzajów zaufania szczególną uwagę zwrócono na komponenty: kompetencje, życzliwość i rzetelność, które w kontekście budowy relacji interpersonalnych odgrywają kluczową rolę.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Głównym celem dysertacji jest opracowanie modelu zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji.

Dla zapewnienia właściwej realizacji niniejszego celu głównego sformułowano również **cele szczegółowe:**

- C1.** Uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do zaufania oraz zarządzania zaufaniem interpersonalnym.
- C2.** Zaprezentowanie koncepcji zarządzania zaufaniem interpersonalnym w organizacji.
- C3.** Określenie czynników wpływających na poziom zaufania interpersonalnego (wertykalnego i horyzontalnego) w organizacji.
- C4.** Identyfikacja motywujących praktyk organizacyjnych, wpływających na poziom zaufania w Policji.
- C5.** Wpływ zaufania interpersonalnego na wartości organizacyjne oraz efekty pracy.
- C6.** Weryfikacja komponentów zaufania interpersonalnego (typu: kompetencje, życzliwość, rzetelność) mających największy wpływ na poziom satysfakcji, atmosfery oraz efektywności pracy.
- C7.** Opracowanie narzędzi badawczych, takich jak: kwestionariusz ankiety i scenariusza wywiadu pogłębionego IDI zmiennych w jednostkach Policji oraz diadach patrolowych.
- C8.** Sporządzenie modelu zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji.
- C9.** Wskazanie rekomendacji dla jego implementacji.

W pracy przyjęto następującą hipotezę główną:

HG: Zaufanie interpersonalne w jednostkach Policji, kształtowane przez motywujące praktyki organizacyjne wpływa pozytywnie na odczucia funkcjonariuszy wobec pracy oraz na uzyskiwane przez nich efekty pracy.

Hipotezę główną rozwinięto w ramach przyjętych do weryfikacji hipotez szczegółowych:

H1a. Motywujące praktyki organizacyjne mają dodatni wpływ na poziom zaufania wertykalnego.

H1b. Motywujące praktyki organizacyjne mają dodatni wpływ na poziom zaufania horyzontalnego.

H2a. Zaufanie wertykalne ma dodatni wpływ na poczucie satysfakcji z pracy.

H2b. Zaufanie wertykalne ma dodatni wpływ na atmosferę pracy.

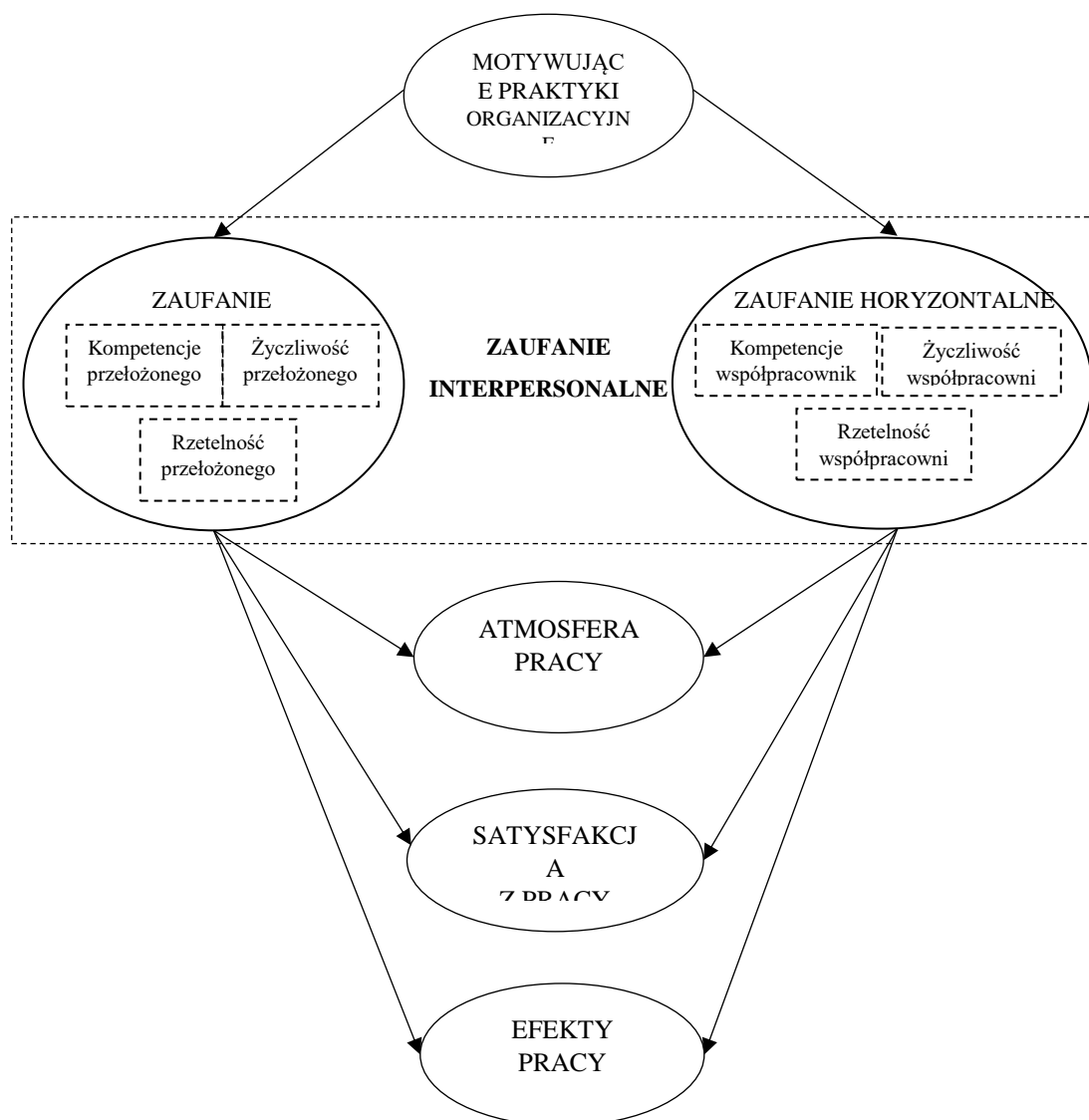
H2c. Zaufanie wertykalne ma dodatni wpływ na efekty pracy.

H3a. Zaufanie horyzontalne ma dodatni wpływ na poczucie satysfakcji z pracy.

H3b. Zaufanie horyzontalne ma dodatni wpływ na atmosferę pracy.

H3c. Zaufanie horyzontalne ma dodatni wpływ na efekty pracy.

Przyjęte w pracy hipotezy i relacje między nimi stały się podstawą do zbudowania modelu teoretycznego zaprezentowanego na rysunku 1.



Źródło: opracowanie własne

W założonym modelu teoretycznym planowano przetestować wpływ motywujących praktyk organizacyjnych na poszczególne rodzaje zaufania interpersonalnego w jednostkach Policji, a także wpływ zaufania wertykalnego i horyzontalnego na odczucia funkcjonariuszy wobec pracy takie, jak: atmosfera pracy i satysfakcja z pracy oraz na uzyskiwane przez nich efekty pracy. Jak również wpływ motywujących praktyk organizacyjnych na konstrukty.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Do realizacji celów dysertacji i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano informacje pochodzące ze źródeł wtórnych i pierwotnych. Połączenie różnych metod w badaniu tych samych zagadnień pozwoliło uchwycić różne aspekty badanego przedmiotu, a tym samym na dokonanie ich zobiektywizowanej ewaluacji. Informacje pozyskane w wyniku badań własnych przeprowadzono w dwóch etapach:

Pierwszym etapem postępowania badawczego były studia literaturowe polegające na analizie dostępnych rozwiązań w zakresie zaufania, zaufania interpersonalnego wraz z identyfikacją najistotniejszych jego komponentów, oraz zarządzania zaufaniem interpersonalnym w organizacji. Źródła informacji wtórnych stanowiły zarówno klasyczna, jak i najnowsza literatura krajowa i zagraniczna w postaci opracowań zwartych oraz ciągłych. Wykorzystano również dane dostępne w bazach: Web of Knowledge, BazEkon, Emerald, Scopus, Google Scholar oraz Web of Science.

Dla realizacji celów badania przeprowadzono badanie metodą studium przypadku (*case study*), wykorzystując przy tym następujące metody badawcze: analizę dokumentów, obserwację uczestniczącą, metodę ankietową, częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione IDI. W doborze przypadku zdecydowano się na celowy wybór jednostek Oddziałów Prewencji Policji (OPP) i Samodzielnych Pododdziałów Prewencji Policji (SPPP) ze względu na specyfikę i charakter realizowanych obowiązków, w których koniecznym warunkiem jest wzajemne zaufanie. Wybór przypadku został oparty także na kryterium typowości. Badaniem empirycznym objęto funkcjonariuszy Oddziałów Prewencji w Katowicach oraz Samodzielnych Pododdziałów Prewencji Policji w Bielsku Białej oraz Częstochowie znajdujące się na terenie województwa śląskiego.

W ramach niniejszego badania w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę dokumentacji organizacji i przeanalizowano następujące dane, a mianowicie: status prawny organizacji Policji, regulacje prawne, podstawowe informacje o badanych organizacjach, dane dotyczące ilości pracowników zatrudnionych w badanych jednostkach, struktura organizacyjna jednostki. Badaniem zostały objęte także regulaminy dotyczące: oceny pracowników i mierzenia efektów pracy, polityki bezpieczeństwa, wynagrodzeń, a także kodeks etyczny funkcjonariuszy Policji.

Dokonano także analiz procedur wewnętrznych. Efektem przeprowadzonych badań była charakterystyka formalnej i oficjalnej struktury badanych jednostek.

Drugim etapem badań były badania ankietowe, wykorzystując przy tym jako narzędzie badawcze kwestionariusz ankiety audytoryjnej. Po uzyskaniu zgody Komendanta Wojewódzkiego Policji w Katowicach na realizację badań, zostały one przeprowadzone w odpowiednich warunkach, tj. w jednostkach funkcjonariuszy na dużej auli z zachowaniem anonimowości respondentów. Kwestionariusz wypełniło łącznie 516 respondentów, co stanowi 70 % wszystkich pracowników badanych jednostek⁷. Badania ankietowe były prowadzone od września do października 2017 roku. Kolejno przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione wśród funkcjonariuszy pełniących służbę patrolowo-interwencyjną (łącznie 11 respondentów), którzy brali udział jako pary turniejowe (diady) w Turnieju Par Patrolowych „Patrol Roku” organizowanym przez Szkołę Policji w Słupsku. Celem badań było głębsze zrozumienie badanego zjawiska tj. znaczenia i dynamiki powstawania zaufania pomiędzy funkcjonariuszami. W celu zachowania obiektywizmu, wszystkie wywiady zostały przeprowadzone osobiście przez Autora dysertacji, co umożliwiło wgląd w osobiste materiały udostępniane przez badanych (fotografie i artykuły), obserwację bezpośrednią oraz bieżące wyjaśnienia pojawiających się wątpliwości i ewentualnych niejasności związanych z omawianymi obszarami. Miejscem prowadzenia wywiadów były w każdym przypadku siedziby badanych jednostek: SPPP Częstochowa, SPPP Bielsko-Biała, OPP Katowice.

Uzyskane informacje zostały poddane szczegółowej analizie. W przeprowadzonym badaniu wykorzystano metody statystyczne, tj.: statystyka opisowa, współczynnik korelacji rangowej Spearmana, analiza korelacji liniowej Pearsona, analiza regresji wielorakiej, model równań strukturalnych. Przeprowadzona analiza pozwoliła na weryfikację hipotez i sformułowanie rekomendacji.

Prezentowana dysertacja ma charakter teoretyczno – empiryczny i składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem, a zakończonych podsumowaniem. Dwa pierwsze rozdziały stanowią rozważania oparte głównie o studia dostępnej literatury przedmiotu i publikacje. Kolejne trzy rozdziały tworzą część empiryczną pracy, natomiast ostatni rozdział zawiera weryfikację hipotez badawczych, skonstruowany model zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji oraz rekomendacje.

⁷ Badaniem objęto próbę 740 Policjantów, z kolei 224 policjantów nie wyraziło akcesu do udziału w badaniu.

W rozdziale pierwszym przedstawiono uwarunkowania funkcjonowania organizacji Policji, opisano jej działania, których fundamentem są ogólnie przyjęte normy prawne oraz czynności, na które składają się przepisy procedury karnej. Zaprezentowano strukturę i system organizacyjny Policji, jak i główne cele ustawowe, realizowane przez centralny organ administracji rządowej, jakim jest Komenda Główna Policji. W dalszej części zawarto kwestie związane z zakresem zadań i obowiązków kadry kierowniczej oraz funkcjonariuszy. Wyeksponowano także zagadnienia związane z procesem zarządzania Policją, stosowanych motywujących praktykach organizacyjnych, omówiono elementy tworzące kulturę organizacyjną oraz czynniki wpływające na odczuwanie satysfakcji z pracy. Natomiast w ostatniej części rozdziału wskazano kryteria oceny efektywności pracy funkcjonariuszy Policji.

Przedmiotem rozważań rozdziału drugiego jest interdyscyplinarny charakter zaufania oraz zarządzania zaufaniem w organizacji. Szczegółowo opisano wybrane definicje i rodzaje zaufania wewnątrzorganizacyjnego wraz z jego komponentami, przedstawiono proces budowy zaufania w organizacji oraz scharakteryzowano wybrane modele zaufania w organizacji.

W rozdziale trzecim kompleksowo zaprezentowano metodyczne podstawy przyjętego postępowania badawczego. Opisano w nim cele i hipotezy badawcze oraz metody badań. W dalszej części umieszczono proces operacjonalizacji zmiennych i narzędzia służące do ich pomiaru oraz scharakteryzowano próbę badawczą. Rozdział zamyka esencjonalne przedstawienie narzędzi statystycznych wraz ze wskaźnikami służącymi do analizy wyników.

Opracowane wyniki przeprowadzonych badań wśród funkcjonariuszy OPP i SPPP zamieszczono w rozdziale czwartym. W głównej mierze przedstawiono statystyki opisowe badanych zmiennych. Omówiono wyniki analizy wpływu motywujących praktyk organizacyjnych oraz komponentów zaufania interpersonalnego na poszczególne zmienne wynikowe w oparciu o modelowanie strukturalne, a także analizę regresji wielorakiej. Udział poszczególnych konstruktów przyjętych w założonym modelu przedstawia podsumowanie rozdziału.

Rozdział piąty zawiera wyniki badań przeprowadzonych wśród funkcjonariuszy Policji biorących udział w Wojewódzkich Zawodach Policjantów Prewencji - Turniej Par Patrolowych „Patrol Roku”. W pierwszej części rozdziału dokonano charakterystyki turnieju oraz przedstawiono cele i przebieg przeprowadzonego badania. Następnie wskazano najistotniejsze czynniki kształtujące zaufanie pomiędzy partnerami relacji, a w

dalszej kolejności omówiono proces budowy zaufania interpersonalnego. W końcowym etapie tegoż rozdziału zidentyfikowano bariery w budowie zaufania w zespole oraz w relacjach z przełożonym.

Weryfikacji przyjętych hipotez badawczych dokonano w rozdziale szóstym. Przedstawiono w nim interpretację uzyskanych wyników oraz zaprezentowano autorski model zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji. Określono również rekomendacje praktyczne wraz z ograniczeniami przyjętego podejścia badawczego, a także kierunkami dalszych badań.

W zakończeniu dysertacji podsumowano najważniejsze wyniki, pod kątem odpowiedzi na pytania badawcze oraz zaprezentowano wyniki testowania hipotez.

Do pracy załączono bibliografię zawierającą pozycje literaturowe, źródła internetowe, a także spis tabel, rysunków i wykresów. Zamieszczono również aneks zawierający wykorzystane narzędzia badawcze w postaci kwestionariusza ankiety i scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Punktem wyjścia dla prowadzonych badań było założenie wpływu motywujących praktyk organizacyjnych na dwa rodzaje zaufania interpersonalnego - wertykalnego i horyzontalnego. Ponadto założono także wpływ zaufania wertykalnego i horyzontalnego na atmosferę pracy, satysfakcję z pracy i efekty pracy. W tabeli 1 zaprezentowano wyniki weryfikacji hipotez badawczych.

Tabela 1. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji

Numer Hipotezy	Hipoteza	Efekt weryfikacji	Komentarz
H1a	Motywujące praktyki organizacyjne mają dodatni wpływ na poziom zaufania wertykalnego	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni motywujących praktyk organizacyjnych na zaufanie wertykalne jest statystycznie istotny, dodatni, bardzo silny ($\beta=0,962$).
H1b	Motywujące praktyki organizacyjne mają dodatni wpływ na poziom zaufania horyzontalnego	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni motywujących praktyk organizacyjnych na zaufanie horyzontalne jest statystycznie istotny, dodatni, silny ($\beta=0,759$).

H2a	Zaufanie wertykalne ma dodatni wpływ na odczucie satysfakcji z pracy	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni zaufania wertykalnego na satysfakcję z pracy jest statystycznie istotny, dodatni, o średniej sile ($\beta=0,546$).
H2b	Zaufanie wertykalne ma dodatni wpływ na atmosferę pracy	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni zaufania wertykalnego na atmosferę pracy jest statystycznie istotny, dodatni, słaby ($\beta=0,168$).
H2c	Zaufanie wertykalne ma dodatni wpływ na efekty pracy	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni zaufania wertykalnego na efekty pracy jest statystycznie istotny, dodatni, słaby ($\beta=0,190$).
H3a	Zaufanie horyzontalne ma dodatni wpływ na odczucie satysfakcji z pracy	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni zaufania horyzontalnego na satysfakcję z pracy jest statystycznie istotny, dodatni, o średniej sile ($\beta=0,477$).
H3b	Zaufanie horyzontalne ma dodatni wpływ na atmosferę pracy	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni zaufania horyzontalnego na atmosferę pracy jest statystycznie istotny, dodatni, o średniej sile ($\beta=0,631$).
H3c	Zaufanie horyzontalne ma dodatni wpływ na efekty pracy	Nie ma podstaw do odrzucenia	Wpływ bezpośredni zaufania horyzontalnego na efekty pracy jest statystycznie istotny, dodatni, słaby ($\beta=0,279$).

Źródło: badania własne autora

Uzyskane wyniki nie dają podstaw do odrzucenia przyjętych hipotez badawczych i hipotezy głównej. Wykazano, że motywujące praktyki organizacyjne istotnie i silnie stymulują proces budowy zaufania interpersonalnego w jednostkach Policji. Wpływ ten, mierzony współczynnikiem β w obydwu rodzajach zaufania jest porównywalny, lecz silniejszy na zaufanie wertykalne ($\beta=0,962$), niż na zaufanie horyzontalne ($\beta=0,759$).

Wyniki potwierdzają także pozytywny, lecz w różnym stopniu wpływ zaufania wertykalnego na odczuwaną przez funkcjonariuszy satysfakcję z pracy, atmosferę pracy i uzyskiwane efekty pracy. Wpływ ten, na satysfakcję z pracy ($\beta=0,546$) jest umiarkowany, a na atmosferę pracy ($\beta = 0,168$) i na efekty pracy ($\beta = 0,190$) słaby. Oznacza to, że obecnie stosowane przez kadrę kierowniczą oddziaływania na postawy i zachowania

członków formacji wymagają wprowadzenia wielu zmian w strategii zarządzania, które zapewnią formacji osiągnięcie efektów współmiernych do nakładów pracy i zaangażowania zasobów bez obniżania jakości efektów.

W odniesieniu do zaufania horyzontalnego wyniki potwierdzają również pozytywny jego wpływ, lecz także w różnym stopniu na badane konstrukty. Wpływ ten, na atmosferę pracy ($\beta = 0,631$) i na satysfakcję z pracy ($\beta = 0,477$) jest umiarkowanie silny, a na efekty pracy ($\beta=0,279$) słaby. Oznacza to, że dla kreowania atmosfery pracy i satysfakcji z pracy w formacji istotniejsze są zachowania kolegów niż przełożonych. A wspólne działania funkcjonariuszy w oparciu o element zaufania mogą przyczynić się do uzyskiwania efektów pracy dla całej organizacji.

5. Wnioski z badań

W wyniku przeprowadzonych badań, wśród funkcjonariuszy Oddziałów Prewencji i Samodzielnych Pododdziałów Prewencji Policji wyciągnięto następujące wnioski, podzielone na obszary tematyczne:

1. Motywujące praktyki organizacyjne w opinii respondentów silnie stymulują proces budowy zaufania interpersonalnego w jednostkach Policji, mają one swoje źródło w określonych zasadach odnoszących się do wywierania wpływu na pracowników oraz w bezpośrednich działaniach przełożonych.
2. Analiza wpływu zaufania wertykalnego na proces kształtowania się satysfakcji z pracy, tworzenia atmosfery pracy i efektywnego wykonywania pracy wykazuje pozytywne opinie respondentów, lecz wpływ ten spełnia ich oczekiwania na niskim poziomie. Funkcjonariusze, którzy mają bezpośredni kontakt z przełożonym w umiarkowanym stopniu odczuwają jego wpływ na satysfakcję z pracy i w stopniu słabym na atmosferę pracy, jak i na uzyskiwane w niej efekty.
3. Dokonana analiza wpływu zaufania horyzontalnego na zachowania i postawy funkcjonariuszy względem pracy i organizacji również pozwala na ukazanie pozytywnych opinii respondentów, jednakże wpływ ten został uzyskany na niskim poziomie. Zaufanie horyzontalne w stopniu umiarkowanym wpływa na satysfakcję z pracy i atmosferę pracy, a słabo na efekty pracy.

4. Komponentami sprzyjającymi rozwojowi zaufania interpersonalnego (wertykalnego i horyzontalnego) w jednostkach Policji są: *kompetencje, życzliwość i rzetelność* przełożonego i współpracowników.
5. Każdy zidentyfikowany komponent zaufania wertykalnego (*kompetencje, życzliwość i rzetelność*) pozytywnie wpływa na odczucia funkcjonariuszy oraz uzyskiwane przez nich efekty pracy. Niemniej jednak każdy z nich w zależności od rodzaju zaufania, jak i kontekstu odgrywa pierwszoplanową rolę działając stymulująco na poziom poszczególnych czynników, a mianowicie:
 - komponent *rzetelność przełożonego* wpływa w największym stopniu na odczuwaną satysfakcję pracy,
 - komponent *kompetencje przełożonego* w największym stopniu wpływają na atmosferę pracy,
 - komponent *rzetelność przełożonego* istotnie wpływa na poziom czynnika określającego efekty pracy.
6. Z kolei, w odniesieniu do określenia stopnia wpływu komponentów zaufania horyzontalnego (*kompetencje, życzliwość i rzetelność*) na satysfakcję z pracy, atmosferę pracy i efekty pracy, w opinii respondentów wszystkie komponenty pozytywnie stymulują poziom poszczególnych czynników. Jednakże tylko komponent *życzliwość współpracowników* w najsilniejszym stopniu wpływa na satysfakcję z pracy, atmosferę pracy i efekty pracy.

Warto zauważyć, że pojawiający się różny wybór komponentów w zależności od rodzaju zaufania i poziomu ich wpływu, świadczyć także może o charakterze relacji osób biorących udział w interakcji (przełożony–pracownik, pracownik – pracownik).
7. W badaniu wpływu zaufania wertykalnego na satysfakcję z pracy, atmosferę pracy i efekty pracy, ze względu na cechy demograficzne, stwierdzono różnice w rozkładach pomiędzy konstruktami w grupach badanych przynależących do różnych pokoleń, względem poziomu wykształcenia, zmiennej „korpus” (stopnie policyjne) i staż pracy:
 - w grupie badanych należących do pokolenia Y wykazano najsilniejszy wpływ zaufania wertykalnego na odczuwaną *satysfakcję z pracy*. W drugiej kolejności na atmosferę pracy. W grupie tej nie zidentyfikowano wpływu zaufania wertykalnego na *efekty pracy*. Ponadto udowodniono porównywalny wpływ motywujących praktyk organizacyjnych na zaufanie horyzontalne i wertykalne. Z kolei w grupie badanych należącej do pokolenia X, relacje pomiędzy

przełożonym a podwładnym, w najsilniejszym stopniu wpływają na odczuwaną *satysfakcję z pracy*, a w drugiej kolejności w stopniu porównywalnym wpływają na *atmosferę pracy* i *efekty pracy*. W tej grupie badanych wpływ motywujących praktyk organizacyjnych jest silniejszy na zaufanie wertykalne aniżeli na horyzontalne. Wnioskować można, że zaufanie wertykalne, jak i relacje z przełożonym odgrywają istotną rolę względem odczuwanej przez członków organizacji *satysfakcji z pracy* bez względu na ich wiek.

- w odniesieniu do motywatora wykształcenie sytuacja wygląda podobnie. Osoby biorące udział w badaniu z wykształceniem wyższym, wykazały najsilniejszy wpływ zaufania wertykalnego na *satysfakcję z pracy*, w grupie tej wpływ ten jest prawie dwukrotnie wyższy niż na konstrukt *efekty pracy*. Ponadto w grupie tej nie zidentyfikowano wpływu zaufania wertykalnego na *atmosferę pracy*. Natomiast wpływ motywujących praktyk organizacyjnych jest silniejszy na zaufanie wertykalne niż horyzontalne. Z kolei, w grupie osób z wykształceniem średnim i policealnym nie zidentyfikowano wpływu zaufania wertykalnego na *efekty pracy*, natomiast wykazano porównywalny wpływ zaufania wertykalnego na *satysfakcję z pracy* i *atmosferę pracy*. Wnioskować więc można, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia pracownika rośnie jego poczucie *satysfakcji z pracy* (Larwood, 1984), a tym samym zaufanie wertykalne, co potwierdziły również przeprowadzone badania. Z kolei wpływ motywacji w tym wypadku również jest silniejszy na zaufanie wertykalne aniżeli na horyzontalne. W związku z tym do tworzenia proefektywnych postaw funkcjonariuszy względem pracy, niezbędne jest dobre kierowanie i właściwe motywowanie.
- w przypadku moderatora „korpus” (stopnie policyjne) w grupie badanych szeregowych nie zidentyfikowano wpływu zaufania wertykalnego na *atmosferę pracy* i *efekty pracy*. Wpływ zaufania wertykalnego występuje tylko w odniesieniu do odczuwanej *satysfakcji z pracy*. Natomiast w odniesieniu do wpływu motywujących praktyk organizacyjnych w tej grupie na zaufanie horyzontalne i wertykalne wykazano ich wpływ w stopniu pozytywnym, porównywalnym. W grupie badanych podoficerów wpływ motywujących praktyk organizacyjnych jest silniejszy na zaufanie wertykalne niż horyzontalne. Ponadto w tej grupie zidentyfikowano najwyższy wpływ zaufania wertykalnego na *satysfakcję z pracy*, a

najniższy na efekty pracy. W trzeciej grupie badanych – aspirantów i oficerów - wpływ motywujących praktyk organizacyjnych jest silniejszy na zaufanie wertykalne niż horyzontalne. Wykazano również wysoki wpływ zaufania wertykalnego na badane konstrukty, jednakże najsilniejszy wpływ zaufania zidentyfikowano względem odczuwanej *satysfakcji z pracy*, a najniższy dla *efektów pracy*;

- zmienna „staż pracy” pozwala na ukazanie zróżnicowanego wpływu zaufania wertykalnego na badane konstrukty. W grupie badanych ze stażem pracy do 3 lat nie zidentyfikowano wpływu zaufania wertykalnego na *efekty pracy*. Zaobserwowano jednak najwyższy wpływ zaufania na *satysfakcję z pracy*, jak również porównywalny wpływ motywujących praktyk organizacyjnych na zaufanie horyzontalne i wertykalne. W grupie badanych ze stażem od 3 do 10 lat wpływ motywujących praktyk organizacyjnych jest silniejszy na zaufanie wertykalne niż horyzontalne. W tej grupie badanych zaufanie wertykalne ma najsilniejszy wpływ na *satysfakcję z pracy*, i porównywalny ponad dwukrotnie niższy na *atmosferę pracy* i *efekty pracy*. Natomiast w grupie badanych ze stażem powyżej 10 lat wpływ motywujących praktyk organizacyjnych jest silniejszy na zaufanie wertykalne niż horyzontalne. W tej grupie badanych zaufanie wertykalne ma największy wpływ na *atmosferę pracy*, i porównywalny na *satysfakcję z pracy* i *efekty pracy*.

Rezultaty potwierdzają, że przełożony zobowiązany jest aktywizować pracowników do działania i wpływać na ich zachowania względem pracy⁸. Stąd też w grupach badanych ze stażem od 3 do 10 lat pracy i powyżej 10 lat pojawia się silniejszy wpływ motywujących praktyk organizacyjnych na zaufanie wertykalne niż horyzontalne, aniżeli w grupie badanych ze stażem pracy do 3 lat, gdzie wystąpił porównywalny wpływ motywujących praktyk na zaufanie horyzontalne i wertykalne.

8. Z kolei, analiza cech demograficznych (wiek, wykształcenie, „korpus”, staż pracy) determinujących poziom zaufania horyzontalnego, pozwala na ukazanie

8 H. Król, A. Ludwicyński (pod red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

uwarunkowań, które mają wpływ na proces budowy zaufania pomiędzy współpracownikami:

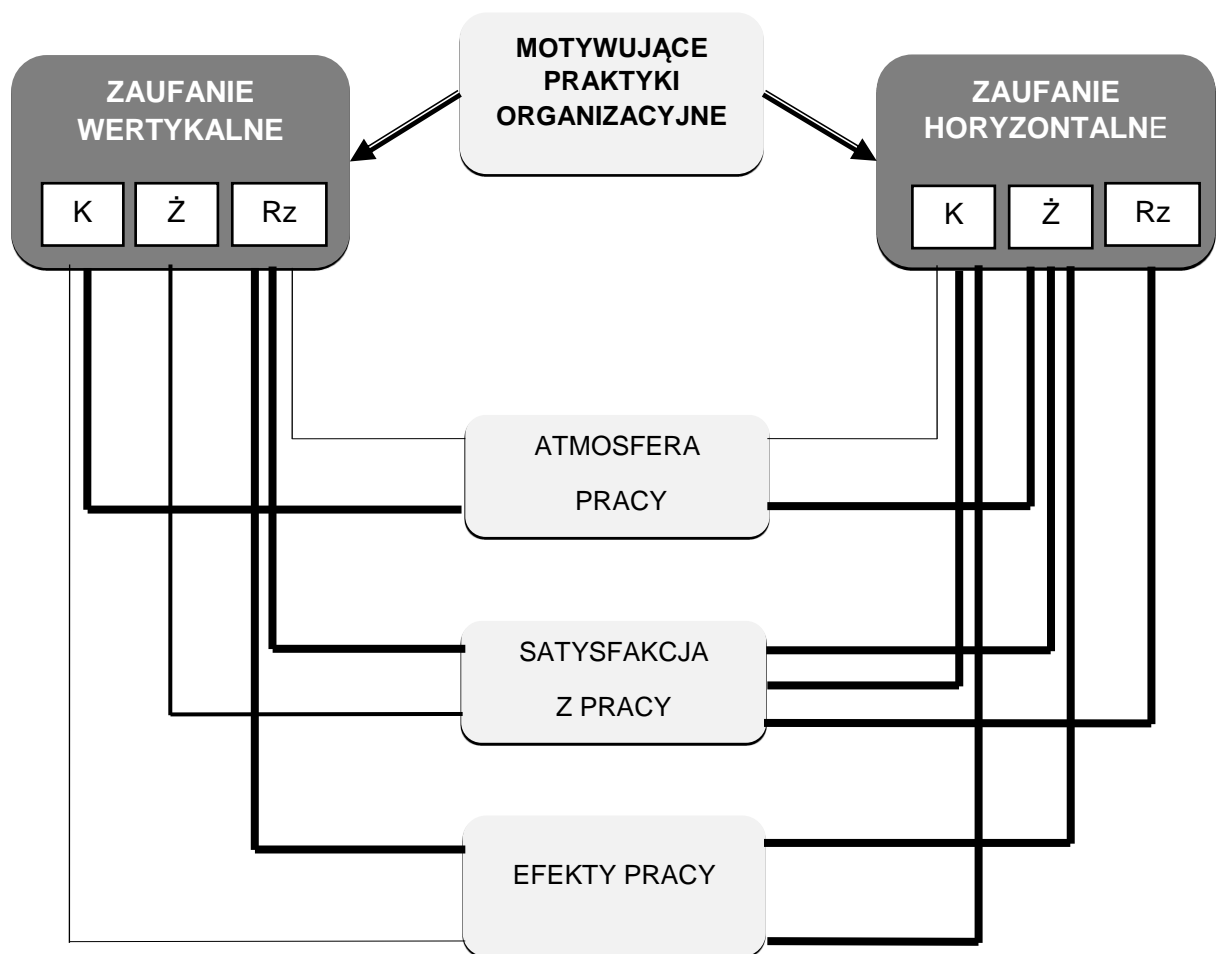
- w grupie badanych należących do pokolenia Y zaufanie horyzontalne okazuje się być czynnikiem mającym największy wpływ na *atmosferę pracy*, w drugiej kolejności na *efekty pracy* i najniższy wpływ na *satysfakcję z pracy*. W grupie badanej należącej do pokolenia X, relacje pomiędzy członkami zespołu oparte na wzajemnym zaufaniu, w najsilniejszym stopniu wpływają na *atmosferę pracy*, w drugiej kolejności na *efekty pracy* i w stopniu najniższym na odczuwaną *satysfakcję z pracy*.
- w odniesieniu do moderatora „wykształcenie” w grupie badanych z wykształceniem wyższym wykazano najwyższy wpływ zaufania horyzontalnego na *atmosferę w pracy*, następnie na *efekty pracy*, a w ostatniej sferze na *satysfakcję z pracy*. Z kolei, badani z wykształceniem średnim i policealnym wskazali, że zaufanie horyzontalne ma porównywalny wpływ na badane konstrukty, niemniej jednak najwyższy wpływ zaufania zidentyfikowano w odniesieniu do *efektów pracy*. Oznacza to, że członkowie badanych grup posiadają cechy do sprawnego działania, jak i są świadomi ról, jakie pełnią w obrębie zespołu.
- ocena wpływu zaufania horyzontalnego na badane konstrukty w odniesieniu do zmiennej „korpus”, zależy od poziomu stopnia policyjnego. W kategorii grupa szeregowych zaufanie horyzontalne ma największy wpływ na *atmosferę pracy*, a najniższy na odczuwaną *satysfakcję z pracy*. W grupie podoficerów zaufanie horyzontalne również ma największy wpływ na *atmosferę pracy*, i w stopniu porównanym na *satysfakcję z pracy* i *efekty pracy*. Natomiast w odniesieniu do grupy aspirantów i oficerów zaufanie horyzontalne nie ma istotnego wpływu na badane konstrukty. Wnioskować można, że funkcjonariusze w różny sposób świadczą swoją służbę, co wynika z racji wieku, doświadczenia czy zajmowanego stanowiska.
- związki badanych konstruktów ze zmienną „staż pracy” wskazują również na zróżnicowanie rozkładów ich wartości. W grupie badanych ze stażem pracy do 3 lat ustalono, że zaufanie horyzontalne w najsilniejszym stopniu wpływa na *atmosferę pracy*, a najniższym na *satysfakcję z pracy*. W grupie badanych ze stażem od 3 do 10 lat zidentyfikowano najsilniejszy wpływ zaufania horyzontalnego na *atmosferę pracy*, w drugiej kolejności na

efekty pracy, oraz prawie 2,5-krotnie niższy na *satysfakcję z pracy*. Natomiast w grupie badanych ze stażem pracy powyżej 10 lat najsilniejszy wpływ zaufania horyzontalnego rozpoznano względem odczuwanej *satysfakcji z pracy*, a w drugiej kolejności na *efekty pracy* i *atmosferę pracy*. W drodze badań tych związków ustalono, że każda grupa wywiera wpływ na swoich członków, a zaufanie pomiędzy nimi buduje atmosferę zachęcającą do przychylnego nastawienia wobec powierzonych im obowiązków i zadań, a tym samym prowadzi do podnoszenia jakości oraz efektywności ich pracy.

9. Uzyskane w ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych informacje oraz przeprowadzone analizy badań ilościowych potwierdziły pozytywny wpływ motywujących praktyk organizacyjnych na zaufanie wertykalne i horyzontalne. Rezultaty umożliwiły wykazanie zróżnicowania siły wpływu na jego poszczególne rodzaje zaufania. Najsilniejszy wpływ motywujące praktyki organizacyjne wywierają na zaufanie wertykalne, a słabszy na zaufanie horyzontalne. W odniesieniu natomiast do wpływu zaufania wertykalnego i horyzontalnego na *satysfakcję z pracy*, *atmosferę pracy* i *efekty pracy* funkcjonariuszy, badania także wykazały występowanie pozytywnego ich wpływu, ale o zróżnicowanej sile. Zaufanie wertykalne najsilniej wpływa na *satysfakcję z pracy* w Policji, a w dalszej kolejności na *atmosferę pracy* i uzyskiwane w niej efekty. Natomiast zaufanie horyzontalne najsilniej wpływa na *atmosferę pracy* i *satysfakcję z pracy*, a w dalszej kolejności na *efekty pracy*.
10. Wyniki badań jakościowych wskazują, że w przypadku diad budowanie zaufania interpersonalnego pomiędzy partnerami opiera się na przekonaniu o życzliwości i wiarygodności partnera, w dalszej kolejności uzależnione jest od decyzji o obdarzeniu zaufaniem w oparciu o kompetencje partnera. Z kolei na etapie działania i w toku dłuższej współpracy istotnym komponentem zaufania jest rzetelność partnera, która gwarantuje planową realizację zadań. Przeprowadzone badania wykazały, że zidentyfikowane komponenty zaufania w relacjach pomiędzy partnerami, nie pojawiają się w tym samym momencie, lecz następują stopniowo w wyniku satysfakcjonujących interakcji.
11. W odniesieniu do identyfikacji wpływu poziomu zaufania interpersonalnego na relacje pomiędzy pracownikami a przełożonym, badania wykazały, że na proces budowy zaufania wertykalnego w formacji mają wpływ kompetencje przełożonego,

a więc jego wiedza i doświadczenia praktyczne. Kompetencje przełożonego odgrywają istotną rolę we współpracy, zwłaszcza w służbach mundurowych, gdyż podnoszą stopień identyfikacji z organizacją oraz zaangażowanie funkcjonariuszy w wykonywane zadania⁹.

W oparciu o uzyskane rezultaty badań skonstruowano model zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji, co przedstawia rys. 2. W zaproponowanym rozwiązaniu ujęte zostały komponenty zaufania wertykalnego i horyzontalnego (kompetencje, życzliwość i rzetelność), które pozytywnie wzmacniane przez motywujące praktyki organizacyjne wpływają na odczucia wobec pracy oraz na uzyskiwane efekty pracy.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z modelu wynika, że zaufanie interpersonalne i jego komponenty (kompetencje,

⁹ A. Letkiewicz, *Kompetencje menedżerskie w polskiej policji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 62 – 68.

życzliwość i rzetelność) kształtowane przez motywujące praktyki organizacyjne wpływają na atmosferę pracy, satysfakcję z pracy i efekty pracy. Jednakże poziom tego wpływu jest różny w zależności od relacji osób biorących udział w interakcji (przełożony - pracownik, pracownik - pracownik), jak i komponentów zaufania.

W omawianym modelu szczególnego znaczenia nabierają wyróżnione komponenty zaufania interpersonalnego (zaufania wertykalnego i horyzontalnego).

6. Kierunki dalszych badań

Zaprojektowane badanie nie jest wolne od ograniczeń wśród których należy wymienić: dobór metod badawczych, wybór przyjętych zmiennych objaśniających i dobór próby.

Wydaje się, że aby uniknąć błędów związanych z wyborem metody badawczej, zastosowano zróżnicowane metody badawcze: metodę ankietową, wywiady pogłębione oraz analizę dokumentów i obserwację uczestniczącą. W kolejnych badaniach warto byłoby dołożyć starań, aby w procesie zbierania danych oprzeć się na niezależnych ich źródłach odnoszących się do zmiennych zależnych i niezależnych, unikając w ten sposób błędu wspólnej metody. Warto by było w szerszym stopniu wykorzystać zróżnicowane grupy badanych do zbierania danych: przełożonych i współpracowników.

Kolejne ograniczenie łączy się z wyborem przyjętych zmiennych objaśniających. W następnych badaniach warto byłoby rozszerzyć zakres zmiennych objaśniających, włączając weni między innymi: sprawiedliwość organizacyjną, zmienne stymulujące budowanie prawidłowych stosunków międzyludzkich w organizacji, a mianowicie: współpraca, przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę. Ciekawą propozycją byłoby przeprowadzenie w organizacjach Policji badań longitudinalnych w celu zaobserwowania dynamiki rozwoju dwustronnych relacji zaufania wertykalnego.

Rozważania zawarte w dysertacji dotyczą względnie nowego obszaru, który wciąż wymaga dalszej eksploracji oraz bardziej szczegółowych badań. Jako dalsze kierunki badań warto zaproponować szersze badania w zakresie zaufania interpersonalnego w Policji, obejmujące inne wydziały opisywanej formacji, np. Wydział Ruchu Drogowego, Wydział Kryminalny.

Warto również poddać dokładniejszej analizie zagadnienie funkcjonowania zaufania wertykalnego w relacjach przełożony-podwładny. Interesującym byłoby zbadanie procesu tworzenia zaufania w dwóch przypadkach wobec przełożonego, który wywodzi się z wnętrza organizacji uzyskującego stanowisko kierownicze w wyniku awansu w porównaniu do przełożonego pochodzącego z zewnątrz organizacji. Wartościowym kierunkiem dodatkowych badań wydają się być stosowane w Policji style przywództwa oraz stopień delegowania władzy i uprawnień.

Przeprowadzone badania objęły jedynie funkcjonariuszy OPP i SPPP z województwa śląskiego. Pomimo iż wybrane oddziały skupiają w sobie charakterystyczne cechy działania dla wszystkich oddziałów i pododdziałów, wyniki badań nie są reprezentatywne i nie umożliwiają generalizacji uzyskanych wyników.

7. Wartość dodana pracy

Wartość dodaną niniejszej pracy doktorskiej można rozpatrywać trójwymiarowo, w kontekście **teoretyczno-poznawczym, metodycznym i praktycznym**:

W obszarze **teoretyczno-poznawczym** o wymiernych wartościach pracy, stanowi:

- usystematyzowanie wiedzy z zakresu zaufania interpersonalnego w Policji i jego wpływu na odczucia funkcjonariuszy wobec pracy tj. poczucie satysfakcji z pracy i odczuwaną atmosferę pracy oraz uzyskiwane efekty pracy,
- scharakteryzowanie rodzajów i procesu budowy zaufania interpersonalnego horyzontalnego i wertykalnego,
- zidentyfikowanie i opisanie czynników wpływających na powyższe rodzaje zaufania,
- przedstawienie procesu budowy zaufania w diadach przez pryzmat komponentów takich jak: kompetencje, życzliwość, rzetelność.

W obszarze **metodycznym** wartością jest:

- opracowanie autorskich narzędzi badawczych, takich jak: kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu pogłębionego IDI zmiennych w jednostkach Policji oraz diadach patrolowych,

- zaproponowanie koncepcji pomiaru zaufania interpersonalnego w Policji z zastosowaniem triangulacji metod badawczych,
- zbadanie wpływu poszczególnych komponentów zaufania horyzontalnego i wertykalnego na zmienne wynikowe: satysfakcja z pracy, atmosfera pracy oraz efekty pracy,
- opracowanie teoretycznego modelu zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji, dającego możliwość kształtowania wysokiej jakości środowiska pracy, poczucia satysfakcji i osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników.

W konkluzji, organizacje bez względu na charakter swojego działania nie mogą ignorować wartości zaufania, gdyż jest ono kluczowym narzędziem w procesie zarządzania organizacją. Tym samym wpisuje się we współczesne i aktualne trendy dotyczące uwarunkowań wysokiej jakości środowiska pracy umożliwiające zarządzanie. Rozpoznanie więc aspektów z zakresu zaufania interpersonalnego w jednostkach Policji znacząco przyczynia się do lepszego rozpoznania problematyki zaufania w tego typu organizacjach. Natomiast uszczegółowione rekomendacje mogą stanowić podstawę podejmowania określonych decyzji i działań strategicznych względem kształtowania relacji interpersonalnych, jak i zarządzania zaufaniem interpersonalnym w policyjnych jednostkach, co stanowi o istotnych walorach praktycznych pracy.

8. Plan pracy

WSTĘP	8
--------------------	---

ROZDZIAŁ 1. ORGANIZACJA I FORMY DZIAŁANIA POLICJI

1.1. Specyfika funkcjonowania Policji	16
1.2. Motywujące praktyki organizacyjne w Policji	28
1.3. Atmosfera pracy w Policji	42
1.4. Znaczenie satysfakcji pracowników w Policji	51
1.5. Efekty pracy i ich pomiar	59
1.6. Podsumowanie	67

ROZDZIAŁ 2. ROLA ZAUFANIA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ ZHIERARCHIZOWANĄ

2.1. Rozważania definicyjne dotyczące zaufania	69
2.2. Rodzaje i komponenty zaufania.....	80
2.3. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne i jego znaczenie	91
2.4. Pomiar zaufania w organizacji	101
2.5. Proces budowania zaufania w organizacji i wybrane modele zaufania w organizacji	109
2.6. Podsumowanie	121

ROZDZIAŁ 3. METODYKA BADANIA

3.1. Podstawy metodyczne procesu badawczego	123
3.2. Cele, hipotezy i model badawczy	124
3.3. Metody i etapy badań empirycznych	128
3.4. Zmienne obserwowalne i ich pomiar	136
3.5. Statystyczna ocena konstruktów	141
3.6. Dobór i charakterystyka próby	149
3.7. Metody analizy statystycznej	154
3.8. Podsumowanie	161

ROZDZIAŁ 4. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Prezentacja wyników badań dla zmiennej obserwowalnej w kategorii motywuujące praktyki organizacyjne.....	162
4.2. Prezentacja wyników badań dla zmiennej obserwowalnej w kategorii zaufanie wertykalne.....	165
4.3. Prezentacja wyników badań dla zmiennej obserwowalnej w kategorii zaufanie horyzontalne	168
4.4. Prezentacja wyników badań dla zmiennej obserwowalnej w kategorii satysfakcja z pracy	171

4.5. Prezentacja wyników badań dla zmiennej obserwowalnej w kategorii atmosfera pracy	173
4.6. Prezentacja wyników badań dla zmiennej obserwowalnej w kategorii efekty pracy	176
4.7. Modelowanie strukturalne	177
4.8. Analiza wpływu poszczególnych komponentów zaufania na zmienne objaśniane	188
4.9. Podsumowanie	199

ROZDZIAŁ 5. PREZENTACJE WYNIKÓW BADAŃ PAR PATROLOWYCH

5.1. Charakterystyka Turnieju „Patrol Roku”	201
5.2. Cele i przebieg badania	203
5.3. Dobór i charakterystyka próby	204
5.4. Czynniki zaufania w opinii badanych	206
5.5. Proces budowy zaufania interpersonalnego na przykładzie Turnieju Par Patrolowych „Patrol Roku”	212
5.6. Bariery w budowie zaufania w zespole i w relacjach z przełożonym	217
5.7. Podsumowanie	219

ROZDZIAŁ 6. SYNTEZA WYNIKÓW BADAŃ

6.1. Weryfikacja hipotez badawczych i odpowiedzi na pytania badawcze	221
6.2. Model zarządzania zaufaniem interpersonalnym w Policji	232
6.3. Implikacje praktyczne z przeprowadzonych badań	234
6.4. Ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań	239

ZAKOŃCZENIE	241
Bibliografia	244
Wykaz tabel	258
Wykaz rysunków	260
Aneks	262