

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr Karolina Pobodzińska**

**CYFRYZACJA A POZIOM ZAUFANIA  
W ORGANIZACJACH SEKTORA MŚP W POLSCE**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:**

**prof. UJ dr hab. Anny Wziętek-Staśko**

**Dąbrowa Górnicza 2023**

## **Spis treści**

<b>1. Przesłanki wyboru tematu pracy .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Przebieg badań i struktura pracy .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Wnioski z badań .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Kierunki dalszych badań .....</b>	<b>17</b>
<b>7. Wartość dodana pracy .....</b>	<b>18</b>
<b>8. Plan pracy.....</b>	<b>19</b>

## 1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Zaufanie stanowi niejako punkt wyjścia do implementacji różnych metod czy technik zarządzania. Zaufanie jest kluczową kwestią w organizacjach XXI wieku, stąd pojawia się potrzeba zarządzania nim. Zarządzanie zaufaniem to „zbiór działań służących do kreowania systemów i metod, które pozwalają uzależnionym podmiotom dokonywać ocen i podejmować decyzje w kwestii niezawodności działań obarczonych ryzykiem, a dotyczących innych jednostek (ocena wiarygodności innych jednostek), jak również umożliwiających tym podmiotom rozwój oraz stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej i ich systemów (budowanie własnej wiarygodności)”<sup>1</sup>. Zaufanie jest koncepcją pozytywną, to oczekiwanie czegoś pozytywnego od obiektu obdarzonego zaufaniem. Innymi słowy, zaufanie to oczekiwanie, w stosunku do danego obiektu obdarzonego zaufaniem, co do tego, że będzie on posiadał pożądaną przez nas właściwość lub zachowa się tak, jak byśmy od niego oczekiwali<sup>2</sup>. Zaufanie jest uznawane za kluczowy warunek rozwoju gospodarki społecznej, jak i zasadniczy element kapitału społecznego<sup>3</sup>. Zaufanie stanowi jedną z potrzeb człowieka, zaś z drugiej strony jest elementem założeń kulturowych rzutujących na kulturę organizacji oraz zarządzanie personelem<sup>4</sup>. Zaufanie w zarządzaniu oznacza zaufanie w stosunku do funkcji zarządzania, jak również do procesów kierowania, do podejmowanych decyzji, zawieranych układów czy umów, ale przede wszystkim do interesariuszy, do posiadanych przez nich kompetencji, intencji zachowawczych, zamiarów oraz postaw<sup>5</sup>. W organizacji, opartej na zaufaniu, jest ono pojmowane jako cenny zasób, którym powinno się zarządzać, dbając o jego rozwój oraz akumulację<sup>6</sup>. Zaufanie to redukcja niepewności oraz ryzyka<sup>7</sup>. Zwykle dotyczy przyszłości

---

<sup>1</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i in., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 67.

<sup>2</sup> A. Jøsang, *The right type of trust for distributed systems*. In *Proceedings*, New Security Paradigms '96 Workshop, 1996, s. 119–131.

<sup>3</sup> A. Rapacz, D.E. Jaremen, *Zaufanie jako kluczowy czynnik rozwoju inicjatyw klastrów – case study Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, (red.) A. Rapacz Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 247–258.

<sup>4</sup> L. Karczewski, *Założenia kulturowe – zarządzanie – zaufanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, „Prakseologia” 2003, 143, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa 2003, s. 217–229.

<sup>5</sup> M. Budgól, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 16.

<sup>6</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska. i in., *Zarządzanie...*, s. 68.

<sup>7</sup> H. Domański, *Zaufanie między ludźmi. Stosunek do napływu cudzoziemców*, [w:] *Polska-Europa. Wyniki Europejskiego Sondażu Społecznego 2002-2012*, P.B. Sztabiński, F. Sztabiński (red.), Warszawa 2014, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, s. 8–17.

oraz współpracy<sup>8</sup>. Zaufanie stanowi gotowość do podjęcia ryzyka<sup>9</sup> i jest budowane w czasie<sup>10</sup>. Zaufanie jest hybrydowym zjawiskiem, które należy usytuować gdzieś pomiędzy kalkulacją, przewidywalnością a dobrą wolą oraz dobrowolnością wystawienia się na ryzyko, iż powiernik może zawieść zaufanie<sup>11</sup>.

Cyfryzacja wywiera silny wpływ na sposoby wykonywania pracy i przyspiesza tempo zmian, przed którymi stoją organizacje. Te dwie główne implikacje wymuszają nabycie nowych umiejętności oraz kompetencji, nowych form przywództwa oraz sprawności organizacyjnej, co w następstwie spowoduje ewolucję kultury organizacyjnej zorientowanej na cyfrowy sposób myślenia<sup>12</sup>. Skala dynamiki zmian, zachodzących w obszarze cyfryzacji z zatrważającą szybkością, wpływa na dezaktualizację posiadanych kompetencji, a także narzędzi służących ich identyfikacji oraz doskonaleniu. Szereg zmian, jakie implikuje współczesność, niewątpliwie wpływa na kształt wartości, postaw, sposobu postrzegania rzeczywistości, właściwych dla poszczególnych pracowników. Pojawia się wiele znaczących pytań o istotność i charakter relacji pomiędzy cyberswiatem a zaufaniem międzyludzkim, etyką, poczuciem tożsamości człowieka, poczuciem bezpieczeństwa itd.<sup>13</sup>. Nowe technologie zrewolucjonizowały wewnętrzne i zewnętrzne procesy organizacji<sup>14</sup>. Cyfryzacja dotyczy filozofii działania organizacji, a nie tylko poszczególnych technologii cyfrowych, za to technologie cyfrowe stanowią tylko narzędzie, umożliwiające realizację biznesowej strategii cyfryzacji<sup>15</sup>. Współcześnie, o sukcesie rynkowym w coraz większym stopniu decydują kategorie etyczne oraz społeczne. W relacjach biznesowych zasadniczą rolę odgrywa zaufanie, które wpływa m.in. na obniżenie kosztów transakcyjnych<sup>16</sup>. Zaufanie posiada typowe

---

<sup>8</sup> B. Shneiderman, *Designing trust into online experiences*, „Communications of the ACM” grudzień 2000, t. 43, nr 12, s. 58.

<sup>9</sup> R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust: past, present, and future*, „Academy of Management Review” 2007, t. 32, nr 2, s. 344–354.

<sup>10</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i in., *Zarządzanie...*, s. 35.

<sup>11</sup> Tamże, s. 35.

<sup>12</sup> O. Kohnke, *It's not just about technology. The people side of digitization*, G. Oswald, M. Kleinemeier (red.), [w:] *Shaping the Digital Enterprise Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*, Springer International Publishing Switzerland 2017, s. 89.

<sup>13</sup> A. Wziętek-Staśko, *Era cyfryzacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, Wydawnictwo, tom XX, z. 6, Część III, s. 247.

<sup>14</sup> L.E. Valdez-Juárez, E.A. Ramos-Escobar, E.P. Borboa-Álvarez, *Reconfiguration of Technological and Innovation Capabilities in Mexican SMEs: Effective Strategies for Corporate Performance in Emerging Economies*, „Administrative Sciences” 2023, nr 13 (1), 15.

<sup>15</sup> S. Łobejko, *Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i inżynierii produkcji*, (red.) R. Knosala, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2018, s. 641–644.

<sup>16</sup> J. Paliszkievicz, *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach*, „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Materiały Konferencyjne, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2011, s. 227–232.

cechy zasobu strategicznego, stąd też może stanowić punkt wyjścia dla większości koncepcji zarządzania<sup>17</sup>, dlatego też stanowi aktualny i interesujący obszar badawczy. Zgodnie z Europejską Agendą Cyfrową, będącą jednym z siedmiu filarów, opracowanej przez Komisję Europejską Strategii Europa 2020<sup>18</sup>, powszechny dostęp do dóbr cyfrowych stanowi priorytet w celu wsparcia rozwoju gospodarczego oraz społecznego państwa i zminimalizowania zjawiska wykluczenia cyfrowego<sup>19</sup>.

Zmiana postaw pracowników oraz doskonalenie ich umiejętności ma kluczowe znaczenie dla procesu cyfryzacji organizacji. Tradycyjne sposoby myślenia i praktyki muszą ewoluować w stronę cyfrowego sposobu myślenia, cyfrowych praktyk na każdym poziomie organizacyjnym i w ramach każdej funkcji. Organizacje cyfrowe bardzo silnie polegają na ludzkich zdolnościach – motywacji, zaangażowaniu, współpracy, przedsiębiorczości – w celu ciągłego, cyfrowego rozwoju. Silna zależność pomiędzy kapitałem cyfrowym i kapitałem ludzkim w organizacji stanowi podstawę rozwoju zręczności cyfrowej (ang. *Digital Dexterity*), niezbędnej do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa w dynamicznej rzeczywistości cyfrowej<sup>20</sup>. Cyfryzacja wobec procesów zachodzących wewnątrz organizacji umożliwia m.in.: otwarcie nowych możliwości w tworzeniu modeli biznesowych, wsparcie intelektu człowieka, kreatywności oraz innowacyjności, podniesienie stopnia innowacyjności organizacji, zwiększenie konkurencyjności oraz wydajności, zapewnienie nowych możliwości generowania wartości, przekształcenie struktury organizacyjnej.

Główne przesłanki, które skłoniły autorkę projektu do podjęcia rozważań dotyczących zaufania w warunkach cyfryzacji wynikają z:

- rozbieżności w zakresie rozumienia cyfryzacji,
- rozbieżności w zakresie rozumienia zaufania, w tym zaufania interpersonalnego oraz zaufania do technologii,
- rozbieżności w zakresie systematyzacji determinant zaufania,
- specyfiki dokonywania pomiaru zaufania,
- związku pomiędzy zaufaniem a zmianami w kulturze organizacyjnej firm, które stanowią następstwo postępującej cyfryzacji przedsiębiorstw,

---

<sup>17</sup> A. Kwiecień, *Zaufanie kluczem do realizacji strategii* [w:] *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, (red.) A. Stabryła, K. Woźniak, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012, s. 268.

<sup>18</sup> Komunikat Komisji, *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010 KOM (2010) 2020 wersja ostateczna.

<sup>19</sup> Tamże, s. 16.

<sup>20</sup> D.L. Soule, A. Puram, G.F. Westerman i in., *Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity*, „MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting” 2016, nr 301, s. 22.

- wzrostu roli wykorzystania technologii cyfrowych w funkcjonowaniu firm sektora MŚP, które stanowią 99,8% przedsiębiorstw w Polsce<sup>21</sup>.

## 2. Cele pracy i hipotezy badawcze

**Cel główny** niniejszego projektu badawczego stanowi diagnoza determinant zaufania, ich struktury oraz poziomu zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.

Sformułowano osiem **celów szczegółowych**:

- Cs1. Systematyzacja determinant poziomu zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.
- Cs2. Diagnoza poziomu zaufania do menedżerów w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji.
- Cs3. Diagnoza poziomu zaufania do współpracowników w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji.
- Cs4. Diagnoza poziomu zaufania do technologii w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji.
- Cs5. Diagnoza czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji.
- Cs6. Diagnoza czynników negatywnie oddziałujących na poziom zaufania w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji.
- Cs7. Dokonanie oceny wpływu płci pracownika na sposób postrzegania czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.
- Cs8. Dokonanie oceny wpływu stażu pracy pracownika na ocenę czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.

Cel metodyczny pracy stanowi konstrukcja autorskiego narzędzia służącego do pomiaru poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego w relacji:

- pracownik–pracownik,
- pracownik–menedżer,

---

<sup>21</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2022, s. 13.

- zaufanie do technologii.

Cel empiryczny stanowi identyfikacja oraz kategoryzacja determinant zaufania (do menedżerów, do współpracowników, do technologii) oraz diagnoza poziomu zaufania w organizacjach MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.

Uwzględniając cel główny pracy sformułowano **hipotezę główną** oraz pięć **hipotez szczegółowych**:

- Hg. Uwarunkowania związane z cyfryzacją różnicują strukturę determinant oraz poziom zaufania w organizacjach MŚP w Polsce.
- H1. Wielkość organizacji różnicuje determinanty oraz poziom zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.
- H2. Wielkość organizacji różnicuje determinanty oraz poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.
- H3. Wielkość organizacji dywersyfikuje determinanty oraz poziom zaufania do technologii w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.
- H4. Płeć pracownika wpływa na odmiennosc postrzegania czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce.
- H5. Staż pracy różnicuje strukturę czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce.

### **3. Przebieg badań i struktura pracy**

Pierwszy etap procesu badawczego stanowiło przeprowadzenie analizy literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Rozpoznano lukę poznawczą w obszarze determinant zaufania oraz poziomu zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.

Następnie sformułowano hipotezę główną pracy oraz hipotezy szczegółowe. W kolejnym etapie dokonano doboru metod, technik oraz narzędzi badawczych. Niniejszy projekt badawczy zrealizowano z wykorzystaniem metody dedukcyjnej. Proces badawczy w ramach niniejszego projektu badawczego zrealizowano zgodnie z procedurą badawczą – diagnostyczną.

W ramach niniejszego projektu badawczego wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety w formie elektronicznej. Kwestionariusz utworzono z wykorzystaniem

formularza Google. Metoda zbierania materiału badawczego polegała na rozesłaniu ankiety w wersji elektronicznej do losowo wybranych respondentów pracujących w sektorze MŚP. Badania uzupełniono rozdaniem kwestionariusza ankiety w wersji papierowej, następnie wprowadzono je do bazy formularzy elektronicznych. Pytania zawarte w obu wersjach kwestionariusza ankiety nie różniły się od siebie. Wersję internetową ankiety zabezpieczono przed ingerencją w treść poprzez odpowiednie ustawienia formularza. Zastosowana technika badawcza umożliwiła wyjaśnienie i zrozumienie zjawisk zachodzących w badanych organizacjach, które stanowiły przedmiot podjętych badań.

Badaniu podlegał poziom zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji. Realizacja przyjętych celów pracy wymagała zastosowania podejścia ilościowego. Badanie ilościowe przeprowadzono wśród 307 pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W tym celu opracowano i wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, który posłużył do pomiaru zaufania organizacyjnego. Określono dwa warunki włączenia do grupy badawczej. Pierwszym warunkiem było zatrudnienie w organizacji sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, drugim pozostawanie w zależności pracownik–pracownik oraz pracownik–przełożony. Taki dobór próby badawczej wykluczał samozatrudnienie. Dobór próby badawczej miał charakter losowy. Wyniki przedstawiono z wykorzystaniem testu *H* Kruskala-Wallisa. Następnie za pomocą testu *U* Manna-Whitneya określano istotne statystycznie różnice.

Kolejny etap procesu badawczego stanowiła analiza uzyskanych wyników badań. Następnie dokonano weryfikacji hipotez badawczych. Dokonano szczegółowej interpretacji wyników badań oraz podjęto decyzję co do prawdziwości przyjętych hipotez. Na podstawie wyników badań określono implikacje dla teorii zarządzania oraz praktyki biznesowej.

Sformułowanym celom odpowiada struktura projektu badawczego. Praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów (czterech rozdziałów o charakterze teoretycznym i dwóch rozdziałów o charakterze empirycznym), zakończenia, wykazu publikacji naukowych, wykazu tabel, spisu rysunków, spisu załączników, załącznika oraz streszczenia pracy w języku polskim i angielskim.

W rozdziale pierwszym pt.: „Cyfryzacja we współczesnych organizacjach” skupiono się wokół wyjaśnienia pojęcia cyfryzacji, istocie cyfryzacji i jej wymiarach. Podjęto próbę przedstawienia warunków, w jakich funkcjonują obecnie organizacje



i z jakimi wyzwaniami wynikającymi z cyfryzacji muszą się mierzyć. Zaprezentowano modele akceptacji technologii, określono także szanse i zagrożenia dla organizacji, wynikające z postępującego procesu cyfryzacji. Następnie, dokonano identyfikacji oraz określenia struktury determinant poziomu cyfryzacji przedsiębiorstw. Na podstawie literatury opracowano własną definicję cyfryzacji. Przyjęto, że cyfryzacja – to jeden z etapów rozwoju organizacji. Cyfryzacja stanowi ciągły proces adaptacji, projektowania i urzeczywistniania procesów organizacyjnych z zastosowaniem i optymalnym zagospodarowaniem potencjału nowoczesnych technologii oraz przewidywanie skutków ich zastosowania dzięki inteligentnym rozwiązaniom informatycznym.

W rozdziale drugim pt.: „Operacjonalizacja pojęcia zaufanie” dokonano przeglądu definicji zaufania oraz jego źródeł. Przedstawiono rodzaje zaufania oraz jego wymiary, a także zaprezentowano pojmowanie zaufania jako kapitału społecznego. W ramach rozdziału zaprezentowano metody pomiaru zaufania organizacyjnego. Na podstawie literatury zaproponowano własną definicję zaufania, traktując zaufanie jako pozytywne przekonanie jednostki ufającej w stosunku do powiernika (jednostki czy obiektu), co do posiadanych przez niego kompetencji, wiarygodności oraz motywów i intencji, w określonym kontekście, w warunkach niepewności i ryzyka. Według autorki zaufanie stanowi oczekiwanie współpracy, wzajemne przekonanie, że słabości strony ufającej nie zostaną wykorzystane przez powiernika, a powiernik zachowa się w sposób zgodny z oczekiwaniami w nim pokładanymi. Zaproponowano również własną definicję zaufania interpersonalnego. Zdaniem autorki zaufanie interpersonalne stanowi przekonanie, ale i oczekiwanie jednostki w stosunku do jednostki obdarzanej zaufaniem na gruncie bezpośrednich kontaktów, co do jej niezawodności, wiarygodności oraz posiadanych kompetencji. Zaufanie interpersonalne to także wiara jednostki ufającej, co do stopnia gotowości powiernika do współpracy. Następnie, zaproponowano własną definicję zaufania do technologii, zgodnie z którą zaufanie do technologii to relacja pomiędzy jednostką a technologią odnosząca się do stopnia gotowości jednostki polegania na technologii. Według autorki zaufanie do technologii stanowi pozytywne oczekiwanie jednostki w stosunku do technologii, co do jej właściwości: przewidywalności, niezawodności, użyteczności, a także przekonanie, iż rozwiązania technologiczne będą działały zgodnie z oczekiwaniami jednostki.

W rozdziale trzecim pt.: „Determinanty zaufania i ich struktura” na podstawie analizy literatury dokonano określenia struktury oraz charakterystyki czynników wpływających pozytywnie i negatywnie na poziom zaufania w organizacji.

Przedstawiono czynniki kształtujące zaufanie wewnątrzorganizacyjne, czynniki podtrzymujące poziom zaufania w organizacji oraz czynniki, które wpływają na erozję poziomu zaufania wśród pracowników. Zaprezentowano także korelację zaufania z innymi wartościami organizacyjnymi. W ostatnim podrozdziale odniesiono się do znaczenia zarządzania zaufaniem w organizacji. Zaprezentowano również zachodzące zmiany, będące wynikiem cyfryzacji, odnosząc je do celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Rozdział czwarty pt.: „Dysfunkcje zaufania i proces odbudowy zaufania w warunkach cyfryzacji” stanowi próbę usystematyzowania wiedzy w obszarze dysfunkcji zaufania organizacyjnego. Przedstawiono pojęcie oraz istotę nieufności, cynizmu organizacyjnego oraz anomii pracowniczej wraz z konsekwencjami ich występowania dla całej organizacji. Następnie, przedstawiono istotę procesu odbudowy zaufania w organizacji.

Rozdział piąty pt.: „Diagnoza poziomu zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce – metodyka badań” to prezentacja założeń metodologicznych przyjętych w ramach przedkładanej pracy i podjętych badań. Przedstawiono cel pracy oraz zakres zrealizowanych badań empirycznych. Zaprezentowano hipotezy badawcze, a następnie dokonano operacjonalizacji zmiennych. Scharakteryzowano próbę badawczą i sposób doboru respondentów.

W rozdziale szóstym pt.: „Diagnoza struktury determinant zaufania oraz poziomu zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce – synteza wyników badań empirycznych” dokonano identyfikacji, a także kategoryzacji czynników determinujących poziom zaufania do menedżerów, do współpracowników oraz zaufania do technologii w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji. Zaprezentowano wyniki z przeprowadzonych badań empirycznych. Następnie, sformułowano wnioski i implikacje dla teorii i praktyki zarządzania.

#### **4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych**

Wyniki badań w kontekście do przyjętych hipotez badawczych zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Wyniki weryfikacji prawdziwości przyjętych hipotez badawczych**

<b>Hipoteza</b>	<b>Decyzja dot. weryfikacji hipotezy</b>	<b>Uzasadnienie decyzji</b>
Hg. Uwarunkowania związane z cyfryzacją	Hipoteza potwierdzona	Poziom zaufania oraz struktura determinant

Hipoteza	Decyzja dot. weryfikacji hipotezy	Uzasadnienie decyzji
różnicują strukturę determinant oraz poziom zaufania w organizacjach MŚP w Polsce.		poziomu zaufania do menedżerów, do współpracowników oraz do technologii w organizacjach sektora MŚP w Polsce jest zróżnicowana ze względu na uwarunkowania związane z cyfryzacją.
H1. Wielkość organizacji dywersyfikuje determinanty oraz poziom zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.	Hipoteza potwierdzona	Determinanty oraz poziom zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji różnią się ze względu na wielkość organizacji.
H2. Wielkość organizacji różnicuje determinanty oraz poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.	Hipoteza potwierdzona	Determinanty oraz poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji różnią ze względu na wielkość organizacji.
H3. Wielkość organizacji dywersyfikuje determinanty oraz poziom zaufania do technologii w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.	Hipoteza częściowo potwierdzona	Determinanty poziomu zaufania do technologii w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji różnią ze względu na wielkość organizacji. Poziom zaufania do technologii w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji nie różni się ze względu na wielkość organizacji.
H4. Płeć pracownika wpływa na odmienność postrzegania czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce.	Hipoteza potwierdzona	Ocena czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji jest zróżnicowana ze względu na płeć pracowników.

Hipoteza	Decyzja dot. weryfikacji hipotezy	Uzasadnienie decyzji
H5. Staż pracy różnicuje strukturę czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce.	Hipoteza potwierdzona	Struktura czynników wpływających na proces erozji zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji różni się ze względu na staż pracy pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wnioski z badań

Na podstawie analizy wyników zrealizowanych badań można sformułować następujące wnioski:

- w zakresie zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji:
  - poziom zaufania do menedżerów w zakresie nieutrudniania pracy, otwartości w przyznawaniu się do błędów, przyjmowania odpowiedzialności, niewymuszania rywalizacji między pracownikami, dostrzegania niekompetencji pracowników, dokonywania rzetelnych ocen pracowniczych, podejmowania konsekwentnych działań oraz dobrych intencji jest wyższy wśród pracowników mikroprzedsiębiorstw w porównaniu do pracowników zatrudnionych w średnich przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do menedżerów w zakresie dzielenia się posiadaną wiedzą, zachowania dyskrecji, równego traktowania pracowników, sprawiedliwego rozliczania podwładnych, nieulegania manipulacjom, dostrzegania sytuacji konfliktowych oraz powstrzymywania się od plotkowania jest wyższy w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach i w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do menedżerów w zakresie kompetencji i dotrzymywania złożonych deklaracji przez menedżerów jest wyższy w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach,

- poziom zaufania do menedżerów w zakresie wpływu dyskrecji i jasności przekazywanych komunikatów jest wyższy w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach i w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach.
- w zakresie zaufania do współpracowników w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji:
  - poziom zaufania do współpracowników w zakresie zaangażowania współpracowników w pracę jest wyższy w grupie osób pracujących w mikro przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do współpracowników w zakresie rzetelnego wykonywania przez nich obowiązków, powstrzymywania się od plotkowania, niestosowania manipulacji i zdolności do poświęceń jest wyższy w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach i w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do współpracowników w zakresie przyjmowania odpowiedzialności oraz dobrych intencji jest niższy w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach i w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do współpracowników w zakresie zaangażowania we współpracę, bezstronności i niewykorzystywania słabości przez współpracowników jest wyższy w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do współpracowników w zakresie wpływu podejmowania prób przypodobania się przełożonym kosztem pozostałych pracowników na erozję zaufania do współpracowników jest wyższy w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach.

- W zakresie zaufania do technologii w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji:
  - stosunek do korzystania z aplikacji Microsoft Teams i współdzielonych dysków sieciowych jest bardziej pozytywny w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach i w małych przedsiębiorstwach,
  - stosunek do korzystania z Microsoft Office 365 jest bardziej pozytywny w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach,
  - poziom zaufania do technologii w odniesieniu do istotności kompetencji administratorów jest wyższy w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w małych przedsiębiorstwach,
  - w odniesieniu do wpływu problemów związanych z zabezpieczeniem danych osobowych pracowników na poziom zaufania do technologii jest wyższy w grupie osób pracujących w średnich przedsiębiorstwach niż w grupie osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach,
  - ponadto nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości w zakresie analizowanych wskaźników zaufania do technologii.
- Poziom zaufania a płeć pracowników zatrudnionych w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji:
  - kobiety wyżej niż mężczyźni oceniły wpływ atmosfery sprzyjającej swobodnemu wyrażaniu własnego zdania i dobrych intencji oraz życzliwości w relacjach z innymi pracownikami.
- Staż pracy a poziom zaufania pracowników zatrudnionych w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji:
  - poziom istotności czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w zakresie braku profesjonalizmu, nieuzasadnionego przydzielania obowiązków pracownikom poniżej ich kompetencji, przydzielania nieuzasadnionych awansów, chwaleń pracowników, którzy na to nie zasłużyli, nieszczerości i nieadekwatności informacji zwrotnych dotyczących wyników pracy oraz plotkowania na temat innych osób jest wyższy w grupie osób ze stażem pracy

powyżej 10 lat niż w grupie osób ze stażem pracy do 5 lat i w grupie osób ze stażem pracy 6-10 lat,

- poziom istotności czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w zakresie niedostrzegania naruszenia panujących zasad przez niektórych pracowników jest wyższy w grupie osób ze stażem pracy powyżej 10 lat niż w grupie osób ze stażem pracy do 5 lat,
- poziom istotności czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w zakresie braku dotrzymania słowa oraz widocznego braku motywacji do pracy jest wyższy w grupie osób ze stażem pracy 6-10 lat niż w grupie osób ze stażem pracy do 5 lat.

Z zebranego materiału badawczego wynika, że kadra menedżerska powinna podejmować działania zmierzające do budowania i podtrzymywania kultury zaufania. W tak wielowymiarowym procesie jak budowanie i utrzymywanie poziomu zaufania w organizacji istotne okazują się być takie elementy jak:

- dyskrecja,
- otwartość,
- jasność w komunikacji z podległymi pracownikami,
- uczciwość,
- brak atmosfery rywalizacji,
- kierowanie się dobrymi intencjami,
- sprawiedliwe traktowanie pracowników,
- sprawiedliwe rozliczanie pracowników z wykonanych obowiązków,
- sprawiedliwa ocena pracownicza.

Ponadto, w świetle zrealizowanych badań można sformułować wniosek, że menedżerowie budzący zaufanie to tacy, którzy posiadają wysokie kompetencje i nie pozostawiają słów „bez pokrycia” (dotrzymują danego wcześniej słowa). Co więcej, menedżer wzbudzający zaufanie to menedżer, który nie ulega manipulacjom stosowanym przez innych pracowników, taki, który zauważa konflikty i potrafi nimi odpowiednio zarządzać. Menedżer, któremu pracownicy mogą ufać, to osoba nie uczestnicząca w plotkowaniu na temat innych pracowników.

Czynniki, które niszczą zaufanie do kadry menedżerskiej według pracowników z wyższym stażem pracy to:

- brak profesjonalizmu,

- nieuzasadnione przydzielanie obowiązków pracownikom, które są poniżej posiadanych przez nich kompetencji,
- przydzielanie nieuzasadnionych awansów,
- chwalenie przez kadrę menażerską pracowników, którzy nie zasłużyli na to wykonywaną przez siebie pracą,
- nieszczerść,
- nieadekwatność informacji zwrotnych przekazywanych przez kadrę menedżerską dotyczących wyników ich pracy,
- plotkowanie przełożonego na temat innych pracowników.

Poziom zaufania w relacji pracownik–pracownik na równorzędnym lub podobnym stanowisku jest determinowany przez stopień zaangażowania oraz rzetelność w wykonywaną pracę, a także przyjmowanie odpowiedzialności i zdolność do poświęcenia, np. swojego dodatkowego czasu w celu zrealizowania zleconego zadania. Co więcej, wzajemne zaufanie pomiędzy pracownikami istnieje wówczas, gdy powstrzymują się oni od plotkowania, nie manipulują innymi współpracownikami. Istotne są również takie determinanty jak dobre intencje, współpraca, bezstronność oraz niewykorzystanie słabości innych pracowników. Próby przypodobania się przełożonym kosztem innych pracowników organizacji są oceniane jako czynniki, które niszczą poziom zaufania.

Poziom zaufania do technologii różni się co do wielkości organizacji w zakresie kompetencji administratorów. Natomiast czynnikiem obniżającym poziom zaufania do technologii w odniesieniu do wielkości organizacji stanowi stopień zabezpieczenia danych osobowych.

Dla kobiet większe znaczenie w organizacji ma dobra atmosfera, która sprzyja swobodnej komunikacji, dobre intencje oraz relacje oparte na życzliwości.

Na podstawie analizy literaturowej oraz uzyskanych wyników sformułowano następujące implikacje dla praktyki zarządzania:

- coraz szersza orientacja w zarządzaniu, zwrócona na docenienie wartości organizacyjnych, które stanowią kluczowe czynniki gwarantujące rozwój organizacji, powoduje zauważalny wzrost zainteresowania znaczeniem zaufania oraz jego wpływem na sprawność działania organizacji. Warto więc dołożyć starań, aby przeanalizować poziom zaufania wewnątrz organizacji w celu podtrzymania lub odzyskania zaufania pracowników do kadry menadżerskiej, do



współpracowników oraz do technologii, które organizacja zapewnia zatrudnionym pracownikom,

- budowanie klimatu zaufania okazuje się być istotnym elementem kształtującym relacje międzyludzkie wewnątrz organizacji. Pozytywny klimat panujący w miejscu pracy, relacje między pracownikami oraz przełożonymi oparte na zaufaniu stymulują obydwie strony w codziennej pracy, a to przekłada się na funkcjonowanie całej organizacji,
- działania podejmowane w celu zarządzania zaufaniem, zapewniania i podtrzymywania poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego przyczyniają się do sukcesu organizacji i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej,
- menedżerowie mogą korzystać z zaufania jako narzędzia, które pomaga oddziaływać na poprawę wydajności pracowników, a w efekcie wpływa na efektywność całej organizacji.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Z uwagi na złożoność podejmowanej problematyki zaufania, proponuje się poszerzyć analizy o inne wymiary zaufania w organizacji: zaufanie w relacji: przełożeni-podwładni, zaufanie w relacji: organizacja (reprezentowana przez zarząd) -pracownicy, zaufanie w relacji: pracownicy-organizacja (zaufanie do zarządu). Po drugie, proponuje się rozszerzyć badania wśród organizacji spoza sektora MŚP. Po trzecie, z uwagi na złożoność procesu cyfryzacji przedsiębiorstw, warto rozszerzyć analizę problematyki o wiedzę dotyczącą poziomu zaawansowania procesu cyfryzacji w organizacjach. Po czwarte, warto rozszerzyć badanie o dane dotyczące pozostałych regionów Polski.

Zaufanie jest stanem dynamicznym a zarządzanie zaufaniem w organizacji urasta do rangi nowego trendu czy kierunku w dziedzinie nauk o zarządzaniu<sup>22</sup>. Warto więc zwrócić się w kierunku pogłębienia podejmowanych badania dotyczących zagadnienia zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Stąd interesujące i ważne mogą okazać się kwestie dotyczące skutków jakie niesie zaufanie oraz jego brak dla organizacji w warunkach wielozadaniowości i nieustannych zmian zachodzących w ich otoczeniu. Istotnym są również sposoby przeciwdziałania patologiom występującym w miejscu pracy, co niewątpliwie ma znaczenie w procesie budowania zaufania wewnątrzorganizacyjnego i zdecydowanie obniża zaufanie do kadry menedżerskiej. Kolejną ważną kwestią w

---

<sup>22</sup> W. Popczyk, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 9–18.

zarządzaniu zaufaniem wewnątrz organizacji jest udoskonalenie procesu odbudowy utraconego zaufania, co również może stanowić ciekawy obszar badawczy.

## 7. Wartość dodana pracy

Wartość dodaną niniejszego projektu badawczego zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2. Wartość dodana projektu badawczego**

Obszary wartości dodanej projektu badawczego	Wartość dodana
Poznawczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przegląd, usystematyzowanie oraz doprecyzowanie pojęć związanych z cyfryzacją oraz zaufaniem, a także konceptualizacja tych pojęć,</li> <li>– sformułowanie definicji operacyjnej cyfryzacji,</li> <li>– sformułowanie definicji operacyjnej zaufania,</li> <li>– sformułowanie definicji operacyjnej zaufania interpersonalnego,</li> <li>– sformułowanie definicji operacyjnej zaufania do technologii;</li> </ul>
Metodyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie autorskiego narzędzia badawczego służącego do pomiaru poziomu zaufania w organizacji: do menedżerów, do współpracowników oraz do technologii;</li> </ul>
Empiryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dokonanie systematyzacji determinant poziomu zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– diagnoza poziomu zaufania do menedżerów w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– diagnoza poziomu zaufania do współpracowników w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– diagnoza poziomu zaufania do technologii w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– diagnoza czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– diagnoza czynników negatywnie oddziałujących na poziom zaufania w polskich organizacjach sektora MŚP w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– dokonanie oceny wpływu płci pracownika na sposób postrzegania czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji;</li> <li>– dokonanie oceny wpływu stażu pracy pracownika na ocenę czynników powodujących erozję zaufania do menedżerów w organizacjach sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji;</li> </ul>
Utylitarny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostarczenie kadrze zarządzającej organizacjami sektora MŚP w Polsce wiedzy o poziomie zaufania oraz strukturze</li> </ul>

Obszary wartości dodanej projektu badawczego	Wartość dodana
	<p>czynników determinujących poziom zaufania w organizacji w warunkach cyfryzacji;</p> <p>– sformułowanie reguł i rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących praktycznych implikacji wynikających z analizy zależności pomiędzy: poziomem zaufania, a wielkością organizacji sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji, postrzeganiem czynników oddziałujących na poziom zaufania, a płcią pracowników organizacji sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji, strukturą czynników determinujących poziom zaufania, a stażem pracy pracowników organizacji sektora MŚP w Polsce w warunkach cyfryzacji.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

## 8. Plan pracy

<b>WSTĘP</b> .....	<b>6</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. CYFRYZACJA WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH</b> .....	<b>13</b>
1.1 Pojęcie, istota i wymiary cyfryzacji.....	13
1.2 Organizacja wobec wyzwań cyfryzacji.....	31
1.3 Modele akceptacji technologii w warunkach cyfryzacji.....	40
1.4 Cyfryzacja – szanse i zagrożenia dla organizacji.....	44
1.5 Struktura czynników determinujących poziom cyfryzacji.....	53
<b>ROZDZIAŁ 2. OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ZAUFANIE</b> .....	<b>64</b>
2.1 Istota i znaczenie zaufania.....	64
2.2 Źródła zaufania.....	78
2.3 Rodzaje i wymiary zaufania.....	82
2.4 Zaufanie a kapitał społeczny.....	108
2.5 Pomiar zaufania organizacyjnego.....	111
<b>ROZDZIAŁ 3. DETERMINANTY ZAUFANIA I ICH STRUKTURA</b> .....	<b>129</b>
3.1 Struktura i charakterystyka czynników wpływających pozytywnie na poziom zaufania w organizacji.....	129
3.2 Struktura i charakterystyka czynników wpływających negatywnie na poziom zaufania w organizacji.....	145

3.3 Korelacja zaufania z innymi wartościami organizacyjnymi w warunkach cyfryzacji .....	150
3.4 Istota i znaczenie zarządzania zaufaniem w organizacji w warunkach cyfryzacji.....	158
<b>ROZDZIAŁ 4. DYSFUNKCJE ZAUFANIA I PROCES ODBUDOWY ZAUFANIA W WARUNKACH CYFRYZACJI.....</b>	<b>163</b>
4.1 Istota i determinanty procesu erozji zaufania w organizacji.....	163
4.2 Pojęcie nieufności i jej konsekwencje.....	168
4.3 Cynizm organizacyjny i jego skutki dla funkcjonowania organizacji.....	173
4.4 Znaczenie anomii pracowniczej w procesie erozji zaufania.....	177
4.5 Istota i uwarunkowania skuteczności procesu rekonstrukcji zaufania w organizacji.....	189
<b>ROZDZIAŁ 5. DIAGNOZA POZIOMU ZAUFANIA W ORGANIZACJACH SEKTORA MŚP W POLSCE – METODYKA BADAŃ.....</b>	<b>199</b>
5.1 Przedmiot badań empirycznych.....	199
5.2 Założenia metodologiczne.....	202
5.3 Hipotezy badawcze.....	210
5.4 Operacjonalizacja zmiennych.....	211
5.5 Charakterystyka próby badawczej.....	226
<b>ROZDZIAŁ 6. DIAGNOZA STRUKTURY DETERMINANT ZAUFANIA ORAZ POZIOMU ZAUFANIA W ORGANIZACJACH SEKTORA MŚP W POLSCE – SYNTEZA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....</b>	<b>230</b>
6.1 Identyfikacja oraz kategoryzacja czynników determinujących poziom zaufania do menedżerów w polskich organizacjach sektora MŚP.....	230
6.2 Identyfikacja oraz kategoryzacja czynników determinujących poziom zaufania do współpracowników w polskich organizacjach sektora MŚP.....	245
6.3 Identyfikacja oraz kategoryzacja czynników determinujących poziom zaufania do technologii w polskich organizacjach sektora MŚP.....	256
6.4 Płeć a postrzeganie czynników pozytywnie oddziałujących na poziom zaufania do współpracowników.....	269
6.5 Staż pracy a struktura czynników determinujących proces erozji zaufania do menedżerów.....	270
6.6 Wnioski oraz implikacje dla teorii zarządzania i praktyki biznesowej.....	274
<b>ZAKOŃCZENIE.....</b>	<b>283</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>287</b>
<b>WYKAZ TABEL</b> .....	<b>305</b>
<b>WYKAZ RYSUNKÓW</b> .....	<b>308</b>
<b>SPIS ZAŁĄCZNIKÓW</b> .....	<b>309</b>
<b>Streszczenie pracy w języku polskim</b> .....	<b>334</b>
<b>Streszczenie pracy w języku angielskim</b> .....	<b>335</b>