

# MŁODOŚĆ CZY DOJRZAŁOŚĆ? – KOMU UFAJĄ PRACODAWCY

*Beata Krawczyk-Bryłka*<sup>1)</sup>

## **Streszczenie**

W niniejszym artykule poruszone są zagadnienia związane z zarządzaniem zaufaniem w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem atrybutów, które charakteryzują pracowników godnych zaufania. Zaprezentowano trzy główne kategorie kompetencji pracowniczych wzmacniających wiarygodność i reputację: styl działania, relacje interpersonalne i wartości osobiste. Na ich tle przedstawiono cechy charakteryzujące pracowników młodych (pokolenie Y) i dojrzałych (powyżej 45. rż.), by ocenić, które z nich mogą być podstawą budowania kultury organizacji opartej na zaufaniu.

**Słowa kluczowe:** zaufanie w organizacji, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiekiem

## **Wstęp**

Istota i elementy zaufania są tematem często poruszonym w badaniach naukowych ze względu na złożoność i znaczenie w budowaniu relacji międzyludzkich. Badacze wskazują na wieloaspektowy charakter zaufania (Castaldo i in., 2010, Sztompka, 2007, Yilmaz, Atalay, 2009), związek zaufania z podejmowaniem ryzyka (Das, Teng, 2004), poruszają też problem pomiaru poziomu zaufania (Goudge, Gilson, 2005).

Tematyka zaufania w biznesie jest często odnoszona do procesów zachodzących pomiędzy podmiotami gospodarczymi kooperującymi na danym rynku lub do wzmacniania relacji firm z klientami (Smyth i inni, 2010, Goudge, Gilson, 2005, Blomqvist i in., 2008, Boe, 2002). W kontekście zaufania wewnątrz organizacji podkreśla się rolę menedżerów w kreowaniu klimatu organizacyjnego (Zajac, 2011, Grudzewski i inni, 2010, Callaway, 2007, Yilmaz, Atalay, 2009) poprzez podejmowanie konkretnych działań ukierunkowanych na pracowników. Wszyscy autorzy twierdzą zgodnie, że zaufanie w organizacji to podstawa sprawnego funkcjonowania zespołów pracowniczych, realizowania projektów, budowania kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu oraz efektywnego działania całej organizacji (Blanchard, 2001, 2011, Covey

---

<sup>1)</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology.

2006). Wydaje się więc, że bardzo ważne jest również pytanie, jakim pracownikom pracodawcy ufają, jakie kompetencje, cechy osobiste są istotne, by była możliwa realizacja założeń dotyczących kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na to pytanie w kontekście zarządzania wiekiem pracowników. Cechy przypisywane grupie pracowników młodych w stosunku do osób dojrzałych, czyli powyżej 45 rż., są bowiem dobrą podstawą do rozważań, która z tych grup wzbudza lub powinna wzbudzać większe zaufanie ze strony osób zarządzających.

## 1. Definicje i filary zaufania

Według Sztompki „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”, które zawsze jest projekcją dotyczącą przyszłości, zawsze skutkuje podejmowanym na jego podstawie działaniem w relacjach międzyludzkich i zawsze wiąże się z aktywnym zaangażowaniem (Sztompka, 2007). Za podstawowe filary zachowania autor uważa ocenę wiarygodności osoby, z którą podmiot wchodzi w relacje, osobowość samego podmiotu (ufny/nieufny) oraz kulturę, jaka jest kontekstem danej relacji (zaufania/nieufności). Z punktu widzenia tematyki artykułu istotne są szczególnie podstawy pierwszego filaru, czyli atrybuty, na podstawie których oceniana jest wiarygodność partnera w relacji. Kształtuje się ona w odniesieniu do informacji dotyczących osoby obdarzanej zaufaniem, ich liczby i różnorodności. Wyjątkowo istotne według Sztompki przesłanki poznawcze związane są z dwoma typami wiarygodności:

- inferowaną, czyli opierającą się na subiektywnej ocenie składanych przez partnera obietnic, jego interesów, charakteru, wyrażającego się w konsekwencji działania niezależnie od sytuacji;
- immanentną, czyli wynikającą z reputacji, aktualnych osiągnięć i wizerunku (fizycznego).

Dwa z wymienionych w powyższych punktach czynników: charakter i reputacja to wynik długofalowych działań, żmudny proces, który od osoby obdarzanej zaufaniem wymaga ogromnej konsekwencji w spełnianiu oczekiwań innych, nawet jeśli jest to w danym momencie niekorzystne. Ich ocena wymaga z kolei albo długotrwałej znajomości i obserwacji podmiotu zaufania, albo korzystania z dostępnych rekomendacji i referencji.

Castaldo z zespołem podjęli trud przeanalizowania dostępnych koncepcji zaufania i sformułowali definicję, która obejmuje wygenerowane w analizie czynnikowej podstawowe składniki zaufania. Są to (Castaldo i in., 2010):

- składnik poznawczy: przekonanie, wiara, pewność,
- podmiot zaufania,
- składnik behawioralny: przewidywane działania w przyszłości,
- rezultaty dla osoby obdarzającej zaufaniem,
- charakterystyka sytuacji związanej z ryzykiem i możliwością zranienia<sup>2)</sup>.

---

<sup>2)</sup> Autorzy używają tu angielskiego pojęcia *vulnerable*, które oznacza wrażliwość, podatność na zranienie, posiadanie słabego punktu.



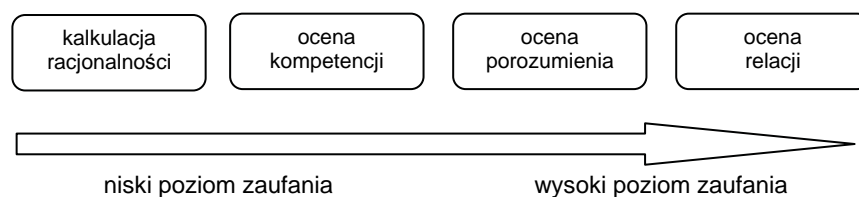
W modelu tym istotne są cechy, jakie opisują osobę, by mogła być podmiotem zaufania: kompetencje, wiedza ekspercka, uczciwość, integralność i życzliwość ze skłonnością do działania na rzecz innych (*benevolence*).

W sytuacji relacji wewnątrz organizacji zaufanie definiowane jest najczęściej poprzez oczekiwania lub intencje, jakie towarzyszą pracownikom, zarządom lub całym firmom, zakładające działanie na rzecz zespołu, współpracowników i przedsiębiorstw (Daboval i in., 2004, Grudzewski i in., 2010). Smyth rozumie zaufanie organizacyjne jako dyspozycję i postawę zakładającą poleganie na działaniach partnera i poddawanie się tym działaniom w warunkach wzajemnych zobowiązań (projektowych i społecznych), z nastawieniem na możliwość współpracy (Smyth i in. 2010). Według autora zaufanie w organizacji ma zawsze perspektywę przyszłości, zakłada niepewność i opiera się głównie na subiektywnej analizie czynników – informacji o partnerze w relacji. Do najważniejszych informacji należą: na ile dana osoba będzie nam pomocna, zaangażuje się w realizację zadania, jakie ma kompetencje merytoryczne i społeczne, które wykorzysta w relacji.

Powyższą listę można poszerzyć o propozycję wskaźników istotnych dla oszacowania, czy dana osoba jest godna zaufania, którą zaprezentowano na jednej ze stron internetowych dotyczących zarządzania (<http://managernaobcasach.pl/inspiracje-motywacje-kwb/refleksje-coacha/865-zaufanie.html>). Należą do nich:

- kompetencje oceniane poprzez efektywność w pracy,
- przewidywalność zachowań,
- dostępność i gotowość dzielenia się informacjami,
- troska o innych,
- dotrzymywanie obietnic,
- etyczne zachowanie, działanie fair.

Yilmaz i Atalay, zgodnie z modelem poznawczym, opisują cztery poziomy zaufania, którego intensywność uzależniają właśnie od czynników, na których się ono opiera. Model ten przedstawiono na rys. 1.



**Rysunek 1.** Poziomy zaufania

Źródło: Yilmaz, Atalay, 2009, s. 346.

Pierwszy poziom, najniższy, bazuje na przekonaniu, że podmiot zaufania będzie dokonywał racjonalnych wyborów. Drugi poziom opiera się na ocenie osoby jako specjalisty, eksperta wykorzystującego osobiste kompetencje do realizacji powierzonych zadań. Poziom trzeci, nazwany poziomem porozumienia, oznacza przekonanie, że partnerzy relacji będą podejmować działania skutkujące wypracowaniem

korzystnego kompromisu. Poziom najwyższy jest możliwy do osiągnięcia, gdy wzajemne zaufanie opiera się na długotrwałej relacji dostarczającej pozytywnych informacji wzmacniających wiarygodność partnera (Yilmaz, Atalay, 2009).

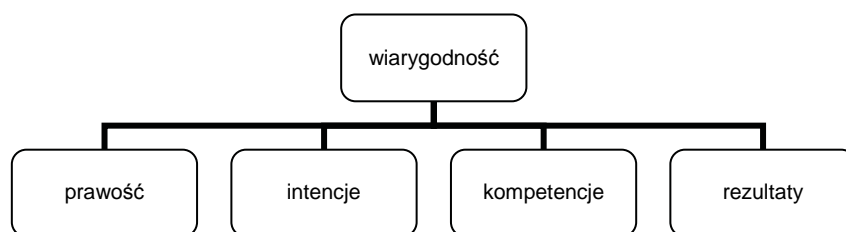
Covey, szczegółowo omawiając zalety budowania relacji opartych na zaufaniu, podaje, że „zaufanie jest funkcją dwóch rzeczy: charakteru i kompetencji”, które obejmują cztery podstawy zaufania: prawość, intencje, umiejętności i rezultaty. (Covey, 2006). Prawość, jeden z atrybutów charakteru, to cecha utożsamiana z uczciwością, solidnością, odwagą postępowania zgodnie z przyjętymi normami, słusznego działania nawet, gdy jest to trudne. Autor łączy też prawość z pokorą, którą opisuje bardzo szeroko jako:

- rozpoznawanie zasad i stawianie ich przed własnym „ja”,
- umiejętność wyrażania i obrony własnych zasad bez brawury, manipulacji i konkurowania o pozycję,
- szacunek wobec ponadczasowych zasad,
- korzystanie z pomocy innych.

Intencje, które również stanowią wymiar charakteru, są zamysłem, zamierzeniem i stają się podstawą zaufania, gdy opierają się na motywacji troski i dbałości o innych ludzi, na szukaniu wspólnej korzyści. Oczywiście konieczne jest również uzupełnianie tych zamiarów konkretnym działaniem, rzeczywistym okazywaniem opiekuńczości, zainteresowania potrzebami innych ludzi.

Kompetencje składają się z dwóch podstaw: umiejętności i rezultatów. Pierwsza grupa obejmuje biegłość, wprawę, zdolności, wiedzę i styl umożliwiające działanie najwyższej jakości. Covey podkreśla, że tylko aktualizowana stale wiedza i doskonalone ustawicznie kompetencje oraz rozwijane zdolności mogą być podstawą budowania wiarygodności podmiotu. Styl oznacza sposób podejścia, postawy wobec wykonywanych zadań, uzupełniający posiadane kompetencje i zapewniający ich owocne wykorzystanie.

Rezultaty są rozumiane w tej koncepcji wielopoziomowo: dotyczą przeszłości, gdyż opierając się na historii wcześniejszych działań, budują reputację, obejmują teraźniejszość, bo oznaczają każde podejmowane aktualnie zadanie, i rozciągają się na przyszłość, ponieważ są podstawą wiarygodności efektywnej realizacji przyszłych działań. Przedstawiony na rysunku 2 model podstaw wiarygodności Coveya zakłada, że tylko ich współlistnienie i przenikanie się może stać się źródłem prawdziwego zaufania do konkretnej osoby.



**Rysunek 2.** Model podstaw wiarygodności Coveya

*Źródło:* Opracowanie własne.

W powyższych koncepcjach można znaleźć pewne elementy wspólne, które podsumowano w sekcji 4, by ocenić, która grupa pracowników młodzi czy dojrzała – spełnia w większym stopniu wymagania, by stać się pracownikami godnymi zaufania w organizacji.

## 2. Cechy dojrzałych pracowników

W związku z polityką promowania zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem, w ramach projektów europejskich prowadzono wiele badań i opracowano liczne raporty charakteryzujące grupę pracowników 45+, 50+ i na tej podstawie oszacowano jej predyspozycje do zawierzenia jej przez pracodawców.

Raport Rożnowskiego przedstawia sytuację osób 50+ na rynku pracy i uzasadnia ich niską aktywność zawodową między innymi nieadekwatnymi umiejętnościami zawodowymi, niższym niż w grupie młodszej poziomem wykształcenia oraz doksztalcenia się (Rożnowski, 2012). Dodatkowo autor, powołując się na badania z 2009 roku, podkreśla, że tylko 20% osób powyżej 50 rż. zadeklarowało, że ufa innym ludziom. Raport prezentuje te cechy na tle faz rozwoju zawodowego według Supera (Rożnowski, 2012), który charakteryzuje osoby 45+ jako przedstawicieli fazy konsolidacji, a potem odchodzenia. W okresie tym specyfika działań zawodowych jest następująca:

- dążenie do utrzymania osiągniętego *status quo*,
- przywiązanie do dotychczasowych rodzajów aktywności, nieinicjowanie nowych,
- zmniejszająca się motywacja do szkolenia się i zmian wynikająca z coraz krótszej perspektywy czasowej zakończenia pracy,
- motywacja do robienia rzeczy, które się lubi i na których się zna,
- korzystanie z wypracowanych doświadczeń zawodowych
- poczucie kompetencji w wybranych obszarach, w których możliwe jest podejmowanie wyzwań,
- rywalizowanie z młodszymi pracownikami,
- podejmowanie dodatkowych działalności, np. społecznych oraz
- mniejsza wydolność fizyczna.

Należy je jednak uzupełnić o równie bogaty zestaw cech przypisanych pracownikom 50+, cytowany przez Rożnowskiego na podstawie badań PBS DGA i Human Capital Business prowadzonych w województwie mazowieckim. Najważniejsze z tych zalet to większe zaangażowanie dzięki osobistemu poczuciu kompetencji i wewnętrznej motywacji, lojalność związana z przywiązaniem do miejsca pracy, doświadczenie zawodowe, dyspozycyjność, nastawienie na szukanie kompromisów, szacunek wobec pracy i pracowitość, obowiązkowość, sumiennosc oraz solidność.

Konieczna wydaje się konfrontacja powyższego zestawu z opiniami pracodawców, które zostały zaprezentowane w raporcie: *Równi na rynku pracy* (Gawroński i in., 2008). W ocenie 61% przebadanych przedsiębiorców to właśnie pracownicy z wieloletnim doświadczeniem w firmach krajowych są najbardziej atrak-



cyjni na rynku pracy. Za zalety grupy 50+ pracodawcy uznali: doświadczenie (81%), sumienność (42%), lojalność (32%), odpowiedzialność (18%), dyspozycyjność (15%) i wiedzę fachową (12%). Główne wady dojrzałych pracowników to z kolei: stan zdrowia (48%), przyzwyczajenia i nawyki (28%), niska wydajność i efektywność (12%), wiek i jego konsekwencje (12%) oraz rutyna i brak pomysłów (11%)<sup>3)</sup>. Autorzy opracowania przedstawili również opinie pracodawców dotyczące grupy zatrudnionych w wieku 25–30 lat. Wymieniane tu zalety objęły: kreatywność i otwartość (35%), motywację i przebojowość (31%), wiek i jego konsekwencje (18%), dyspozycyjność (18%), elastyczność (18%) i wysoką wydajność (14%). Jako słabe strony młodych pracowników zostały wskazane: małe doświadczenie zawodowe (34%), wysokie wymagania (26%), brak odpowiedzialności i lekkomyślność (25%), brak sumienności (20%), nieuczciwość, egoizm (20%) oraz bierność i brak motywacji (12%).

Raport przygotowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce (*Zarządzanie wiekiem i nie tylko...*, 2010) również zawiera wyniki pokazujące, jakie są powody zatrudniania osób 45+ w polskich firmach. Najważniejsze z nich, dotyczące charakterystyki tej grupy zawodowej to: posiadane kwalifikacje zawodowe (54%), posiadane umiejętności społeczne adekwatne do stanowiska (37%), większa lojalność wobec firmy (26%). Uzupełnieniem tych danych jest wskazanie, że dojrzały pracownicy mają potrzebę stabilności, przewidywalności, stałości rytmu, dzięki głębi spojrzenia na sytuację wynikającą z doświadczenia potrafią dokonywać trafnych wyborów, podejmować dobre decyzje i budować konstruktywne relacje. Z kolei wśród powodów obaw przed zatrudnianiem osób 45+ znalazły się: obniżona wydajność pracy (19%), brak odpowiednich kwalifikacji i kompetencji zawodowych (16%), brak odpowiednich umiejętności społecznych (15%). Cechom tym przeciwstawione są energia i innowacyjność młodego pokolenia, umiejętność natychmiastowego docierania do potrzebnych informacji i twórczego myślenia.

Analiza SWOT pracowników 45+, zaprezentowana w raporcie *Pracownicy 45+ w naszej firmie* podkreśla następujące ich atuty:

- duże doświadczenie zawodowe,
- wysokie kompetencje interpersonalne, np. komunikatywność, współpraca, inteligencja emocjonalna,
- wiedza zawodowa,
- znajomość branży,
- lojalność,
- wysoka motywacja do pracy.

Główne wady to: przestarzałe kwalifikacje (np. w zakresie korzystania z nowoczesnych technologii), niska kreatywność i gotowość do zmian, obawa przed ryzykiem i mniejsza motywacja osiągnięć.

W publikacji Human Resource Consulting (*Czas próby HR po kryzysie*, 2010) zwrócono uwagę na różnice pomiędzy pokoleniem X (można je odnieść do dojrzałych pracowników) i pracowników typu Y (młodzi pracownicy). Pokolenie Y przed-

<sup>3)</sup> Opinie te zgodne są również z oceną samych zainteresowanych, czyli pracowników 50+.



stawione jest jako mało zaangażowane w pracę, przedkładające interesy własne i własnej grupy nad dobro firmy, cechujące się niską lojalnością, małą dyspozycyjnością i niechęcią do poświęcania się dla organizacji w obliczu kryzysu. Pokolenie X scharakteryzowano jako silnie związane z firmą, wysoce zaangażowane i rezygnujące z własnych interesów dla jej dobra.

Różnice te są oczywiście źródłem nieporozumień, ale też przyczyną dylematu, której grupy walory są bardziej cenne dla firmy.

### 3. Zaufanie do wieku pracowników

Porównanie cech pracowników młodych i dojrzałych z podstawami wiarygodności opisanymi w drugiej części artykułu może ułatwić odpowiedź na to trudne, postawione powyżej pytanie. Listę atrybutów pracownika godnego zaufania można podzielić na trzy kategorie: dotyczące stylu działania (aktualne osiągnięcia, efektywność pracy, dokonywanie racjonalnych wyborów, dotrzymywanie obietnic, dzielenie się informacjami, jawność, kompetencje merytoryczne, konsekwencja w działaniu), związane z relacjami interpersonalnymi (dążenie do kompromisu, poszukiwanie wspólnych korzyści, długotrwałość relacji, działanie na rzecz innych, kompetencje społeczne, niesienie pomocy innym, życzliwość) oraz dotyczące wartości osobistych (pokora, prawość, reputacja, solidność, spójność wewnętrzna, uczciwość, zaangażowanie).

W tabeli 1 zestawiono powyższe kategorie czynników wzbudzających zaufanie i cech przypisywanych grupom wiekowym młodych i dojrzałych pracowników.

**Tabela 1.** Atrybuty wiarygodności a wiek pracowników

| Cechy pracowników | Styl działania  | Relacje   | Wartości   |
|-------------------|---|---|--|
| młodych           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kreatywność</li> <li>– przebojowość</li> <li>– energia</li> <li>– elastyczność</li> <li>– wysoka wydajność</li> <li>– aktualne kompetencje</li> <li>– otwartość na zmiany</li> <li>– małe doświadczenie zawodowe</li> <li>– wysokie wymagania</li> <li>– lekkomyślność</li> <li>– mała sumienność</li> <li>– małe zaangażowanie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– egoizm</li> <li>– nastawienie na własny interes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– niska odpowiedzialność</li> <li>– mała lojalność</li> <li>– bierność</li> <li>– nieuczciwość</li> </ul> |





cd. tab. 1

| Cechy pracowników | Styl działania  | Relacje   | Wartości   |
|-------------------|---|---|--|
| dojrzałych        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zaangażowanie</li> <li>– sumienność</li> <li>– doświadczenie zawodowe</li> <li>– kompetencje</li> <li>– niższa wydajność</li> <li>– niska kreatywność</li> <li>– nieadekwatne umiejętności zawodowe</li> <li>– mała motywacja do do-kształcania się</li> <li>– niechęć do zmian</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetencje społeczne</li> <li>– działanie na rzecz innych</li> <li>– rywalizacja z młodszymi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– lojalność</li> <li>– odpowiedzialność przewidywalność (stałość zachowań)</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne.

W charakterystyce pracowników dojrzałych jako najważniejsze atrybuty, które mogą leżeć u podstaw zaufania pracodawcy należy wymienić kompetencje wynikające z doświadczenia, sumienność, lojalność, odpowiedzialność i pozytywne nastawienie do innych. Z drugiej strony uwagę zwracają też cechy, które mogą łatwo zburzyć to zaufanie: niska wydajność, nieaktualność kompetencji, konkurowanie z młodszymi. Atutami młodych pracowników są głównie aktualne kompetencje i większa efektywność pracy, ale przypisane pokoleniu Y egocentryczne nastawienie i niska lojalność oraz nieuczciwość są zdecydowanie przeciwne filarom zaufania.

Aby uzupełnić znaczenie powyższego zestawienia, przeprowadzono sondaż, w którym menedżerom z różnych branż zadano pytanie: *Młodość czy dojrzałość – jakiemu pracownikowi łatwiej zaufać?* Respondenci zostali poproszeni o podanie własnej opinii w formie kilku zdań z odniesieniem do doświadczeń w zakresie zarządzania ludźmi i projektami. Czternaście osób jednoznacznie opowiedziało się, że bardziej godni zaufania są pracownicy dojrzały. W uzasadnieniu tego twierdzenia najczęściej posługiwano się argumentem doświadczenia, które przede wszystkim daje szansę na skorzystanie ze zgromadzonej w czasie realizacji wcześniejszych zadań wiedzy (również na podstawie nieudanych projektów i popełnionych błędów), ale również pozwala z większym prawdopodobieństwem przewidzieć rezultaty. Kilku respondentów zwróciło też uwagę, że kontakt z dojrzałym pracownikiem daje większe prawdopodobieństwo, że poprawnie zrozumie on polecenie do wykonania zadanie.

Trzy spośród badanych osób opowiedziały się po stronie młodych pracowników. Jako argumentację podawano tu: większe zaangażowanie wynikające z wyższej motywacji, szybkość realizacji oraz wykonanie zadania dokładnie według poleceń przełożonego, nie według własnej opinii.





Pięciu menedżerów nie dało jednoznacznej odpowiedzi na postawione w sondażu pytanie. Zwracali oni uwagę na atrybuty młodości (otwartość na zmiany, innowacyjność, znajomość nowoczesnych technologii, roszczeniowość) i dojrzałości (doświadczenie, reputacja, sztywność myślenia), by postawić wniosek, że zaufanie nie jest zależne od wieku pracownika, ale od opinii pracodawcy opartej na obserwacji stylu działania, umiejętności szacowania ryzyka i zaangażowania w pracę zespołową. Ocena ta nie musi wynikać z wieloletniej współpracy z daną osobą, czasami już kilka miesięcy lub kilka zrealizowanych zadań wystarczy, by obdarzyć zatrudnionego zaufaniem.

Poniżej przytoczono cytaty z kilku wybranych odpowiedzi:

- „Niestety, a może na szczęście, wiek nie ma znaczenia dla poziomu zaufania. Zdarza się, że nie ufam do końca pracownikowi z kilkuletnim stażem, ale ufam temu, który jest z zespołem dopiero kilka miesięcy. Zaufanie menedżera buduje niebudząca wątpliwości odpowiedzialność za zespół i firmę oraz umiejętność oceny ryzyka przy wszystkich podejmowanych działaniach. Jeśli muszę sprawdzać pracownika niezależnie od faktu, że zobowiązał się wykonać zadanie, to zapala mi się czerwone światło”;
- Mam ogromne zaufanie do młodych ludzi, do ich nowych pomysłów, ostrzegania rynku, nowych technologii, ale to ja muszę podjąć ostateczną decyzję. W korporacjach do projektów wybiera się specjalistów, którzy znają obszar działania – czyli tych, którzy są dojrzałymi i obdarzeni zaufaniem. Moim zdaniem w realizacji projektów łatwiej zaufać dojrzałości”;
- „Myślę, że można ufać i jednemu, i drugiemu ponieważ kwestia zaufania nie zależy ani od doświadczenia, ani od wieku. Zaufanie jest konsekwencją już zrealizowanych zadań (co w wielu przypadkach dotyczy ludzi młodych) i rozpoznawania pewnych sygnałów, jakie generują ludzie, którym warto ufać, (zarówno młodzi, jak i dojrzałi)”.

#### 4. Podsumowanie

Powyższe rozważania i przytoczone wypowiedzi menedżerów wskazują, że trudno jest jednoznacznie ocenić, która z grup – pracownicy młodzi czy dojrzałymi – zasługuje na większe zaufanie ze strony pracodawców. Uwagę, zwraca jednak fakt, że zdecydowanie bardziej predysponujący do wzbudzania zaufania jest zestaw wartości i opis relacji przypisany osobom dojrzałym. Można wobec tego wysnuć wniosek, że gdyby zmobilizować przedstawicieli tej grupy do usprawniania działań zawodowych poprzez ustawiczne kształcenie się i rozwijanie aktualnie potrzebnych w firmie kompetencji, wówczas atuty dojrzałości mogłyby być bardziej cennie w organizacji. Dodatkowo otrzymane wyniki potwierdzają obecne w różnych źródłach sugestie, że rolą dojrzałych pracowników powinno być kształtowanie postaw pracowników młodych, gdyż ich modelowanie w odniesieniu do wzorców starszego pokolenia, połączone z otwartością na zmiany i poziomem aktualnych kompetencji, jest szansą na wzmocnienie zaufania również wobec grupy pracowników z pokolenia Y.



W rozmowach przeprowadzonych z osobami zarządzającymi pojawiły się również sugestie, że jednoznaczne porównanie dojrzałości z młodością nie jest możliwe; bardzo młoda osoba może być dojrzałym pracownikiem, dojrzałość jest bowiem rezultatem reprezentowanych postaw, a nie metryki urodzenia. Zwrócono też uwagę, że odpowiedź może być różna ze względu na typ zadania, typ organizacji oraz wiek i podejście pracodawcy, który może bardziej identyfikować się z daną grupą. Wątpliwości te wydają się wyznaczać dalsze kierunki badań w zakresie zaufania w organizacji, tym bardziej że samo zaufanie jest pojęciem bardzo kruchym i zmiennym, wymagającym stałej pracy nad jego kształtowaniem i utrzymaniem na poziomie wzmacniającym rozwój organizacji.

### Bibliografia

1. *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników* (2010), Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, [www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie%20wiekiem%20i%20nie%20tylko.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie%20wiekiem%20i%20nie%20tylko.pdf) [data dostępu 5.09.2012].
2. Boe T.A.: *Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations*, [www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002boet.pdf](http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002boet.pdf) [data dostępu 5.09.2012].
3. Blanchard K.: *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN 2011.
4. Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A.: *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publisher, Inc California 2001.
5. Blomqvist K., Stahle P.: *Building organizational trust*, [impgroup.org/uploads/papers/37.pdf](http://impgroup.org/uploads/papers/37.pdf) [data dostępu 15.08.2012].
6. Callaway P.L.: *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*. Florida: Universal-Publishers 2007.
7. Castaldo S., Premazzi K., Zerbini F.: *The meaning(s) of Trust. Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationship*, Journal of Business Ethics 2010/96, 2010, s. 657–668.
8. Covey S.R.: *Szybkość zaufania*. Poznań: Rebis 2006.
9. *Czas próby, HR po kryzysie* (2010) Human Resorce Consutling, [www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/hr-po-kryzysie.pdf](http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/hr-po-kryzysie.pdf) [data dostępu 12.08.2012].
10. Daboval J., Cornish R., Swindle B., Gaster W.: *A trust inventory for small businesses*, [www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf) [data dostępu 10.08.2012].
11. Daboval J., Cornish J., Phelps L., Rader Ch.: *Building trust in the small business. The Manager Role*, [www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1995/pdf/14.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1995/pdf/14.pdf) [data dostępu 15.08.2012].
12. Das T.K., Teng B.S.: *The Risk-Based View of Trust: A conceptual Framework*, Journal of Business Psychology, 19, nr 1, 2004, 85–116.
13. Gawroński M., Kulig A., Niklas G., Pawlak D., Sarrazin H., Zieliński P.: *Równi na rynku pracy? Analiza sytuacji absolwentów i osób w wieku 50+ w województwie pomorskim*. [www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza\\_projektow\\_badawczych\\_efs/Documents/Raport\\_Rowni\\_na\\_ryнку\\_pracy.pdf](http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Documents/Raport_Rowni_na_ryнку_pracy.pdf) [data dostępu 10.07.2012].
14. Goudge J., Gilson L.: *How can be trust investigated? Drawing lessons from past experience*. Social Science and Medicine 61, 2005, s. 1439–1451.



15. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem*, [pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html](http://pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html) [data dostępu 15.08.2012].
16. *Oszacowanie, czy druga osoba jest godna zaufania*, [managernaobcasach.pl/inspiracje-motywacje-kwb/refleksje-coacha/865-zaufanie.html](http://managernaobcasach.pl/inspiracje-motywacje-kwb/refleksje-coacha/865-zaufanie.html) [data dostępu 15.09.2012].
17. *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, [www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy\\_45plus\\_w\\_naszej\\_firmie.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/pracownicy_45plus_w_naszej_firmie.pdf) [data dostępu 10.08.2012].
18. Rożnowski B.: *Wieloaspektowa charakterystyka sytuacji życiowej osób 50+ w perspektywie aktywności zawodowej*, [www.olbrzym.info/wieloaspektowa\\_charakterystyka\\_sytuacji\\_zyciowej\\_osob\\_powyzej\\_50\\_lat\\_w\\_perspektywie\\_aktywnosci\\_zawodowej.pdf](http://www.olbrzym.info/wieloaspektowa_charakterystyka_sytuacji_zyciowej_osob_powyzej_50_lat_w_perspektywie_aktywnosci_zawodowej.pdf) [data dostępu 12.09.2012].
19. Smyth H., Gustaffson M., Ganskau E.: *The value of trust in project business*, *International Journal of Management* 2010, nr 28, s. 117–129.
20. Sztompka P.: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak 2007.
21. Zając Cz., *Zaufanie w organizacjach gospodarczych*, [www.wsb.wroclaw.pl/upload\\_module/wwwNoweStrony\\_WYSIWYG/wroclaw/dla\\_pra sy/2011\\_2012/122011\\_zaufanie\\_charaktery.PDF](http://www.wsb.wroclaw.pl/upload_module/wwwNoweStrony_WYSIWYG/wroclaw/dla_pra sy/2011_2012/122011_zaufanie_charaktery.PDF) [data dostępu 12.06.2012].
22. Yilmaz A., Atalay C.G.: *A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life*, *European Journal of Social Science*, 2009, Vol. 8, No 2, s. 341–352.

#### YOUTHFULNESS OR MATURITY? WHO DO EMPLOYERS TRUST MORE

In the article are discussed the issues related to trust management with particular emphasis on the attributes that characterize trustworthy employees. There are three main categories of employee competencies important for credibility and reputation presented: the style of action, interpersonal relations and personal values. They are the background to show the young (Generation Y) and mature (over 45 years old) employees' features that determine trust based organization culture.