

Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Agnieszka Szczudlińska-Kanoś  
Małgorzata Marzec

# ZAUFANIE JAKO WARTOŚĆ W POLITYCE SPOŁECZNEJ WOBEC OSÓB STARSZYCH



Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

---

Agnieszka Szczudlińska-Kanoś  
Małgorzata Marzec

**ZAUFANIE JAKO WARTOŚĆ  
W POLITYCE SPOŁECZNEJ  
WOBEC OSÓB STARSZYCH**

---

Kraków 2018

Publikacja sfinansowana ze środków na działalność statutową Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich

Recenzent: dr hab. Roman Dorczak

Redakcja serii:

Redaktor Naczelny: dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska, prof. UJ

Sekretarz: dr Wioleta Karna

Rada Naukowa:

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – przewodniczący

prof. dr hab. Aleksander Noworól

dr hab. Grzegorz Baran

dr hab. Zbysław Dobrowolski, prof. UJ

dr hab. Roman Dorczak

dr hab. Dariusz Grzybek

dr hab. Grzegorz Mazurkiewicz

prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek

prof. dr hab. Andrzej Szopa

Wydawca:

Instytut Spraw Publicznych UJ

ul. prof. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

tel. +48 12 664 55 44, fax + 48 12 644 58 59

e-mail: monografia\_isp@uj.edu.pl

www.isp.uj.edu.pl

Projekt okładki:

Wydawnictwo „Profil-Archeo” (graphics by freevector.com, CC-BY-SA 4.0)

ISBN 978-83-65688-40-8

ISBN 978-83-65688-41-5 (e-book)

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych

Uniwersytet Jagielloński

Wydanie I, Kraków 2018

Publikacja, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowana bez pisemnej zgody Wydawcy

## SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	5
I. WARTOŚCI W POLITYCE SPOŁECZNEJ.....	8
1.1. Polityka społeczna w ujęciu teoretycznym.....	8
1.2. System zabezpieczeń społecznych oparty na wartościach i zaufaniu.....	13
1.3. Wartość publiczna w nowoczesnej polityce społecznej.....	20
II. ZAUFANIE A WARTOŚCI W ŚWIETLE KWESTII SPOŁECZNYCH .....	24
2.1. Znaczenie zaufania. Definicje zaufania.....	24
2.2. Typologia zaufania na tle wartości społecznej.....	33
2.3. Czynniki kształtowania zaufania.....	41
2.4. Warunki powstania zaufania w środowisku nieufności.....	50
III. ZNACZENIE ZAUFANIA W FUNKCJONOWANIU WYBRANYCH ELEMENTÓW SYSTEMU ZABEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH WOBEC OSÓB STARSZYCH.....	58
3.1. Osoby starsze w czasach kryzysu demograficznego.....	58
3.2. Polska polityka wobec osób starszych.....	62
3.3. Wzmacnianie zaufania jako wyzwanie dla systemu emerytalnego.....	66
ZAKOŃCZENIE.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	73



## WSTĘP

We współczesnym świecie można odnotować zwiększoną obecność ryzyka, które z jednej strony dotyczy może każdego człowieka, z drugiej organizacji, w których funkcjonowanie wpisana jest niepewność. Społeczeństwa wciąż poszukują powszechnie akceptowanych wartości, które stworzą podstawy do ograniczenia panującego ryzyka i niepewności. N. J. Smelser uważa, że „wartości określają w kategoriach ogólnych pożądane stany końcowe, które działają jako przewodnik dla ludzkiego wysiłku”<sup>1</sup>. Wartości są potrzebne człowiekowi do dokonywania ocen i podejmowania decyzji, mogą też nadać sens jego działaniu i życiu<sup>2</sup>. Celem strategicznym powinno być poszukiwanie wartości powszechnie akceptowalnych, które będą wspólne dla wszystkich uczestników danej zbiorowości. Taka wartość powinna być uznawana przez wszystkich i traktowana jako „zasób wspólny” (*joint of supply*)<sup>3</sup>. Ze względu na wszechobecność w życiu człowieka ryzyka przy złożonych i niezrozumiałych „abstrakcyjnych” systemach, do tego typu wartości można zaliczyć zaufanie. Określamy je jako społeczny stan świadomości, oznaczający redukcję niepewności, strachu i ryzyka<sup>4</sup>. Zaufanie można zaliczyć do dóbr społecznych, będących częścią wartości publicznej. Akceptacja tego typu wartości determinuje porządek społeczny każdej wspólnoty. Przyjęcie zaufania jako wartości pozwala na wskazanie pewnych norm i zasad umożliwiających sprawne funkcjonowanie społeczeństw (wspólnot) na różnych poziomach. Z drugiej strony zaufanie związane jest z akceptacją uwrażliwienia na działania dwóch stron relacji, które pojawia się w warunkach współzależności między stronami. Pojęcie zaufania zawiera wiele składników takich, jak: oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, wiara w czyjeś intencje czy działania oraz niepewność. Zaufanie umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami, szczególnie w przypadku, gdy ma ona miejsce w sferze społecznej. Tu ważne jest, aby podmioty współpracujące miały pewność realizacji celów, zasad działania i obowiązujących norm założonych na początku. Ponadto zaufanie odgrywa tu szczególną rolę ze względu na kontakty międzyludzkie w procesie realizacji polityki.

Wskazując obserwowane w ostatnich latach zmiany o charakterze społecznym oraz idące za nimi modyfikacje potrzeb społeczeństw, należałoby zastanowić się, czy pojmowanie polityki społecznej wyłącznie przez pryzmat opiekuńczości odpowiada współczesnym wyzwaniom. Nowoczesna polityka społeczna, warunkowana aktualnymi problemami, powinna być rozumiana jako system instytucji wykorzystujących narzędzia przy współdziałaniu obywateli do

<sup>1</sup> Smelser N. J. (1963), *Theory of Collective Behaviour*, Glencoe, s. 321, za: Joubert D. (2005), *Dwadzieścia pięć pojęć wartości*, [w:] P. Sztompka, M. Kucia (red.) (2005), *Socjologia*. Lektury, Kraków.

<sup>2</sup> Miłaszewicz D. (2016), *Zaufanie jako wartość społeczna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 259.

<sup>3</sup> Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

<sup>4</sup> Domański H. (2009), *Społeczeństwa europejskie. Stratyfikacja i systemy wartości*, Scholar, Warszawa, s. 143.

rozwiązywania różnorodnych kwestii społecznych, poprzez dostarczanie odpowiednich usług i dochodu. Taka polityka społeczna ma być aktywna, włączająca, nakierowana nie tylko na grupy wykluczone społecznie, czy też zagrożone tym wykluczeniem, ale na potrzeby wszystkich obywateli. Polityka społeczna winna bazować na wartościach i wzajemnym zaufaniu, pozytywnie wpływając na rozwój społeczeństw i indywidualnych jednostek, tworząc jednocześnie warunki do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. W chwili obecnej realizacja celów polityki społecznej, oceniana w sposób tradycyjny za pomocą twardych wskaźników, jest mocno krytykowana. Można spotkać się coraz częściej z opiniami, iż polityka społeczna powinna być rozpatrywana również poprzez zwracanie uwagi na poszczególne grupy społeczne, jak również ze względu na ogólne zadowolenie społeczności z poziomu i jakości życia. Wydaje się, że zaufanie, powstające na różnych płaszczyznach w trakcie realizacji polityki społecznej, może ułatwiać pozytywną ocenę osiągniętych celów w zakresie rozwiązywania ważnych społecznie kwestii. Szczególnie istotne staje się spojrzenie na aktualne problemy osób starszych.

W książce podjęto próbę pokazania znaczenia zaufania wobec osób starszych, jako wartości obecnej w polityce społecznej. W literaturze są dostępne opracowania podejmujące tematykę zaufania z różnych perspektyw, jak również znaczenie i zadania polityki senioralnej. Jednak brak jest analiz pokazujących kontekst zaufania w odniesieniu ogólnie do polityki społecznej, jak i senioralnej. Interesujące wydało się autorkom przeanalizowanie czynników, które mogą determinować zaufanie do polityki społecznej w zakresie opieki nad osobami starszymi. W opracowaniu usystematyzowano pojęcie zaufania jako wartości społecznej oraz wyznaczono płaszczyzny jego kształtowania w odniesieniu do systemu zabezpieczenia społecznego w zakresie realizacji niektórych aspektów polityki senioralnej. Przedstawiono warunki działania polityki społecznej w ramach opieki nad osobami starszymi, wskazując uwarunkowania demograficzne współczesnych społeczeństw oraz rozmiary działania systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce. Podmioty realizujące politykę społeczną nie mogą tylko zwracać uwagi na ogólne warunki systemu czy poprawność realizowanych celów polityki społecznej, muszą również budować właściwy poziom zaufania do samych podmiotów, jak i całego systemu zabezpieczenia społecznego. Opisane warunki działania systemu dały podstawę do poszukiwania innych miar – wartości wpływających na ocenę opisywanego systemu. Coraz częściej wskazuje się, że tradycyjne sposoby działania instytucji nie sprawdzają się. Zaufanie zostało przedstawione jak niezbędna wartość społeczna, umożliwiająca właściwe funkcjonowanie systemu zabezpieczenia społecznego. Zaufanie powinno być traktowane jako „miara pośrednicząca” do oceny systemu zabezpieczenia społecznego. Celem opracowania, które ma charakter opisowy i przeglądowy, jest analiza w polskich warunkach determinant kształtowania zaufania w polityce społecznej wobec osób starszych. Analiza zaufania może przyczynić się do lepszego zrozumienia działań podmiotów realizujących senioralną politykę społeczną.

Książka składa się z trzech rozdziałów podejmujących następujące kwestie: znaczenia wartości w polityce społecznej, zaufania jako ważnego społecznego problemu oraz roli zaufania w funkcjonowaniu wybranych elementów systemu zabezpieczenia społecznego wobec osób starszych. W rozdziale pierwszym przedstawiono ramy teoretyczne polityki społecznej, wskazano znaczenie wartości publicznej i zaufania w nowoczesnej polityce społecznej. W rozdziale drugim skupiono się na znaczeniu zaufania we współczesnym świecie. Przedstawiono definicję i rodzaje zaufania oraz determinanty, które je kształtują. Analiza zaufania została uzupełniona o opis znaczenia nieufności, ze względu na wzrost roli tego zjawiska w polskim społeczeństwie. W trzecim rozdziale opisano znaczenie i warunki funkcjonowania polityki senioralnej

w Polsce. Mając świadomość szerokiego zakresu działań podejmowanych w ramach polityki społecznej na rzecz osób starszych, zdecydowano o opisaniu tylko wybranych, najważniejszych z punktu widzenia opracowania działań, tj. systemu emerytalnego.

W monografii zestawiono opinie dwóch autorów. Książka jest zderzeniem (rozwinięciem) rozważań podejmowanych w wielu opracowaniach dotyczących zaufania, wartości publicznej, jak i polityki społecznej. Analiza różnych płaszczyzn realizacji polityki społecznej w zakresie opieki nad osobami starszymi z perspektywy determinant kształtowania zaufania umożliwiła wskazanie na znaczącą rolę zaufania jako wartości w realizowanej współcześnie polityce społecznej.

Książka została przygotowana zarówno z myślą o teoretykach zajmujących się niniejszymi kwestiami, jak i praktykach, między innymi: samorządowcach, pracownikach administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych, dla których przedstawione zagadnienia będą mogły stanowić inspirację do dalszych dociekań naukowych, jak i do zmiany sposobu realizacji określonych działań w ramach polityki społecznej.

Autorki mają nadzieję, że lektura monografii umożliwi spojrzenie na wybrane problemy z innej perspektywy, nie tylko podejmowania określonych zadań, ale również kształtowania wartości, w tym budowania zaufania.



## Rozdział I

### WARTOŚCI W POLITYCE SPOŁECZNEJ

#### 1.1. POLITYKA SPOŁECZNA W UJĘCIU TEORETYCZNYM

Zmiany o charakterze społeczno – gospodarczym, poza szeregiem pozytywnych zjawisk, powodują także powstawanie licznych, z reguły niespotykanych dotychczas problemów społecznych. W tak zmiennych warunkach, rola państwa w funkcjonowaniu społeczeństw również ulega ciągłym modyfikacjom. Współcześnie, władze stoją wobec coraz to większych wyzwań, głównie wynikających z rosnącej zmiany potrzeb czy wymagań społeczności, co do jakości i dostępności usług publicznych oraz z finansowych możliwości realizacji owych oczekiwań. W szczególności, do determinant w największym stopniu piętnujących nowe problemy społeczne w wielu krajach, w tym w Polsce, można zaliczyć czynniki:

- demograficzne – starzenie się społeczeństw, przy jednoczesnym spadku dzietności, jak i wzrost przeciętnej długości trwania życia ludzkiego;
- społeczne – zmiana wymagań oraz stylu życia, często wynikająca ze wzrostu dochodów i świadomości; brak zaufania do instytucji publicznych;
- technologiczne – rozwój wiedzy, edukacji i technologii,

Odpowiedzialne państwo, poprzez prowadzenie określonej, szeroko rozumianej polityki społecznej, opartej na przyjętych normach, wartościach oraz zaufaniu stara się odpowiadać na współczesne wyzwania i problemy. W szczególności pomoc ta wyrażana jest przez realizację działań z zakresu zabezpieczeń społecznych.

Rozważania na temat wartości oraz zaufania w polityce społecznej należy rozpocząć od wyjaśnienia określonych terminów, które często są przez badaczy odmiennie traktowane.

Zdefiniowanie polityki społecznej jest zadaniem trudnym i skomplikowanym, bowiem pojęcie to może być różnie traktowane z co najmniej kilku powodów.

Po pierwsze, w zakres zainteresowań *polityki* wchodzi bardzo szeroki wachlarz zagadnień dotyczących m.in: prawa, administracji, zarządzania, polityki, ekonomii, czy socjologii, co implikuje różnorodność oraz rozległość prowadzenia badań w tym obszarze.

Po drugie, polityka społeczna jest, a w zasadzie była, niejednokrotnie rozpatrywana wyłącznie w kontekście praktyki, z czym spotykamy się w starszej literaturze<sup>5</sup> lub rzadziej – w odnie-

---

<sup>5</sup> Zob. klasyfikacja Karla Mengera (1841–1921); Menger K. (1883), *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften*, [w:] S. Grzybowski (1948), *Wstęp do nauki o polityce społecznej*, „Czytelnik”

sieniu wyłącznie do teorii. Współczesne definicje zwykle jednak łączą praktyczną działalność polityki społecznej z aspektami teoretycznymi. W Polsce pierwsze tego typu objaśnienia pojawiły się w latach 30-tych XX wieku. W miejscu tym na szczególną uwagę zasługuje definicja stworzona przez Konstantego Krzeczковского mówiąca, iż „polityka społeczna bada zmiany zachodzące w strukturze społecznej pod wpływem celowej działalności grup społecznych oraz ciał publicznych i szuka sposobów najbardziej celowego przeprowadzania tych zmian”<sup>6</sup>. Aktualnie koniecznym jednak jest posługiwanie się objaśnieniami dostosowanymi do obecnych uwarunkowań polityczno-ekonomiczno-prawnych. W związku z powyższym warto przytoczyć definicję m.in. Juliana Auleytnera mówiącą, iż „polityka społeczna to działalność państwa, samorządu i organizacji pozarządowych, której celem jest wyrównywanie drastycznych różnic socjalnych między obywatelami, dawanie im równych szans i asekurowanie ich przed skutkami ryzyka socjalnego”<sup>7</sup>, czy Jolanty Supińskiej, według której „terminem polityka społeczna zwykło się określać zarówno pewną sferę działań politycznych, jak i pewien typ dociekań naukowych”<sup>8</sup>. W rozwoju badań nad polityką społeczną nieocenioną wartość mają również spostrzeżenia przedstawione w licznych opracowaniach naukowych, m.in. Antoniego Rajkiewicza, Tadeusza Szumlicza, Adama Kurzynowskiego, Ryszarda Szarfenberga oraz wielu innych.

Problemy w zdefiniowaniu polityki społecznej wynikają także z odmienności w tłumaczeniu tego pojęcia. W języku polskim termin polityka odnosi się zarówno do walki o władzę w państwie, czyli do wszelkich czynności związanych z uzyskaniem i utrzymaniem mandatu (ang. *politics*) oraz do określenia działań dążących do realizacji celów społecznych (ang. *policy*) między innymi do rozwiązywania wszelkiego rodzaju problemów społecznych, czy świadczenia usług publicznych. Ponadto nie należy pomijać również faktu niejednokrotnego, a błędnego zrównywania polityki społecznej z polityką socjalną. Nieścisłość ta wynika między innymi z braku rozróżnienia słów społeczny i socjalny (*social*) w języku angielskim. Przyjąć więc należy, iż pojęcie polityki społecznej jest szersze, a polityka socjalna w polskich warunkach odnosi się raczej do świadczeń z zakresu pomocy społecznej.

Biorąc pod uwagę obserwowane w ostatnich latach, a nawet już dekadach zmiany o charakterze społecznym, gospodarczym, kulturowym oraz idące za nimi modyfikacje potrzeb społeczeństw<sup>9</sup>, należałoby zastanowić się, czy pojmowanie polityki społecznej wyłącznie przez pryzmat opiekuńczości odpowiada współczesnym wyzwaniom. Nowe problemy, to i nowoczesna polityka społeczna, rozumiana jako system instytucji, podmiotów publicznych, które poprzez wykorzystanie nowych narzędzi, metod, przy zaangażowaniu trzeciego sektora, sektora prywatnego oraz przy współdziałaniu obywateli i liderów społecznych, stara się jak najlepiej odpowiadać na zdiagnozowane wcześniej, a jakże różnorodne, kwestie społeczne, poprzez dostarczanie odpowiednich usług i dochodu. Nowoczesna polityka społeczna to polityka aktywna, włączająca, nakierowana nie tylko na grupy wykluczone społecznie, czy też zagrożone tym wykluczeniem, ale na potrzeby wszystkich obywateli. To polityka oparta na wartościach,

---

Spółdzielnia Pracy i Użytkowników, Kraków, s. 14.

<sup>6</sup> Zob. Krzeczkowski K. (1930), *Problemat polityki społecznej*, „Ekonomista”.

<sup>7</sup> Auleytner J. (2000), *Polityka społeczna. Teoria i organizacja*, WSP TWP, Warszawa.

<sup>8</sup> Supińska J. (1991), *Dylematy polityki społecznej*, Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa, s. 7.

<sup>9</sup> Zob. Reisch M. (2013), *US social policy in the new century*, [w:] M. Reisch (red.), *Social Policy and Social Justice*, Sage Publications, California.

wzajemnym zaufaniu, pozytywnie wpływająca na rozwój społeczeństw i indywidualnych jednostek, tworząca warunki do dojrzewania społeczeństwa obywatelskiego.

W chwili obecnej, realizacja celów polityki społecznej jest zwykle w sposób tradycyjny oceniana za pomocą twardych wskaźników np. wysokości środków wydanych na konkretne usługi społeczne (w tym m.in.: edukacyjne, zdrowotne, kulturalne, mieszkaniowe, pomocy społecznej, czy z zakresu bezpieczeństwa publicznego), ilość placówek świadczących takie usługi (np. ilość szkół, szpitali, komisariatów policji), czy za pomocą wskaźnika wzrostu gospodarczego. Istnieją już jednak opinie, iż powinna być rozpatrywana i oceniana również poprzez: poparcie dla poszczególnych polityków, partii, ugrupowań rządzących, opozycji rządowej, wynik naciśków grup interesu, wzrost i rozwój wiedzy i doświadczenia w administracji<sup>10</sup> oraz, a może przede wszystkim, ogólne zadowolenie społeczności z poziomu i jakości życia.

Słuszność prowadzenia rozbudowanej i wielostronnej polityki społecznej jest punktem spornym zarówno wśród teoretyków oraz badaczy tej dziedziny nauki, jaki i praktyków, między innymi władz publicznych. Dyskusje toczą się głównie o zasadność prowadzenia i zasięg polityki społecznej. Na realizowanie konkretnego jej modelu w danych państwach wpływa szereg różnych czynników – m.in. ekonomicznych, historycznych, kulturowych. Chcąc jednak przedstawić niniejszą problematykę w jak najbardziej przystępny sposób należy podkreślić, iż spór toczy się o doktryny, wartości, społeczne uwarunkowania oraz finanse. Podstawowy problem dotyczy więc zakresu gwarantowanych przez państwo usług, świadczeń i wyznaczenia granicy wsparcia.

W zależności od sprawującej władzę w danym kraju opcji politycznej, której przedstawiciele wybierani są zwykle w demokratycznych wyborach, obserwuje się występowanie poglądów liberalnych, socjalnych, a najczęściej pośrednich. W literaturze znaleźć można liczne analizy porównawcze modeli polityki społecznej<sup>11</sup>, ale w miejscu tym nadmienić należy, iż najbardziej znaczące klasyfikacje polityki społecznej prowadzonej przez państwo stworzyli: Richard Titmuss (1975), Norman Furniss i Timothy Tilton (1977) oraz Gøsta Esping-Andersen (1990).

R. Titmuss wyróżnia trzy główne modele polityki społecznej: marginalny (rezydualny), motywacyjny (służebny, wydajnościowy) oraz instytucjonalno-redystrybucyjny. W pierwszym modelu - liberalnym, inaczej nazywanym marginalnym, postuluje się niemalże całkowite odejście z działalności socjalnej. Przedstawiciele liberalizmu oraz poglądów podobnych uważają, że potrzeby społeczeństwa powinny być zaspokajane w ramach rynku prywatnego i ewentualnie rodziny, a państwo np. zdaniem przedstawiciela libertarianizmu Roberta Nozicka, zwolennika państwa minimalnego, nie powinno wychodzić poza funkcje ochrony życia i własności. W modelu tym nazywanym również m.in. przez Mirosława Książepolskiego rezydualnym polityka społeczna może wkroczyć jako rozwiązanie doraźne. Instytucje zabezpieczenia społecznego podejmują działalność w sytuacji, gdy naturalne sposoby (rodzina i rynek) zawodzą. Podkreśla się tu jednak znaczenie trzeciego sektora.

W kolejnym, motywacyjnym (służebnym, korporacyjnym) modelu, polityka społeczna ma znacznie szerszy zakres. Akcentuje się jej dużą rolę we wspieraniu rozwoju gospodarczego, równocześnie zaznaczając przywileje dla osób pracujących oraz istotność rozwiązań

<sup>10</sup> Zob. Helco H. (2017), *Modern social politics in Britain and Sweden*, European Consortium for Political Research Press, 2010, s. 285–286; D. Rueschemeyer, T. Skocpol (red.) (1996), *States, Social Knowledge, and the Origins of Modern Social Policies*, Princeton Legacy Library, Princeton, New Jersey, New York.

<sup>11</sup> Zob. Książepolski M. (2012), *Skuteczność modeli polityki społecznej w rozwiązywaniu problemów ludzi starych*, Problemy Polityki Społecznej. Studia i dyskusje 7, s. 13–37.

ubezpieczeniowych, w tym składki na ubezpieczenie zdrowotne. Instytucje zabezpieczenia społecznego są ważnym dodatkiem do gospodarki pełniąc wobec niej rolę służebną. Potrzeby socjalne są zaspokajane w zależności od zasług (osiągnięć zawodowych, produktywności).

W ostatnim wyróżnionym przez R. Titmussa modelu – instytucjonalno-redystrybucyjnym polityka społeczna uważana jest za integralną część systemu, a instytucje publiczne (nie jednostka, zakład pracy) są odpowiedzialne za dobrobyt obywateli. Gwarancja powszechności oraz dostępności do świadczeń i usług publicznych determinowana jest faktem zamieszkania w danym państwie (nawet nie posiadania obywatelstwa) i nie wynika z warunków pracy. Środki finansowe przekazywane na realizację takiej polityki, w państwach nazywanych opiekuńczymi, dobrobytu, czy Welfare State, w bardzo dużej części pochodzą z wysokich podatków.

Według koncepcji N. Furnissa i T. Tiltona, w której wzięto pod uwagę formy ingerencji państwa kapitalistycznego w wolną grę sił rynkowych, państwo może występować po pierwsze jako państwo „pozytywne”, w którym polityka społeczna ma chronić właściciela kapitału przed trudnościami związanymi z kryzysem lub załamaniem rynkowym; po drugie, jako państwo „bezpieczeństwa socjalnego”, w którym celem polityki społecznej jest zagwarantowanie minimalnego dochodu wszystkim obywatelom, a nie tylko wybranym grupom pracujących; a po trzecie, jako państwo „dobrobytu społecznego”, w którym celem polityki społecznej jest wyrównanie warunków i szans życiowych wszystkich obywateli.

G. Esping-Andersen dokonując kategoryzacji, wskazał natomiast trzy kryteria:

- stopień dostępu do świadczeń i usług;
- wpływ świadczeń i usług socjalnych na zachowanie lub zmianę istniejących podziałów społecznych;
- relacje pomiędzy państwem a rynkiem prywatnym w ubezpieczeniach emerytalnych;

Biorąc pod uwagę powyższe, wyróżnił następujące reżimy:

- liberalny, w którym istnieją skromne świadczenia o charakterze opiekuńczym;
- konserwatywno-korporacyjny – zapewniający gwarancje socjalne i świadczenia zróżnicowane w przekroju zawodowym;
- socjaldemokratyczny, gdzie powszechne i bezwarunkowe prawa, gwarancja wysokiego i wyrównanego poziomu zabezpieczenia należą się wszystkim obywatelom.

Warto jednak zauważyć, iż przedstawione powyżej modele polityki społecznej mają charakter wręcz idealny, ponieważ w praktyce w żadnym kraju realna polityka społeczna nie odpowiada im w pełni. Istnieją oczywiście państwa, w których występuje znacznie więcej elementów charakteryzujących dany model polityki społecznej, ale w ostatnich latach zauważalne są również liczne zmiany systemowe oraz ustrojowe. Chcąc podać przykłady krajów o określonych modelach wymieniły Stany Zjednoczone, w których występuje wiele elementów liberalnej polityki społecznej, w państwach Europy kontynentalnej raczej przeważa model konserwatywno-korporacyjny, a w skandynawskich, mimo licznych problemów, nadal dominuje model instytucjonalno-redystrybucyjny.

Koncepcja Welfare State była efektem sprzeciwu wobec niekorzystnych zjawisk, jakie towarzyszyły gospodarce wolnorynkowej w XIX i XX w. oraz zmierzała do jej zasadniczej przebudowy<sup>12</sup>. Według L. Balcerowicza formowanie się państw dobrobytu w ostatnich dekadach było możliwe dzięki gwałtownemu rozwojowi gospodarczemu po II wojnie światowej oraz znac-

<sup>12</sup> Przybyciński T. (2016), *Etyczne i ekonomiczne aspekty państwa dobrobytu*, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym* 3, s. 27–34.

nie bardziej, niż w chwili obecnej, korzystnej sytuacji demograficznej, z przewagą pracujących młodych ludzi. Współcześnie państwa redystrybucyjne, czyli wypłacające duże transfery społeczne są narażone na kryzysy zadłużeniowe. Zdaniem ekonomisty, państwo opiekuńcze tworzy społeczeństwo klientów systemów społecznych, a bezpośrednimi ofiarami państwa opiekuńczego stają się ludzie młodzi i kobiety. To oni bowiem najczęściej są bez pracy, ponieważ przywileje zyskiwane przez różne grupy zawodowe i społeczne deformują taki rynek pracy. Podobną opinię wyraża także estoński polityk Mart Laar, podkreślający, że „model państwa opiekuńczego jest w pewnym sensie podobny do państwa komunistycznego – uzależnia ludzi”<sup>13</sup>, niszczy przedsiębiorczość oraz etos pracy, a w dłuższej perspektywie jest niemożliwy do realizowania.

Analiza programów ugrupowań politycznych, czy kandydatów na polityków, samorządowców oraz działalności partii rządzących, które przecież prowadzą badania opinii publicznej, nakłania do stwierdzenia, że polityka społeczna zyskuje na znaczeniu. Wyniki głosowań wskazują na fakt, że coraz większa ingerencja państwa staje się pożądana oraz potrzebna i wydaje się, że w przyszłości „mimo uszczuplenia prerogatyw państwa przez globalizację<sup>14</sup>, regionalizację i tworzenie megabloków jego funkcje będą się rozrastać”<sup>15</sup>. Zapewnienie takiego stanu jest zależne od wielu czynników, w tym posiadania wygenerowanych w kraju dochodów publicznych<sup>16</sup>. Niebezpieczne jednak jest pokrywanie wydatków na nader rozbudowaną politykę społeczną z zaciąganych kredytów, choć i takie podejście wśród niektórych badaczy i praktyków znajduje swoje zastosowanie i usprawiedliwienie.

Współcześnie, mimo świadomości zarówno zagrożeń, jak i szans, jakie niesie za sobą prowadzenie „rozbudowanej” polityki społecznej, mimo wszystko w walce wyborczej coraz częściej kandydaci i ugrupowania polityczne podejmują owe kwestie, uzyskując przy tym poparcie społeczne. Niejednokrotnie jednak wdrażane rozwiązania są bardzo kosztowne i w dłuższej perspektywie czasowej nie mają racji bytu. Obecnie, rozpoczęta w Polsce na początku lat 90-tych transformacja polityki społecznej, definiowana jako „polityka rządów dotycząca działania mającego bezpośredni wpływ na dobrobyt obywateli przez dostarczanie im usług lub dochodu”<sup>17</sup>, nadal nie jest procesem zakończonym i ciągle ewoluuje. Analizując ostatnie kilka lat, można stwierdzić, iż zmierza ona w kierunku rozbudowy. Przez znaczną część społeczeństwa działania takie są akceptowane, czego chociażby dowodzą wyniki kolejnych wyborów parlamentarnych, czy prezydenckich oraz prowadzone przed nimi kampanie wyborcze. Jednak o intensyfikacji działań z obszaru polityki społecznej świadczą przede wszystkim wdrażane w ciągu ostatniej dekady zmiany, przykładowo które wprowadzono w polityce rodzinnej. W 2011 roku stworzono nowe instytucje opieki nad dziećmi do lat trzech, co notabene było spowodowane koniecznością sprostania wymogom UE, oraz uruchomiono program „Maluch+”, który ma na celu wspieranie rozwoju instytucji opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 – żłobków, klubów dziecięcych i dziennych opiekunów. Beneficjenci programu mogą otrzymać dofinansowanie do tworzenia

<sup>13</sup> Świder J., *Państwo opiekuńcze nie jest sprawiedliwe*, 20 maja 2010, „Dziennik Polski”, <https://dziennikpolski24.pl/panstwo-opiekuncze-nie-jest-sprawiedliwe/ar/2759538>, dostęp: 04.12.2018.

<sup>14</sup> Zob. Béland D., Mahon R. (2017), *Advanced introduction to social policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA, s. 87–100.

<sup>15</sup> Hirszowicz M. (2007), *Stąd, ale dokąd. Społeczeństwo u progu nowej ery*. Wydawnictwo Sic!, Warszawa, s. 147.

<sup>16</sup> Piotrowska-Marczak K. (2014), *Adresaci aktualnych zmian systemu finansów publicznych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 179, s. 138–149.

<sup>17</sup> Marshall T. H. (1967), *Social Policy*, Hutchinson University Library, Londyn, s. 7.

i funkcjonowania miejsc opieki. Celem programu jest „zwiększenie dostępności terytorialnej i finansowej miejsc opieki w żłobkach, klubach dziecięcych i u dziennych opiekunów dla wszystkich dzieci, w tym dzieci niepełnosprawnych oraz wymagających szczególnej opieki”<sup>18</sup>. Ponadto w kolejnych latach stopniowo wydłużano urlopy macierzyńskie, rodzicielskie i ojcowskie, a także zmieniono okres możliwości ich wykorzystywania. Wprowadzono świadczenie rodzicielskie w wysokości 1000 zł. – tzw. „kosiniakowe”, jako odpowiednik zasiłku macierzyńskiego dla kobiet, które nie mają do niego uprawnień, ponieważ są nieaktywne zawodowo albo pracują, ale nie opłacają składek na ubezpieczenie chorobowe, co jest najczęściej spotykane przy umowie zleceniu. Dodatkowo wdrożono programy „Rodzina 500+” oraz „Dobry start”, czyli 300 zł na wyprawkę szkolną dla dzieci, zmieniono kryteria dochodowe do świadczeń socjalnych, czy zmieniono program opłat za placówki opiekuńczo-wychowawcze. Młode rodziny otrzymały wsparcie w postaci dopłat do mieszkań w programach „Rodzina na swoim”, czy „Mieszkanie dla Młodych”. Obecnie realizowany jest program „Mieszkanie Plus”, skierowany w pierwszej kolejności do osób, które nie mogą ubiegać się o kredyt hipoteczny na rynkowych zasadach<sup>19</sup>. Ponadto wdrożono Kartę Dużej Rodziny. Jest to zainicjowany przez obywateli system zniżek i dodatkowych uprawnień dla rodzin 3+ obowiązujący zarówno w instytucjach publicznych, jak i w firmach prywatnych. Posiadacze Karty mają możliwość tańszego korzystania z oferty określonych podmiotów między innymi z branży spożywczej, paliwowej, bankowej, rekreacyjnej, czy kulturalnej<sup>20</sup>. Liczne zmiany, z lepszym lub gorszym skutkiem, zaszły także w innych obszarach, między innymi w polityce senioralnej, pomocy społecznej, opiece zdrowotnej, rehabilitacji osób niepełnosprawnych, a nawet w funkcjonowaniu funduszu alimentacyjnego.

O przyszłości polityki społecznej, a co za tym idzie, o modelu, jaki w Polsce ukształtuje się w najbliższych latach decydować będą osoby sprawujące władzę, zarówno na szczeblu krajowym, regionalnym, jak i lokalnym. Po pierwsze, będą to więc politycy, którzy głosząc swoje poglądy polityczne oraz deklarując rozwiązania konkretnych problemów (w tym także społecznych), po uzyskaniu mandatu zobowiązani będą do realizacji swoich obietnic. Nie bez znaczenia pozostaje również tutaj władza ustawodawcza. Po drugie, będą to samorządowcy, na których spoczywa ogromny obowiązek analizowania, zaspokajania oraz monitorowania potrzeb społecznych, organizacje trzeciego sektora, w znacznym stopniu wspomagające władze publiczne oraz oczywiście obywatele.

## 1.2. SYSTEM ZABEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH OPARTY NA WARTOŚCIACH I ZAUFANIU

Dociekań nad wartościami w polityce społecznej nie należy prowadzić bez wyjaśnienia pojęcia systemu zabezpieczeń społecznych, który jest jednym z jej najważniejszych narzędzi<sup>21</sup>. Zarówno w literaturze polskiej, jak i obcojęzycznej, pomimo, że termin „social security”, jest

<sup>18</sup> <https://www.gov.pl/web/rodzina/program-maluch>, dostęp: 07.11.2018.

<sup>19</sup> <https://mieszkanieplus.org.pl/>, dostęp: 07.11.2018.

<sup>20</sup> <https://www.gov.pl/web/rodzina/karta-duzej-rodziny-ogolne>, dostęp: 07.11.2018.

<sup>21</sup> Zob. Maj E. A. (2015), *Istota systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Zeszyty Naukowe WSFIP 1, s. 100–139.

powszechnie używany, to nie ma jednej uniwersalnej definicji, ani też jasno określonego zakresu oddziaływania, co wynika z kilku głównych przyczyn.

Rozumienie pojęcia zabezpieczenie społeczne ewoluje od dziesięcioleci, a początków jego stosowania można doszukiwać się w „Social Security Act” z 1935 r.<sup>22</sup> Zdaniem H. F. Zachera sens analizowanego określenia powinien być pojmowany historycznie jako „przekroczenie dwóch etapów poprzedzających politykę świadczeń społecznych: opieki nad ubogimi i ubezpieczenia społecznego”. Autor zdefiniował zabezpieczenie społeczne jako „wiarygodną ochronę przed pewnymi rodzajami ryzyka życiowego”<sup>23</sup>. Według J. Piotrowskiego „pojęcie zabezpieczenia, jako całokształtu urządzeń publicznych zapewniających ochronę przed niedostatkiem, jest stosunkowo nowe”, a rozpowszechniło się dopiero po II wojnie światowej, wypierając dawne szerokie pojęcie ubezpieczenia społecznego<sup>24</sup>.

W literaturze można odnaleźć różne definicje zabezpieczenia społecznego, które z jednej strony opierają się na koncepcji podkreślającej komplementarność metod (technik) realizacji zabezpieczenia społecznego, z drugiej natomiast na idei prowadzącej do wyrównywania negatywnych skutków ryzyk socjalnych. Zdaniem A. Rajkiewicza zabezpieczeniem społecznym określa się system świadczeń, do których obywatele mają prawo lub z których mogą korzystać w wypadkach i na określonych przepisami warunkach<sup>25</sup>. W opinii W. Muszalskiego zabezpieczenie społeczne jest pojęciem zbiorczym, które może być stosowane wyłącznie w liczbie pojedynczej. Zabezpieczenie to idea wytyczająca kierunki docelowe, a „środkami prawnymi realizacji zabezpieczenia są: ubezpieczenia społeczne, zaopatrzenie społeczne i pomoc (opieka społeczna)”<sup>26</sup>. Te administracyjno – finansowe metody wzajemnie się uzupełniają, a każda z nich wymaga określonej administracji i środków finansowych<sup>27</sup>. Krytycznie do kwestii zaopatrzenia społecznego, a w zasadzie jego wyodrębnienia, z zabezpieczenia społecznego odniósł się m.in. J. Jończyk, uznając, że przy podejmowaniu problematyki zabezpieczenia społecznego należy zwrócić szczególną uwagę na kwestię ryzyka socjalnego, przez które „rozumie się na ogół niebezpieczeństwo wystąpienia zdarzenia: przyszłego, niepewnego, niezależącego od woli człowieka i dlań niekorzystnego”<sup>28</sup>. Drugorzędne znaczenie mają natomiast mechanizmy prawne zapewniające świadczenia w razie jego wystąpienia. Na gruncie obowiązujących przepisów J. Jończyk wyróżnił dziewięć rodzajów ryzyka: dożycie wieku emerytalnego; trwałą bądź okresową niezdolność do pracy; śmierć żywiciela rodziny; niezdolność bądź niemożność pracy; wypadek przy pracy lub chorobę zawodową; niezdrowie; bezrobocie niedostatek dochodu w rodzinie oraz trudne sytuacje życiowe<sup>29</sup>.

Zróżnicowane ujmowanie zabezpieczenia społecznego może wynikać również ze swobody decyzyjnej i wykonawczej, którą poszczególnym państwom pozostawiły międzynarodowe akty prawne Organizacji Narodów Zjednoczonych (m.in. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka

<sup>22</sup> *The Social Security Act of 1935*, <https://www.ssa.gov/history/35act.html>, dostęp: 26.10.2018.

<sup>23</sup> Zacher H. F. (1999), *Rozwój zabezpieczenia społecznego w Europie*, [w:] B. Maydell, T. Zieliński (red.), *Ład społeczny w Polsce i Niemczech na tle jednoczącej się Europy. Księga pamiątkowa poświęcona Czesławowi Jackowiakowi*, Wydawnictwo Polsko – Niemieckie, Warszawa, s. 372–373.

<sup>24</sup> Piotrowski J. (1966), *Zabezpieczenie społeczne. Problematyka i metody*, KiW, Warszawa, s. 15.

<sup>25</sup> Rajkiewicz A. (red.) (1979), *Polityka społeczna*, PWN, Warszawa, s. 432.

<sup>26</sup> Muszalski W. (2004), *Ubezpieczenia społeczne. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa, s. 18–19.

<sup>27</sup> Muszalski W. (1996), *Prawo socjalne*, PWN, Warszawa, s. 93–95.

<sup>28</sup> Jończyk J. (2006), *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Zakamycze, Kraków, s. 57–60.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 12–20.

z 1948, Międzynarodowy Pakt Praw Ekonomicznych, Socjalnych i Kulturalnych oraz Konwencja MOP nr 102 z 1952 roku.), Rady Europy (m.in. Europejska Karta Społeczna z 1961 roku, Zrewidowana Europejska Karta Społeczna z 1990 r., Europejski Kodeks Zabezpieczenia Społecznego z 1964 r., czy Zrewidowany Europejski Kodeks Zabezpieczenia Społecznego z 1990 r.) oraz liczne umowy dwustronne<sup>30</sup>.

Biorąc pod uwagę międzynarodowe akty prawne w Polsce na szczególną uwagę zasługuje Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. Założono bowiem w niej, że każdy człowiek, w razie niezawinionej utraty środków utrzymania, ma prawo do bezpieczeństwa socjalnego. W definiowaniu zabezpieczenia społecznego kluczową rolę odgrywa także Konwencja 102 Międzynarodowej Organizacji Pracy, przyjęta w Genewie 28 czerwca 1952 roku, ratyfikowana przez Polskę dopiero w 2003 roku, dotycząca minimalnych norm zabezpieczenia społecznego, w której tylko ogólnie wskazano na ryzyka podlegające ochronie. Ujęcie takie z jednej strony umożliwiło wykonalność przyjętych zobowiązań, z drugiej natomiast pozostawiło państwom dowolność w rozszerzaniu podmiotowego oraz przedmiotowego zakresu ochrony. Konwencja 102 objęła osiem rodzajów ryzyka, które wcześniej zostały ustalone w zaleceniach z 1944 roku – Zaleceniu 67 oraz Zaleceniu 69, dotyczących odpowiednio zabezpieczenia dochodu i opieki medycznej oraz wprowadziła nowe ryzyko – wypadek przy pracy i chorobę zawodową<sup>31</sup>.

Konwencja 102 MOP obejmuje następujące rodzaje ryzyka:

- choroby – świadczenia zdrowotne;
- niezdolności do pracy – zasiłki chorobowe;
- bezrobocia – świadczenia w razie bezrobocia;
- starości – świadczenia na starość;
- wypadku przy pracy i chorób zawodowych – świadczenia w razie wypadków przy pracy i chorób zawodowych;
- obciążeń rodzinnych – świadczenia rodzinne;
- macierzyństwa – świadczenia macierzyńskie;
- inwalidztwa – świadczenia w razie inwalidztwa;
- śmierci żywiciela rodziny – świadczenia w razie śmierci żywiciela rodziny<sup>32</sup>.

Pomimo tego, że Konwencja 102, nie zawiera stricte definicji zabezpieczenia społecznego, to każdorazowo wyznacza: przedmiot ochrony prawnej, zakres podmiotowy i przedmiotowy, warunki nabycia i rodzaje świadczeń, wysokość i zasady wymiaru świadczeń, okres wypłaty, zawieszalność, postępowanie oraz dodatkowe uprawnienia. W Konwencji 102 nie wskazano także konkretnych źródeł finansowania i nie uznano, że ubezpieczenie społeczne jest jedynym możliwym sposobem zapewnienia świadczeń społecznych. Co istotne, Polska ratyfikowała tylko wybrane części Konwencji nr 102 odnoszące się do: opieki zdrowotnej, świadczeń na wypadek starości, zasiłków rodzinnych, macierzyństwa oraz do świadczeń na wypadek śmierci żywiciela rodziny). Ratyfikację pełnego dokumentu uniemożliwiały kwestie o charakterze

<sup>30</sup> Szyburska-Walczak G. (2015), *Ubezpieczenia społeczne. Repetytorium*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 29–34.

<sup>31</sup> Uścińska G. (2005), *Świadczenia z zabezpieczenia społecznego w regulacjach międzynarodowych i polskich. Studium porównawcze*, IPiSS, Warszawa, s. 14–15.

<sup>32</sup> *The ILO Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952 (No. 102)*, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312247](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312247), dostęp: 26.10.2018.



szczegółowym, które głównie dotyczyły się zakresu podmiotowego, a także wysokości oraz okresu wypłacania świadczeń<sup>33</sup>.

Dokonując przeglądu dokumentów międzynarodowych, należy także wspomnieć o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego, czyli o regulacjach prawnych, które uzupełniają prawo wewnętrzne konkretnego państwa, chroniąc tym samym osoby wykonujące pracę za granicą przed utratą ochrony w zakresie zabezpieczenia społecznego. W prawie wspólnotowym koordynację krajowych systemów zabezpieczenia społecznego wyznaczały kolejno: Traktat Rzymski, Rozporządzenie Rady (EWG) nr 1408/71 z dnia 14 czerwca 1971 r. w sprawie stosowania systemów zabezpieczenia społecznego do pracowników najemnych, osób pracujących na własny rachunek i członków ich rodzin, przemieszczających się w granicach wspólnoty oraz Rozporządzenie Rady (EWG) nr 574/72, znowelizowane rozporządzeniem (WE) nr 647/2005 PE i Rady z 13 kwietnia 2005 r. Od dnia 1 maja 2010 r. zaczęto stosować nowe rozporządzenia w sprawie koordynacji – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 883/2004 z 29 kwietnia 2004 r. w sprawie koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego oraz Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 987/2009<sup>34</sup>. 1 kwietnia 2012 r. przepisy te zostały przyjęte także przez Szwajcarię, natomiast 1 czerwca 2012 r. przez państwa należące do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), czyli Islandię, Liechtenstein i Norwegię. W stosunku do państw członkowskich UE, od 28 czerwca 2012 r. zaczęło obowiązywać nowe rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 465/2012, które zmieniło przepisy rozporządzeń 883/2004 i 987/2009. Islandia, Liechtenstein i Norwegia zaczęły stosować nowe przepisy 2 lutego 2013 r., natomiast Szwajcaria 1 stycznia 2015 r.<sup>35</sup>

Polskie akty prawne, od niemalże stu lat, również regulują kwestię zabezpieczenia społecznego. Już Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 21 marca 1921 r., mówiła, że każdy obywatel miał prawo do opieki państwa nad jego pracą, a w razie braku pracy, nieszczęśliwego wypadku i niedołęstwa – do ubezpieczenia społecznego, które ustalała osobna ustawa. Stanowiła także, iż dzieci bez dostatecznej opieki rodzicielskiej mają prawo do opieki państwa. Odrębne przepisy normowały „opiekę macierzyństwa”<sup>36</sup>. Art. 60 Konstytucji Rzeczypospolitej Ludowej z 22 lipca 1952 r. mówił, iż „Obywatele Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej mają prawo do ochrony zdrowia oraz do pomocy w razie choroby lub niezdolności do pracy, a coraz szerszemu urzeczywistnieniu tego prawa służą: rozwój ubezpieczenia społecznego robotników i pracowników umysłowych na wypadek choroby, starości i niezdolności do pracy oraz rozbudowa różnych form pomocy społecznej, a także rozwój organizowanej przez państwo ochrony zdrowia ludności (...)”<sup>37</sup>. Ponadto regulacje dotyczące zabezpieczenia społecznego Konstytucja z 1952 poruszała także w art. 58 – prawo do pracy, art. 59 – prawo do wypoczynku, art. 66 – prawo do równouprawnienia oraz prawa wynikające z macierzyństwa oraz art. 67 – opieka nad małżeństwem i rodziną.

<sup>33</sup> Maciejewska J. (2005), *Perspektywy ratyfikacji Konwencji MOP*, Polityka Społeczna 3.

<sup>34</sup> <https://www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spoecznego/unia-europejska/przepisy-unijne-zmiany-w-przepisach-o-koordynacji/>, dostęp: 26.10.2018.

<sup>35</sup> <http://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki-dla-osob-pracujacych/zamieszkalych-za-granica/koordynacja-883/co-to-jest-koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spoecznego1>, dostęp: 08.11.2018.

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1921 nr 44 poz. 267, art. 102, art. 103.

<sup>37</sup> Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz. U. 1952 nr 33 poz. 232.

W obowiązującej obecnie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku, już w preambule mowa jest o podstawowych prawach, opartych na zasadzie subsydiarności. Przepis ten ma zasadnicze znaczenie dla wykładni prawa zabezpieczenia społecznego i kierunku rozwoju polityki społecznej, ponieważ właśnie zgodnie z zasadą subsydiarności państwo powinno integrować w sferę życia obywatela dopiero wtedy, gdy nie jest on w stanie sam zaspokoić swoich potrzeb. W Konstytucji RP prawo do zabezpieczenia społecznego zostało uregulowane także w innych artykułach, między innymi w art. 2 Konstytucji, odnoszącym się do demokratycznego państwa prawnego i sprawiedliwości społecznej, w art. 67 mówiącym, iż „obywatel ma prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego”, a także w art. 68 odnoszącym się do ochrony zdrowia i zapewniania opieki zdrowotnej przez władze publiczne dzieciom, kobietom ciężarnym, osobom niepełnosprawnym i w podeszłym wieku (...)”<sup>38</sup>.

Poza Konstytucją RP, przepisy dotyczące systemu zabezpieczenia społecznego regulują także ustawy, z których do najistotniejszych zaliczyć należy: Ustawę z dnia 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>39</sup>, Ustawę z dnia 17 grudnia 1998 roku o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych<sup>40</sup>, Ustawę z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa<sup>41</sup>, czy Ustawę z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej<sup>42</sup>, a także wiele innych.

Brak uniwersalnej, cechującej się ponadnarodowym charakterem, definicji wynika również z prozaicznej przyczyny – z rozbieżności w samym tłumaczeniu pojęcia „social”, które w języku angielskim może odwoływać się do polskiego terminu „społeczny” i „socjalny”, przy czym termin „socjalny” w odniesieniu zarówno do polityki, zabezpieczenia, czy usług jest znacznie węższy. Różnice w definiowaniu wynikają także z roli jaką pełni sektor pozarządowy, czy prywatny w realizacji zadań z zakresu zabezpieczenia społecznego. Niezwykle istotne są również kwestie przyjmowanych w społeczeństwach norm, wartości oraz zaufania do instytucji odpowiadających za zabezpieczenie społeczne. W państwach bardziej liberalnych zakres pomocy państwa jest oczywiście zdecydowanie mniejszy niż w tzw. „krajach dobrobytu”, czyli „Welfare States”, zatem i elementy wchodzące w skład systemu zabezpieczenia społecznego są odmienne<sup>43</sup>.

W poszczególnych krajach definicje zabezpieczenia społecznego, są ściśle związane z działaniami praktycznymi, determinowanymi przez prowadzoną określoną politykę społeczną, przyjęty określony model, który z kolei jest wypadkową szeregu czynników między innymi o charakterze historycznym, ekonomicznym, politycznym, czy kulturowym. Warto jednak choćby krótko przedstawić, że rozwój polityki społecznej oraz ubezpieczeń społecznych

<sup>38</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997, Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, ze zm.

<sup>40</sup> Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998 nr 162 poz. 1118, ze zm.

<sup>41</sup> Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz.U. 1999 nr 60 poz. 636, ze zm.

<sup>42</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593, ze zm.

<sup>43</sup> Hall A. L., Midgley J. (2004), *Social policy for development*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi s. 233–235; Béland D., Petersen K. (2015), *Analysing social policy concepts and language. Comparative and transnational perspectives*, Policy Press, Bristol.

w różnych państwach przebiegał odmiennie<sup>44</sup>. Dwie wojny światowe, dalekosiężne skutki wielkiego kryzysu z lat trzydziestych XX wieku oraz coraz większa akceptacja dla idei praw socjalnych spowodowały, że od połowy lat 40-tych, aż do końca lat 70-tych XX wieku praktycznie we wszystkich krajach europejskich zaczął dominować model państwa *welfare state*, określane również jako państwo opiekuńcze, czy dobro-bytu społecznego. Na rozwój takiej polityki ogromny wpływ również miało umocnienie się ugrupowań lewicowych, keynesowski przełom w teorii ekonomii, czy permanentny wzrost społecznych oczekiwań w zakresie istotnej poprawy warunków życia. Istotnym elementem wpływającym na wdrażanie i umacnianie *welfare state* był ogłoszony raport Williama Beveridge'a z roku 1942, dotyczący doskonalenia systemu zabezpieczenia społecznego. W połowie XX wieku w zasadzie już w większości krajów Europy Zachodniej oraz Północnej silnie inwestowano w rozwój państwa opiekuńczego, który charakteryzował się szeroko rozbudowanym systemem bezpieczeństwa socjalnego oraz przyznaniem praw socjalnych dla wszystkich obywateli. Głównym celem działań ukierunkowanych na zwiększanie dostępności do praw społecznych oraz zaspokajanie minimalnych potrzeb bytowych obywateli było wyrównywanie poziomów życia. Również w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce, ze względu na przyjętą doktrynę ustrojową, domino wało państwo i koncepcja paternalizmu.

Okres świetności dla rozwoju polityki społecznej i zabezpieczeń społecznych w zasadzie zakończył się w latach 70-tych XX w., kiedy to w efekcie narastającego kryzysu budżetowego wyraźnie ujawniło się społeczne niezadowolenie ze sposobu, a przede wszystkim z efektów działania instytucji państwa opiekuńczego<sup>45</sup>. Poddawanie wątpliwościom skuteczności polityki interwencjonizmu państwowego związane było w szczególności z widocznymi skutkami kryzysu naftowego z początków lat 70-tych, nasileniem bezrobocia i inflacji oraz coraz częściej pojawiającymi się krytycznymi raportami na temat kosztów państwa opiekuńczego<sup>46</sup>. Wielu ekspertów było bowiem zdania, że *welfare state* nie rozwiązało problemów socjalnych takich jak: bezrobocie, kryzys rodziny, starzejące się społeczeństwo, nie poradziło sobie z nowymi światowymi wyzwaniami, do których zaliczono: emancypację zawodową kobiet, kwestię bezrobocia strukturalnego, ubóstwo, migracje, czy problemy ekologiczne, a niewydolność systemu wynikała z nieskuteczności biurokratycznych instytucji działających w obszarze polityki społecznej<sup>47</sup>.

<sup>44</sup> Zob. np.: Fraser D. (2017), *The Evolution of the British Welfare State*, Pelgrave UK.; Green L., Clarke K., (2016), *Social policy for social work: placing social work in its wider context*, Polity Press, Cambridge UK, Malden USA; Warde B. (2017), *Inequality in U.S. Social Policy: An Historical Analysis*, Routledge, New York; Blanchard J.-M., Lin K.-Ch. (red.) (2017), *Governance, Domestic Change, and Social Policy in China: 100 Years after the Xinhai Revolution*, Palgrave, Macmillan, China, UK.

<sup>45</sup> Antonowicz D. (2004), *Nowe zarządzanie publiczne w polityce społecznej*, [w:] K. Wódcz, K. Piątek (red.) *Socjologia i polityka społeczna a aktualne problemy pracy socjalnej*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit s.c., Toruń. s. 52.

<sup>46</sup> Rutkowski W. (2009), *Współczesne państwo dobrobytu. Ekspansja, kryzys, spory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 93.

<sup>47</sup> Grewiński M. (2011), *Transformacja polityki społecznej w Europie – główne kierunki reorganizacji*, [w:] M. Grewiński, B. Więckowska (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa, s. 21–22, [https://www.wspkorcza.eu/images/biblioteka/i\\_przeobrazenia\\_sfery\\_uslug.pdf](https://www.wspkorcza.eu/images/biblioteka/i_przeobrazenia_sfery_uslug.pdf), dostęp: 10.11.2018.

Mimo raczej wspólnych tendencji rozwoju społeczno-gospodarczego, w poszczególnych krajach odmiennie reagowano na kryzys polityki społecznej. Dynamika oraz charakter zmian determinowany był szeregiem czynników, m.in.:

- politycznych – poglądy doktrynalne w państwie; ustrój państwa oraz charakter władzy; wpływy partyjne; znaczenie związków zawodowych;
- gospodarczych – poziom rozwoju gospodarczego; sytuacja na rynku pracy; dostępność i jakość świadczonych usług publicznych;
- społecznych – liczebność populacji w kraju; struktura wiekowa ludności; struktura społeczna; wykształcenie i kwalifikacje; przedsiębiorczość oraz aktywność obywateli; oczekiwania ludności dotyczące poziomu zabezpieczenia społecznego.
- zewnętrznych – globalizacja; przynależność do organizacji międzynarodowych; migracja ludności;

Kryzys państwa opiekuńczego spowodował wprowadzanie reform, które polegały z jednej strony na redukcji świadczeń socjalnych i cięciach w wydatkach społecznych, z drugiej natomiast na poważnej reorganizacji systemowej i instytucjonalnej polityki społecznej. Przekształcenia najczęściej dotyczyły reform oraz decentralizacji administracji publicznej, demopolizacji i dekoncentracji zadań społecznych w kierunku organizacji pozarządowych oraz komercyjnych, czy zrzuceniu większej odpowiedzialności na grupy nieformalne i rodzinę. Alternatywnym sposobem prowadzenia polityki społecznej miało być państwo pomocnicze, dostarczające mieszanych form wsparcia tzw. *welfare mix* wspólnie z podmiotami z innych sektorów. Nowym paradygmatem w polityce społecznej stał się rozwój usług społecznych, które miały za zadanie wypierać świadczenia finansowe, charakteryzujące redystrybucyjny system tradycyjnego państwa opiekuńczego<sup>48</sup>.

W ostatnich dekadach, jedną z najważniejszych zmian jaką wprowadzono do systemów polityki społecznej w większości państw europejskich, była wspomniana wyżej decentralizacja funkcji socjalnych państwa, rozumiana jako przeniesienie kompetencji prowadzenia polityki społecznej, w tym usług społecznych, na szczebel terytorialny. Ze względu na fakt, że proces decentralizacji związany był z zasadą subsydiarności, polegającą na oddaniu kompetencji społecznych podmiotom znajdującym się najbliżej obywateli, zdobył przychylność zarówno polityczną, jak i społeczną. Ponadto decentralizacja była sposobem na zmniejszenie niewydolności instytucji publicznych szczebla centralnego, które w sposób formalny, zbiurokratyzowany, a niejednokrotnie schematyczno-techniczny, realizowały zadania społeczne<sup>49</sup>.

Współcześnie w Polsce zabezpieczenie społeczne ma szersze cele, niż tylko zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego, walkę z wykluczeniem społecznym, czy wyrównywaniem szans u najsłabszych grup społecznych, a elementy wchodzące w skład systemu są w literaturze różnie klasyfikowane i niejednokrotnie odnoszą się do wspomnianych już powyżej metod (technik) zabezpieczenia społecznego. Najczęściej wskazuje się istnienie dwóch grup tych elementów – zaopatrzeniowych oraz ubezpieczeniowych, które przede wszystkim wyróżnia sposób finansowania. Do elementów ubezpieczeniowych, charakteryzujących się zależnością

<sup>48</sup> Zob. Grewiński M., Krzyszkowski J. (red.) (2011), *Współczesne tendencje w pomocy społecznej i pracy socjalnej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa, s. 16–17, [http://ngo.chorzow.eu/\\_DOCUMENTY/Wspolczesne\\_tendencje\\_w\\_pomocy\\_spoecznej.pdf](http://ngo.chorzow.eu/_DOCUMENTY/Wspolczesne_tendencje_w_pomocy_spoecznej.pdf), dostęp: 10.11.2018.

<sup>49</sup> Grewiński M. (2011), *Transformacja polityki społecznej...*, *op. cit.*, s. 21–42, [https://www.wspokorcak.eu/images/biblioteka/i\\_przeobrazenia\\_sfery\\_uslug.pdf](https://www.wspokorcak.eu/images/biblioteka/i_przeobrazenia_sfery_uslug.pdf), dostęp: 10.11.2018.

otrzymania świadczenia od opłaty składki ubezpieczeniowej, zalicza się: ubezpieczenie społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz ubezpieczenie przed następstwami utraty pracy. Elementy zaopatrzeniowe, w ramach których świadczenia wypłacane są z budżetu to: pomoc społeczna, świadczenia prorodzinne, rehabilitacja osób niepełnosprawnych, zaopatrzenie społeczne służb mundurowych oraz zaopatrzenie społeczne rolników<sup>50</sup>.

W związku z tym, iż zabezpieczenie społeczne w literaturze przedmiotu jest odmiennie traktowane, dla potrzeb konkretnych publikacji każdorazowo warto przytaczać przyjęte ujęcie i rozumienie pojęcia. W niniejszej monografii uznano, iż zabezpieczenie społeczne jest ideą, zgodnie z którą społeczeństwa, w wyniku umowy opartej na określonych wartościach i zaufaniu, przy pomocy państwa, przy wykorzystaniu potencjału tkwiącego w sektorze pozarządowym i prywatnym, poprzez weryfikację zagrożeń oraz udzielenie gwarancji bezpieczeństwa na wypadek określonego ryzyka, zapewniają podstawowe potrzeby obywatelom, którzy nie ze swojej winy, nie są w stanie własną aktywnością zawodową i środkami zapewnić sobie określonego poziomu życia.

Z uwagi na temat opracowania, istotne jest również zdefiniowanie zabezpieczenia społecznego z punktu widzenia osób w podeszłym wieku. Przyjęto więc, iż zabezpieczenie społeczne osób starszych to działalność instytucji funkcjonujących we wszystkich sektorach gospodarki (ze szczególną rolą państwa), zmierzająca do zagwarantowania odpowiedniej jakości życia obywatelom, którzy ze względu na swój wiek nie są w stanie jej sobie zagwarantować własną pracą. Odnosząc się do elementów składowych systemu, należy zauważyć, iż zabezpieczenie społeczne osób starszych to przede wszystkim ubezpieczenia społeczne – głównie ubezpieczenia emerytalne. Mając na uwadze powyższe, w dalszej części opracowania autorki skoncentrowały się wyłącznie na powyższym aspekcie, choć podkreślić należy, że sprawy związane między innymi z systemem opieki zdrowotnej, rehabilitacją osób niepełnosprawnych, z pomocą społeczną, czy przykładowo z dobrowolnymi, kapitałowymi formami oszczędzania na okres starości<sup>51</sup> są również bardzo bliskie poruszanej problematyce. Zagadnienia te mogą stanowić jednak temat do dalszych dociekań naukowych, a ramy opracowania nie pozwalają na szersze wywody.

### 1.3. WARTOŚĆ PUBLICZNA W NOWOCZESNEJ POLITYCE SPOŁECZNEJ

Świadomość zachodzących zmian w sferze społeczno – gospodarczej, a co za tym idzie roli państwa, nakłania do przemyśleń nad znaczeniem koncepcji wartości publicznej – *Public Value*. Obecnie jest ona jedynie propozycją i trudno prognozować, czy kiedykolwiek wywrze znaczący wpływ na funkcjonowanie sektora publicznego, ale wydaje się jednak, że dla polityki społecznej powinna mieć szczególne znaczenie, ponieważ kluczowym jej twierdzeniem jest zalecenie, aby menedżerowie sektora publicznego (w tym także osoby zarządzające instytucjami

<sup>50</sup> Garbiec R. (2008), *Zabezpieczenie społeczne. Istota i elementy systemu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

<sup>51</sup> Zob. Szczudlińska-Kanoś A., Peter-Bombik K. (2016), *Saving „For Old Age” – The Capital Forms of Saving for Retirement in the Polish Social Security System*, Hyperion International Journal of Economics & New Economy 9/2, s. 127–140, Hyperion University, Hyperion Research and Development Institute in Bucharest, Bucharest.

polityki społecznej) w większym stopniu koncentrowali się na tworzeniu wartości publicznej, budowaniu zaufania do instytucji publicznych, niż na bezrefleksyjnej efektywności. Nowoczesna polityka społeczna powinna ewoluować i być bardziej elastyczna oraz wrażliwa na współczesne problemy społeczne.

Pojęcie wartości publicznej zostało wprowadzone przez M. H. Moore'a w połowie lat 90-tych XX wieku<sup>52</sup>. Punktem wyjścia jego rozważań była konstatacja, że aby móc oceniać pracę menedżera w sektorze publicznym potrzebne jest kryterium oceny jego dokonań poprzez określenie celu jaki przed nim stoi. Właściwej ewaluacji pracy danej osoby można dokonać jedynie porównując efekty działań z pożądanym stanem rzeczy. Określenie celu pracy menedżera sektora publicznego M. H. Moore dokonuje poprzez porównanie jego sytuacji z sytuacją menedżera w firmie prywatnej. Z obserwacji wynika, że celem działań w sektorze prywatnym jest kreowanie wartości prywatnej, określonej ogólnie jako środki finansowe dla udziałowców przedsiębiorstwa, a miarą owej wartości są zyski, czy zmiany cen akcji. Z drugiej strony, celem działań w sektorze publicznym powinna być wartość publiczna, której przykładami są: bezpieczeństwo publiczne, edukacja, służba zdrowia, kultura itd. Wartość ta jednak musi być porównana z kosztami zarówno pieniężnymi jak i niepieniężnymi podejmowanych działań, odzwierciedlającymi w ostateczności wartość zatrudnienia użytych zasobów w alternatywnych, prywatnych zastosowaniach. Co ważne, z punktu widzenia menedżera publicznego istotne jest nie tylko kreowanie tej wartości, ale wykazanie, że zasoby zabrane ze sfery konsumpcji prywatnej są odpowiednio wykorzystywane. W sektorze prywatnym sposobem przekonania się, że wartość produktu jest wyższa niż jego koszt jest jego sprzedaż po określonej cenie, co jest równoznaczne z akceptacją ceny przez konsumentów. Kluczowe znaczenie mają tu suwerenność i wolność wyboru konsumenta, ponieważ wydane na zakup produktu środki finansowe odzwierciedlają wartość jaką nadaje on produktowi. W przypadku sektora publicznego pieniądze konsumenta usług publicznych pobierane są przymusowo, między innymi w formie podatków, a co za tym idzie nie ma on możliwości indywidualnego wyrażenia własnych preferencji. M. H. Moore zauważa jednak, że preferencje takie są wyrażane dobrowolnie w procesie wyboru władz państwowych. Kandydaci, czy ugrupowania polityczne przedstawiają swoje programy, które wyborcy w mniejszym lub większym stopniu akceptują. Według autora proces ten jest jedyną metodą stworzenia kolektywnego podmiotu, ze zbioru indywidualów. Decyzje co prawda przestają być indywidualne, lecz nadal pozostają dobrowolne. Zdaniem M. H. Moore'a w procesie politycznym wyrażane są kolektywne cele, które stanowią kryterium oceny działań menedżera publicznego. Są one równie silną podstawą dla wartości publicznej, jak mechanizm rynkowy dla wartości prywatnej. Jeśli ten kolektywny podmiot decyduje, że chce podjąć określone działanie po określonym koszcie, to znaczy, że ma ono wartość publiczną.

W przedstawionym ujęciu, menedżer sektora publicznego musi tak funkcjonować, aby uzyskać poparcie społeczne. Musi on przygotowywać i przedstawiać plany, które będą realizowały kolektywne cele, a następnie rozliczać się z nich. Wybory dokonane w procesie politycznym są ostatecznym uzasadnieniem działań menedżera w sektorze publicznym.

Wnikliwie analizując poglądy M. H. Moore'a można zauważyć szereg niejasności. Dla potrzeb niniejszej monografii przedstawione zostaną wyłącznie wybrane, mające uzasadnienie w rozważaniach nad polityką społeczną.

<sup>52</sup> Moore M. H. (1995), *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Po pierwsze, wątpliwości i sceptycyzm wynikają z braku konkretnej definicji i wynika z faktu, iż właściwe nie wiadomo jak rozumiana jest wartość publiczna. Określenie jej autor konstruuje poprzez analogię do wartości prywatnej. Mówiąc o wartości prywatnej M. H. Moore przechodzi między dwiema jej interpretacjami – po pierwsze jako wartością firmy, a po drugie jako nadwyżką netto dla konsumenta. Z początkowych dociekań Moore’a wynika, że dokonane zostaje porównanie wartości publicznej do wartości prywatnej w pierwszym rozumieniu. W dalszych akapitach wiąże ją raczej z drugim pojęciem wartości prywatnej, co ma swoje uzasadnienie i bardziej czytelną interpretację ekonomiczną, bowiem w tym ujęciu wartość publiczną można utożsamić z różnicą pomiędzy korzyściami a kosztami określonych działań w sferze publicznej. Naturalnie, można znaleźć pewne związki pomiędzy przedstawionymi powyżej dwoma pojęciami wartości prywatnej. Nie ułatwia to jednak interpretacji pojęcia wartości publicznej.

Samego pojęcia wartości publicznej dotyczy również kolejna wątpliwość. Nie jest bowiem klarowne, jaka relacja istnieje pomiędzy pojęciem wartości publicznej, a tym co ją buduje, a mianowicie usługami publicznymi.

Trzecia niejasność wynika z kwestii przymusowości, ewentualnie dobrowolności dokonywania wydatków na usługi sektora publicznego, w tym również na politykę społeczną. Przyczyn trudności w pomiarze wartości publicznej, M. H. Moore upatruje w braku suwerenności konsumenta usług publicznych. Przeszkodę niniejszą pokonuje wskazując na mechanizm polityczny jako metodę zbiorowego wyrażania preferencji konsumentów. Politycznie kreowany, kolektywny podmiot dokonuje porównania kosztu działania z własną skłonnością do płacenia, co jest sposobem obejścia problemów z niemierzalnością wielu usług sektora publicznego za pomocą cen rynkowych. Dodatkowym, a istotnym problemem jest także niedoprecyzowane pojęcie kolektywnego podmiotu. Z rozważań autora można wywnioskować, iż wyróżnił on trzy sensy, w których używa terminu. Po pierwsze, desygnatem tego pojęcia jest pewien byt kolektywny, istniejący osobno od członków społeczności. W drugim sensie, za kolektywnym podmiotem, kryją się tak naprawdę konkretni politycy będący partnerami menedżera publicznego. Trzeci sens, w którym za terminem ukryto procedury polityczne pozwalające przechodzić od indywidualnych preferencji do decyzji zbiorowych, co oznaczałoby, że pośrednio, zbiorowym podmiotem są obywatele danej społeczności. Ostatnia interpretacja w największym stopniu znajduje poparcie, ponieważ M. H. Moore kładzie bardzo duży nacisk na demokratyczny proces polityczny<sup>53</sup>. Warto odnotować, że wyjściowe niejasności zostały odziedziczone przez propagatorów oraz zwolenników koncepcji wartości publicznej, i do dziś nie opracowano wspólnej definicji wartości publicznej.

Za wdrażaniem koncepcji wartości publicznej przemawiają także inne elementy, a mianowicie:

- definitywnym uzasadnieniem aktywności państwa w sektorze publicznym jest wartość publiczna, a nie ułomności rynku; menedżer działający w tym sektorze zawsze musi uzasadnić, że wartość podjętych działań przewyższa ich koszt, czyli środki zabrane z konsumpcji prywatnej;
- rolą menedżerów sektora publicznego jest rozszerzanie kręgu podmiotów uprawnionych do działania w sektorze publicznym, nie ograniczając się tylko do polityków,

<sup>53</sup> Musialik G., Musialik R. (2012), *Koncepcja wartości publicznej*, Studia Ekonomiczne UE Katowice, 101.

ktorzy uzyskali mandaty; podejmowane działania uzyskują legitymizację dzięki włączeniu w nie beneficjentów, partnerów biznesowych, czy lokalnych liderów<sup>54</sup>;

- przy wyborze dostawców usług nie należy preferować sektora rynkowego;
- podstawą działania menedżerów sektora publicznego powinna być konieczność ciągłego i elastycznego dostosowywania organizacji publicznej, do zmieniających się warunków, tak aby osiągnąć wartość publiczną<sup>55</sup>.

Obecnie w literaturze coraz częściej spotyka się opracowania dotyczące koncepcji wartości publicznej. Ich przegląd ukazuje różnorodność poglądów oraz istnienie wielorakich źródeł m.in. politologicznych, ekonomicznych, czy nawet filozoficznych. Mimo powyższego, badacze zwykle lokują miejsce powstawania wartości publicznej w sferze politycznej, co powoduje, że wprowadzenie w życie modelu wartości publicznej wymagałoby od menedżerów sektora publicznego posiadania kompetencji politycznych i bezspornie większego zaangażowania w politykę prowadzoną na wszystkich poziomach<sup>56</sup>.

Koncepcja wartości publicznej, nawet w odróżnieniu np. od nowego zarządzania publicznego, przywiązuje o wiele większą wagę do wytyczania celów działania sektora publicznego. Cele te mają rodzić się w opartym na zaufaniu procesie politycznym i aby zapewnić im jak największą legitymizację powinny być wytyczane razem ze społecznościami. Zadaniem menedżerów powinno być natomiast pośredniczenie w tym procesie<sup>57</sup>. Z licznych badań oraz rozważań teoretyków wartości publicznej wyraźnie widać, że słabości sektora publicznego, a w tym instytucji polityki społecznej, nie wynikają z nieefektywności w jego działaniu, ale przede wszystkim z niedopasowania celów do potrzeb, wymagań oraz preferencji społeczeństwa.

Przedstawiona powyżej koncepcja rodzi istotne konsekwencje dla polityki społecznej, a w szczególności jej postulat, aby wartość publiczna brała swój początek w procesie polityczno-społecznym, uwzględniającym transfer preferencji od obywateli do samorządowców, polityków realizujących swoje działania na szczeblu krajowym oraz menedżerów sektora publicznego. Kluczową rolę w jej skuteczności stanowią powinny tak zaprojektowane i funkcjonujące instytucje polityki społecznej, aby w sposób maksymalnie sprawny diagnozowały preferencje i potrzeby społeczne. Wydaje się więc uzasadnione stwierdzenie, że koncepcja wartości publicznej postuluje metody mniej sformalizowane i dające większe uprawnienia aparatowi wykonawczemu niż tradycyjne reguły polityczne. Co budujące, elementy przedstawionej koncepcji są coraz częściej spotykane w samorządach terytorialnych, zwłaszcza na szczeblu lokalnym i regionalnym, a zaufanie do instytucji publicznych powinno zyskiwać na znaczeniu. Jest ono bowiem ogromną wartością i nieodłącznym elementem właściwego ich funkcjonowania<sup>58</sup>.

<sup>54</sup> Zob. Szczudlińska-Kanoś A. (2013), *Reprezentacja czy partycypacja - rola współczesnego lidera społecznego*, [w:] A. K. Piasecki (red.), *Lider społeczny XXI wieku*, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków, s. 99–110.

<sup>55</sup> Stoker G. (2016), *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*, *American Review of Public Administration* 36/1.

<sup>56</sup> Musialik G., Musialik R. (2013), *Kreacja wartości publicznej*, *Współczesne Zarządzanie* 2.

<sup>57</sup> O'Flynn J. (2007), *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, *The Australian Journal of Public Administration* 66/3.

<sup>58</sup> Szczudlińska-Kanoś A., Musialik R. (2016), *Nowoczesne zarządzanie publiczne a wartość publiczną w instytucjach polityki społecznej*, [w:] J. Krzyszkowski, M. F. Gawrycki, A. Kusztelak, A. Makarewicz-Marcinkiewicz (red.), *Polityka społeczna w Polsce. Stan badań i programy kształcenia w szkole wyższej*, UP, Poznań, s. 157–171.



## Rozdział II

### ZAUFIANIE A WARTOŚCI W ŚWIETLE KWESTII SPOŁECZNYCH

#### 2.1. ZNACZENIE ZAUFIANIA. DEFINICJE ZAUFIANIA

Od kilku lat można odnotować rosnące zainteresowanie problemem zaufania. Zaufanie jest analizowane na różnych płaszczyznach i w różnych dyscyplinach, według różnych kryteriów. Istnieje jednak zgodność, że zaufanie jest wartością (społeczną) przynoszącą efekty dla społeczeństwa. Zaufanie jest koncepcją, na którą zwraca się uwagę ze względu na występowanie jej zarówno w relacjach indywidualnych, jak również w stosunku do opisu związków utrzymywanych przez organizacje, systemy czy całe społeczeństwa. Funkcjonowanie podmiotów w dzisiejszych warunkach powoduje dużą niepewność, a tradycyjne działania w coraz mniejszym stopniu przynoszą satysfakcjonujące efekty. Organizacje są zmuszane do ciągłego ewoluowania swojej działalności oraz poszukiwania nowych sposobów działania opartych na różnych wartościach, przede wszystkim społecznych. Wydaje się, że zwrócenie uwagi na zaufanie w działalności różnego typu organizacji, jest w dzisiejszym świecie niezbędne.

Zaufanie jest koncepcją trudną do jednoznacznego opisu. W literaturze często wskazuje się na wielowymiarowość, subiektywność i abstrakcyjność definiowania zaufania. Współcześnie zaufanie jest traktowane jako społeczny aspekt relacji, który może być aktywnie kształtowany przez różne podmioty<sup>59</sup>. Z ich właśnie perspektywy akcentowane jest znaczenie zaufania, jako potencjalnie aktualnych i przyszłych korzyści, które można zyskać w konsekwencji obdarzania zaufaniem przez interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych<sup>60</sup>. Zaufanie może być analizowane na różnych poziomach relacji. Od bardzo ogólnego zakresu (i tu wskazuje się zaufanie ogólne i zaufanie społeczne), do zaufania relatywnie wąskiego, charakteryzującego pojedyncze relacje łączące dwie osoby, tzw. zaufanie interpersonalne. Jednak zawsze muszą występować dwie strony relacji, tj. obdarzanej zaufaniem (poddawanej ocenie) i obdarowującej zaufaniem

---

<sup>59</sup> Schoorman F., Mayer R., Davis J. (2007), *An integrative model of organizational trust: past, present, and future*, *Academy of Management Review* 32/2, s. 344–354.

<sup>60</sup> Łada M. (2015), *Zaufanie jako istotny społeczny aspekt rachunkowości*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 77, s. 132; Łada M. (2009), *Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 49; Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.

(dokonującej oceny)<sup>61</sup>. Zaufanie jest związane z subiektywną oceną rezultatu doświadczeń zebranych przez obdarowującego. Zaufanie pociąga za sobą dobrowolną ekspozycję na ryzyko i rezygnację z mechanizmów obronnych. W relacjach charakteryzujących się zaufaniem zakłada się, że strona obdarowana zaufaniem będzie przestrzegała obowiązujących norm społecznych. Na poziom zaufania mają wpływ zarówno czynniki związane z racjonalną oceną możliwości działania, jak i intencje drugiej strony. Niemniej ważne są czynniki emocjonalne, związane z odbiorem efektów relacji przez ocenianego – stronę ufającą (obdarowującą zaufaniem).

Zaufanie jest elementem funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, będąc jedną z cech kulturowych, która uruchamia miękkie czynniki osiągnięcia sukcesu. Przy opisie warunków funkcjonowania współczesnych społeczeństw wskazuje się duże ryzyko, szybkie zmiany w otoczeniu, niestabilność oraz dużą niepewność związaną z niską przewidywalnością wydarzeń. Panująca asymetria informacji lub brak informacji w wielu sytuacjach powodują, że zaufanie stwarza warunki do podjęcia decyzji. Zaufanie stanowi ważny element, mogący normować funkcjonowanie poszczególnych ludzi, organizacji i systemów. Często wskazuje się, że zaufanie stwarza dogodne warunki efektywnej współpracy w dobie wzrastania złożoności rzeczywistości. Dzięki istnieniu zaufania proces współpracy może mieć w ogóle miejsce, albo zostać znacząco uproszczony, gdyż zaufanie gwarantuje pewien domyślny przebieg współpracy w duchu wzajemnych korzyści. „Zaufanie istnieje w warunkach współzależności pomiędzy różnymi podmiotami w sytuacji ryzyka i ogólnej świadomości, że ludzkie działanie nosi znamiona niepewności. Dobrowolna decyzja o zaufaniu wiąże się z uwrażliwieniem strony na potencjalnie oportunistyczne działania partnera i ich negatywne konsekwencje, choć z pozytywną antycypacją, że nie stanie się inaczej”<sup>62</sup>. Zaufanie powstaje jako strategia radzenia sobie z niemożliwością kontrolowania przyszłości<sup>63</sup>. Znaczna część współczesnych interakcji, które podejmują ludzie, jest nacechowana anonimowością i epizodycznością. W takich warunkach zaufanie obniża poziom stresu dotyczący przyszłości oraz umożliwia wymianę szczególnie w warunkach, gdy wzajemne świadczenia stron są odroczone w czasie.

Zaufanie jest nie tylko modnym słowem, ale może przyczyniać się do realizacji zamierzonych celów<sup>64</sup>. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji zaufania, które łączą się z oceną wiarygodności. Natomiast wiarygodność może być szacowana przez ocenę zdolności, życzliwości i uczciwości drugiej strony transakcji, osoby lub podmiotu<sup>65</sup>. Nie ma zgodności, co do znaczenia zaufania w podejmowaniu decyzji. Jednak większość autorów stoi na stanowisku, że zaufanie jest pojęciem szerszym od wiarygodności, gdyż oprócz wiarygodności zawiera w sobie również intencje. A. Sankowska wskazuje, że „zaufanie jest koncepcją kognitywną, wynikającą z wiedzy na temat innych ludzi i pociąga za sobą przekonanie, że inni zachowają

<sup>61</sup> Łada M. (2015), *Zaufanie jako istotny...*, op. cit., s. 132.

<sup>62</sup> Sankowska A. (2013), *Zaufanie w społeczeństwie informacyjnym*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania, 5 (41), Towarzystwo Naukowe KUL & Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych, Lublin, s. 111–214.

<sup>63</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństw*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 67.

<sup>64</sup> Konopka D. (2015), *Glokalizacja zaufania publicznego jako nowa kategoria socjoekonomiczna*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 3, s. 25.

<sup>65</sup> Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman W. (2013), *An integrative model of organization trust*, Academy of Management Journal 20 (1995), s. 709–734; Sankowska A., *Zaufanie w społeczeństwie informacyjnym*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania 5941; dok. elekt. <http://czasopisma.tnkul.pl/index.php/reiz/article/viewFile/537/640>, dostęp: 30.09.2018.

się w taki a nie inny sposób w określonych sytuacjach<sup>66</sup>. Zaufanie odnosi się do określonego zakresu, który wyznaczany jest przez interakcje. Zdaniem R. K. Sprenger „podział pracy bez pewnej dozy zaufania, wiary w działalność innych osób, w ich wiarygodność, uczciwość i gotowość do współpracy był zawsze nie do wyobrażenia<sup>67</sup>”.

Według A. Lewickiej-Strzałeckiej zaufanie to przekonanie, że druga strona podziela nasze wartości i przestrzega norm oraz będzie działała na naszą korzyść lub co najmniej nie będzie działać na naszą niekorzyść<sup>68</sup>. Takie przeświadczenie, może być wyrażone między innymi w stosunku do osoby, instytucji, firmy czy organizacji innego typu. Zaufanie ułatwia nawiązywanie relacji, gdyż zwiększa subiektywne przekonanie stron o możliwości jej powodzenia. R. Hardin wskazuje, że zaufanie jest emocją okazywaną różnym obiektom. Jest ono związane z wiarą w dobre intencje podmiotu, któremu ufamy. Ponadto wierzymy, że obiekt zaufania jest zdolny do tego, czego od niego oczekujemy<sup>69</sup>. Zaufanie oznacza więc gotowość do podejmowania czynności opartych na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać w sposób dla nas korzystny. Zaufanie jest zawsze związane z przekonaniem, że druga strona relacji w swoich zamiarach i działaniach jest uczciwa wobec danego podmiotu.

Według F. Fukuyamy zaufanie to „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwość i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczanych normach<sup>70</sup>”. Zatem podstawą zaufania są normy, których przestrzegają wszyscy członkowie danej społeczności bądź organizacji. P. Sztompka uważa natomiast, że zaufanie jest „zakładem na temat przyszłości<sup>71</sup>”. Nie jest ono wyłącznie nadzieją, lecz wiąże się z zaangażowaniem, podjęciem decyzji, która zawiera ryzyko. Jeżeli komuś zaufamy, to znaczy, że oczekujemy, iż jego działania będą dla nas korzystne lub co najmniej nie wyrządzą nam szkody<sup>71</sup>. Według wskazanego badacza zaufanie nie jest więc tylko wiarą czy przekonaniem, lecz niesie z sobą podejmowanie działania oraz ryzyko – jeśli komuś się ufa, jest się gotowym podejmować z nim współpracę, nie zawsze mając pewność, iż zakończy się ona korzystnie<sup>72</sup>.

Zaufanie może być postrzegane i analizowane z różnych perspektyw. Najczęściej analizuje się zaufanie, jako: element kapitału społecznego, fundament interakcji społecznych, zasób organizacji, wartość społeczną, oczekiwanie przyszłych działań innych osób lub grup oraz relacje wewnątrz danej organizacji. Zaufanie jest dobrowolne, gdyż partnerzy relacji sami podejmują decyzję, czy warto zaufać innym stronom. Ufność związana jest z ryzykiem, gdyż każda ze stron musi liczyć się z nieuczciwością partnera oraz niepewnością realizacji efektów relacji. Ważnym aspektem zaufania jest to, iż nie można go zdobyć raz na zawsze. Zaufanie jest dynamiczne i zmienia się w czasie, co oznacza, że w każdej chwili może być utracone. Ponadto jest budowane w oparciu o doświadczenia i wiedzę nie tylko podmiotu, który chce zaufać, ale również innych podmiotów. Jednak najczęściej podkreśla się, że zaufanie wpływa wprost

<sup>66</sup> Sankowska A. (2013), *Zaufanie w społeczeństwie...*, op. cit., s. 113; Hardin R. (2009), *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.

<sup>67</sup> Sprenger R. K. (2009), *Zaufanie #1*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, s. 20.

<sup>68</sup> Lewicka-Strzałecka A. (2003), *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, *Prakseologia* 143, s. 195–208.

<sup>69</sup> Hardin R. (2009), *Zaufania...*, op. cit., s. 25.

<sup>70</sup> Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 38.

<sup>71</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufania...*, op. cit., s. 309–310.

<sup>72</sup> *Ibidem*, s. 310–311.

proporcjonalnie na podejmowanie współpracy między członkami grupy (danej wspólnoty) i jest czynnikiem warunkującym trwałość takiej wspólnoty<sup>73</sup>.

Zaufanie stwarza jednostkom warunki dostosowania się do zmieniającego się środowiska społecznego oraz umożliwia korzystanie z dużej liczby możliwości, dzięki racjonalnemu przewidywaniu i w odpowiedzi na nieznaną przyszłość<sup>74</sup>. Można tu przytoczyć opinię D. Gambetta, który twierdzi, że „*zaufanie to poziom subiektywnego prawdopodobieństwa, według którego jedna ze stron ocenia wykonanie konkretnego działania przez drugą stronę oraz szacuje, jakie będą skutki działania*”<sup>75</sup>. Ważne jest zwrócenie uwagi, iż „*ocena jest dokonywana zanim nastąpi możliwość skontrolowania tego działania*”<sup>76</sup>.

Koncepcja zaufania jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania, co jest konsekwencją wieloznaczności słowa „zaufanie” „*w jego codziennym użytkowaniu, jak i wąskich wewnątrzdiscyplinarnych proliferacji jego definicji*”<sup>77</sup>. Słowo „zaufanie” jest używane zarówno jako czasownik i rzeczownik<sup>78</sup>, do określania cech osobowości, przekonań, jak również w odniesieniu do struktur społecznych i zachowań behawioralnych<sup>79</sup>.

W literaturze można wskazać wiele definicji zaufania. Z perspektywy psychologicznej zaufanie jest określane jako „*całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś, ufność*”<sup>80</sup>. W płaszczyźnie socjologicznej analizuje się zaufanie z punktu widzenia relacji międzyludzkich i znaczenia dla społeczeństwa. Zaufanie można rozumieć, jako „*zakład podejmowany nt. niepewnych przyszłych działań innych ludzi, składających się z dwóch elementów, tj. przekonań i ich wyrażenia w praktyce*”<sup>81</sup>. Baier twierdził, że „*trust is reliance on others' competence and willingness to look after, rather than harm, things one cares about which are entrusted to their care*”<sup>82</sup>. Natomiast Zacher podkreśla, że „*zaufanie to proces (budowania zaufania, narastania sprzyjających warunków i powstawania cech) oraz jego „produkt” czy określony stan zaufania.(...) Zaufanie jest często definiowane jako relacja, której cechą jest oczekiwanie zachowania partnera*

<sup>73</sup> Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków, s. 264–265.

<sup>74</sup> Earle T. C., Cvetkovich G. T. (1995), *Social Trust: Toward a Cosmopolitan Society*, Praeger, New York, s. 38.

<sup>75</sup> Gambetta D. (2000), *Can We Trust Trust?*, [w:] Gambetta D.: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford, [cyt. za:] Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s. 20.

<sup>76</sup> *Ibidem*.

<sup>77</sup> Miłaszewicz D. (2016), *Zaufanie jako wartość społeczna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 259.

<sup>78</sup> W „Słowniku Języka Polskiego” można znaleźć następujący opis terminów zaufanie: **zaufać** (tzn. 1) powierzyć swoje sprawy osobie lub instytucji, której się ufa; 2) uznać, że czyjeś słowa, informacje itp. są prawdziwe; 3) uznać, że ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać

**zaufanie** czyli przekonanie, że 1) jakiejś osobie lub instytucji można ufać; 2) czyjeś słowa, informacje itp. są prawdziwe; 3) ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać; zaufanie (do kogoś) – ufność; zaufanie (do czegoś) – pewność; mieć zaufanie – ufność; Doroszewski W. (red.) Słownik języka polskiego, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zaufac.html>

<sup>79</sup> McKnight D. H., Chervany N. L. (2001), *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, [w:] R. Falcone, M. Singh, Y.-H. Tan (red.), *Trust in Cyber-societies*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, s. 28.

<sup>80</sup> Sobol E. (red.) (2002), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.

<sup>81</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufanie.. op. cit.*, s. 69–71.

<sup>82</sup> Baier A. (1986), *Trust and Antitrust*, *Ethics* 96/2, s. 231–260. <https://doi.org/10.2307/2381376>, s.128

zgodnie z normami i wartościami kulturowymi w danym społeczeństwie, czy lepiej – w danym miejscu i czasie”<sup>83</sup>.

Podobną analizę zaufania podaje F. Fukuyama, który uważa, że „zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wyznawanych normach”<sup>84</sup>. Zdaniem Uslander, zaufanie należy uznać za wartość moralną, którą można rozważać na poziomie normatywnym lub strategicznym. „Zaufanie normatywne jest moralnym nakazem, by dobrze traktować ludzi, nawet gdy tego nie odwzajemniają”<sup>85</sup>. Jest to podstawowy rodzaj zaufania, którego uczymy się od rodziców – pierwszych nauczycieli moralnych w naszym życiu. Ten rodzaj zaufania wynika z przeświadczenia, że „świat jest pełen dobrej woli i dobrych ludzi, że wszystko zmierza ku lepszemu”<sup>86</sup>. Zaufanie moralne jest związane z ogólnym przeświadczeniem, że ludzie zachowują się według pewnych zasad i można im ufać. Zaufanie strategiczne powstaje w kontaktach z różnymi osobami i jest ono kształtowane na podstawie wiedzy, czyli zebranych informacji i doświadczeń. „Zaufanie strategiczne odzwierciedla nasze oczekiwania w stosunku do tego, jak zachowują się inni ludzie”<sup>87</sup>. Ten rodzaj zaufania jest budowany stopniowo, powoli, w zależności od tego, w jaki sposób zbieramy wiedzę o postępowaniu innych ludzi.

Zdaniem A. Giddensa zaufanie to „oparte na zawierzeniu, które równoważy niewiedzę lub brak informacji, poleganie na osobach lub systemach abstrakcyjnych”<sup>88</sup>. Giddens wyróżnił dwa rodzaje zaufania: zaufanie bierne i aktywne. Zaufanie aktywne, jest mechanizmem solidarności społecznej w społeczeństwach postindustrialnych i sieciowych. Oparte jest ono na „monitorowaniu uczciwości drugiej osoby w sposób otwarty i ciągły”<sup>89</sup>. Ten rodzaj zaufania musi być odnawiany, a zakłada otwartość, możliwość wykorzystywania nowych informacji oraz publiczną śmiałość. Zastępuje ono uległość dwustronnymi negocjacjami, a jego poszerzanie jest istotne dla redukcji nierówności i ubóstwa. Natomiast zaufanie bierne jest cechą tradycyjnych społeczeństw i klasycznych państw. Zdaniem Giddensa zaufanie bierne „oparte [jest] na akceptacji symboli władzy ustanowionych zwyczajowo lub przez tradycję”<sup>90</sup>.

Istotne jest wskazanie płaszczyzn analizy zaufania w otoczeniu podmiotu. Można tu wydzielić dwie perspektywy: w odniesieniu do jednostki lub jako pewną niepodzielną całość. W przypadku pierwszej płaszczyzny zaufanie może być analizowane, jako „prawidłowe przewidywanie działań innych ludzi, które mają wpływ na działania jednostki, gdy wybór musi zostać dokonany, zanim możliwe będzie zaobserwowanie działań innych osób”<sup>91</sup>. W drugiej płaszczyźnie – niepodzielnej całości – zaufanie przedstawiane jest jako „społecznie nabyte i potwierdzone

<sup>83</sup> Zacher L.W. (2003), *Erozja zaufania jako nowe wyzwanie wychowawczo-edukacyjne*, [w:] A. Karpiński (red.) *U podstaw dialogu o edukacji*, Białystok, s. 33.

<sup>84</sup> Fukuyama F. (1997), *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław, s. 38.

<sup>85</sup> Uslander E. C. (2008), *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] Sztompka P., Bogunia-Borowska M. (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 183.

<sup>86</sup> *Ibidem*, s. 186.

<sup>87</sup> *Ibidem*, s. 190.

<sup>88</sup> Giddens A. (2002), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 318.

<sup>89</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>90</sup> *Ibidem*, s. 13, 144.

<sup>91</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufanie...*, *op.cit.* s. 71.

oczekiwanie, jakie ludzie żywią wobec siebie nawzajem, wobec instytucji i organizacji, wśród których żyją, oraz wobec moralnych reguł życia społecznego, które ustalają podstawowe zasady ich życia”<sup>92</sup>. Obydwie płaszczyzny analizy zaufania są ważne w odniesieniu do podmiotu. W przypadku zaufania do jednostki należałoby wskazać zaufanie do poszczególnych członków danej organizacji, m.in.: kierownictwa (zarządu), pracowników, poszczególnych jednostek. W analizie zaufania, jako pewnej całości, kształtowane jest zaufanie do podmiotu, jako spójnej organizacji. W literaturze z zakresu zarządzania wskazuje się na zaufanie wewnątrzorganizacyjne i zewnątrzorganizacyjne (określane mianem międzyorganizacyjnego).

W literaturze można znaleźć dwa nurty podejmujące problematykę zaufania: nurt strategiczny i normatywny<sup>93</sup>. Zaufanie strategiczne jest przejawem niepewności i związane jest z prognozowaniem zachowań drugiej strony (osoby lub podmiotu) w określonym kontekście sytuacyjnym. Zaufanie strategiczne oparte jest na wiedzy, a dokładniej na posiadanym doświadczeniu i informacjach. Jedna strona może zaufać drugiej, gdy korzyści płynące z dobrej-przyszłej relacji z partnerem mogą być większe niż możliwości hipotetycznego oszustwa<sup>94</sup>. Zaufanie normatywne jest pewną ideą moralną zakładającą, że ludzie powinni wzajemnie sobie ufać i oczekiwać od siebie przewidywalnego, szczerego zachowania, zgodnego z ich wartościami moralnymi, nabytymi w procesie socjalizacji<sup>95</sup>.

W odniesieniu do organizacji można wykorzystać definicję P. Sztompki, zgodnie z którą zaufanie to: „wyrażone w działaniu wobec partnera (instytucji) oczekiwanie, że jego reakcje będą dla nas korzystne. ... Często oznacza nawet przekonanie jednej ze stron o tym, że motywacją drugiej strony wobec niej jest bycie uczciwym i chcącym działać dobrze. Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi czy instytucji.... Zaufaniem obdarowujemy osobę – podmiot, której wierzymy, że będzie doradzać nam dobrze, myśląc o nas, a nie o sobie”<sup>96</sup>. Należy podkreślić, iż zaufanie dla organizacji „stanowi rozwiązanie dla szczególnego rodzaju problemów związanych głównie z ryzykiem społecznym”<sup>97</sup>.

Zaufanie oparte jest na akcie zawierzenia, polegającym na podejmowaniu czynności związanych z oczekiwaniem, że ludzie i instytucje będą działać w sposób korzystny dla nas. Zaufanie zawsze związane jest z przekonaniem, że druga strona relacji jest uczciwa wobec danego podmiotu w swoich zamiarach i działaniach. W tabeli poniżej zestawiono definicje zaufania z perspektywy zarządzania organizacją.

<sup>92</sup> *Ibidem*.

<sup>93</sup> Uslander E. C. (2008), *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 182–190.

<sup>94</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 53, cytata za: Major P. (2017), *Zaufanie jako strategia radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem w przedsiębiorstwach realizujących projekty*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzania 113, nr kol. 1992.

<sup>95</sup> Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997.

<sup>96</sup> Sztompka P. (2005), *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 312 i 326.

<sup>97</sup> Warto w tym miejscu podać definicję ryzyka: zagrożenie, niebezpieczeństwo niepowodzenia i niekorzystnych skutków, jakie wyzwała podjęcie przez nas konkretnych działań.

Tabela 1. Definicje zaufania z perspektywy zarządzania organizacją

F. Fukuyama, <i>Kapitał społeczny</i> (2003)	Poleganie na osobach lub systemach abstrakcyjnych, oparte na zawierzeniu, które równoważy niewiedzę lub brak informacji.
F. Fukuyama, <i>Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu</i> (1997)	Mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach.
R. Bhattacharya, M. T. Devinney, <i>A Formal Model of Trust Based on Outcomes</i> (1998)	Oczekiwanie pozytywnych (bądź negatywnych) wyników działań drugiej strony podczas interakcji w warunkach wysokiej niepewności.
F. Fukuyama, <i>Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu</i> (1997)	Oczekiwanie, ze strony danego środowiska, uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania, oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków takiego środowiska.
D. E. Zand, <i>Trust and Managerial Problem Solving</i> (1972)	Działania (a) podnoszące wrażliwość, (b) skierowane do kogoś, kto nie jest pod kontrolą, (c) w sytuacji, gdy kara ponoszona przez jedną stronę, gdy nadużywa ona wrażliwości drugiej strony, jest większa niż korzyść uzyskiwana przez stronę wykorzystującą tę wrażliwość
S. A. Culbert, J. J. McDonough, <i>The politics of trust and organization empowerment</i> (1986)	Odnosi się do tego, czy dana jednostka jest w stanie ocenić, co to jest w zakresie możliwości oraz zrozumieć sytuację, gdy potrzeby jednostki oraz osób podejmujących działania okazjonalnie konkurują ze sobą.
D. Gambetta, <i>Mafia: the Prince of Distrust</i> (1988)	Prawdopodobieństwo, że dana osoba, z którą współpracujemy, wykona odpowiednio powierzone zadanie lub co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było zerwania z nią współpracy.
J. Mishra, M. A. Morrissey, <i>Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers</i> (1990)	Gotowość do współpracy oparta na wierze, iż ta druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa, odpowiedzialna.
D. G. Carnevale, B. Wechsler, <i>Trust in the public sector</i> (1992)	Oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania o troski o prawa innych.
R. C. Mayer, J. H. Davis, F. D. Schoorman, <i>An integrative model of organizational trust</i> (1995)	Gotowość jednej ze stron, by być czułym na innych w oparciu o oczekiwanie, że inna strona wykona konkretne zadanie ważne dla strony, która jej ufa bez względu na to, czy jest w stanie monitorować czy też kontrolować drugą stronę.
D. J. McAllister, <i>Affect – and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations</i> (1995)	Poziom, do którego dana osoba jest pewna i chce działać na podstawie słów, czynów oraz decyzji innych.
P. M. Doney, J. P. Cannon, M. R. Mullen, <i>Understanding the influence of national culture on the development of trust</i> (1998)	Gotowość do polegania na drugiej stronie i działania w okolicznościach, gdy działania tej drugiej strony są bardzo ważne.
P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, <i>Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator</i> (2000)	Wiara organizacji oparta na zaobserwowanej kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach w innych, że inna jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana, solidna oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami, wartościami.
J. Paliszkievicz, <i>Zaufanie w zarządzaniu</i> (2013)	Zaufanie to wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko nam, będzie wiarygodna, będzie zachowywać się w sposób przewidywalny i będzie działała w sposób dla nas korzystny.

A. Sankowska, <i>Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna</i> (2011)	Zaufanie do gotowość uwrażliwienia się na działanie drugiej strony, oparte na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka.
W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, <i>Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie</i> (2008)	Zaufanie jest ukierunkowaną relacją między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym, a druga powiernikiem. Zaufanie przejawia się w sytuacji zależności między ufającym a powiernikiem noszące znamiona ryzyka.
G.Trust, <i>Making and Breaking Cooperative Relations</i> (1988)	Zaufanie jest zasobem, który ma przyczynić się do osiągnięcia rezultatów ekonomicznych, odgrywa ważną rolę w życiu ekonomicznym i umożliwia dokonywanie efektywnej wymiany rynkowej.
R. Hardin, <i>Zaufanie</i> (2009)	Ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy.

Źródło: opracowane na podstawie przeglądu literatury.

Poziom zaufania zależy od cech danej społeczności (jest to tzw. skłonność do zaufania) i zasad moralnych obowiązujących w danych społecznościach. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne płaszczyzny analizy zaufania, zgodnie z którymi zaufanie postrzegane jest jako<sup>98</sup>:

- dyspozycja (indywidualne oczekiwania), związane jest to z subiektywnym stosunkiem wobec drugiej strony; zaufanie w tym kontekście polega na wydaniu oceny lub przewidywaniu zachowań; zaufanie związane jest z zawierzeniem, zrezygnowaniem z kontroli na rzecz zaufania, wiarą w stałość porządku społecznego, kompetencje i standardy osób, którym zawieramy;
- emocja okazywana różnym adresatom zaufania, związana z wiarą, że osoba (podmiot) zaufana ma dobre intencje i jest zdolna do wykonania tego, czego od niej oczekujemy;
- decyzja, czyli intencja, związana z poleganiem na pewnym obiekcie zaufania (podmiocie lub przedmiocie), przez co ufający staje się zależny od drugiej strony;
- zachowanie, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie;
- struktura społeczna, gdzie zaufanie ma charakter społeczny, nie tylko indywidualny. Interakcje są kompleksowe, tworząc sieci zaufania, wzmacniane historią kontaktów i wspólnymi normami dla danej grupy.

Analiza zaufania pozwala wydzielić determinanty kształtujące jego powstanie. Najczęściej wyróżnia się tu następujące elementy: kompetencje, ryzyko, wiarygodność, odpowiedzialność, dobrą wolę, życzliwość, przewidywalność, rzetelność. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji zaufanie jest jednym z kluczowych czynników determinujących osiągnięcie zamierzonego celu i rozwoju organizacji oraz stanowi jej niematerialną wartość. Buduje ono pozytywne relacje zarówno wewnątrz danej organizacji, jak i z otoczeniem zewnętrznym. Często wskazuje się także na znaczenie zaufania w poprawie sprawności i szybkości funkcjonowania oraz tworzenia pozytywnego wizerunku danego podmiotu. Niezależnie od przyjętej definicji, sposobu postrzegania, czy też wyodrębnionej wiązki cech, należy podkreślić korzyści związane z zaufaniem. Dzięki jego istnieniu jednostki podejmują wspólne działania, są skłonne

<sup>98</sup> Na podstawie: Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków, s. 22; Lewicka D., Krot K., Książek D. (2016), *Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach zarządzania*, ZN 2016 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 7/955, s. 41–56.



do współpracy i wspierania tych, którym ufają, a działania oparte na zaufaniu dają możliwość ograniczenia ścisłej kontroli, co przynosi korzyści ekonomiczne. Ważne są również wspólne wartości i normy ufających i adresatów zaufania. Elementami łączącymi wszystkie przedstawione definicje są zjawiska zaufania związane z działaniami innych ludzi. Zatem można przedstawić pewne cechy wyróżniające zaufanie, tj.<sup>99</sup>:

- zawsze dotyczy kogoś lub czegoś, tzw. obiektu zaufania,
- dobrowolność działań; akt zaufania jest konsekwencją osobistego wyboru podmiotu obdarzającego zaufaniem,
- ma określony obszar i poziom,
- wiąże się z obawą o uczciwość obu stron,
- jest dynamiczne i tymczasowe,
- rozwija się w czasie – wzrasta lub zostaje przerwane; raz zdobyte zaufanie nigdy nie jest stałe,
- bazuje na doświadczeniach; nie tylko własnych obdarzanego,
- jest związane z oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości,
- jest fundamentem społecznych interakcji,
- istnieje w środowisku niepewności i ryzyka.

Zaufanie jest kluczowym pojęciem dla zrozumienia gospodarczej i społecznej rzeczywistości. Coraz częściej jest ono traktowane jako podstawowy składnik społeczeństwa, kapitału społecznego lub jako zasób organizacyjny, stan psychiczny, gotowość do akceptowania zachowań drugiej strony, oczekiwanie kierowane do innych osób, a także do siebie samego<sup>100</sup>. W takim rozumieniu zaufanie staje się istotnym elementem rzeczywistości, zwłaszcza w świecie współzależności, wzmożonej niepewności i ryzyka, gdy szuka się metod i instrumentów zapewniających sprawne funkcjonowanie organizacjom oraz poszukuje się wiarygodnych sposobów oceny osób, ról społecznych oraz instytucji.

Obecnie obserwuje się wzrost znaczenia czynników niematerialnych opartych na zaufaniu, określanych mianem kapitału zaufania<sup>101</sup>. Zaufanie jest koncepcją analizowaną na różnych poziomach, a wielość obszarów badawczych zajmujących się zaufaniem powoduje swobodne rozumienie tej koncepcji. Zaufaniem można zajmować się zarówno w skali makroekonomicznej (np. zaufanie systemowe), w skali mikroekonomicznej (zaufanie organizacyjne) oraz w wymiarze jednostkowym. Jednocześnie można odnotować brak precyzji w definiowaniu pojęcia zaufania<sup>102</sup>. Problemy te wynikają z różnych poziomów badania zaufania, co pociąga za sobą złożoną analizę przyczynowo - skutkową. P. Sztompka wprowadza tu pojęcie stopniowo rozszerzających się koncentrycznych kręgów zaufania: od najbardziej konkretnych relacji międzyosobowych do bardziej abstrakcyjnego odniesienia wobec struktur i instytucji społecznych lub odwrotnie<sup>103</sup>.

<sup>99</sup> Na podstawie: Paliszekiewicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>100</sup> Na podstawie: Sztompka P. (2007), *Zaufanie...*, *op.cit.*; Hardin R. (2009), *Zaufanie...*, *op.cit.*; Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ, Kraków; Kożuch B., Dobrowolski Z. (2014), *Creating Public Trust. An Organisational Perspective*, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

<sup>101</sup> Sztompka P. (2007); Grudzewski i in. (2009).

<sup>102</sup> Schoorman F., Mayer R., Davis J. (2007), *An integrative model...* *op. cit.*

<sup>103</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufanie...*, *op. cit.*; Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 18.

## 2.2. TYPOLOGIA ZAUFIANIA NA TLE WARTOŚCI SPOŁECZNEJ

Zaufanie umożliwia funkcjonowanie w świecie, w sytuacji, gdy znikają ogólnie przyjęte normy i zasady. Szczególnego znaczenia nabiera ono w sferze zarządzania, gdzie może stać się wartością wspólną dla wszystkich interesariuszy współpracujących z daną organizacją na różnych poziomach. Szczególnie w przypadku organizacji, które nastawione są na długoterminowe relacje w grupami interesariuszy o ściśle określonych potrzebach, a do takich można zaliczyć instytucje realizujących politykę społeczną. Z punktu widzenia zarządzania warto zaprezentować definicję R. W. Griffina, który zaufanie łączył z poleganiem na zachowaniu osoby (podmiotu) w celu osiągnięcia pożądanego, ale niepewnego celu w sytuacji ryzykownej<sup>104</sup>. A. Rudzewicz określił zaufanie jako „*główną wartość organizacji i jej relacji z otoczeniem*”<sup>105</sup>. Podobnie M. Bugdol przedstawiał zaufanie jako wartość, która powinna łączyć podejmowane działania z wyznaczonymi celami i uzyskaniem takich korzyści, które będą odpowiednie dla wszystkich interesariuszy<sup>106</sup>.

Zaufanie stanowi niematerialną wartość organizacji i jest jednym z kluczowych elementów gwarantujących jej powodzenie i rozwój<sup>107</sup>. Ponadto umożliwia budowanie pozytywnych relacji w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, w stosunku do różnych grup interesariuszy<sup>108</sup>. Zaufanie musi przekraczać granice organizacji, funkcjonującej w szerokim otoczeniu. Zaufanie to zatem istotne narzędzie efektywnego komunikowania się organizacji z jej otoczeniem i interesariuszami. Poszczególne grupy interesariuszy mają różne oczekiwania wobec organizacji, które zmieniają się w czasie i pod względem priorytetów. Zdaniem A. J. Hillmana i G. D. Keima efekty procesów zachodzących w organizacjach powinny równoważyć potrzeby różnych grup interesariuszy<sup>109</sup>. Działające podmioty powinny tworzyć mechanizmy adaptacyjne w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie i oczekiwania interesariuszy. Skuteczność tych mechanizmów gwarantuje efektywne funkcjonowanie organizacji w ich otoczeniu. Ponadto zaufanie odgrywa dużą rolę w procesie tworzenia nieformalnych sieci powiązań oraz wpływa na kształtowanie więzi społecznych, które w efekcie przyczyniają się do podejmowania różnych aktywności społecznych.

Organizacje o wysokim stopniu zaufania działają w oparciu o etyczne i sprawiedliwe praktyki, dotrzymują obietnic. W przeciwieństwie do organizacji o niskim stopniu zaufania, które są po prostu niewiarygodne. Tabela poniżej przedstawia przykłady zachowań członków organizacji, które cechują się wysokim i niskim stopniem zaufania.

<sup>104</sup> Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>105</sup> Rudzewicz A. (2016), *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn, s. 30.

<sup>106</sup> Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 158.

<sup>107</sup> Kapuścik E. (2015), *Dylematy nadużycia zaufania interorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, Zn WSH 2015 (2), s. 135–149.

<sup>108</sup> Autor przyjmuje definicję R. E. Freemana, że „*interesariuszem jest każda osoba lub grupa osób, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ*”; Freeman R. E., Reed D. J. (1983), *Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review 25 (3): 88–106.

<sup>109</sup> Hillman A. J., Keim G. D. (2001), *Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues, what's the Bottom Line?*, Strategic Management Journal 22 (2), s. 125–139.

Tabela 2. Przykłady działań członków organizacji o niskim i wysokim poziomie zaufania

Organizacje o niskim poziomie zaufania	Organizacje o wysokim poziomie zaufania
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wypaczanie faktów bądź manipulowanie nimi</li> <li>– ukrywanie informacji lub zachowywanie ich na zapas</li> <li>– naginanie prawdy na swoją korzyść</li> <li>– odrzucanie nowych pomysłów / opór wobec nich</li> <li>– tuszowanie błędów i uchybień</li> <li>– prowadzenie wielu rozmów „korytarzowych”</li> <li>– organizowanie „zebrań po zebraniach”</li> <li>– wiele rzeczy „niedyskutowanych”</li> <li>– zbyt dużo obietnic, zbyt mało faktycznej pracy</li> <li>– udawanie, że złe rzeczy się nie wydarzyły albo nieprzyznawanie się do nich</li> <li>– odczuwanie bezproduktywnego napięcia – czasem nawet lęku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udzielanie informacji w sposób otwarty</li> <li>– tolerancja dla błędów i traktowanie ich jako sposób uczenia się</li> <li>– klimat innowacyjności i kreatywności</li> <li>– lojalność wobec osób nieobecnych</li> <li>– mówienie wprost i omawianie rzeczywistych problemów</li> <li>– prawdziwa komunikacja i współpraca</li> <li>– chęć do dzielenia się uznaniem</li> <li>– niewiele tzw. zebrań po zebraniach</li> <li>– przejrzystość jako wartość powszechnie akceptowana</li> <li>– wysoka odpowiedzialność jako norma zachowań</li> </ul>

Źródło: Paliszkievicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa s. 59.

W opracowaniach dotyczących zaufania można znaleźć wiele klasyfikacji tego zjawiska. Warto w tym miejscu wskazać rodzaje zaufania zaproponowane przez P. Sztompkę, tj.<sup>110</sup>:

- osobiste (międzyosobowe, interpersonalne) – odnosi się do konkretnych osób, z którymi zachodzą interakcje; w tej grupie znajduje się rodzina, przyjaciele, znajomi, sąsiedzi, koledzy, osoby, z którymi mamy jakiegokolwiek relacje; w organizacji ten rodzaj zaufania występuje na wielu płaszczyznach relacji, np. pracownik – pracownik, pracownik – kierownik itp.;
- społeczne – skierowane do grupy ludzi z szerszego lub najbliższego otoczenia danej osoby; należy zaznaczyć, iż pomiędzy członkami społeczności zachodzą relacje interpersonalne;
- pozycyjne – obejmujące określone role społeczne, zawody, urzędników i stanowiska; relacje wynikają tu z określonej pozycji społecznej, pełnienia instytucjonalnej roli; zaufanie wzbudzone jest poprzez profesjonalne postępowanie i działanie zgodnie ze standardami, normami i przepisami wymaganymi na danym stanowisku; tu zaufanie jest szczególnie ważne w odniesieniu do szefa czy danej grupy pracowników;
- publiczne – skierowane do instytucji lub organizacji, pojmowanych, jako zbiór reguł strukturalnych, w których zachodzą określone funkcje; istotne jest to, że nie jest wymagany bezpośredni kontakt z adresatem zaufania; tu zaufanie odnosi się do podmiotu, jako całej instytucji;
- technologiczne – obejmuje zaufanie do różnych systemów technicznych;
- komercyjne – związane z relacją klient – instytucja; najczęściej skierowane jest do produktu (usługi) konkretnej marki, firmy; tu może być kształtowane zaufanie do podmiotu, jako instytucji oferującej dany produkt, np. zaufanie do szkoły, banku, urzędu, organizacji pozarządowej itp.;
- systemowe – kierowane do całego systemu np. gospodarki, ustroju lub cywilizacji; tu można mówić o zaufaniu do całego systemu, np. systemu edukacji, systemu ochrony zdrowia, systemu finansowego itp.;

<sup>110</sup> Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 229.

- w kontekście opracowania należy wskazać te rodzaje zaufania, które są ważne z punktu widzenia kształtowania relacji z różnymi interesariuszami instytucji; warto tu wskazać następujące rodzaje zaufania<sup>111</sup>:
  - \* społeczne, związane z akceptowaniem norm etycznych nawiązujących do pewnej wiary lub norm działań przyjętych w danym społeczeństwie lub w profesji; zaufanie społeczne wywodzi się z cech kulturowych społeczeństwa, które określa uczciwe i oparte na współpracy zachowanie; jest to najbardziej ogólny poziom zaufania;
  - \* kalkulacyjne oparte na prostym szacunku kosztów i korzyści płynących z danej relacji; w tym wymiarze zaufanie opiera się głównie na kalkulacji zysków i strat płynących z danej relacji; kalkulacja w tym przypadku jest związana z analizą korzyści z tytułu zaufania wobec instytucji;
  - \* instytucjonalne, które stawia akcent na formalne regulacje; jasne reguły co do zadań, uprawnień i odpowiedzialności umożliwiają budowanie współpracy na zasadzie zaufania;
  - \* percepcyjne – rozumiane najczęściej jako proces postrzegania działań innych osób; ten rodzaj zaufania może być oparty na informacjach pochodzących z otoczenia podmiotu, jak również obserwacji wewnętrznych procesów funkcjonowania podmiotu; związane jest to z oceną odczuć po kontaktach z daną osobą lub instytucją;
  - \* kumulacyjne – określane również mianem zaufania opartego na wiedzy; zakłada ono budowanie zaufania na długoterminowym procesie gromadzenia wiedzy i zdobywania doświadczeń o zasadach funkcjonowania podmiotu;
  - \* oparte na empatii – związane z niskim stopniem asekuracji; ten rodzaj zaufania jest oparty o wartości nawiązywania dialogu oraz związany z wysokim stopniem otwartości, wrażliwości i tolerancji;
  - \* oparte na współuczestnictwie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych; powiązane jest z wykonywaniem zadań przez członków danej organizacji, jak i podmiotów zewnętrznych; związany z wysokim poziomem kompetencji menadżerów w zakresie kształtowania stosunków międzyludzkich; ważne jest tu znaczenie indywidualnych cech członków organizacji i ich wzajemnych relacji;
  - \* oparte na tożsamości i zaangażowaniu w wykonywanie poszczególnych celów organizacji; jest ono kształtowane w oparciu o wysoki poziom współodpowiedzialności, poczucia wspólnych celów oraz wzajemnej relacji.

Można wskazać wiele źródeł powstania zaufania. Podstawę zaufania może stanowić znajomość wynikająca z pewnych stałych relacji pomiędzy stronami (powiernikiem i ufającym), kalkulacja będąca efektem oszacowania zysków i strat wynikających z danej relacji oraz wartość związana z wyznawaniem przez powiernika norm, które zwiększają pozytywne przekonanie o jego uczciwości i dobrej woli<sup>112</sup>. Źródła zaufania mogą się zmieniać w trakcie istnienia

<sup>111</sup> Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach; Hopej M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków; Kwiecień A. (2012), *Zaufanie kluczem do realizacji strategii*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.) *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Miles.pl, Encyklopedia Zarządzania, Kraków.

<sup>112</sup> Hirsch D., *Budowanie zaufania jako podstawa funkcjonowania społecznie odpowiedzialnego biznesu*, dokument elektroniczny: <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/tztqksoe883y0m4vm41519rcrmbu.pdf> s. 5–10, dostęp: 24.04.2016.

relacji wymiany oraz w wyniku kumulacji doświadczeń. Organizacje powinny uwzględnić wszystkie trzy elementy kształtowania zaufania.

Pojęcie zaufania zawiera wiele składników, takich jak: oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność. Najlepszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest relacja wymiany lub szeroko rozumianej współpracy. Zaufanie umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Szczególnie w przypadku, gdy współpraca odbywa się w sferze społecznej, ważne jest aby podmioty współpracujące miały pewność realizacji celów założonym na początku współpracy. W przypadku relacji z odbiorcami polityki społecznej, zaufanie odgrywa szczególne znaczenie, ze względu na kontakty międzyludzkie w procesie realizacji polityki.

Analiza zaufania może być przeprowadzona w trzech płaszczyznach, tj.: zaufanie jako właściwość relacji wymiany, zaufanie jako podstawa współpracy oraz zaufanie jako norma kulturowa. Z punktu widzenia opracowania istotne są dwie płaszczyzny – zaufanie jako podstawa współpracy oraz właściwość wymiany. Odpowiedni poziom zaufania sprzyja rozwojowi współpracy, natomiast brak zaufania może ograniczać współpracę lub zwiększyć jej koszty. Zaufanie można również analizować jako pewien wzorzec kulturowy danej społeczności (wszyscy ufają, więc ja też będę ufał – tzw. zaufanie uogólnione), jako element więzi społecznej (możemy spokojnie współpracować, bo ufam ludziom wokół mnie) oraz jako element osobowości (wierzę, że inni działają, jak najlepiej potrafią). Budowanie zaufania jako elementu więzi społecznej jest podstawą rozwoju zaufania jako współpracy w danej społeczności. Określona organizacja może zwiększyć skuteczność realizacji swoich celów poprzez budowanie zaufania.

W procesie współpracy można wyróżnić w klasyfikacji O. E. Williamson trzy rodzaje zaufania, tj.: zaufanie osobiste, wykalkulowane oraz instytucjonalne<sup>113</sup>.

Zaufanie osobiste jednostek bazuje na pozytywnych emocjach wobec podmiotu. Jeżeli nabywca danego produktu był zadowolony, to z pewnością będzie chciał jeszcze raz nabyć dany produkt lub inny u danego sprzedawcy. Jednostki lojalne wobec danej instytucji często traktują ją w sposób szczególny, mogą ograniczać kontrolę jej działalności lub wręcz przemykać oczy na pewne niepowodzenia. Należy zwrócić uwagę, iż zaufanie przy współpracy opiera się często na racjonalnych przesłankach, tj.: własnych i obcych doświadczeniach w przeszłości z danym podmiotem, obustronnej opłacalności aktu współpracy oraz perspektywie powtarzalności danej czynności<sup>114</sup>. Na podstawie tych przesłanek można wyróżnić zaufanie wykalkulowane. Zaufanie tego typu bazuje na ogólnie dostępnych informacjach przekazywanych w prasie, rankingach, wynikach badań. Ten rodzaj zaufania występuje również w relacjach współpracy. Warto zwrócić uwagę, iż zaufanie wykalkulowane nabiera szczególnego znaczenia ze względu na złożony charakter umów, które są zawierane pomiędzy podmiotami w przypadku zastosowania innowacji lub wprowadzania nowych zasad funkcjonowania podmiotów.

Ostatni rodzaj zaufania – zaufanie łączne (zwane również instytucjonalnym) odnosi się do społecznych i organizacyjnych warunków funkcjonowania relacji między podmiotami współpracy. Można tu wymienić następujące determinanty kształtujące tego typu zaufanie: kulturę społeczną, kulturę organizacyjną, politykę, regulacje, profesjonalizm i sieci<sup>115</sup>.

<sup>113</sup> Williamson O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York; cytata za: Bludnik I., Rachočka I.: *Racjonalność decyzji konsumenta w Keynesowskim rynku stałych nabywców* A. M. Okuna, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/89/13.pdf>.

<sup>114</sup> Lewicka-Strzałecka A. (2003), *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, *Prakseologia* 143, s. 3.

<sup>115</sup> Na podst. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie....., op. cit.* s. 38.

Skuteczna realizacja polityki społecznej związana jest często z przekazywaniem informacji nt. oferowanych świadczeń społecznych, wprowadzenia zmian i może wynikać zarówno z relacji wewnątrz danej organizacji (instytucji oferującej usługi społeczne), jak i relacji zewnętrznych z daną organizacją (instytucja realizująca politykę społeczną – odbiorcy usług społecznych). Z punktu widzenia przekazywania informacji istotne jest zaufanie, które można kształtować poprzez sposób i jakość przekazywanej wiedzy. Z tego względu można wyróżnić dwa rodzaje zaufania, tj. zaufanie oparte na życzliwości i zaufanie oparte na kompetencjach<sup>116</sup>. Życzliwość można określić, jako troskę i motywację do działania w interesie drugiej strony. Stanowi to przeciwieństwo działań oportunistycznych<sup>117</sup>. Kompetencje można zdefiniować, jako zestaw umiejętności lub/i zdolności niezbędnych do wykonywania tego, co potrzebne<sup>118</sup>. Na podstawie tak określonych pojęć życzliwości i kompetencji można podjąć próbę zdefiniowania zaufania opartego na życzliwości i na kompetencjach.

Zaufanie oparte na życzliwości jest rodzajem zaufania zakładającym, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki, w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Zaufanie oparte na życzliwości pozwala poszukującemu wiedzy zadawać pytania bez obawy o śmieszność czy utratę dobrego imienia. Dzięki takiemu zaufaniu podmiot ma możliwość zdobycia wiedzy, którą jest w stanie wykorzystać i zastosować. Dla budowania zaufania opartego na życzliwości ważne są czynniki, takie jak: wrażliwość i silne więzi. Szczególnie, gdy odbiorcy polityki społecznej oczekują zrozumienia swoich potrzeb, przyjaznego potraktowanie przez instytucje wykonujące zadania polityki społecznej, zaufanie oparte na życzliwości pełni bardzo ważną rolę. Ten rodzaj zaufania sprzyja wymianie wiedzy zarówno cichej, jak i jawnej. Istotne jest tu wymiana informacji na różnych poziomach między pracownikami, wykonującymi zadania związane z realizacją celów społecznych, a odbiorcami usług społecznych, którzy często nie są chętni do dzielenia się swoimi osobistymi informacjami.

Zaufanie oparte na kompetencjach odnosi się natomiast do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga osoba posiada w danym temacie odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności. Zaufanie oparte na kompetencjach występuje w sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym przez drugą stronę i niewykorzystywania okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie tego typu pozwala jednostce korzystającej z usług społecznych wierzyć, że podmiot wykonujący politykę społeczną, wie, o czym mówi oraz posiada odpowiednie umiejętności do wykonywania określanych zadań.

Z punktu widzenia relacji społecznych (podmiot wykonujący politykę społeczną – odbiorca usług społecznych) warto wskazać podział zaufania zaproponowany przez R. Lewicki i B. Bunker, tj. zaufanie oparte na czynniku odstrasającym, na wiedzy oraz na identyfikacji<sup>119</sup>. Zaufanie oparte na czynnikach odstrasających jest zaufaniem krótkotrwałym, budowanym na obawie kary za zmarnowanie potencjału zaufania oraz oczekiwaniu nagrody za pozytywne skutki współpracy i wykorzystania pojawiających się szans. Zaufanie oparte na wiedzy jest konsekwencją wcześniejszych doświadczeń. Na podstawie tego zaufania możemy przewidzieć

<sup>116</sup> Królak-Wyszyńska K., *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7579/Pomocna-dlon-zaufania-czesc-II/komunikacja-reputacja-transfer-wiedzy-zarzadzanie-wiedza/>.

<sup>117</sup> Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/598>, dostęp 29.11.2018.

<sup>118</sup> *Ibidem*.

<sup>119</sup> Lewicki R. J., Bunker B. B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R. Kramer & T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 114–139.

zachowania drugiej strony – partnera. Wiedza o drugiej stronie, szczególnie pozytywna, wpływa na pozytywne nastawienie i chęć zaufania drugiej stronie. Zaufanie oparte na utożsamieniu (identyfikacji) jest najwyższym poziomem zaufania. Przy takim zaufaniu strony relacji znają i utożsamiają się ze wspólnymi wartościami oraz łączy strony wspólna (podobna) strategia działania. Z punktu widzenia realizacji polityki społecznej szczególną rolę odgrywa zaufanie oparte na identyfikacji. Ważne jest, aby korzystający z efektów polityki społecznej, wierzyli, że podmioty świadczące usługi społeczne kierują się wspólnymi zasadami i normami.

Przyjmując proces budowania zaufania organizacyjnego D. McKnight, L. Cummings, N. Chervany wydziliili cztery rodzaje zaufania, tj<sup>120</sup>:

- zaufanie kalkulacyjne – oparte na prostej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z danej relacji; w tym wymiarze zaufanie opiera się głównie na kalkulacji zysków i strat z danej relacji;
- zaufanie osobowościowe – oparte na strukturze osobowości człowieka; ten rodzaj zaufania skupia się wokół nabytych i wrodzonych cech osobowości jednostek wchodzących w skład organizacji, m.in. wrażliwości, odpowiedzialności oraz emocjonalna powściągliwości;
- zaufanie instytucjonalne – oparte na formalnych regulacjach; kształtowane jest na podstawie zabezpieczeń formalnych, kształtując przy tym poczucie bezpieczeństwa;
- zaufanie percepcyjne – rozumiane jako proces postrzegania zachowań innych osób; opisuje zaufanie wyrażone w kategoriach wzajemnych zachowań, relacji, sposobów postępowania;
- zaufanie oparte na wiedzy to najbardziej trwała kategoria zaufania, wymagająca długiego czasu inicjacji; rozwija się na podstawie zgromadzonych doświadczeń własnych i innych osób (podmiotów).

Wielość analiz dotyczących zaufania powoduje, że bardzo trudno jest porównywać różne ujęcia zaufania. Warto w tym miejscu uporządkować (usystematyzować) płaszczyzny analizy zaufania przez pryzmat wydzielenia poszczególnych rodzajów zaufanie. Zaufanie może być analizowane z punktu widzenia makroekonomicznego lub mikroekonomicznego<sup>121</sup>. Szeroka (makroekonomiczna) analiza zaufania powoduje wydzielenia zaufania społecznego, jak również kapitału społecznego, zaufania systemowego oraz produktywności gospodarek. Zaufanie tu jest rozumiane również jako gotowość, oparta na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać dla nas w sposób korzystny. Szczególnie zaufanie społeczne ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania całych gospodarek, jak również poszczególnych jednostek. Zaufanie lub nieufność w życiu społecznym przekłada się na „uogólniony stosunek do rzeczywistości, których efekt widoczny jest w postaci zachowań zbiorowości, także w sferze gospodarowania”<sup>122</sup>. Zaufanie pełni różne funkcje w relacjach społecznych. Różnorodność klasyfikacji zaufania pokazuje złożoność interpretacji koncepcji oraz trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu zaufania. Poniższa tabela zawiera przegląd rodzajów zaufania.

<sup>120</sup> McKnight D., Cummings L., Chervany N. (1998), *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, *The Academy of Management Review* 23/3 (Jul., 1998), s. 473–490.

<sup>121</sup> Kenning P. (2008), *The influence of general trust and specific trust on buying behaviour*, *International Journal of Retail & Distribution Management* 36, *Issue*: 6, s. 461–476, <https://doi.org/10.1108/09590550810873938>, cytata za: Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 18.

<sup>122</sup> Krzyminiewska G. (2003), *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny u społeczny wymiar zjawiska*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 65/2, s. 224.

Tabela 3. Rodzaje zaufania

Autorzy	Rodzaje zaufania
Williamson 1985	Kalkulacyjne, personalne, łączne
Morris, Meberg 1994	Personalne, interpersonalne
McAllister 1995	Kognitywne, afektywne
Lewicki, Brunker 1996 Harris, Dibben 1999	Kalkulacyjne, oparte na wiedzy, oparte na identyfikacji
McKnight, Cummings, Chervany 1998	Kalkulacyjne, osobowościowe, instytucjonalne, percepcyjne, oparte na wiedzy
Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer 1998	Oparte na czynniku odstrasżającym, relacyjne, oparte na instytucji
Lane 2000	Kalkulacyjne, oparte na normach, kognitywne, systemowe, społeczne
Sztompka 2002	Osobiste, pozycyjne, komercyjne, technologiczne, instytucjonalne, systemowe
Aedichvili, Page, Wentling 2003	Instytucjonalne, oparte na wiedzy
Galford, Drapeau 2003	Strategiczne, osobiste, do firmy
Leimeister, Ebner, Kremer 2005	Dyspozycyjne, interpersonalne, systemowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Zaufanie należy traktować, jako szczególny rodzaj wiary w zasady działania danego podmiotu, tzw. obiektu zaufania. Wiara ta opiera się na obserwacji kultury funkcjonowania podmiotu oraz na sposobie komunikacji jej z interesariuszami. Organizacja godna zaufania powinna cechować się otwartością, uczciwością, solidnością, kompetencjami oraz powinna identyfikować się z wysokimi normami moralnymi i wartościami. Ponadto musi mieć ściśle określone cele działania. Należałoby wskazać czynniki, które mogą być ważne przy kształtowaniu zaufania przez organizację z różnymi grupami interesariuszy w polityce społecznej. Na podstawie przeglądu literatury można wskazać kilka ważnych elementów. Do najistotniejszych należą twierdzenia typu<sup>123</sup>:

- Zaufanie może ograniczać słabe punkty w różnych sytuacjach;
- Zaufanie może amortyzować ryzyko i uczenie się na błędach;
- Zaufanie powinno być budowane poprzez pokazywanie wiary w kompetencje i intencje pracowników oraz przez ograniczanie uprzedzeń, wyrażanie szacunku i ustalanie wzajemnych oczekiwań stron relacji;
- Zaufanie nie powinno być ślepe (bezw warunkowe);
- Zaufanie nie jest trwałe;
- Zaufanie może być budowane nie tylko na podstawie przeszłych doświadczeń, lecz także na podstawie przewidywanych przyszłych działań organizacji;
- Zaufanie może redukować niepewność poprzez ściśle określenie ról pracowniczych i wspólne systemy wartości oraz poprzez komunikację i jej kształtowanie;

<sup>123</sup> Benson-Armer R., Stickel D. (2000), *Successful team leadership is built on trust*, Ivey Business Journal 65/5, s. 20–26; Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie....*, op. cit., s. 166; Wereda W. (2015) *Orientacja na zaufania w budowaniu relacji z interesariuszami w organizacji*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 376, Wrocław, s. 221.



- Zaufanie można budować nie tylko w długim okresie czasu, w wyniku zdobytych doświadczeń, ale także w krótkim okresie czasu poprzez realizację krótkoterminowych celów;
- Zaufanie powinno być budowane świadomie;
- Wskazywanie szczegółów zasad współpracy i dostarczanie konkretnych wyników pracy przyspiesza budowanie zaufania;
- Wiara jest cechą podmiotu ufającego, zobowiązanie dotyczy zaś podmiotu obdarzonego zaufaniem;
- Zaufanie jest jednym z kryteriów oceny jakości relacji pomiędzy różnymi grupami interesariuszy a daną instytucją;
- Pozytywnie oceniany podmiot jest uważany za partnera godnego zaufania. Pozytywna ocena partnera jest równoznaczna z oczekiwaniem, co do jego życzliwości, uczciwego i odpowiedzialnego działania;
- Zaufaniu sprzyjają relacje, w których punkt ciężkości jest przesunięty z dyktowania działań na oczekiwanie rezultatów.

Zaufanie wpływa w zasadzie na każdą aktywność człowieka. Zaufanie w poszczególnych społecznościach różni się między sobą. Należałoby wskazać również czynniki, które determinują poziom zaufania w poszczególnych społecznościach. Zgodnie z teorią P. Sztompki można wskazać pięć czynników, które stwarzają pozytywne warunki do rozwoju tzw. kultury zaufania lub przy ich braku kultury cynizmu (nieufności), tj.:

- spoiwość normatywna (tworzenie kompleksowych przepisów prawnych, jednocześnie wewnętrznie spójnych);
- stabilność porządku społecznego (utrzymanie odpowiednich instytucji oraz realizacja zadań własnych gminy w zakresie porządku publicznego i społecznego);
- przejrzystość organizacji społecznych (określenie jasnych zasad rejestracji, funkcjonowania i kontrolowania organizacji społecznych, wykonywanie odpowiedniej kontroli nad tymi instytucjami);
- „oswojenie” otoczenia społecznego (wpływanie na zmianę systemu wartości, potrzeb, stylu życia mieszkańców danej społeczności, oraz poziom i strukturę wydatków oraz dochodów, co związane jest również realizacją polityki społecznej w zakresie wypłaty różnego typu świadczeń);
- odpowiedzialność osób i instytucji (tworzenie jasnych i przejrzystych zasad sprawdzania odpowiedzialności poszczególnych instytucji publicznych i ludzi funkcjonujących na danym terenie).

Istniejące zaufanie stwarza dogodne warunki rozwoju współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, zaufanie również stymuluje warunki do podejmowania wspólnych działań. Jednak na zaufanie można spojrzeć przez pryzmat różnych funkcji. Dzięki zaufaniu współpracujące strony mogą komunikować się, wymieniać informacje i przedstawiać dane dotyczące realizacji zadań. Zaufanie umożliwia także kreatywne postawy i chęć współdziałania. Ponadto zaufanie pociąga za sobą obniżenia kosztów, dotyczących między innymi kontrolowania i monitorowania działalności podmiotu, któremu ufamy. Ogół korzyści wynikających z zaufania jest określony mianem „kapitału zaufania”<sup>124</sup>.

<sup>124</sup> Sztompka P. (2007), *Zaufanie...*, *op. cit.*

## 2.3. CZYNNIKI I MODELE BUDOWANIA ZAUFIANIA

Proces budowania zaufania ma charakter wielowymiarowy, który zawiera liczne elementy. Zaufanie powinno stać się kluczowym zasobem każdej organizacji (każdego podmiotu), nieposiadającym żadnych substytutów. Współczesne społeczeństwa coraz częściej wskazują na znaczenie uczciwości i otwartej komunikacji pomiędzy stronami relacji. Wskazane cechy warunkują powstanie i utrzymanie odpowiedniego poziomu wzajemnego zaufania. Organizacje powinny wpływać na zaufanie do nich samych. Można wskazać wiele wymiarów budowania zaufania. Zaufanie może być budowane w oparciu o podzielenie wspólnych wartości, jak i poprzez właściwą komunikację, zachowania zapewniające maksymalne korzyści ze współpracy, zdolności rozumiane jako kompetencje, procesy przewidywania postępowania podmiotów oraz poprzez znajomość intencji. Tabela nr 4 poniżej zawiera najczęściej wskazywane płaszczyzny budowania zaufania do organizacji przez pryzmat różnych czynników.

Tabela 4. Determinanty kształtujące profile zaufania do organizacji

Profil zaufania przez pryzmat	Opis
Podzielane wartości	wspólne przekonania, cele, normy, zachowania; im większa zbieżność wartości tym większe zaangażowanie interesariuszy organizacji w relacje
Komunikacja	podstawowy element współpracy, prowadzenia dialogu, określania potrzeb, oczekiwań i norm.; może być ona sformalizowana lub nie; najważniejsze, aby strony używały wspólnego języka, zasad komunikacji
Zachowania oportunistyczne	związane są z dążeniem jednej ze stron do maksymalizacji korzyści, celu współpracy; mogą wynikać również z różnic pomiędzy oczekiwanymi a otrzymanymi korzyściami jednej ze stron relacji; jeżeli strony nie dojdą do porozumienia, może to prowadzić do spadku zaangażowania
Procesy kalkulacyjne	związane są z analizą kosztów i korzyści, jakie może ponieść/uzyskać jedna ze stron relacji w sytuacji postępowania niezgodnego ze wspólnym interesem
Zdolności	dotyczą kompetencji, zdolności podmiotów relacji w zakresie wypełniania swoich obietnic w stosunku do partnera; strony muszą mieć pewność, że interesariusze posiadają odpowiednią wiedzę i zasoby, aby osiągnąć zamierzony cel
Procesy predykcji	związane są z możliwością przewidywania postępowania (zachowania) interesariuszy – partnerów relacji
Intencje	związane z umiejętnością interpretacji zachowań i słów w taki sposób, aby partnerzy relacji wierzyli we wzajemną dobrą wolę i realizację zamierzonego celu

Źródło: opracowano na podstawie: Żak K., *Zaufanie i zaangażowanie jako determinanta budowania wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa*, dokument elektroniczny: [www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/frfu/55-2012/FRFU-55-733.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/55-2012/FRFU-55-733.pdf), dostęp: 24.04.2017

Istnieje wiele opracowań analizujących czynniki oceny zaufania. Tabela nr 5 przedstawi przegląd wybranych cech stanowiących źródło budowania zaufania.

Tabela 5. Zestawienie cech/właściwości stanowiących źródło budowania zaufania

Cecha stanowiąca podstawę oceny zaufania (przez pryzmat oceny wiarygodności)	Źródło
Zdolności, dobra wola, zachowanie, powoływanie się na siebie	Blomqvist, 2002
Intencje, zdolności	Cook, Wall, 1980
Życzliwość, kompetencje, uczciwość, przewidywalność	Cummings, Chervany, McKnight, 1998
Zdolność, życzliwość, spójność	Mayer i in., 1995
Kompetencje, otwartość, opieka, niezawodność	Mishra, 1996
Wspólnotowość, zdolność, życzliwość, zinternalizowane normy, odpowiedzialność	Riegelsberger i in., 2005
Motywacja i cechy osobowościowe, charakterystyki dostępne na zewnątrz podmiotu, warunki w jakich podmiot funkcjonuje (właściwości kontekstu)	Sztompka 2007

Źródło: opracowane na podstawie przeglądu literatury.

Analiza zaufania często oparta jest na wydzieleniu poszczególnych czynników, może stanowić podstawę do wydzielenia różnych strategii budowania zaufania. Najczęściej wskazywane są trzy grupy czynników budujących zaufanie, tj. zdolności (umiejętności) w realizacji konkretnych działań, życzliwość pociągająca za sobą działanie w dobrym interesie stron oraz uczciwość wynikająca z konsekwencji przestrzegania określonych zasad<sup>125</sup>. Strategie budowania zaufania powinny dotyczyć wszystkich grup interesariuszy organizacji na różnych płaszczyznach. Poprzez kształtowanie zaufania do siebie samych organizacje wpływają na zaufanie uogólnione i tworzą warunki do rozwoju klimatu zaufania. Zdolności odnoszą się do indywidualnych umiejętności, wiedzy oraz cech osoby (podmiotu), które umożliwiają jej wykonanie zadań w danej dziedzinie. Życzliwość określa stopień w jakim osoba (obiekt) obdarzany zaufaniem dba o dobro i potrzeby powiernika, niezależnie od własnych korzyści i zysku<sup>126</sup>. Wymiar ten związany jest ze specyficznymi cechami podmiotów wchodzących w relację i obejmuje między innymi lojalność, otwartość, troskę, wsparcie. Związany jest z ogólnymi pozytywnymi emocjami w stosunku do drugiego człowieka. Trzeci wymiar uczciwość, obejmuje zgodność przeszłych czynów z deklaracjami czynów i dotrzymywaniem obietnic.

Z punktu widzenia opracowania warto wskazać analizę P. Sztompki opisującą trzy źródła zaufania opartą o filary wiarygodności, tj. wiarygodność adresatów (czyli instytucji realizujące dane zadania), prezentacja w działaniu oraz cech podmiotu. Rysunek nr 1 prezentuje poszczególne elementy wskazane przez P. Sztompkę. Pierwszy filar – wiarygodność podmiotu, można ocenić na podstawie: wizerunku, rekomendacji oraz referencji. Wizerunek to po prostu zapis przeszłych uczynków (działań) oraz cech jednostki, które można na podstawie tych uczynków wnioskować. Wizerunek podmiotu będzie można ocenić na podstawie jego wcześniejszych działań, które mogą wskazywać na jego wiarygodność w przyszłości. Rekomendacje, to wyrażone opinie i świadectwa na temat wiarygodności i reputacji podmiotu. Należy pamiętać, że rekomendacje mogą być wydawane zarówno, przez osoby mające bezpośredni kontakt z danym

<sup>125</sup> Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, DIFIN, Warszawa, s. 3

<sup>126</sup> Schoorman F., Mayer R., Davis J. (2007), *An integrative model of organizational..., op. cit.*

podmiotem, jak i przez osoby korzystające w sposób pośredni z danego rodzaju usług lub produktów. Referencje to świadectwa, okoliczności i oznaki symboliczne pozwalające wnioskować pośrednio o wiarygodności danego podmiotu, a zwłaszcza o jego reputacji<sup>127</sup>.

Rysunek 1. Filary oceny wiarygodności kształtujące zaufanie do podmiotu

ZAUFAANIE PRZEKONANIE I OPARTE NA TYM DZIAŁANIE, ŻE NIEPEWNE PRZYSZŁE DZIAŁANIA INNYCH INSTYTUCJI BĘDĄ DLA NAS KORZYSTNE		
<p><b>I filar zaufania</b></p> <p>– <b>wiarygodność podmiotu</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wizerunek (reputacja)</li> <li>2. rekomendacja</li> <li>3. referencje</li> </ol>	<p><b>II filar zaufania</b></p> <p>– <b>prezentacja w działaniu</b></p> <p>aktualne działanie (oferowane produkty i usługi oraz sposób realizacji zadań)</p>	<p><b>III filar zaufania</b></p> <p>– <b>cechy podmiotu</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rozpoznawalność danej instytucji,</li> <li>2. zachowanie (oferowanie usług i produktów, sposób realizacji zadań)</li> <li>3. otoczenie: rynek usług i produktów, gospodarka i społeczeństwo</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007

Drugi filar zaufania do podmiotów dotyczy prezentacji działania i może on zostać oceniony na podstawie aktualnych czynów i zachowań oraz poprzez ocenę bieżących wyników. Oceny aktualnych czynów i zachowań można dokonać na podstawie oceny usług oferowanych przez podmioty (ich cech – ceny, warunków koniecznych do spełnienia, warunków realizacji, czasu realizacji, jakości oferowanych usług), sposobów oferowania i sprzedaży różnych produktów.

Oceny bieżących wyników podmiotów można dokonać na podstawie analizy wiarygodności i wypłacalność podmiotów. Analizę wiarygodności podmiotu należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia wiarygodności. Problem wiarygodności może obejmować takie czynniki jak: dobra kondycja finansowa, odpowiedni poziom dochodów i wydatków, perspektywy rozwoju podmiotu, odpowiednio dobrana kadra kierownicza czy ocena działania podmiotu w porównaniu z innymi podobnymi podmiotami w kraju. Oceny wiarygodności instytucji możemy dokonać poprzez obserwację i doświadczenie. Należy zwrócić szczególną uwagę na różnego typu miary możliwe do wykorzystania. W przypadku, gdy oceny dokonuje podmiot gospodarczy, jego metoda sprawdzania wiarygodności partnera opiera się często na bardzo wysublimowanych instrumentach. Podmioty dokonujące oceny najczęściej analizują:

- czynniki finansowe (zasoby kapitałowe, warunki pozyskiwania kapitału),
- czynniki operacyjne i systemowe (potencjał wytwórczy, system i metody zarządzania),
- czynniki psychospołeczne (etyka w działaniu, profesjonalizm, odpowiedzialność społeczna, kultura organizacyjna).

Trudno sobie wyobrazić, aby przeciętny człowiek korzystający z usług lub produktów polityki społecznej jest w stanie ocenić wiarygodność i wypłacalność danej instytucji. Najczęściej ocena wiarygodności odbywa się poprzez: własne lub obce doświadczenia, ocenę realizacji usług, ocenę informacji przedstawianej przez instytucję, poprzez opinie wyrażane przez osoby związane z polityką. W rzeczywistości ocena wiarygodności w sensie ekonomicznym jest

<sup>127</sup> *Ibidem*, s. 151–222.

dokonywana przez przeciętnego obywatela na podstawie oceny aktualnych czynów i zachowań danego podmiotu. Wiarygodność jest najważniejszym czynnikiem budowy zaufania społecznego. Zaufanie poszczególnym instytucjom może być okazywane tylko wtedy, gdy wierzymy tym instytucjom, że wykonają określone działania w najlepszy sposób jak mogą to zrobić. Społeczeństwo może ufać, że dana instytucja będzie realizować poszczególne zadania, ale nie będzie to podstawą do budowania zaufania. Okazywanie zaufania instytucjom, szczególnie w sektorze publicznych lub związanym z realizacją polityki społecznej, pomimo ich niewiarygodności może świadczyć, albo o braku kompetencji osób korzystających z danego rodzaju produktu (usługi; czyli wiedzy nt. możliwości realizacji zadań przez właściwe instytucje), albo może być przejawem głębszych cech psychospołecznych poszczególnych osób.

Trzeci filar zaufania do podmiotów można opisać na podstawie analizy wizerunku danego podmiotu, czyli: cech bezpośrednio obserwowalnych, jego zachowań oraz otoczenia. Cechy bezpośrednio obserwowalne podmiotu to między innymi: zakres i jakość świadczonych usług, sposób realizacji zadań, wygląd siedziby, ale również sposób prezentacji dokonanej przez pracowników danego podmiotu. Analiza zachowań jest tu podobna jak przy drugim filarze oceny zaufania. Natomiast ocena otoczenia jest związana z analizą całej gospodarki, oceną podobnych podmiotów oraz z oceną tendencji rozwojowych.

Analizy czynników kształtujących zaufanie można znaleźć w licznych opracowaniach. Syntetyczny obraz determinant budujących zaufanie znajdujemy w opracowaniu S. Covey i R. Merlin *The speed of trust: the one thing that changes everthink*. Zdaniem wskazanych autorów, w przypadku budowania zaufania organizacyjnego należy zwrócić uwagę na dwie płaszczyzny, tj. budowanie zaufania wewnątrz danej organizacji oraz budowanie zaufania do organizacji na rynku (w przypadku instytucji realizujących politykę społeczną, zaufanie do całego systemu). W pierwszym przypadku – budowanie zaufania wewnątrz organizacji – główną zasadą kształtowania zaufania jest „dostrojenie”<sup>128</sup>. Dostrojenie związane jest ze stworzeniem struktury i systemów w obrębie organizacji pozostających w harmonii z głównym celem organizacji. Tak stworzone struktury są podstawą budowania zaufania do wewnętrznych partnerów (np. do pracowników, przełożonych). W drugim przypadku – zaufania do organizacji – kluczową zasadą jest tworzenie wizerunku danej organizacji. Proces kształtowania wizerunku związany jest z podejmowaniem działań umożliwiających właściwą ocenę wiarygodności danej organizacji. Tylko organizacja wiarygodna może wzbudzać zaufanie do zewnętrznych partnerów (odbiorców usług społecznych), którzy będą skłonni pozytywnie oceniać usługi społeczne. W obydwu przypadkach misja danej organizacji może sprzyjać „dostrojeniu” oraz kształtowaniu reputacji.

S. Covey i R. Merlin wskazuje dwie grupy czynników, które mogą kształtować zaufanie wewnątrz danej organizacji oraz zaufanie do organizacji w odniesieniu do otoczenia. Do wskazanych determinant można zaliczyć: charakter i kompetencje. Pierwsza cecha – charakter, związana jest z prawością i intencjami. Prawość oznacza uczciwość działania, łączy się z solidnością oraz spójnością funkcjonowania danej organizacji (to co dzieje się wewnątrz, jest zgodne z tym, co jest przekazywane na zewnątrz danej organizacji). Z kolei intencje mają związek z motywami, jakimi kieruje się organizacja oraz zamiarami, z których wynika postępowanie organizacji. W przypadku, gdy organizacja ma jakieś cele ukryte, trudno będzie

<sup>128</sup> Na podstawie Covey S. M., Merrill R. (2009), *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.

uwierzyć, że jej zamiarem jest troska o dobro innych podmiotów. W takiej sytuacji trudno też będzie wzbudzić zaufanie. Druga cecha – kompetencje, związana jest z umiejętnościami i rezultatami działalności danej organizacji. Umiejętności są środkami służącymi do osiągnięcia celu, można tu wymienić umiejętności techniczne, organizacyjne i społeczne. Ostatnia cecha łączy się z rezultatami działania organizacji. Rezultaty odnoszą się do historii funkcjonowania organizacji oraz jej doświadczeń.

Ocena zaufania do drugiej strony jest zawsze wypadkową oddziaływania różnych czynników budujących zaufanie lub go ograniczających. Można znaleźć kilka modeli wskazujących elementy kształtujące zaufanie w perspektywie organizacji. Na podstawie analizy literatury można wydzielić dwa podejścia w rozpatrywaniu czynników kształtujących zaufanie. Jedno skupia się na cechach podmiotu obdarzanego zaufaniem, drugie na relacjach między osobami (podmiotami).

Pierwsza płaszczyzna zaufania odnosi się do postrzegani i oceny cech osoby obdarzanej zaufaniem. Tu ważna jest analiza atrybutów i szacowanej wiarygodności partnera. Wiarygodność jest ustalana w procesie indywidualnej percepcji i odnosi się do potencjału podmiotu (osoby), do wywiązania się z udzielonego zaufania. Zaufanie może być wynikiem oceny informacji bezpośrednio lub pośrednio zebranej, która pozwala wyznaczyć cechy, właściwości, postawy i zachowania podmiotu obdarzanego zaufaniem<sup>129</sup>. Drugie podejście oparte jest na perspektywie relacji i dotyczy teorii wymiany społecznej. Zakłada ono, że zaufanie powstaje w wyniku wielokrotnej wymiany świadczeń pomiędzy różnymi podmiotami (osobami), czyli w relacji. Wskazane perspektywy pokazują różne mechanizmy powstawania zaufania. Podejście oparte na cechach podmiotu koncentruje się na subiektywnie spostrzeganym potencjale osoby, w perspektywie do wywiązania się z przyjętych zobowiązań na podstawie jej cech i właściwości. Z punktu widzenia relacji, zwraca się uwagę na istniejący proces wymiany oraz relację gwarantującą przyszłe odwzajemnienie korzyści ze strony partnera. W obu analizach zaufanie nie jest obiektywnie istniejącym, ale dynamicznie i indywidualnie uwarunkowanym zjawiskiem występującym między podmiotami (osobami)<sup>130</sup>. W przypadku polityki społecznej dotyczącej osób starszych istotne są obie płaszczyzny budowania zaufania. Ważne są cechy podmiotów wykonujące zadania w zakresie polityki senioralnej. Należy również zwracać uwagę na charakter relacji powstającej między odbiorcami działań z zakresu polityki senioralnej a podmiotami realizującymi zadania.

Tak jak zostało opisane powyżej, zaufanie jest zjawiskiem wielowymiarowym kształtowanym przez różne determinanty. W literaturze można znaleźć wiele modeli podejmujących próby opisanie i wyjaśnienia procesu kształtowania się zaufania. Poniżej przedstawiono przegląd wybranych modeli budowania zaufania organizacyjnego.

D.H. McKnight, L.L. Cummings oraz N.L. Chervany opisali determinanty wzajemnie oddziałujące na proces budowania zaufania organizacyjnego poprzez trzy cechy, tj. osobowościowe, instytucjonalne oraz kognitywne<sup>131</sup>. Cechy osobowościowe związane są ze skłon-

<sup>129</sup> McKnight H. D., Cummings L., Chervany N. L. (1998), *Initial trust formation in new organizational relationships*, Academy of Management. The Academy of Management Review, Jul 1998, 23/3, s. 473–490.

<sup>130</sup> Jaklik A., Łaguna M. (2015), *Zaufanie w organizacji. Analiza sposobów ujęcia i modeli teoretycznych*, Psychologia Społeczna 10/4(35), s. 369–382; [http://spbulletin.com/wp-content/uploads/2017/02/Jaklik\\_Laguna\\_PS\\_4\\_2015.pdf](http://spbulletin.com/wp-content/uploads/2017/02/Jaklik_Laguna_PS_4_2015.pdf).

<sup>131</sup> McKnight H.D., Cummings L., Chervany N. L. (1998), *Initial trust formation...*, *op. cit.*, s. 474.

nością do zaufania wykształconą w dzieciństwie. Wskazywana skłonność obejmuje gotowość polegania na innych, zawierzenia im oraz przekonania o ich wiarygodności. Kolejne cechy związane są z zaufaniem instytucjonalnym, wynikającym z jednej strony z przepisów prawnych, regulacji, zabezpieczeń prawnych i zachowań innych osób. Z drugiej strony są wynikiem przekonań o normalności i przewidywalności sytuacji. Zaufanie instytucjonalne jest kształtowane przez skłonności do zaufania oraz przez zaufanie kalkulacyjne, percepcyjne oraz kumulacyjne – oparte na wiedzy<sup>132</sup>. Czynniki osobowościowe oparte są na wrodzonych i nabytych cechach personalnych pracowników organizacji. Zostało tu wykorzystane pojęcie skłonności do zaufania, które może być oceniane poprzez: empatię, wrażliwość, odpowiedzialność oraz emocjonalną powściągliwość. Determinanty kalkulacyjne związane są z analizą korzyści i kosztów wynikającą z danej relacji. Można je powiązać z systemem motywacyjnym występującym w organizacji, zaangażowaniem pracowników w sprawy organizacji oraz ze świadomością tożsamości organizacyjnej. Natomiast percepcję należy powiązać z obserwacją, analizą oraz reakcją na postępowania różnych jednostek. Najbardziej trwałym elementem zaufania są czynniki bazujące na wiedzy, które gromadzą się na podstawie doświadczeń w długim okresie czasu<sup>133</sup>.

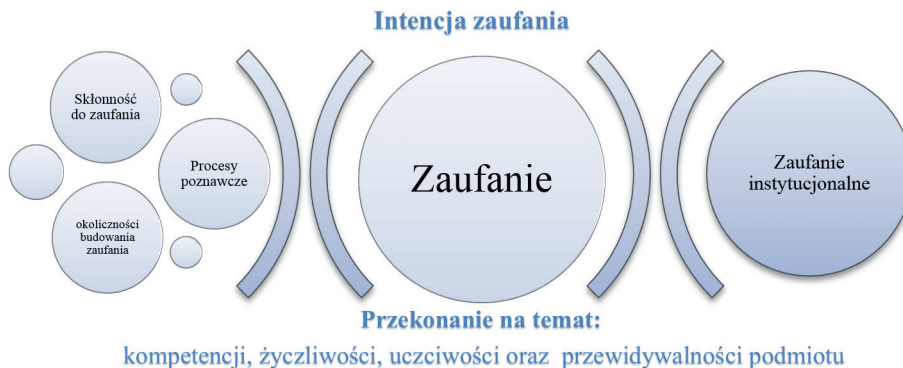
Czynniki instytucjonalne można ocenić poprzez formalne regulacje, które kształtują bezpieczeństwo oraz przekonania ufającego do normalności czyli przewidywalności różnych sytuacji. Na zaufanie instytucjonalne ma wpływ również skłonność do zaufania.

Ostatnią grupę czynników stanowią procesy poznawcze, związane z kategoryzacją oraz iluzją kontroli. Procesy kategoryzacji mogą polegać na zaliczaniu danego obiektu na podstawie pewnych cech do określonej grupy, na podstawie informacji otrzymanej od osób trzecich, oceny reputacji lub przydzieleniu do określonej grupy w wyniku przyjętych stereotypów. Z kolei iluzja kontroli łączona jest z pewnymi działaniami dającymi poczucie kontroli sytuacji oraz pozwala tworzyć ufne przekonania o innych. Zaufanie jest łączone z myśleniem o intencjach i motywach partnera relacji. Omawiane determinanty kształtowania zaufania składają się z dwóch elementów, tj.: przekonań na temat drugiej osoby i intencji zaufania. Przekonania odnoszą się do wiary w kompetencje, życzliwość i uczciwość oraz przewidywalność zachowań drugiej strony. Wskazane elementy w szczególności tworzą podstawy do oceny wiarygodności drugiej strony. W sytuacji, gdy partner relacji jest wiarygodny, staje się to podstawą do pojawienia się intencji obdarzenia go zaufaniem. Rysunek nr 2 zawiera syntetyczne przedstawienie wskazanego modelu w kontekście organizacji. Opisujemy schemat zakłada, że zaufanie jest budowane w oparciu o procesy poznawcze. Ciekawym jest utożsamianie zaufania z oceną wiarygodności partnera oraz intencją zaufania. Wskazane elementy mogą zostać wykorzystane do oceny wiarygodności instytucji realizującej zadania polityki senioralnej na różnych płaszczyznach. Podmioty wchodzące w relacje z osobami starszymi powinny jasno deklarować intencje ich działalności, ale również powinny zwracać uwagę na kształtowanie przekonań na temat swoich kompetencji, życzliwości, uczciwości oraz przewidywalności ich działalności (w tym również celu działania).

<sup>132</sup> *Ibidem*.

<sup>133</sup> *Ibidem*; Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 99; Walecka-Jankowska K. (2013), *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Rysunek 2. Model zaufania instytucjonalnego (wg H. D. McKnight, L. Cummings, N. L. Chervany 1998)



Źródło: Opracowane na podstawie: McKnight H.D., Cummings L., Chervany N.L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, Academy of Management. The Academy of Management Review, Jul 1998, 23/3, s. 473–490.

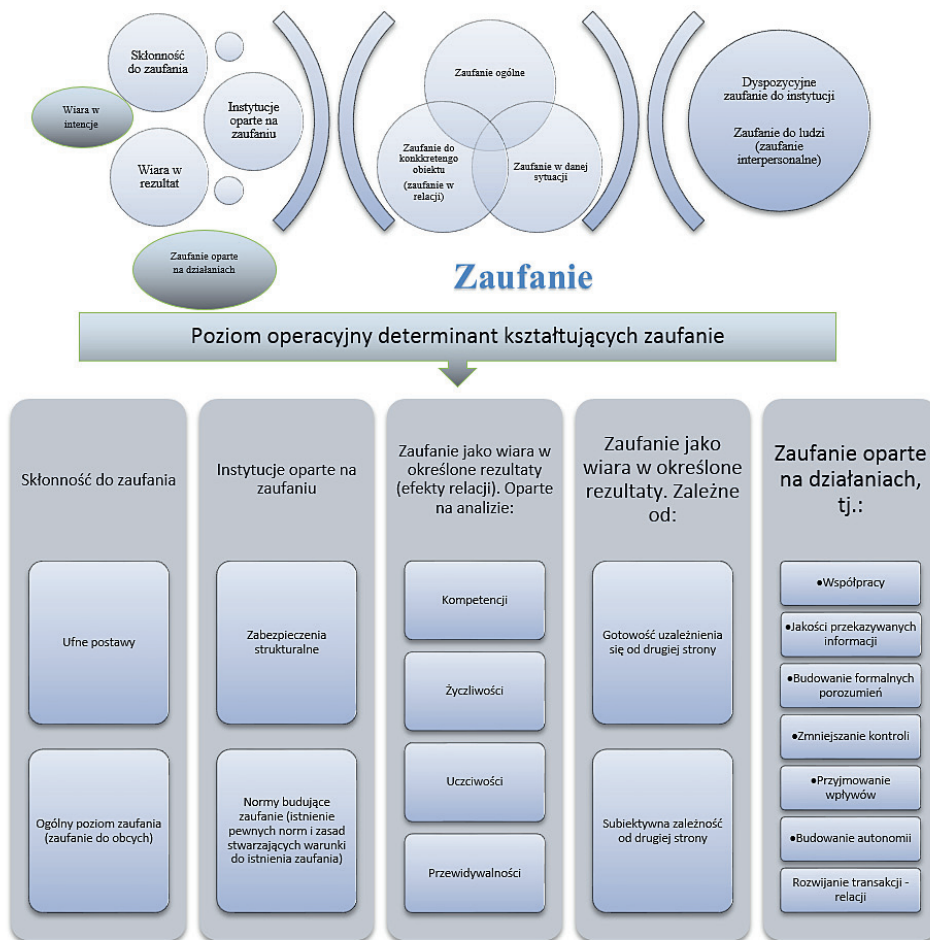
Natomiast D. McKnight i N. Chervany zaprezentowali stanowisko, że kategoria zaufania jest definiowana poprzez analizę m.in.: skłonność do zaufania, instytucje oparte na zaufaniu, jako wiara w określone rezultaty i intencje oraz poprzez działania godne zaufania. Na podstawie tak określonych warunków podjęli próbę systematycznego opracowania modelu zaufania i nieufności. Rysunek nr 3 przedstawia schemat modelu budowania zaufania. Na zaufanie składa się zarówno zaufanie instytucjonalne oraz zaufanie interpersonalne. Ważne jest tu wydzielenie zaufania ogólnego, jak i zaufania występującego w poszczególnych sytuacjach (relacjach) oraz zaufania do różnych elementów systemu (konkretnych obiektów)<sup>134</sup>.

Skłonność do zaufania związana jest z ufnymi postawami oraz ogólnym poziomem zaufania. Powinno to łączyć się z gotowością uzależnienia się powiernika od zaufanego podmiotu. Jeżeli powiernik ufa to znaczy, że jest gotowy zrezygnować z kontrolowania działania drugiej strony i wierzy, że zaufany podmiot nie wyrządzi mu szkody. Zaufanie do organizacji jest kształtowane przez ogólny poziom zaufania do ludzi na danym terenie. Zależy jest to od wielu elementów szczegółowo opisywanych w literaturze. Zaufanie intencjonalne (zaufanie jako wiara w określone intencje) związane jest z wiarą ufającego dotyczącą braku negatywnych konsekwencji wynikającej z zawierzenia powiernikowi. Z jednej strony, kształtowane jest to przez gotowości uzależniania się od drugiej strony, z drugiej zależne jest to od subiektywnej zależności, budowanej na podstawie wiedzy o danej organizacji lub ocenie jego działaniach w przeszłości.

<sup>134</sup> McKnight D., Chervany N. (2001), *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, R. Falcone, M. Singh, and Y.-H. Tan (red.), *Trust in Cyber-societies*, LNAI 2246, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg, s. 27–54.



Rysunek 3. Model zaufania wg D. McKnight i N. Chervany wg płaszczyzn analizy



Źródło: opracowanie własne na podstawie D. McKnight, N. Chervany (2001), *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, R. Falcone, M. Singh, and Y.-H. Tan (red.), *Trust in Cyber-societies*, LNAI 2246, s. 27–54, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

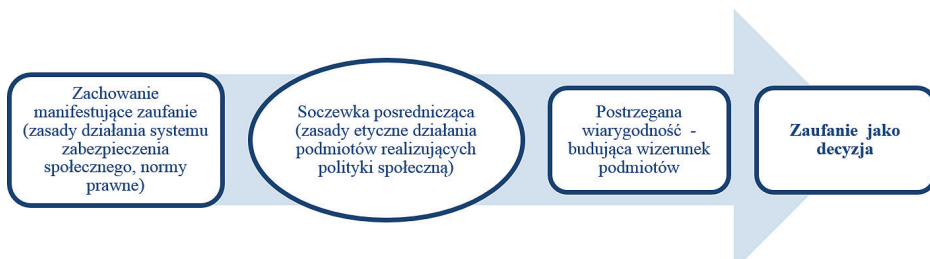
Model wskazuje również cechy organizacji opartych na zaufaniu. Z jednej strony związane jest to z istnieniem zabezpieczeń strukturalnych, uwarunkowanych normami prawnymi. Tu ważne są przepisy prawne określające zasady funkcjonowania różnych systemów, jak i ich instytucji. Z drugiej strony ważne jest istnienie pewnych norm i zasad kształtowanych przez poszczególne instytucje działające w systemie. Tu model analizuje kilka cech organizacji, tj. kompetencje, życzliwość, uczciwość oraz przewidywalność.

Model przedstawia także zachowania, które można zaliczyć do ufnych. Są to: współpraca, jakość przekazywanych informacji, budowanie formalnych porozumień, zmniejszanie kontroli, przyjmowanie wpływów, budowanie autonomii oraz rozwijanie transakcji – relacji.

Poszczególne zachowania mogą podlegać analizie zarówno z punktu widzenia całych systemów, jak i poszczególnych podmiotów. Podmioty realizujące politykę senioralną powinny zwracać uwagę na wszystkie poziomy operacyjne budowania zaufania. Szczególnie ważne są czynniki budujące wiarę w rezultaty relacji, tj. życzliwość, uczciwość oraz przewidywalność. Osoby korzystające z polityki senioralnej poprzez wskazane elementy mogą zbudować sobie zaufanie na wysokim poziomie. Ważne wydają się również wskazania dotyczące konkretnych działań.

Kolejny model, autorstwa C. Caldwell i S.E. Claphama, akcentuje znaczenie subiektywnego postrzegania zachowań innych osób. Zaufanie tu jest wyrazem przekonania, że osoba lub organizacja jest rzetelna, etyczna i kompetentna. Zaufanie jest oceniane przez wiarygodność, która jest traktowana jako miara pośrednicząca w ocenie zaufania, poprzez tzw. soczewkę pośredniczącą. Soczewka pośrednicząca obejmuje cechy osobowościowe, zasady etyczne podmiotu (obiektu) obdarzanego zaufaniem i umożliwia ocenę wiarygodności. Ważne tu są procesy poznawcze, jak i emocjonalne zaangażowane w szacowanie wiarygodności innych obiektów lub podmiotów. W tym modelu ważne są czynniki indywidualne, czyli cechy osoby ufającej<sup>135</sup>. Z punktu widzenia polityki społecznej niezmiernie ważne są cechy oraz wizerunek podmiotów realizujących określonego typu zadania. Muszą to być organizacje o jasno określonych zasadach działania, które mogą dać podstawę do oceny wiarygodności realizowanych zadań polityki społecznej na różnych płaszczyznach.

Rysunek 4. Model zaufania wg C. Caldwell i S.E. Claphama przez pryzmat oceny wiarygodności



Źródło: na podstawie Caldwell C., Clapham S. E. (2003), *Organizational trustworthiness: An international perspective*. Journal of Business Ethics, 47, s. 352.

Na zaufanie składa się przekonanie i wyrażanie je w przyszłości, poprzez aktywne działanie, a nie tylko samo przekonanie i bierne rozważanie przyszłych możliwości. To mierzenie się z przyszłością jest wpisane w definicję zaufania. Ufający podejmują działania, które powodują niepewne i niemożliwe do kontrolowania konsekwencje. Zaufanie musi pojawić się w warunkach zależności pomiędzy ufającym a tym, komu ufamy, zdając sobie sprawę z pewnego ryzyka<sup>136</sup>. Zaufanie w rzeczywistości pełni kilka zasadniczych ról. Pomaga wyznaczyć długookresową

<sup>135</sup> Jaklik A., Łąguna M. (2015), *Zaufanie w organizacji. Analiza sposób ujęcia i modeli teoretycznych*, Psychologia Społeczna 10/4 (35), s. 375; Caldwell C., Clapham S. E. (2003), *Organizational trustworthiness: An international perspective*, Journal of Business Ethics 47, s. 352.

<sup>136</sup> Grudzewski W., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 36.

perspektywą podejmowanych decyzji (relacji), jest mechanizmem kontroli (a właściwie ogranicza kontrolowanie) oraz jest elementem racjonalnych decyzji (umożliwia podjęcie decyzji przy nieznanych warunkach w przyszłości).

#### 2.4. WARUNKI POWSTANIA ZAUFANIA W ŚRODOWISKU NIEUFNOŚCI. NIEUFNOŚĆ JAKO ELEMENT BUDOWANIA ZAUFANIA

W literaturze można spotkać wiele opracowań wskazujących na kryzys zaufania. Kryzys zaufania jest analizowany na wielu płaszczyznach. Wskazuje się na gwałtowne załamanie zaufania klientów do firm, marek, ale również pracowników do pracodawców, społeczeństw do polityki rządu, społeczeństwa do instytucji publicznych i pozarządowych<sup>137</sup>. Niski poziom zaufania społeczeństw nie stwarza warunków do rozwoju kapitału społecznego, co z kolei warunkuje poziom dobrobytu i zdolności społeczeństw do harmonijnego rozwoju i konkurowania pomiędzy różnymi krajami<sup>138</sup>. Zaufanie jest przedstawiane jako recepta na wiele problemów dotyczących relacji wewnątrz organizacji, jak i oddziaływania danej organizacji na otoczenie. Zwraca się uwagę na konieczność budowania na wielu płaszczyznach „pozytywnego zaufania”<sup>139</sup>. Zaufanie jest analizowane jako dobro, nad którym należy pracować i dążyć do budowania jego większej wartości. Równocześnie autorzy wskazują na problem nieufności, jako element współczesnego świata<sup>140</sup>. Szczególnie w polskich warunkach, gdzie poziom nieufności jest bardzo duży, analiza zaufania przez pryzmat nieufności wydaje się niezbędna<sup>141</sup>.

Tendencje rozdzielania koncepcji zaufania od nieufności są widoczne w opracowaniach od kilku lat (rysunek nr 5) Można wskazać opracowania eksponujące przeciwstawne rozumienie pojęcia zaufania i nieufności. Analizuje się różne procesy, które leżą u podstaw powstawania dwóch niezależnych konstruktów. Zaufanie sprzyja zachowaniu stabilności poprzez kontynuowanie istniejącej relacji. Natomiast nieufność zmusza (prowokuje) ludzi do ponownego

<sup>137</sup> Orłowski W. M. (2011), *Kryzys finansowy a pozycja Zachodu*, Scholar, Warszawa, s. 14–15.

<sup>138</sup> Malysa-Kaleta A. (2015), *Zaufanie w relacjach rynkowych na współczesnym rynku*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 233, Zarządzanie 3, s. 159–170. dokument elektroniczny: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-e8976cdf-fdaf-4321-892c-16de8124ab60/c/12.pdf>, s. 161.

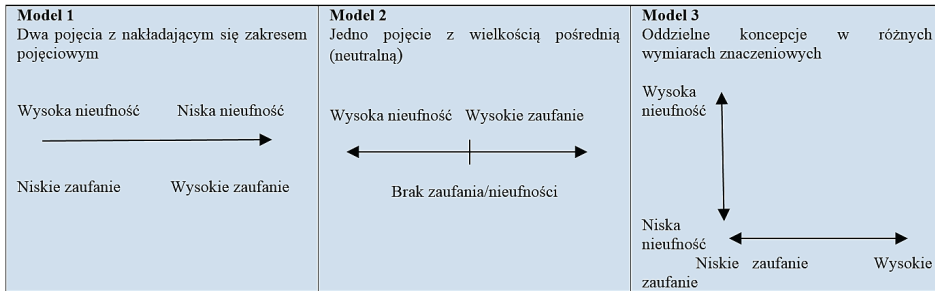
<sup>139</sup> Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>140</sup> We wskazanych opracowaniach można znaleźć wspólne zdanie na ten temat. Lewicki R. J., Bunker B. B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R. Kramer, T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, s. 114–139, Thousand Oaks, CA: Sage; Wicks A. C., Berman A. L. & Jones T. M. (1999), *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, *Academy of Management Review* 24, s. 99–116; Cook K., Hardin R., Levi M. (2005), *Cooperation without trust*, New York: Russell Sage Publications.

<sup>141</sup> Według badań CBOS z 2018 roku Polacy deklarują nieufność wobec 69% w stosunku do osób, którymi się na co dzień spotykają. Zaufanie deklaruje tylko 12% badanych, przy braku zdania 29% uczestniczących w badaniach. Na podstawie: *Komunikat z badań o nieufności i zaufaniu CBOS*, 35/2018, CBOS, marzec 2018.

przemyslenia zakładanych celów i sposobów ich osiągnięcia<sup>142</sup>. Nieufność nie jest tylko brakiem zaufania, ale wiąże się z aktywnym oczekiwaniem, że zachowania innych osób / podmiotów mogą zagrażać bezpieczeństwu osobistemu lub być szkodliwe<sup>143</sup>. Można wydzielić trzy modele definiowania nieufności. Nieufność może być traktowana jako przeciwieństwo zaufania, ale również jako oddzielny, niezależny koncept (konstrukt), albo jako dwa niezależne pojęcia o niezachodzących pojęciowo zakresach.

Rysunek 5. Modele definicyjne zaufania i nieufności. Definicyjne rozróżnienie koncepcji zaufania i nieufności



Źródło: Opracowane na podstawie: Guo S., Lumineau F., Lewicki R. *Revisiting the foundations of organizational distrust*.

Nie ma zgodności co do definiowania nieufności. Na podstawie analiz zespołów pod kierunkiem Lewicki oraz McKnight i Chervany nieufność łączona jest z procesem bycia ostrożnym, sceptycznym lub unikania kogoś (lub czegoś, pewnego obiektu) z powodu przypisania mu niekompetencji, wrogości lub nieuczciwości. Definicja nieufności zmieniała się na przestrzeni kilku dekad. Nowe spojrzenie na problem nieufności można znaleźć w opracowaniu Lewicki i współpracownicy pt. *Trust and distrust: new relationships and realities*<sup>144</sup>. Wskazani autorzy argumentują, że zaufanie i nieufność są oddzielnymi pojęciami (koncepcjami). Zaufanie jest definiowane jako pozytywne przewidywanie zachowania pewnego obiektu (another's conduct). Natomiast nieufność jest łączona z negatywnym przewidywaniem zachowaniem drugiej strony relacji<sup>145</sup>. Należy przyjąć założenie, że zaufanie i nieufność są kategoriami dotyczącymi przyszłości (związane są z analizą przeszłości). Zaufanie związane jest z pozytywnymi oczekiwaniami, natomiast nieufność budzi negatywne oczekiwania powiązane z lękiem lub obawami dotyczącymi przyszłości. Pozytywne oczekiwania związane są z wiarą w dobre intencje i chęć działania innych osób (podmiotów zaufania). W przeciwieństwie do negatywnych oczekiwań,

<sup>142</sup> Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*, *Academy of Management Review* 23, s. 438–458.

<sup>143</sup> Chang Y.-Sh., Fang Sh.-R. (2013), *Antecedents and distinctions between online trust and distrust: predicting high- and low-risk internet behaviors*, *Journal of Electronic Commerce Research* 14/2, <http://web.cslb.edu/journals/jecr/issues/20132/paper2.pdf>, dostęp: 14.08.2018.

<sup>144</sup> *Ibidem*.

<sup>145</sup> Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 23/3, s. 438.

które związane są z obawami dotyczącymi złych intencji i ze skłonnością (chęcią) do zdystansowania się przed skutkami czyjegoś zachowania.

Zaufanie i nieufność są oddzielnymi pojęciami, które są powiązane ze sobą (będące w relacji ze sobą). Niski poziom nieufności, nie jest tym samym co wysoki poziom zaufania oraz wysoka nieufność nie jest tym samym co niski poziom zaufania. Zaufanie redukuje społeczną niepewność (złożoność) i nieprzewidywalność, pozwalając uniknąć niepożądanych zachowań oraz ułatwiając podjęcie decyzji (tak, aby wszystkie pożądane zachowania były postrzegane jako pewne). Można spotkać opinie, że zaufanie jest pozytywnym pojęciem, a nieufność ma negatywną ocenę. Jednak nieufność nie musi być traktowana jako coś przeciwnego do zaufania. Nieufność powinna być kojarzona z ostrożnością i unikaniem negatywnych konsekwencji działań obiektów zaufania. Nieufność zmniejsza złożoność otaczającej nas rzeczywistości, umożliwiając postrzeganie niepożądanych zachowań jako prawdopodobne. Nieufność upraszcza świat społeczny, umożliwiając jednostce racjonalne poruszanie się w celu podjęcia działań ochronnych w oparciu o przewidywanie pewnych działań. Zaufanie i nieufność wiążą się z pewnymi oczekiwaniami, jednak zaufanie zakłada korzystne zachowania innych, natomiast nieufności przewiduje szkodliwe (budzące wątpliwości, niekorzystne) zachowania oraz każe się przed tymi działaniami aktywnie zabezpieczyć<sup>146</sup>. Przywołując zdanie Luhmann'a można wskazać, że nieufność to „pozytywne oczekiwanie szkodliwego działania” („*positive expectation of injurious action*”)<sup>147</sup>. Nieufność bywa utożsamiana z zachowania niekooperatywnymi, w przeciwieństwie do zaufania kojarzonego z kooperacją. Jednak coraz częściej podkreśla się, że zaufania i nieufności nie można przeciwstawiać na jednym kontinuum<sup>148</sup>. Zespół pod kierownictwem Lewicki udowodniali, że zaufanie i nieufność są odmiennymi pojęciami (konstruktami) ze względu na trzy powody: zaufanie i nieufność może współistnieć (występować w tym samym czasie), mogą powstawać w różnych warunkach (różna jest antecedencja) oraz mają różne konsekwencje<sup>149</sup>. Wskazane argumenty pokazują, że koncepcję zaufania i nieufności należy analizować jako oddzielne koncepty. Ponadto należy zaznaczyć, iż ludzkie relacje mają charakter wielowymiarowy i mogą doświadczać jednocześnie zaufania i nieufności w tej samej relacji. „Tak samo jak możemy odczuwać, że inna osoba nas jednocześnie przyciąga i odpycha, że kogoś lubimy i nie lubimy, kochamy i nienawidzimy, tak samo możliwe jest jednocześnie zaufanie i nieufność wobec innych”<sup>150</sup>. Właściwym jest patrzenie na daną relację przez pryzmat zaufania i nieufności. Może się okazać, że w jednym obszarach strony relacji okazują sobie zaufanie, a w niektórych obszarach nieufność<sup>151</sup>. Strony relacji celowo mogą pielęgnować jednocześnie zaufanie i nieufność tak, aby mieć możliwość czerpania korzyści z obu mechanizmów jednocześnie.

<sup>146</sup> Cook K., Hardin R., Levi M. (2005), *Cooperation without trust*, New York: Russell Sage Publications.

<sup>147</sup> Luhmann N. (1979), *Trust and power: two works*. Chichester, NY: Wiley, s. 72.

<sup>148</sup> Ullman-Margalit E. (2004), *Trust, distrust and the in-between*, [w:] R. Hardin (red.) *Distrust*. New York: Russell Sage Foundation.

<sup>149</sup> Lewicki R. J., Bunker B. B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R. Kramer & T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, s. 114–139. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>150</sup> *Ibidem*, s. 449.

<sup>151</sup> Mesquita L. F. (2007), *Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*, *Academy of Management Review* 32, s. 72–91.

Zaufanie i nieufność mogą istnieć jednocześnie. Oba elementy są kształtowane przez różne czynniki i wchodzą w wielopoziomowe relacje. Lewicki z zespołem zaproponowali, aby wydzielić cztery możliwe scenariusze współwystępowania zaufania i nieufności, obejmującej wysokie zaufanie, niskie zaufanie, wysoką nieufność i niską nieufność. Szczegółowo opisali następujące zagadnienia<sup>152</sup>:

- niska nieufność i niskie zaufanie – relacja charakterystyczna dla “przypadkowych znajomych” z “ograniczoną współzależnością” pozwalająca na “profesjonalną uprzejmość”;
- niska nieufność i wysokie zaufanie – najlepsza relacja współzależności pozwalająca na “nowe inicjatywy”;
- wysoka nieufność i wysokie zaufanie – współzależność w relacji, podzielona na wiele segmentów, współpraca może być ograniczona, występują duże szanse rozwoju współpracy i ograniczenia ryzyka;
- wysoka nieufność i niskie zaufanie – współzależność charakteryzująca się złymi motywami.

Rysunek 6. Współwystępowanie zaufania i nieufności – cechy relacji

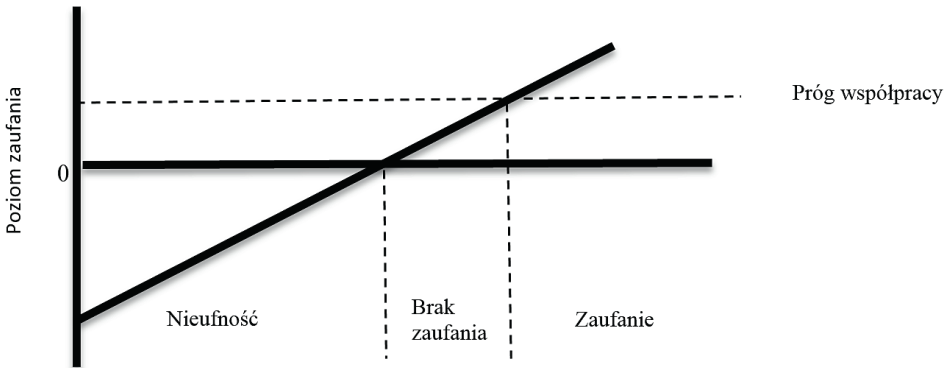
<p><b>Wysokie zaufanie</b></p> <p>Charakteryzuje się:                  pewnością,                  aktywnością,                  nadzieją,                  wiarą,                  inicjatywą</p>	<p>Wysoka spójność wartości                  Wspieranie współzależności                  Wykorzystywanie szans                  Nowe inicjatywy                  „Nowe inicjatywy”</p>	<p>„Kontrola jest najwyższą formą zaufania”                  Silna segmentacja w relacji i mocne powiązania wewnątrz segmentów                  Wykorzystywanie okazji z jednoczesną uważną kontrolą obszarów ryzykownych                  „Duże szanse rozwoju współpracy”</p>
<p><b>Niskie zaufanie</b></p> <p>Charakteryzuje się:                  brakiem pewności,                  pasywnością                  brakiem nadziei                  brakiem wiary                  dużym wahaniem</p>	<p>Powierzchnowe relacje                  Ograniczona współzależność                  Podstawowe interakcje                  Zawodowa grzeczność                  „Przypadkowa znajomość”,                  „Profesjonalna uprzejmość”</p>	<p>Oczekiwanie niepomysłnych zdarzeń                  Zakładanie negatywnych intencji                  Kontrola współzależności                  Uderzenia wyprzedzające                  Paranoja                  „Złe motywacje współpracy”</p>
<p><b>Niska nieufność</b></p> <p>Charakteryzuje się:                  brakiem strachu                  brakiem sceptycyzmu                  brakiem cynizmu                  słabą kontrolą                  brakiem czujności</p>		<p><b>Wysoka nieufność</b></p> <p>Charakteryzuje się:                  strachem                  sceptycyzmem                  cynizmem                  ostrożnością                  czujnością</p>

Źródło: Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*. Academy of Management Review 23, s. 445.

<sup>152</sup> Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J. (1998), *Trust...*, op. cit. s. 1003; Kunnel A., Quandt T. (2016), *Relational Trust and Distrust: Ingredients of Face-to-Face and Media-based Communication* [w:] B. Blöbaum (red.), *Trust and Communication in a Digitized World*, Progress in IS, Springer International Publishing Switzerland, DOI 10.1007/978-3-319-28059-2, [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloadaddocument/9783319280578-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1549879-p177851508](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9783319280578-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1549879-p177851508), s. 29.

Pomiędzy zaufaniem a nieufnością istnieje potencjalnie duża luka. W tej luce można odnotować brak zaufania (ang. *untrust*). Jednak brak zaufania to nie jest dokładnie to samo, co nieufność. Brak zaufania powoduje, że ufający (obdarzający zaufaniem) nie jest na tyle przekonany, by zawierzyć powiernikowi i aby rozwinęła się współpraca. Zdaniem Luhmana nieufność jest funkcjonalnie równoważona przez zaufanie<sup>153</sup>. Oznacza to, że nieufność pociąga działania związane z poszukiwaniem dowodów, że powiernik nie jest godny zaufania. Wymusza to kontrolowanie, sprawdzanie i weryfikację powiernika w różnych sytuacjach, co komplikuje relację. Zaufanie z góry zakłada, że powiernik działa w dobrej wierze i ogranicza złożoność sytuacji. Brak zaufania związany jest z unikaniem relacji i polegania (zawierzenia) innej stronie (podmiotowi). Rysunek nr 7 przedstawia zależności między zaufaniem, nieufnością i brakiem zaufania zaproponowane przez Marsch S. i Dibben M.R. Wskazani autorzy sugerują, że nieufność jest ważniejsza od zaufania w regulowaniu relacji pomiędzy różnymi osobami lub podmiotami<sup>154</sup>.

Rysunek 7. Relacje między zaufaniem, nieufnością i brakiem zaufania a poziom współpracy



Źródło: na podstawie: Marsh S., Dibben M. R. (2005), *Trust, Untrust, Distrust and Mistrust – An Exploration of the Dark(er) Side*, [w:] P. Herrmann et al. (red.): *iTrust 2005, LNCS 3477*, s. 17–33, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, s. 21.

Wiele relacji może być kształtowane jednocześnie przez zaufanie i nieufność. W jednych obszarach może występować zaufanie, a w innych nieufność. Czasami nieufność może mieć pozytywny efekt w postaci unikania negatywnych konsekwencji wchodzenia w daną relację lub rzetelnej oceny rezultatu społecznej interakcji. Ważne jest, aby mieć świadomość występowania nieufności, przyczyn i konsekwencji jej istnienia oraz czynników determinujących powstanie nieufności. Zaufanie koncentruje się na pozytywnych reakcjach emocjonalnych (tj. nadzieja, pewność), natomiast nieufność opiera się na negatywnych emocjach (podejrzliwości,

<sup>153</sup> Luhmann N. (1979), *Trust and power: two works*, Chichester, NY: Wiley.

<sup>154</sup> Marsh S., Dibben M. R. (2005), *Trust, Untrust, Distrust and Mistrust – An Exploration of the Dark(er) Side*, [w:] P. Herrmann et al. (red.): *iTrust 2005, LNCS 3477*, s. 17–33, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, s. 21.

ostrożności, strachu, unikaniu relacji). W połączeniu zaufanie i nieufność upraszczają procesy decyzyjne. Nieufność zmniejsza złożoność, zmuszając osobę do podjęcia działań ochronnych w celu zmniejszenia ryzyka<sup>155</sup>. Zdaniem McKnight nieufność związana jest z byciem ostrożnym, sceptycznym lub unikającym kontaktów z daną osobą, ze względu na przypisanie jej niekompetencji, wrogości lub /i nieuczciwości<sup>156</sup>. Nieufność jest ważna nie tylko dlatego, że pozwala uniknąć negatywnych konsekwencji, ale również dlatego, że jest coraz bardziej powszechna wobec innych ludzi i instytucji. Uważa się, że nieufność może w pewnym stopniu zastępować zaufanie, jako mechanizm społeczny radzenia sobie z ryzykiem.

Nieufność to nie tylko zwykłe niedotrzymanie obietnic czy działanie w złej wierze. Nieufność ma większe znaczenie niż zwykła (nie)zawodność, tak samo jak zaufanie to nie tylko poleganie na kimś. Powinno się rozróżniać wiarygodność i niezawodność, tak samo jak powinno się odróżniać zaufanie od nieufności. Zdaniem Hawley nieufność nie jest tylko zwykłym brakiem zaufania. Brak zaufania może być związany z reakcją na niesłuszne zaufanie (zdradę) i na nieuzasadnione zaufanie (czyli rozczarowanie). Nieufność łączona jest z oczekiwaniem, że druga strona będzie działała na naszą niekorzyść lub dążyła do wykorzystania naszego zaangażowania (zainteresowania). Nieufność związana jest z wiarą w brak możliwości spełnienia zobowiązania, mimo zaangażowania drugiej strony<sup>157</sup>.

Zaufanie i nieufność są oddzielnymi pojęciami, które jednocześnie pozostają w relacji ze sobą. Niski poziom nieufności nie jest tym samym, co wysoki poziom zaufania, a wysoka nieufność nie oznacza niskiego poziomu zaufania. Zaufanie redukuje społeczną niepewność (złożoność) i nieprzewidywalność, pozwalając na unikanie niepożądanych zachowań oraz ułatwiając podjęcie decyzji (tak, aby wszystkie pożądane zachowania były postrzegane jako pewne).

Można powiedzieć, że ugruntowane zaufanie w życiu społecznym prowadzi do rozwoju współpracy pomiędzy jednostkami na różnych poziomach. Natomiast nieufność może prowadzić do alienacji jednostek. Zarówno pojedyncze jednostki, jak i całe społeczności (zbiorowości) może cechować „kultura zaufania” lub „kultura nieufności”. Jak zauważył P. Sztompka „*rozmaite formy zaufania i nieufności tworzą skomplikowany bilans funkcjonalności i dysfunkcjonalności, zarówno dla społeczeństwa, jak i jego członków*”<sup>158</sup>. Epistemologiczne zaufanie lub nieufność, mogą ujawniać się w różnych aspektach życia społecznego i przekładać się na różne aktywności zarówno gospodarczej, jak i społecznej. Można podjąć próbę wydzielenia kilku płaszczyzn zaufania i nieufności wpływających na relacje pomiędzy różnymi podmiotami (pojedynczymi jednostkami lub instytucjami). Można tu mówić o nieufności uzasadnionej, nieufności nieuzasadnionej, zaufaniu uzasadnionym oraz zaufaniu nieuzasadnionym (rysunek nr 8). Ważne jest aby budować zaufanie uzasadnione, oparte na wysokiej skłonności do zaufania i ocenie wiarygodności poszczególnych jednostek (podmiotów). Najbardziej niekorzystna jest nieufność nieuzasadniona, która może powodować bierność i izolację poszczególnych jednostek oraz ograniczać możliwość wspólnych działań (relacji). Co może być również

<sup>155</sup> Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*, Academy of Management Review 23, s. 438–458.

<sup>156</sup> Warsaw J. *Creation And Validation of the Consumer Distrust in Specific Company Scale (CDISCS): A Novel Scale to Assess an Individual's Distrust for a Company*, Electronic document: <https://escholarship.org/uc/item/1z1129zx>, s. 14.

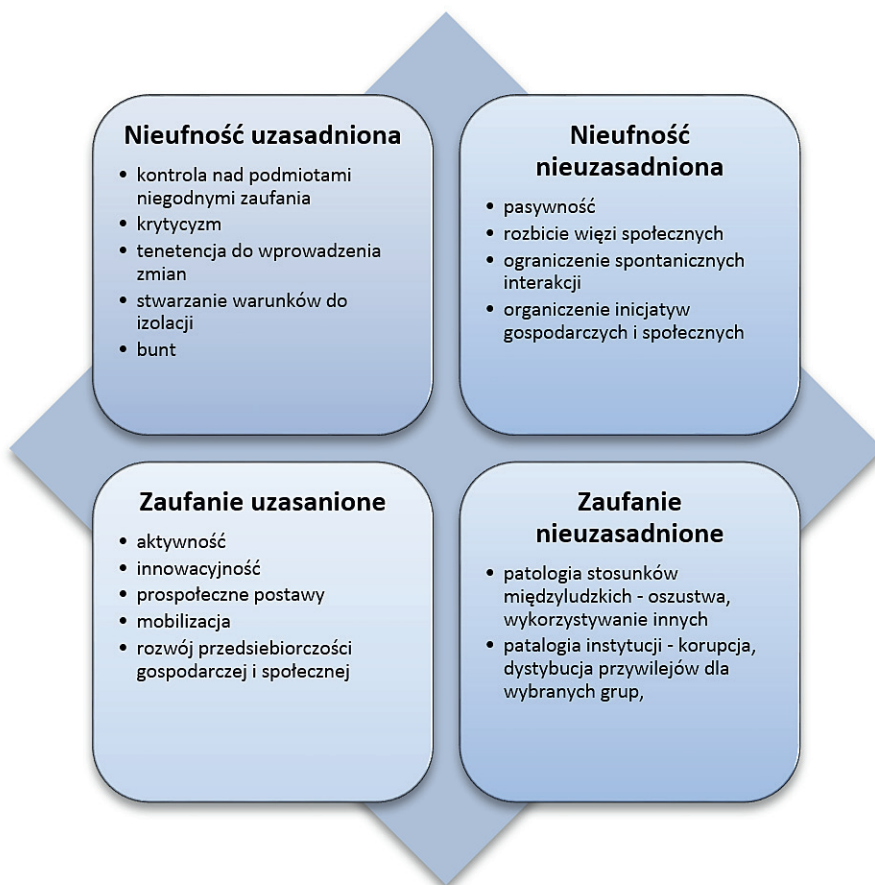
<sup>157</sup> Hawley K. *Trust, distrust and commitment*, Electronic document <https://www.st-andrews.ac.uk/~kjh5/OnlinePapers/TrustDistrustAndCommitment.pdf>.

<sup>158</sup> Sztompka P. (2002), *Socjologia. Kultura zaufania*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 308–330 i 321.



niebezpieczne dla samych podmiotów „obdarzanych” nieufnością, gdyż może pojawić się błędne koło niechęci, prowadzących do wzajemnej alienacji<sup>159</sup>.

Rysunek 8. Skutki zaufania i nieufności



Na podstawie: Krzyminiewska G. (2003), *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, rok LXV – zeszyt 2, s. 225.

Podsumowując: nieufność jest przekonaniem, że motyw, intencje i zachowania drugiej strony są groźne i szkodliwe dla interesów strony wchodzącej w relacje. W relacjach nieufność wiązana jest z poczuciem strachu i przewidywaniem (oczekiwaniem) pewnego dyskomfortu lub niebezpieczeństwa. Nieufność może skłaniać nas do podjęcia działań (kroków), które zmniejszą naszą podatność na ataki, aby chronić nasze interesy. W związku z tym nasza

<sup>159</sup> Krzyminiewska G. (2003), *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 55/2, s. 225.

nieufność wobec innych (pewnych obiektów) może wywołać reakcję przeciwną do współpracy, która pobudzi i zaostrzy konflikt. Nieufność może też wiązać się z niższym zadowoleniem z pracy, słabszym zaangażowaniem i motywacją. Nieufność nie jest tylko zaprzeczeniem zaufania. Nieufność jest pewną strategią rodzenia sobie z niepewnością i zmiennością otaczającego nas świata. Nieufność związana jest z podejrzliwością oraz nieufnymi postawami. Często można zastanawiać się nad niekompetencją, niezyczliwością, nieuczciwością czy nieprzewidywalnością działań, podmiotów/osób, z którymi wchodzimy w relacje. Możemy też odczuwać negatywne intencje pociągające za sobą brak gotowości uzależnienia się od drugiej strony. To wszystko może powodować, że oceniamy zachowania powiernika jako nieufne. Poznanie istoty nieufności może stać się pierwszym etapem do budowania zaufania. W przypadku realizacji polityki społecznej niezmiernie ważne jest budowanie zaufania. Jednak świadomość istnienia nieufności, jako strategii radzenia sobie z niepewnością działania instytucji realizujących określoną politykę powinno wymuszać na tych instytucjach odpowiedzialnie zasady działania. Podmioty wykonujące politykę społeczną, szczególnie w zakresie polityki senioralnej powinny podejmować działania pokazujące kompetencje, życzliwość, uczciwość, przewidywalności oraz przejrzystość swoich działań. Tylko w takich warunkach jest możliwość zbudowania zaufania uzasadnionego opartego na odpowiednich wartościach.

## Rozdział III

### ZNACZENIE ZAUFANIA W FUNKCJONOWANIU WYBRANYCH ELEMENTÓW SYSTEMU ZABEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH WOBEC OSÓB STARSZYCH

#### 3.1. OSOBY STARSZE W CZASACH KRYZYSU DEMOGRAFICZNEGO

Kryzys demograficzny, który dotyka większość krajów Europy i świata, niekorzystnie wpływa na systemy zabezpieczeń społecznych poszczególnych państw oraz stawia przed władzami publicznymi szereg wyzwań. Starzenie się społeczeństw, które dodatkowo idzie w parze ze spadkiem dzietności, wymaga od rządzących wprowadzania konkretnych rozwiązań, ponieważ osoby starsze stanowią coraz istotniejszy element życia społecznego. Działania te powinny być realizowane są w różnych obszarach, między innymi w konsumpcji dóbr, w sferze kultury, aktywności fizycznej, edukacji, usług opiekuńczych, w systemie ochrony zdrowia, a przede wszystkim w systemie emerytalnym. Ten ostatni obszar jest są szczególnie istotny z punktu widzenia każdej osoby starszej, a co ważne, wymaga wdrażania zmian. Zbyt częste i niepełne próby przekształcenia systemu emerytalnego, zamiast zwiększać odpowiedzialność i poczucie obywateli do zabezpieczenia się na starość, obniżają zaufanie do państwa<sup>160</sup>.

Przed rozpoczęciem rozważań dotyczących modyfikacji wskazanego obszaru w kontekście zaufania, należy zdefiniować pojęcie osoby starszej oraz starości. Starość, która stanowi jeden z etapów ludzkiego życia, definiowana jest w bardzo odmienny sposób, a jej postrzeganie zależy między innymi od nauki reprezentowanej przez badacza. Niejednokrotnie starość określa się w odniesieniu do wieku albo pewnych zmian zachodzących w osobowości człowieka lub w pełnionych przez niego rolach społecznych. Z punktu widzenia nauk medycznych starość związana jest przede wszystkim z biologicznymi zmianami w organizmie człowieka. Psychologia, natomiast kładzie nacisk na zmiany osobowościowe i wskazuje między innymi na ograniczanie relacji z innymi ludźmi, czy poczucie osamotnienia. W przypadku nauk społecznych ważnym wyznacznikiem starości jest zmiana ról społecznych<sup>161</sup>, które w naturalny sposób przyjmuje się przede wszystkim po zakończeniu aktywności zawodowej. Role te również zmieniają się w sferze prywatnej, czy rodzinnej. Z ekonomicznego punktu widzenia głównie

<sup>160</sup> Zob. S. Kluza, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/kluza-wiek-emerytalny-nalezy-zastapic,10,0,2421002.html>, dostęp: 17.11.2018.

<sup>161</sup> Kubiak M. (2016), *Polityka społeczna wobec ludzi starych w Polsce na tle współczesnych przemian społeczno-gospodarczych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

podział społeczeństwa oparty jest o aktywność, która pozwala wyróżnić osoby w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym, a starość rozumiana jest zasadniczo jako ta ostatnia faza życia, w której, poza funkcjonowaniem we własnym gospodarstwie domowym, zanika aktywność ekonomiczna<sup>162</sup>. Demografia z kolei, przyjmując jako starość wiek powyżej 60 lat – dokonuje dodatkowego rozróżnienia w ramach tej kategorii. Wprowadza bowiem pojęcia: młodszego wieku poprodukcyjnego (60–69 lat), starszego wieku poprodukcyjnego (70–79 lat) oraz starości sędziwej (powyżej 80 lat)<sup>163</sup>.

Warto jednak nadmienić, że nie ma jednej określonej granicy wieku starczego, bowiem jest ona zależna między innymi od kontekstu społecznego czy kulturowego. Trudno jest również zdefiniować starość. Pojęcia starość i starzenie się można rozważać na dwa sposoby – w aspekcie jednostkowym oraz jako zjawisko dotyczące całej zbiorowości. W pierwszym podejściu starość jest traktowana jako zjawisko biologiczne składające się na cykl życia ludzkiego<sup>164</sup>. Starzenie się jest natomiast rozumiane jako proces postępującego upośledzenia funkcji życiowych organizmu oraz utrata zdolności adaptacyjnych do zmian środowiskowych wraz ze zwiększającym się prawdopodobieństwem zgonu<sup>165</sup>. Zazwyczaj nieuniknionym etapem procesu starzenia się jest stan określany jako starość. Zgodnie z określeniem przyjętym w literaturze psychogerontologicznej, starzenie się oznacza pewien proces i ma charakter dynamiczny. Starość jako stan ma natomiast charakter statyczny<sup>166</sup>. Według teorii cyklu życia D. J. Levinsona, starość jest jedną z faz, która nie jest homogeniczna i może być dzielona na kolejne okresy<sup>167</sup>, ale podział ostatniego etapu życia człowieka ulega zmianie wraz z wydłużaniem się długości życia oraz poprawą jego jakości w całej zbiorowości osób starszych. Obecnie w literaturze anglosaskiej stosuje się podział starości na trzy fazy:

- młodzi starzy (*young old*) – osoby w wieku 60/65–74 lata,
- starzy starzy (*old old*) – osoby w wieku 75–84 lata,
- najstarsi starzy (*the oldest old*) – osoby w wieku 85 lat i więcej<sup>168</sup>

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wprowadziła podział na wiek podeszły od 60. do 75. roku życia, starczy – od 75. do 90. roku życia i sędziwy – powyżej 90. roku życia. Badacz starości P. Baltes dzieli starość na „trzeci wiek” i „czwarty wiek”, w który jednostka wchodzi mniej więcej wtedy, kiedy zmarła już połowa jej rocznika urodzenia (takie ujęcie uwzględnia więc kontekst społeczny – długość życia w danej zbiorowości)<sup>169</sup>.

<sup>162</sup> Szatur-Jaworska B. (2000), *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<sup>163</sup> Szymańczak J. (2012), *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, [w:] G. Ciura, W. Zgliszczyński (red.), *Starzenie się społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa.

<sup>164</sup> Zych A. (2004), *Moderacja rozwoju – wyzwaniem dla gerontologii edukacyjnej*, *Gerontologia Polska* 2.

<sup>165</sup> Kirkwood T. B. (1996), *Human Senescence*, *BioEssay* 18.

<sup>166</sup> Porzych K., Kędziora-Kornatowska K., Porzych M. (2004), *Psychologiczne aspekty starzenia się i starości*, *Gerontologia Polska* 12.

<sup>167</sup> Levinson D. J. (1986), *A Conception of Adult Development*, *American Psychologist* 41.

<sup>168</sup> Błędowski P., Szatur-Jaworska B., Szweda-Lewandowska Z., Kubicki P. (2012), *Raport na temat sytuacji osób starszych w Polsce*, Warszawa, [http://senior.gov.pl/source/raport\\_osoby%20starsze.pdf](http://senior.gov.pl/source/raport_osoby%20starsze.pdf), dostęp: 10.11.2018.

<sup>169</sup> Rozmowa A. Rubinowicz z P. Baltesem, *Tajemnice czwartego wieku*, „Gazeta Wyborcza” z 11 kwietnia 2001 r.; Osiecka-Chojnacka J. (2012), *Społeczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, *Studia BAS*, 2/2012, s. 101–128.

Według opinii ekspertów WHO osoby, które dożywają wieku sędziwego zwykle pochodzą z rodzin długowiecznych i mogą one przez dłuższy czas wykazywać dużą żywotność i być sprawnymi zarówno pod względem intelektualnym, jak i fizycznym. Odmiennie progi starości są wynikiem indywidualnego obrazu tempa starzenia się oraz różnic preferencyjnych w wyborze kryteriów starości<sup>170</sup>.

Pomimo istnienia wielu odmiennych definicji starości i zainteresowania zagadnieniem badaczy z różnych dziedzin, należy podkreślić, że wspólnym elementem jest uznanie, iż jest to etap zmian oraz stopniowego wycofywania się z życia, a przynajmniej z określonych jego obszarów.

W literaturze można znaleźć liczne, niejednokrotnie przeciwstawne teorie, które opisują cały proces starzenia się, a także postawy osób starszych wobec nowej sytuacji, w jakiej się znaleźli. Z jednej strony akcentują one podejście aktywizujące, z drugiej natomiast odnoszą się do zaprzestania działalności w określonych płaszczyznach.

Teoria wyłączenia traktuje starość jako stan stopniowego wycofywania się, co jest efektem naturalnego spadku sił witalnych. Decyzja o wycofywaniu się z wybranych obszarów życia należy do osoby starszej, jednak nadmienić należy, iż odbywa się ona w określonych warunkach wspierających ten proces. Odwrotnie starość opisuje teoria aktywności, uznając, że rezygnacja z pewnych ról społecznych, głównie zawodowych, powinna determinować powstawanie innych form aktywności, które stanowią z kolei warunek udanej starości. Teoria kontynuacji traktuje starość jako kolejny etap w życiu, w który każdy człowiek wchodzi z wypracowanymi i nabytymi we wcześniejszych fazach życia wartościami, normami, obyczajami. Dysponując nimi adoptuje się do nowych warunków. Kolejna teoria – wymiany, zakłada, iż wraz z upływem lat ilość wszelkich zasobów – od zdrowotnych po materialne, którymi dysponuje człowiek, zmniejsza się. Fakt ten między innymi redukuje możliwość wymiany i powoduje ograniczenie relacji z innymi ludźmi oraz stopniowe wycofanie z życia społecznego. Głównym założeniem w teorii kontynuacji jest natomiast teza, iż możliwości adaptacyjne człowieka są bardzo duże, a jednostka, przechodząc przez kolejne etapy życia ciągle rozwija swoje normy i obyczaje, buduje swoją osobowość, a w okres starości wchodzi z przygotowaniem zdobytym w poprzednich fazach życia. W myśl teorii selektywności, optymalizacji i kompensacji, warunkiem dobrej starości jest po pierwsze, konieczność dokonania wyboru przez osoby starsze wszelkich form aktywności i zaangażowania, na które będą poświęcali czas. Po drugie, rozwój nowych umiejętności oraz kompetencji, które umożliwią działanie w określonych warunkach. Po trzecie, świadomy wysiłek na rzecz zmniejszenia ograniczeń oraz wykorzystywania urządzeń i innych udogodnień.

W starszym wieku podejmowanie nowych wyzwań jest ściśle związane z bardzo indywidualną, mającą głównie wymiar psychologiczny, postawą wobec życia i starości. W literaturze wyróżnia się kilka typów postaw, jakie mogą przyjmować ludzie wobec starzenia się.

- postawa konstruktywna, pozytywna, która cechuje się pogodzeniem ze starością i ewentualnym zakończeniem życia, zadowoleniem z siebie oraz z kontaktów z innymi, a także wewnętrznym spełnieniem i optymizmem;
- postawa zależności, której reprezentanci charakteryzują się biernością oraz zależnością od innych; poczucie bezpieczeństwa po zakończeniu aktywności zawodowej ma zapewnić dom rodzinny;

<sup>170</sup> Zob. Kwaśniewska K., *Problematyka senioralna jako istotne zadanie polityki społecznej*, [www.cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.../c/kwasniewska.pdf](http://www.cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.../c/kwasniewska.pdf), dostęp: 30.11.2018.

- postawa obronna cechuje się pesymistycznym patrzaniem na starość, które zostaje przysłonięte przez wzmożoną aktywność, samowystarczalność i odrzucanie pomocy od innych ludzi;
- postawa wrogości wobec otoczenia, której przedstawiciele nie akceptują starości i izolują się od otoczenia; cechuje ich agresywność, zazdrość oraz wrogość wobec młodsze- go pokolenia;
- postawa wrogości skierowana na samego siebie, to brak zadowolenia z życia i pesy- mizm spowodowany wkroczeniem w wiek starczy; osoby reprezentujące takie podejście traktują śmierć jako wyzwolenie<sup>171</sup>.

Okres starości związany jest z różnego rodzaju ograniczeniami, zarówno o charakterze biologicznym, jak i psychologicznym, społecznym, czy ekonomicznym. Mówiąc o zmianach biologicznych, które występują u osób starszych, należy wskazać między innymi na: zmiany w wyglądzie zewnętrznym i funkcjonowaniu zmysłów, ograniczenie seksualności, zaburzenia w funkcjonowaniu poszczególnych układów i organów w organizmie, a także różne schorzenia, często mające charakter przewlekły<sup>172</sup>. Oczywiście liczne zmiany, które miały miejsce w ostatnich dziesięcioleciach, w tym postępy w medycynie i poprawa systemu opieki zdrowotnej, rozwój profilaktyki, zwiększenie roli edukacji dotyczącej zasad zdrowego odżywiania, aktywności fizycznej, czy zagrożeń płynących z różnego rodzaju używek, bezspornie wpłynęły na poprawę stanu zdrowia społeczeństwa, czego najlepszym dowodem jest wydłużająca się długość życia.

Proces starzenia się jest zwykle bezpośrednio związany z ograniczeniem aktywności zawodowej, co przekłada się na ekonomiczny wymiar życia osób starszych. Z jednej strony można więc mówić o zmniejszających się zasobach, co wśród osób bazujących tylko na świadczeniach emerytalnych, spowodowane jest przede wszystkim mniejszymi dochodami bieżącymi. Z drugiej strony, u osób starszych zmienia się także struktura wydatków. Największe koszty przeznaczane są na żywność, leki oraz utrzymanie mieszkania, a więc związane są z zaspokajaniem przede wszystkim podstawowych potrzeb. Ze względu na prowadzenie często w sposób jednoosobowy gospodarstwa domowego i wysokość kosztów stałych, w przypadku wielu osób pojawia się zagrożenie ubóstwem. W ciągu ostatnich kilku lat problem mają rozwiązywać podwyżki minimalnych świadczeń emerytalnych oraz kwotowo – procentowe waloryzacje emerytur, zapewniające podwyżki dla najbiedniejszych. Sytuacja materialna wśród seniorów w Polsce nadal nie jest jednak dobra i w dużym stopniu zależy od sposobu funkcjonowania w okresie produkcyjnym oraz planowanego zabezpieczenia na okres starości. Z drugiej strony wspomnieć należy, iż coraz częściej docenia się potencjał ekonomiczny ludzi starszych i dopasowuje do nich określone działania rynkowe<sup>173</sup>. W bogatszych krajach świata okres starości, utożsamiany z przejściem na emeryturę, oznacza wzrost

<sup>171</sup> Osiecka-Chojnacka J. (2012), *Społeczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, Studia BAS 2, s. 101–128.

<sup>172</sup> Szatur-Jaworska B. (2000), *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<sup>173</sup> Furmańska-Maruszak A., Wójtewicz A., Zamojska M. (2014), *Dobra i usługi dla najstarszego pokolenia. Szanse rozwoju w kontekście realiów społeczeństwa masowej konsumpcji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń.

poziomu życia i zwiększenie ilości wolnego czasu, który można przeznaczyć na konsumpcję. W związku z powyższym w państwach tych szybciej rozwija się między innymi: srebrna ekonomia (*silver economy, grey economy*), srebrny marketing (*silver marketing*), czy srebrny rynek (*silver market*).

Starzenie się jest to proces naturalny i zasadniczo dotyczy wszystkich ludzi. Jego przebieg oraz aktywny lub pasywny charakter uzależniony jest zarówno od indywidualnych cech i warunków życia człowieka (stan zdrowia, sytuacja rodzinna, aktywność zawodowa, sytuacja majątkowa), jak i czynników o charakterze zewnętrznym, do których zaliczyć należy między innymi: postawy i wartości społeczne, w tym stosunek do osób starszych, dobrobyt i jakość życia całego społeczeństwa, systemy zabezpieczenia społecznego, czy poziom wykształcenia.

Osoby starsze w różny sposób reagują na swoją starość. Z jednej strony można spotkać się z postawami aktywnymi. Polegają one między innymi na kontynuowaniu aktywności zawodowej, intensyfikacji działań w ramach rodziny, czy podejmowaniu różnych form aktywności ruchowej lub edukacyjnej. Z drugiej jednak strony częstą postawą jest postawa bierna. Charakteryzuje ją izolacja od otoczenia i ograniczenie aktywności tylko do własnego gospodarstwa domowego. Osoby, które w okresie aktywności zawodowej nie podejmowały się dodatkowych zajęć, po zakończeniu pracy zawodowej zwykle nie są aktywne w innych obszarach. Sytuacja taka niejednokrotnie prowadzi do problemów zarówno natury psychicznej, jak i fizycznej. W szczególności należą do nich: poważne dolegliwości zdrowotne, wycofywanie z życia społecznego, niska samoocena, poczucie braku sensu dalszego życia, przekonanie o niskiej produktywności i efektywności własnego działania, wzrost niezrozumienia przez otoczenie oraz liczne problemy z codziennym funkcjonowaniem w życiu rodzinnym i społecznym. Istotnym problemem jest także poczucie osamotnienia osób starszych, które często wynika z sytuacji życiowej i rodzinnej. Kluczowe znaczenie odgrywa śmierć współmałżonka, czy innych członków rodziny, opuszczenie domu rodzinnego przez dzieci, osłabienie relacji towarzyskich oraz zmiany zachodzące w całych społecznościach i charakterystyczna w ostatnich latach singularyzacja społeczeństwa, czy zanik rodzin wielopokoleniowych.

Niezależnie jednak od stylu życia seniorów oraz reprezentowanych przez nich postaw wobec starości, trzeba zauważyć, że starzenie się społeczeństw stanowi istotne wyzwanie dla polityki społecznej, zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i globalnym, dotyczącym całych społeczności. Kryzys demograficzny niejako wymusza więc od władz publicznych prowadzenie określonej polityki.

### 3.2. POLSKA POLITYKA WOBEC OSÓB STARSZYCH

Dokonując analizy działań podejmowanych przez władze publiczne w stosunku do osób starszych, należy rozróżnić i zdefiniować dwa pojęcia funkcjonujące w obrębie polityki społecznej, a często błędnie używane jako synonimy, a mianowicie politykę wobec osób starszych oraz politykę senioralną. Polityka wobec osób starszych obejmuje działania ukierunkowane między innymi na przygotowanie do starości, realizację świadczeń pielęgnacyjnych dla osób starszych, kompensację wydatków na usługi związane ze starością, tworzenie warunków do rozwijania zainteresowań i aktywności przez osoby starsze, jak również tworzenie systemu instytucji

i organizacji świadczących usługi dla osób starszych<sup>174</sup>. Polityka senioralna, traktowana jako pojęcie szersze, ma natomiast za zadanie przygotowanie młodego pokolenia na nieuchronną starość. Jej zadaniem jest również pomoc osobom starszym w radzeniu sobie ze starością. To także kształtowanie pozytywnego wizerunku starości. Pozwala ono traktować starość na równi z innymi fazami życia<sup>175</sup>.

W przypadku Polski polityka senioralna jest stosunkowo młodym obszarem działania. Warto zauważyć, iż w przeszłości w sposób kompleksowy, praktycznie nie była realizowana, a działalność państwa, w odniesieniu do osób starszych, skupiała się głównie na zaspokajaniu ich potrzeb podstawowych oraz zagwarantowaniu minimalnego zabezpieczenia. W efekcie polityka ta nie miała charakteru systemowego i koncentrowała się na wybranych obszarach, choć oczywiście można wskazać konkretne instytucje, funkcjonujące od wielu lat, a podejmujące działania na rzecz osób starszych i ich problemów. Przykładem może być Departament Polityki Senioralnej, który między innymi odpowiada za tworzenie i rozwój kierunków działań skierowanych do seniorów oraz realizację zadań w obszarze aktywnego starzenia się i innych form współpracy wewnątrz- i międzypokoleniowej wpisujących się w szeroko rozumianą politykę senioralną, monitorując jednocześnie zakres oraz sposób wdrażania przedmiotowych rozwiązań<sup>176</sup> oraz Rada ds. Polityki Senioralnej jako organ opiniodawczo-doradczy Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Do głównych zadań rady należy między innymi: opracowywanie kierunków działań adresowanych na rzecz osób starszych w Polsce; inicjowanie, wspieranie i promowanie rozwiązań z zakresu polityki społecznej na rzecz osób starszych oraz przedstawianie Ministrowi propozycji rozwiązań na rzecz rozwoju systemu wsparcia osób starszych<sup>177</sup>.

Aktualnie, podstawę działań na rzecz seniorów stanowi przedstawiony przez władze na początku 2018 roku dokument „Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo. Uczestnictwo. Solidarność”. Jest to dokument z założenia uwzględniający wszystkie sfery życia dotyczące osób starszych. Poruszono w nim m.in. kwestie szeroko rozumianego bezpieczeństwa, zdrowia, aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, a także potrzeby dostosowania infrastruktury, systemu służby zdrowia czy rynku pracy do potrzeb i możliwości osób starszych<sup>178</sup>. Celem programu zawartego w dokumencie jest przede wszystkim usystematyzowanie i usprawnienie działań instytucji publicznych na rzecz osób starszych w Polsce, a rozwiązania w nim zawarte mają przyczynić się do znacznej poprawy jakości życia osób starszych oraz jak najdłuższej samodzielności seniorów.

Rozbudowane działania na rzecz osób starszych realizowane są także w ramach innych programów realizowanych przez MRPiPS. Jednym z najważniejszych działań jest wieloletni program „Senior+” na lata 2015–2020 skierowany do jednostek samorządu terytorialnego. Przykładowo, na program ten w 2018 roku wygospodarowano kwotę 80 mln zł. Środki miały być przeznaczone na utworzenie 310 nowych placówek dziennego pobytu – Dziennych Domów „Senior+” i oraz klubów dla osób starszych – Klubów „Senior+”, a także na dotowanie już

<sup>174</sup> Błędowski P. (1998), *Samodzielność osób starszych jako zadanie polityki społecznej*, [w:] Gerontologia Polska 6.

<sup>175</sup> Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dziegielewska M. (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa.

<sup>176</sup> <https://www.gov.pl/web/rodzina/departament-polityki-senioralnej>, dostęp: 29.11.2018.

<sup>177</sup> <https://www.gov.pl/web/rodzina/rada-ds-polityki-senioralnej>, dostęp: 29.11.2018.

<sup>178</sup> *Program Senior Plus 2018. Jakie zmiany dla osób starszych?*, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/program-senior-plus-2018-jakie-zmiany-dla-emerytow-aa-zLSR-c3F3-ihRE.html>, dostęp: 29.11.2018.



istniejących. W ramach wsparcia miały zostać dofinansowane także koszty wynikające z pobytu starszych w dziennych domach opieki do 300 złotych na osobę, a w klubach – 200 złotych na seniora. Placówki dziennego pobytu „Senior +” mają za zadanie zapewniać osobom starszym pomoc w postaci: usług socjalnych, w szczególności zapewniać posiłki; usług opiekuńczych i rehabilitacyjnych; usług edukacyjnych, w tym organizację warsztatów rękodzielniczych, plastycznych, językowych, komputerowych, a także zajęć kulturalno-oświatowych tj. koncerty, zajęcia teatralne, śpiewu, wycieczki rekreacyjne; usług z zakresu aktywności ruchowej (kursy tańca, nordic walking, pilates); oraz usługi aktywizujące społecznie m.in.: organizacja Dni Seniora, współpraca z przedszkolami; czy usługi terapii zajęciowej.

Aktywni seniorzy mogli korzystać z projektów finansowanych w ramach Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych (ASOS), na którego realizację w 2018 roku założono kwotę 40 mln zł. Organizacje działające na rzecz osób starszych np. fundacje czy stowarzyszenia mogły otrzymać dofinansowanie na realizację działań w jednym z czterech priorytetowych obszarów: zwiększenie różnorodności i poprawę jakości ofert edukacyjnej dla osób starszych, tworzenie warunków do integracji osób starszych w swojej grupie wiekowej oraz integracji międzypokoleniowej, rozwój partycypacji społecznej osób starszych, a także podniesienie jakości usług społecznych dla osób starszych.

Dla seniorów mniej aktywnych stworzono program „Opieka 75+”, który polega na wspieraniu samorządów gminnych w realizacji usług opiekuńczych dla osób w wieku 75 lat i więcej<sup>179</sup>.

Jak widać, w funkcjonujących programach, istotny nacisk położony został na aktywizację społeczną. W czasach kryzysu demograficznego stanowi ona niezbędny element realizacji idei zdrowego i aktywnego starzenia się. Na gruncie europejskim, aktywne starzenie zostało zdefiniowane jako proces tworzenia optymalnych możliwości w zakresie zdrowia, uczestnictwa i bezpieczeństwa, w celu poprawy jakości życia ludzi w okresie starości<sup>180</sup>. Działania władz publicznych w obszarze polityki senioralnej realizowane są zarówno na płaszczyźnie lokalnej, krajowej, jak i międzynarodowej. Z punktu widzenia Unii Europejskiej, konieczne stają się różnego rodzaju działania dostosowawcze. Nie oznacza to stworzenia uniwersalnego systemu dla całej UE, ale wypracowania zasad działania gwarantujących określone wartości, ochronę osób starszych, ograniczenie dyskryminacji ze względu na wiek, jak i większą aktywność seniorów, zwłaszcza na rynku pracy<sup>181</sup>. Aktywność społeczną można natomiast rozumieć jako zaangażowanie na rzecz określonej grupy społecznej między innymi: wspólnoty lokalnej, rodziny, sąsiedztwa, które odbywa się w formach zarówno niesformalizowanych, jak i sformalizowanych, np. wolontariat. Zaangażowanie seniorów w działalność wolontariatu przynosi korzyści wszystkim wielostronne korzyści. Osoby starsze zwykle cechuje bowiem doświadczenie, dyspozycyjność, odpowiedzialność, obowiązkowość, zaangażowanie, spokój i cierpliwość. Z drugiej strony seniorzy angażując się w działanie określonych grup zmniejszają swoją izolację oraz zaspokajają potrzeby przynależności, samorealizacji, czy uznania<sup>182</sup>.

<sup>179</sup> <https://www.gov.pl/web/rodzina/seniorzyaktywne-starzenie>, dostęp: 29.11.2018.

<sup>180</sup> Raczek M. (2014), *Polityka Państwa na rzecz osób starszych*, [w:] A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (red.), *Administracyjnoprawny status osób starszych*, Wydawnictwo Forma Studio s.c., Katowice.

<sup>181</sup> Kraboszyńska M. (2014), *Polityka Unii Europejskiej na rzecz osób starszych*, [w:] A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (red.), *Administracyjnoprawny status osób starszych*, Wydawnictwo Forma Studio s.c., Katowice.

<sup>182</sup> Adamczyk M. D. (2015), *Aktywnie ku emeryturze*, Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Lublin.

Ponadto, do innych aktywnych ról społecznych seniorów można wskazać te związane z rodziną (np. dziadkowie), grupami towarzyskimi, czy też określonymi organizacjami, np. wspólnoty religijne, społeczności lokalne. Część osób starszych, z racji większej ilości wolnego czasu korzysta często z dodatkowych form aktywności, między innymi z kultury, wyjazdów, wczasów, choć to wymagają zaangażowania większej ilości środków finansowych<sup>183</sup>. Poza sytuacją materialną, aktywność w obszarze kultury uzależniona jest także od innych czynników, np.: poziomu wykształcenia, czy miejsca zamieszkania, niemniej jednak aktywizowanie seniorów w tym obszarze jest często elementem późniejszej aktywizacji na innych obszarach, m.in. obywatelskim i gospodarczym.

Mówiąc o potrzebie samorealizacji seniorów, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden obszar aktywności, jakim jest edukacja. Warto podkreślić, iż postulat umożliwienia uczenia się przez całe życie (niezależnie od wieku) na gruncie europejskim podnoszony był już od wielu lat. Znalazł swój wyraz między innymi w Strategii Europa 2020, zgodnie z którą uczenie się obejmuje wszystkie etapy rozwoju człowieka. Umiejętność uczenia się uznawana jest za kluczową umiejętność każdego człowieka. Człowiek posiada zdolność i prawo do uczenia się a podejmując kolejne wyzwania edukacyjne wpływa na przebieg i kształt własnego życia<sup>184</sup>. Zgodnie z założeniami polskiej polityki senioralnej, aktywizowanie osób starszych w obszarze edukacji opiera się przede wszystkim na tworzeniu i realizacji oferty edukacyjnej dostosowanej do istniejących potrzeb. Obszarami są edukacja prozdrowotna, edukacja obywatelska oraz edukacja w zakresie nowych technologii. Z drugiej strony nacisk położony został na rozwiązania systemowe w zakresie organizacji edukacji osób starszych. W obszarze tym istotną rolę odgrywają Uniwersytety Trzeciego Wieku<sup>185</sup>.

Pomimo rosnącej świadomości zarówno władz publicznych, jak i obywateli, co do niekorzystnych skutków kryzysu demograficznego oraz widocznych, wyraźnych działań w kierunku poprawy sytuacji demograficznej, poruszany problem jest nadal bardzo aktualny i stanowi niezwykle istotne wyzwanie dla polityki społecznej. Z ekonomicznego punktu widzenia kryzys demograficzny oznacza zmiany w strukturze wydatków całego państwa, jak i poszczególnych jednostek, z politycznego natomiast, konieczność prowadzenia właściwej, dopasowanej do potrzeb, opartej na określonych wartościach i zaufaniu polityki zarówno krajowej, jak i lokalnej. Bezsprzecznie, ważne jest wsparcie finansowe osób starszych, gdzie niezwykle istotną rolę odgrywa system zabezpieczeń społecznych, a w szczególności system emerytalny i opieki zdrowotnej oraz rozwijanie usług skierowanych bezpośrednio do seniorów oraz ich rodzin, głównie o charakterze opiekuńczym, kulturalnym, czy też edukacyjnym. Ponadto konieczne jest, aby państwo wspierało działania aktywizujące społecznie oraz zawodowo osoby starsze przykładowo poprzez: wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia, wykorzystanie doświadczenia starszych pracowników, możliwość dalszego zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz przez ograniczanie działań dezaktywizujących, do których można zaliczyć między innymi

<sup>183</sup> Szatur-Jaworska B. (2000), *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<sup>184</sup> Borczyk W., Wnuk W. (2013), *Edukacja w starości i do starości* [w:] S. Trociuk (red.), *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.

<sup>185</sup> Szczudlińska-Kanoś A., Peter-Bombik K. (2018), *Universities of the Third Age and their role in activating older people in Poland*, Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy 1, Hyperion University, Hyperion Research and Development Institute in Bucharest, Bucharest, s. 129–142.

obniżanie wieku emerytalnego, czy ograniczanie świadczeń emerytalnych dla osób kontynuujących zatrudnienie.

W miejscu tym, warto zastanowić się nad umożliwieniem obywatelom podejmowania decyzji o wieku przechodzenia na emeryturę w większym stopniu, niż dotychczas, pozostawiając tzw. widełki wiekowe. Pod rozwagę należałoby postawić, czy emerytury dla osób nadal pracujących, pomimo osiągnięcia ustalonego wieku emerytalnego, nie powinny być znacznie podwyższone (nie tylko ponownie przeliczane, zgodnie z ogólnie przyjętą regułą, co w efekcie zwykle skutkuje niewielką podwyżką świadczenia), a obywatelom, którzy z różnych powodów nie mogą, bądź nie chcą pracować do ustalonego wieku, a mieszczą się już w widełkach, nie należałoby wypłacać świadczeń, ale w obniżonej wysokości. Wśród specjalistów istnieją także opinie, iż należy odejść od wieku emerytalnego na rzecz wymogu zgromadzenia minimalnej składki, czy poglądy mówiące, że koncepcję wieku emerytalnego faktycznie zastąpić należy koncepcją osiągnięcia oszczędności gwarantujących wypłatę minimalnego świadczenia. W demokracji senioralnej należałoby wówczas równocześnie wprowadzić do konstytucji zabezpieczenia uniemożliwiające wdrażanie zmian, zwłaszcza w okresie, gdy wyborcy w wieku seniora staną się dominującą grupą społeczną<sup>186</sup>. Mimo powyższego, pewnym jest fakt, iż jakiegokolwiek zmiany w tak delikatnej materii jak system zabezpieczeń społecznych, a zwłaszcza emerytalny powinny mieć charakter ewolucyjny i muszą być przeprowadzane bardzo ostrożnie, z poszanowaniem praw nabytych, tak aby nie nadwyręzać zaufania obywateli. Dokonywane zmiany nie mogą również być uzależnianie od przetargów politycznych i stanowić karty przetargowej w wyborach. Minimalny poziom zaufania do stabilności regulacji i instytucji świadczeń jest konieczny, niezależnie od poglądów na system jako całość. Jego brak to w zasadzie poddanie pod wątpliwość funkcjonowania całego systemu prawnego kraju.

### 3.3. WZMACNIANIE ZAUFANIA JAKO WYZWANIE DLA SYSTEMU EMERYTALNEGO

W czasach kryzysu demograficznego, dla władz publicznych ogromne wyzwanie stanowi zwiększenie oszczędności obywateli, szczególnie w perspektywie długoterminowej. Osiągnięcie tego celu jest możliwe do realizacji, ale w stabilnych warunkach instytucjonalnych, które mogą zredukować deficyt zaufania skłaniający ludzi raczej do konsumowania dzisiaj, niż myślenia o niepewnym oszczędzaniu na emeryturę, w niepewnych instytucjach odpowiadających za oszczędności. W Polsce liczne, niejednokrotnie bardzo głębokie i kontrowersyjne modyfikacje systemu emerytalnego wdrażane już od dziesięcioleci, niekorzystnie wpływają na zaufanie obywateli i ich chęć do oszczędzania na okres poprodukcyjny.

Bardzo niekorzystna sytuacja finansów publicznych już po II wojnie światowej uniemożliwiła indywidualnie gromadzenie i kumulowanie kapitału na poczet przyszłych zysków, w tym emerytur. Potrzeba pozyskiwania i wypłat bieżących środków finansowych była tak ogromna, iż zdecydowano na wdrożenie zmian w systemie emerytalnym i funkcjonujący wówczas system w znacznej części kapitałowy przekształcono na repartycyjny – *pay as you go*. Dodatkowo,

<sup>186</sup> Zob. Kawiński M., Rybiński K., [w:] *Kluza: Wiek emerytalny należy zastąpić wymogiem minimalnej składki (sprost.)*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,24162376,kluzawiek-emerytalny-nalezyc-zastapic-wymogiem-minimalnej-skladki.html>, dostęp: 30.11.2018.

panujący wówczas w Polsce ustrój polityczny, w którym własność prywatna była ograniczana, nie zezwalał nawet na częściowe skapitalizowanie systemu emerytalnego. Nowy system, o zdefiniowanej składce, charakteryzował się bieżącym przepływem środków pomiędzy pokoleniem dzieci a pokoleniem rodziców. Osoby aktywne zawodowo wpłacały część wynagrodzenia – składkę do wspólnej kasy, z której na bieżąco wypłacane były świadczenia.

Pomimo faktu, iż przez dziesięciolecia starano się udoskonalać istniejący system i wdrażano liczne zmiany, które w głównej mierze polegały na łączeniu lub rozdzielaniu finansów publicznych od środków gromadzonych w ramach systemu ubezpieczeń społecznych, nie udało się ustabilizować sytuacji i zapewnić potrzebnych funduszy. Na początku lat 80-tych XX w. zdecydowano, iż większe środki będą pozyskiwane od społeczeństwa i rozpoczęto stopniowe, ale bardzo dynamiczne podnoszenie jednolitej wówczas składki ubezpieczeniowej. W latach 1981 r. do 1998 r. składka wzrosła z 15,5 proc. do 45 proc., a opłaty świadczeń należały wyłącznie do pracodawców, którym w stosunkowo krótkim okresie wzrosły koszty pracy, co z kolei poskutkowało rozwojem szarej strefy. System repartycyjny posiadał jeszcze szereg innych wad: nie pobudzał wzrostu gospodarczego, cechował się niskim poziomem oszczędności krajowych, niskim poziomem efektywności inwestycyjnej oraz nieefektywną alokacją zasobów publicznych, a uniezależniając wielkość świadczenia od składek zachęcał do ich niepłacenia oraz dezaktywności zawodowej. Z drugiej strony jednak cechował się niższymi kosztami funkcjonowania, większą odpornością na dekonjunkturę gospodarczą i inflację, a co ważne z punktu widzenia zaufania – w większym stopniu zapewniał poczucie bezpieczeństwa socjalnego, co w okresie powojennym było to dla społeczeństwa bardzo istotne. W opinii obywateli ryzyko niewypłacalności świadczeń w zasadzie przestało istnieć, co było oczywistą nieprawdą.

Już na początku lat 90-tych okazało się, że system jednolitej składki, podobnie jak w innych krajach, nie sprawdza się w czasach rozwijającego się wówczas kryzysu demograficznego i zaczęto zastanawiać się nad wprowadzeniem typowo kapitałowej części emerytury, która ograniczyłaby ryzyko związane z niekorzystnymi trendami demograficznymi. W 1998 r. uchwalono Ustawę o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>187</sup> oraz Ustawę o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych<sup>188</sup>, a rezultatem wdrożenia w życie nowych przepisów, było przejście od przewagi systemu zaopatrzeniowego do dominacji systemu ubezpieczeniowego, czyli zmiana systemu repartycyjnego na system mieszany – częściowo kapitałowy, który od 1 stycznia 1999 roku, po kilku dosyć gruntownych już zmianach funkcjonuje w Polsce w zasadzie do chwili obecnej<sup>189</sup>.

Przeprowadzane liczne modyfikacje systemu miały jeden główny cel, a mianowicie ograniczyć ryzyko niewypłacalności systemu w długim okresie czasowym. Zmiany zwiększać miały finansowe bezpieczeństwo obywateli oraz świadomość dotyczącą konieczności oszczędzania na przyszłość. Wdrożona reforma spowodowała, iż ciężar odpowiedzialności za emerytury częściowo przerzucony został na samych obywateli, a pośrednio na instytucje prywatne funkcjonujące w ramach II oraz III filaru systemu emerytalnego. Poprzez wprowadzenie części kapitałowej emerytury oraz umocnienie modelu ubezpieczeniowego, w którym przyszłe

<sup>187</sup> Ustawa z dnia 13 października 1998 o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, ze zm.

<sup>188</sup> Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998 nr 162 poz. 1118, ze zm.

<sup>189</sup> Zob. Uściska G. (2005), *Świadczenia z zabezpieczenia społecznego w regulacjach międzynarodowych i polskich*, IPISS, Warszawa, s. 207–240.

świadczenie zdeterminowane jest wysokością składki, starano się zmotywować społeczeństwo do podejmowania pracy oraz opłacania składek od całego wynagrodzenia. Dodatkowo nowy system, poprzez zniesienie przywilejów dla konkretnych grup zawodowych, walczyć miał z nierównościami społecznymi i wzmacniać zaufanie do niego, a likwidacja możliwości przechodzenia na wcześniejsze emerytury, miała pozytywnie wpływać na wydłużenie okresu produkcyjnego<sup>190</sup>.

Transformacja systemu emerytalnego z 1998 r. wprowadziła liczne i gruntowne zmiany. Po pierwsze, podzielono składkę, a środki finansowe, pochodzące z dotychczas jednolitej daniny zostały rozczłonkowane i w określonych stawkach procentowych w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia, przekierowane na cztery główne fundusze – emerytalny, rentowy, chorobowy i wypadkowy. Po drugie, obowiązek opłaty składki, w różnych proporcjach, rozdzielono na pracowników oraz pracodawców. Po trzecie, utworzono trzy filary, z których dwa o charakterze kapitałowym. Pierwszy filar – repartycyjny był i nadal jest obowiązkowy. Wypłacane z niego świadczenia są finansowane głównie z bieżących składek oraz z budżetu i zarządzane przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS). Drugi filar do 2014 roku miał charakter obowiązkowy dla osób, które urodziły się po roku 1969 oraz dla urodzonych, pomiędzy 1949–1969, ale którzy zdecydowali się na odprowadzanie składki na emeryturę kapitałową. Filar ten do dziś ma charakter kapitałowy, a środki finansowe przekazywane są do Otwartych Funduszy Emerytalnych (OFE). Od wyborów parlamentarnych 2015 roku trwają prace nad stopniowym wygaszaniem OFE. W 2018 roku rządzący zdecydowali o utworzeniu Pracowniczych Planów Kapitałowych (PPK), które niejako mają zastąpić dotychczasowe fundusze, a 19 listopada 2018 Prezydent RP podpisał ustawę. Przyjęto przepisy zakładające utworzenie prywatnego oraz nieobowiązkowego systemu gromadzenia oszczędności emerytalnych. Z założenia jest to program: dobrowolny, bowiem można zrezygnować z oszczędzania w nim w dowolnym momencie; tani – niski limit kosztów (0,6%), a także przyjazny pracownikom – każdy automatycznie zostanie zapisany do PPK, a chęć rezygnacji z programu należy zgłosić w postaci pisemnej deklaracji złożonej u pracodawcy<sup>191</sup>. Założenie takie w oczywisty sposób wpłynie na fakt, iż większość obywateli przyjmie raczej bierną postawę i pozostanie w PPK.

W program zaangażowani będą pracodawcy, pracownicy oraz państwo. Reforma wchodzi w życie od 1 stycznia 2019, a od 1 lipca 2019 będzie obowiązywała największych przedsiębiorców tj. zatrudniających powyżej 250 pracowników. Następnie stopniowo obejmować będzie kolejnych pracodawców – zatrudniających powyżej 50 osób (od 1 stycznia 2020 roku), powyżej 20 osób (1 lipca 2020). Pozostałe podmioty i jednostki sektora finansów – od 1 stycznia 2021 roku. Docelowo każdy pracodawca zobligowany będzie do prowadzenia PPK. Ustawa zakłada, iż z wprowadzenia PPK będą zwolnione jedynie zakłady pracy posiadające utworzone już Pracownicze Programy Emerytalne z udziałem pracowniczym nie mniejszym niż 25 proc. oraz składkami w wysokości minimum 3,5 proc.

<sup>190</sup> Gubernat E. (2009), *Stabilny system emerytalny w świetle reformy emerytalnej z 1999 roku*, [w:] F. Chybalski, I. Staniec (red.), *10 lat reformy emerytalnej w Polsce. Efekty, szanse, perspektywy i zagrożenia*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 10.

<sup>191</sup> *Pracownicze Plany Kapitałowe. Co to jest PPK? Zasady PPK, od kiedy oszczędzanie na emeryturę. Prezydent podpisał ustawę o PPK*, <https://nto.pl/pracownicze-plany-kapitalowe-co-to-jest-ppk-zasady-ppk-od-kiedy-oszczedzanie-na-emeryture-prezydent-podpisal-ustawe-o-ppk/ar/13447447>, dostęp: 30.11.2018.

W ramach Pracowniczych Planów Kapitałowych składki mają być finansowane zarówno przez pracodawcę – 1,5% wynagrodzenia (z możliwością dodatkowej składki nie większej niż 2%), jak i pracownika – 2% wynagrodzenia (z możliwością dobrowolnego zwiększenia o 2,5%). Założono, iż osoby zarabiające mniej niż 120% minimalnego wynagrodzenia będą mogły obniżyć składkę do 0,5%.

Aby Pracownicze Plany Kapitałowe zyskały na popularności ustawodawca zdecydował o wprowadzeniu zachęt – jednorazowej wpłacie „powitalnej” w wysokości 250 zł ze środków budżetowych oraz dopłaty roczne w wysokości 240 zł. Żeby zachęcić do oszczędzania w PPK rząd w ciągu 10 lat dołożył ma od 35 do 40 mld zł. Społeczeństwo jednak powinno mieć pewność, iż środki te przykładowo nie będą pozyskane z wyższych podatków, czy innych obowiązkowych opłat<sup>192</sup>. Kwoty odprowadzane do PPK będą zwolnione ze składek na ubezpieczenie społeczne oraz z podatku Belki. Wypłata zgromadzonych środków ma nastąpić po ukończeniu 60 roku życia, kiedy to 25% oszczędności będzie wypłaconych jednorazowo, a pozostałe w 120 ratach miesięcznych. Wartym podkreślenia jest fakt, iż fundusze zgromadzone na koncie będą dziedziczone przez osoby wskazane przez oszczędzającego na zasadzie prawa spadkowego<sup>193</sup>.

Oczywiście, jak każda zmiana, tak i ta dotycząca PPK ma swoich zwolenników oraz przeciwników. Ekonomiści, politycy, socjologowie oraz inni specjaliści interesujący się reformą, mają również szereg pozytywnych, jak i negatywnych spostrzeżeń oraz obaw. PPK zarzuca się, iż z perspektywy połączenia celów: poprawy zabezpieczenia emerytalnego w przyszłości i stymulacji wzrostu gospodarczego w Polsce, nie są właściwym narzędziem, a sama konstrukcja PPK bardziej przypomina narzędzie fiskalne niż emerytalne. Dla przedsiębiorców natomiast bardziej przypomina podatek, z makroekonomicznego punktu widzenia nie rozwiązuje długookresowych nierównowag systemu emerytalnego, a z perspektywy obywateli, po tym, co się stało z OFE nie budzi zaufania<sup>194</sup>.

Współcześnie, poza pierwszym – typowo repartycyjnym filarem oraz wygasającymi już OFE i nowymi PPK, w Polsce funkcjonuje także III, dobrowolny filar kapitałowy pełniący funkcję fakultatywnego źródła świadczeń emerytalnych, na który według najnowszych informacji mają być przekazywane środki zgromadzone w ramach drugiego filaru. Współcześnie trzeci filar to dodatkowo oszczędzanie w ramach Pracowniczych Programów Emerytalnych (PPE) – funkcjonują od czasu wprowadzenia reformy; Indywidualnych Kont Emerytalnych (IKE) utworzonych w 2004 roku, czy Indywidualnych Kont Zabezpieczenia Emerytalnego (IKZE), które powołano do życia w 2011 roku. Mimo licznych zachęt<sup>195</sup>, uczestnictwo Polaków w III filarze można uznać za znikome. Fakt ten popierają dane Komisji Nadzoru Finansowego, z których wynika, iż na koniec 2017 IKE posiadało 951,6 tys. osób, co stanowiło 5,8 proc. liczby osób

<sup>192</sup> Zob. Solska J., *Cztery filary niewiary. Jak Polacy mają zaufać państwu i oszczędzać w PPK?*, „Polityka” nr. 35/2018; <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1761882,1,cztery-filary-niewiary-jak-polacy-maja-zaufac-panstwu-i-oszczedzac-w-ppk.read>, dostęp: 30.08.2018.

<sup>193</sup> <http://pracowniczeplanykapitalowe.org.pl/>, dostęp: 30.08.2018.

<sup>194</sup> *Kluza: Wiek emerytalny należy zastąpić wymogiem minimalnej składki (sprost.)*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,24162376,kluza-wiek-emerytalny-nalez-y-zastapic-wymogiem-minimalnej-skladki.html>, dostęp: 30.11.2018.

<sup>195</sup> np.: w przypadku IKE – brak konieczności opłacenia podatku od zysków po ukończeniu określonego wieku i spełnieniu innych szczegółowych warunków umowy, a w przypadku IKZE – możliwość odpisania określonej kwoty do dochodu w rocznym rozliczeniu podatkowym.

pracujących, lecz odsetek kont aktywnych, w ciągu roku wyniósł zaledwie 33 proc. (313 662 kont). IKZE posiadało natomiast 691 tys. osób, co stanowiło 4,2 proc. liczby osób pracujących, z czego tylko 28,7 proc. kont (198,1 tys.) było zasilane przez oszczędzających wpłatami<sup>196</sup>.

W Polsce stabilizacja systemu emerytalnego została także zachwiana poprzez wprowadzanie modyfikacji w wieku emerytalnym. W styczniu 2013 roku rozpoczęto bowiem podwyższenie i zrównanie wieku emerytalnego kobiet oraz mężczyzn. Planowano, iż przechodzenie na emeryturę na jednakowym poziomie, w wieku 67 lat zostanie osiągnięte dla mężczyzn w 2020 roku, a dla kobiet w 2040 roku. Nowe regulacje objęły kobiety urodzone po 31 grudnia 1952 roku oraz mężczyzn urodzonych po 31 grudnia 1947 roku. 1 października 2017 r. weszły jednak w życie nowe przepisy, przywracające wiek poprzedni wiek emerytalny – 60 lat dla kobiet oraz 65 lat dla mężczyzn do 1 grudnia 2017 o świadczenie emerytalne zgłosiło się aż 350 tys. osób. ZUS spodziewał się, że w całym 2017 r. wnioski takie złoży nieco ponad 300 tys. Polaków.

Po prawie dwóch dekadach funkcjonowania okazało się, iż dokonane w kolejnych latach zmiany ponownie zbliżyły system do modelu repartycyjnego, w którym indywidualne oszczędności, gromadzone poza Funduszem Ubezpieczeń Społecznych nie mają znaczenia, jakie pierwotnie zakładano. Zapewnienia o „emeryturach pod palmami” przy wdrażaniu OFE okazały się nieprawdziwe i mocno nadszarpnęły zaufanie obywateli do systemu. Nie dziwi więc fakt, iż osoby aktywne zawodowo nie dążą do odkładania dodatkowych środków finansowych w instytucjach do tego powołanych, a przez państwo nadzorowanych. Nie mają bowiem pewności, czy za kilkanaście lat będą one funkcjonowały oraz w jakiej formie. Dodatkowo niepokój obywateli budzą sprawozdania finansowe ZUS, które nie napawają optymizmem. Jak z powyższego wynika, „zbyt częste i niekompletne próby dźubania przy systemie emerytalnym, zamiast zwiększać odpowiedzialność i poczucie obywateli do zabezpieczenia się na starość, obniżają zaufanie do państwa jako miejsca prowadzenia i podejmowania nowej działalności gospodarczej”<sup>197</sup>.

---

<sup>196</sup> Indywidualne Konta Emerytalne oraz Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego w 2017 roku, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2018, Departament Funduszy Inwestycyjnych i Funduszy Emerytalnych, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/IKE\\_IKZE\\_12\\_2017\\_61392.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/IKE_IKZE_12_2017_61392.pdf), dostęp: 20.04.2018.

<sup>197</sup> Kluzza: *Wiek emerytalny należy zastąpić wymogiem minimalnej składki (sprost.)*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,24162376,kluzza-wiek-emerytalny-nalezy-zastapic-wymogiem-minimalnej-skladki.html>, dostęp: 30.11.2018.

## ZAKOŃCZENIE

Rozwój społeczno-ekonomiczny, który obserwuje się w większości krajów Europy i świata, poza szeregiem pozytywnych zmian, powoduje także liczne niekorzystne zjawiska, między innymi wzrost niepewności oraz ryzyka w różnych obszarach. To w sposób bezpośredni wpływa zarówno na zaufanie jednostkowe, jak i publiczne (społeczne). W wymiarze obiektywnym można zaobserwować uniwersalizację, globalizację i instytucjonalizację ryzyka, które dotyczy nie tylko każdego człowieka, ale również znacznej większości organizacji, funkcjonujących we wszystkich sektorach gospodarki. Naturalnym więc jest poszukiwanie wartości, które pomogąby, w najwyższym stopniu, eliminować wszechobecne ryzyko i związaną z nim niepewność. Wartość może służyć ludziom do określenia punktu odniesienia, stanowiąc jednocześnie kryterium oceny tego, co jest efektem działalności człowieka, jego natury i celu istnienia. Ponadto może być wykorzystana do wyznaczenia kierunku bliższego lub dalszego celu działania człowieka. W takim rozumieniu, można ją zdefiniować, jako zbiór kategorii akceptowanych przez większość członków społeczności, na podstawie których dochodzą do konsensusu, dialogu oraz podejmują pozytywną decyzję o kooperacji na rzecz dobra wspólnego.

Wartości należy umieszczać w kontekście społecznym, gdyż są kształtowane w ramach systemu kultury społecznej, wypełnianej przez różne podmioty funkcjonujące w systemach otaczających ludzi. W takim rozumieniu wśród wartości można wskazać publiczną, tworzoną przez ogół interesariuszy, działających na określonym terenie lub w danym systemie, która obejmuje kilka kategorii tj.:

- wartość społeczną i kulturalną biorącą udział w kreowaniu kapitału społecznego,
- wartość polityczną powstającą w środowisku działalności politycznej,
- wartość ekonomiczną związaną z efektami działalności gospodarczej człowieka i jego zatrudnienia,
- wartość ekologiczną, generowaną przez zrównoważony rozwój i reedukację zanieczyszczeń<sup>198</sup>.

Niewątpliwie, jedną z wartości ogólnie akceptowanych i popieranych przez większość obywateli jest zaufanie, którego deficyt wpływa także na prowadzenie polityki i funkcjonowanie państwa jako całości. Zaufanie umożliwia współpracę pomiędzy podmiotami na różnych płaszczynach, a warunki jego generowania powinny uwzględniać następujące czynniki:

1. Pewność – zarówno organizacje, jak i społeczeństwo muszą być przekonani, że celem działania są jednakowe wartości.
2. Wspólne wartości – muszą się w sposób oczywisty przekładać na określone cele.

---

<sup>198</sup> Benington J. (2013), *Creating the Public Order to Create Public Value*, International Journal of Public Administration 32, s. 144.



3. Wspólne oczekiwania – cele i oczekiwania organizacji oraz obywateli powinny się wzajemnie uzupełniać.

4. Zaufanie – musi być rozsądne oraz weryfikowane o informacje empiryczne oraz poszczególne działania podmiotów.

Wysoki poziom zaufania do organizacji może również ułatwiać proces realizacji polityki, także wobec osób starszych, co jest szczególnie ważne w czasach kryzysu demograficznego. Obywatele wierzący, iż instytucje publiczne działają w ich interesie, nie mają żadnych ukrytych intencji oraz starają się w jak najlepszy sposób osiągnąć zamierzone cele, będą w stanie tym instytucjom ufać. Jednym z głównych zadań władz publicznych, poza realizacją tych, które, wynikają między innymi z przepisów prawa oraz obietnic wyborczych, jest budowanie zaufania w oparciu o różne elementy i na wielu płaszczyznach. Zarządzanie zaufaniem w organizacjach powinno być świadomym i ustawicznym procesem, którego nie da się nakazać czy uregulować narzuconymi procedurami.

Celem opracowania było wskazanie roli zaufania oraz analiza determinant jego kształtowania w polityce społecznej wobec osób starszych. Zagadnienie to jest szczególnie istotne w okresie wprowadzania ciągłych zmian w systemie zabezpieczeń społecznych, a zwłaszcza w systemie emerytalnym, kiedy to państwo oferuje określone rozwiązania i produkty w długiej perspektywie czasowej. Współpraca pomiędzy obywatelami a władzami publicznymi, instytucjami polityki społecznej jest długookresowa. A zatem niezwykle ważne jest, aby podmioty współpracujące miały pewność realizacji celów założonych już na początku współdziałania. Przyszli emeryci przekazując środki finansowe do systemu emerytalnego powinni ufać i mieć pewność, że po zakończeniu aktywności zawodowej oraz przejściu na emeryturę w określonym wieku, otrzymają zainwestowane fundusze w formie świadczeń emerytalnych oraz ewentualnego dodatkowego dochodu, uzależnionego od udziału w poszczególnych filarach.

Przy wszechobecnym kryzysie demograficznym, wyzwaniem dla władz publicznych jest takie prowadzenie polityki społecznej, aby z jednej strony wdrażane działania, rozwiązania i zmiany odpowiadały na współczesne problemy starzejącego się społeczeństwa, z drugiej natomiast, aby osoby starsze miały zaufanie do funkcjonowania systemu zabezpieczeń społecznych i jego poszczególnych elementów. Brak tej pewności pod znakiem zapytania stawiałby bowiem cały system prawny obowiązujący w państwie. Wdrażanie modyfikacji w zabezpieczeniach społecznych, a w szczególności w systemie emerytalnym, nie może być kartą przetargową w walce politycznej. Należy dążyć do stworzenia przejrzystych i trwałych zasad funkcjonowania, przy poszanowaniu praw nabytych, które w dłuższym okresie przełożą się na wzrost zaufania obywateli do instytucji publicznych, a tym samym do państwa.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk M. D. (2015), *Aktywnie ku emeryturze*, Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Lublin.
- Antonowicz D. (2004), *Nowe zarządzanie publiczne w polityce społecznej*, [w:] K. Wódz, K. Piątek (red.) *Socjologia i polityka społeczna a aktualne problemy pracy socjalnej*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit s.c., Toruń.
- Auleytner J. (2000), *Polityka społeczna. Teoria i organizacja*, WSP TWP, Warszawa.
- Baier A. (1986), *Trust and antitrust*, *Ethics* 96/2. <https://www.jstor.org/stable/2381376>, dostęp: 10.08.2018.
- Baran G., Marzec M. (2011), *Społeczna odpowiedzialność organizacji sektora emerytalnego jako źródło zaufania*, [w:] *Polityka Społeczna 3. Problemy zabezpieczenia emerytalnego w Polsce i na świecie*, cz. 2.
- Barber B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick.
- Beckert J. (2006), *Trust and markets*, [w:] R. Bachmann & A. Zaheer (red.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham. UK: Edward Elgar.
- Benington J. (2013), *Creating the Public Order to Create Public Value*, *International Journal of Public Administration* 32/3–4, s. 232–249.
- Béland D., Mahon R. (2017), *Advanced introduction to social policy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- Béland D., Petersen K. (2015), *Analysing social policy concepts and language. Comparative and transnational perspectives*, Policy Press, Bristol.
- Benson-Armer R., Stickel D. (2000), *Successful team leadership is built on trust*, *Ivey Business Journal* 65/5.
- Blanchard J.-M., Lin K.-Ch. (red.) (2017), *Governance, Domestic Change, and Social Policy in China: 100 Years after the Xinhai Revolution*, Palgrave, Macmillan, China, UK.
- Blanchard K. (red.) (2007), *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bludnik I., Rachocka I. (2008) *Racjonalność decyzji konsumenta w Keynesowskim rynku stałych nabywców A.M. Okuna*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, s. 137–145, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/89/13.pdf>;
- Błądowski P. (1998), *Samodzielność osób starszych jako zadanie polityki społecznej*, [w:] *Gerontologia Polska* 6.
- Błądowski P., Szatur-Jaworska B., Szweda-Lewandowska Z., Kubicki P. (2012), *Raport na temat sytuacji osób starszych w Polsce*, Warszawa, [http://senior.gov.pl/source/raport\\_osoby%20starsze.pdf](http://senior.gov.pl/source/raport_osoby%20starsze.pdf), dostęp: 10.11.2018.

- Borczyk W., Wnuk W. (2013), *Edukacja w starości i do starości*, [w:] S. Trociuk (red.), *Strategie działania w starzejącym się społeczeństwie. Tezy i rekomendacje*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
- Bratnicki M., Strużyńska J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Burke C. S., Sims D. E., Lazzara E. H., Salas E. (2007), *Trust in leadership: A multi-level review and integration*, *Leadership Quarterly* 18(6), s. 606–632, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.00>.
- Caldwell C., Clapham S. E. (2003), *Organizational trustworthiness: An international perspective*, *Journal of Business Ethics* 47/4, s. 349–364.
- Chang Young-Sheng, Fang Shyh-Rong (2013), *Antecedents and distinctions between online trust and distrust: predicting high- and low-risk internet behaviors*, *Journal of Electronic Commerce Research* 14/2, <http://web.csulb.edu/journals/jecr/issues/20132/paper2.pdf>, dostęp: 14.08.2018.
- Cook K., Hardin R., Levi M. (2005), *Cooperation without trust*, New York: Russell Sage Publications.
- Covey S. R. (2004), *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań.
- Covey S. R., Merrill R. (2006), *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań.
- Day C., Sammons P. (2016), *Successful school leadership*, *Education Development*, The University of Nottingham, University of Oxford, <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/EDT/Reports/Research/2015/r-successful-school-leadership.pdf>, dostęp: 14.12.2018.
- Dobrowolski Z. (2014), *Building Intra-organizational Trust*, *Zarządzanie Publiczne* 4/28, <http://www.ejournals.eu/Zarzadzanie-Publiczne/2014/Zarzadzanie-Publiczne-4-2014/art/4479>, dostęp: 14.12.2018.
- Domański H. (2009), *Spoleczeństwa europejskie. Stratyfikacja i systemy wartości*, Scholar, Warszawa.
- Dorczał R. (2015), *Zarządzanie i przywództwo w edukacji – gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy*, [w:] R. Dorczak, G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo edukacyjne. Próba zmiany*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Earle T. C., Cvetkovich G. T. (1995), *Social Trust: Toward a Cosmopolitan Society*, Praeger, New York.
- Fink D. (2005), *Leadership for Mortals*, Sage, London.
- Fraser D. (2017), *The Evolution of the British Welfare State*, Pelgrave UK.
- Freeman R. E., Reed D. J. (1983), *Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate*, *California Management Review* 25.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Furmańska-Maruszak A., Wójtewicz A., Zamojska M. (2014), *Dobra i usługi dla najstarszego pokolenia. Szanse rozwoju w kontekście realiów społeczeństwa masowej konsumpcji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Gambetta D. (2000), *Can We Trust Trust?*, [w:] D. Gambetta, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Gambetta D. (1988), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell Ltd.

- Garbiec R. (2008), *Zabezpieczenie społeczne. Istota i elementy systemu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Giddens A. (2002), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Giddens A. (1991), *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*, Cambridge: Polity Press.
- Green L., Clarke K. (2016), *Social Policy for Social Work: Placing Social Work in its Wider Context*, Polity Press, Cambridge UK, Malden USA.
- Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/598>; dostęp: 20.10.2018.
- Gubernat E. (2009), *Stabilny system emerytalny w świetle reformy emerytalnej z 1999 roku*, [w:] F. Chybalski, I. Staniec (red.), *10 lat reformy emerytalnej w Polsce. Efekty, szanse, perspektywy i zagrożenia*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Guo S., Lumineau F., Lewicki R., *Revisiting the foundations of organizational distrust*, <https://www.krannert.purdue.edu/faculty/flumineau/pubs/revisiting-the-foundations.pdf>; dostęp: 10.05.2018.
- Hall A. L., Midgley J. (2004), *Social policy for development*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Hardin R. (2009), *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Hardin R. (2004), *Distrust*, New York: Russell Sage Foundation.
- Hawley K. *Trust, distrust and commitment*, <https://www.st-andrews.ac.uk/~kjh5/OnlinePapers/TrustDistrustAndCommitment.pdf>; dostęp: 14.12.2018.
- Helco H. (2017), *Modern social politics in Britain and Sweden*, European Consortium for Political Research Press, 2010.
- Hillman A. J., Keim G. D. (2001), *Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues, what's the Bottom Line?*, Strategic Management Journal 22/2, s. 125–139.
- Hirsch D. (2010), *Budowanie zaufania jako podstawa funkcjonowania społecznie odpowiedzialnego biznesu*.
- Hirszowicz M. (2007), *Stąd, ale dokąd. Społeczeństwo u progu nowej ery*. Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Hood C. (2000), *Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains*, International Public Management Journal 3, s. 1–22.
- Hopej M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków. <http://pracowniczeplanykapitalowe.org.pl/>; dostęp: 30.08.2018. <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/tztqkcs0e883y0m4vm41519rcrcmbu.pdf>; dostęp: 24.04.2016. <http://www.zus.pl/swiadczenia/zasilki-dla-osob-pracujacych/zamieszkalych-za-granica/koordynacja-883/co-to-jest-koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spoolecznego1>, dostęp: 08.11.2018. <https://mieszkanieplus.org.pl/>; dostęp: 07.11.2018.

- <https://www.gov.pl/web/rodzina/departament-polityki-senioralnej>, dostęp: 29.11.2018.
- <https://www.gov.pl/web/rodzina/karta-duzej-rodziny-ogolne>, dostęp: 07.11.2018.
- <https://www.gov.pl/web/rodzina/program-maluch>, dostęp: 07.11.2018.
- <https://www.gov.pl/web/rodzina/rada-ds-polityki-senioralnej>, dostęp: 29.11.2018.
- <https://www.gov.pl/web/rodzina/seniorzyktywne-starzenie>, dostęp: 29.11.2018.
- [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/IKE\\_IKZE\\_12\\_2017\\_61392.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/IKE_IKZE_12_2017_61392.pdf), dostęp: 20.04.2018.
- <https://www.mpips.gov.pl/koordynacja-systemow-zabezpieczenia-spoecznego/unia-europejska/przepisy-unijne-zmiany-w-przepisach-o-koordynacji/>, dostęp: 26.10.2018.
- [https://www.wspkorcza.eu/images/biblioteka/i\\_przeobrazenia\\_sfery\\_uslug.pdf](https://www.wspkorcza.eu/images/biblioteka/i_przeobrazenia_sfery_uslug.pdf), dostęp: 10.11.2018.
- Jaklik A., Łaguna M. (2015), *Zaufanie w organizacji. Analiza sposobów ujęcia i modeli teoretycznych*, Psychologia Społeczna 10 4/35; [http://spbulletin.com/wp-content/uploads/2017/02/Jaklik\\_Laguna\\_PS\\_4\\_2015.pdf](http://spbulletin.com/wp-content/uploads/2017/02/Jaklik_Laguna_PS_4_2015.pdf), dostęp: 14.12.2018.
- Jończyk J. (2006), *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Zakamycze, Kraków.
- Joubert D. (2005), *Dwadzieścia pięć pojęć wartości*, [w:] P. Sztompka, M. Kucia (red.), *Socjologia. Lektury*, Kraków.
- Kapuścik E. (2015), *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, ZN WSH Zarządzanie 2, s. 135–149.
- Kenning P. (2008), *The influence of general trust and specific trust on buying behaviour*, International Journal of Retail & Distribution Management 36/6, <https://doi.org/10.1108/09590550810873938>; dostęp: 14.12.2018.
- Kirkwood T. B. (1996), *Human Senescence*, BioEssays 18/12, s. 1009–1016.
- Kluza: *Wiek emerytalny należy zastąpić wymogiem minimalnej składki (sprost.)*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,24162376,kluzawiek-emerytalny-nalezyc-zastapic-wymogiem-minimalnej-skladki.html>, dostęp: 30.11.2018.
- Konopka D. (2015), *Glokalizacja zaufania publicznego jako nowa kategoria socjoekonomiczna*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 3, s. 20–29.
- Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952r., Dz. U. 1952 nr 33 poz. 232.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997, Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
- Kotas M. (2014), *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami*, Public relations: doskonalenie procesu komunikowania w przestrzeni publicznej 185, s. 134–141, [http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/10\\_M.Kotas\\_Wizerunek\\_organizacji\\_publicznej....pdf](http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/10_M.Kotas_Wizerunek_organizacji_publicznej....pdf), dostęp: 24.04.2017.
- Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (2011), *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji*, Decyzje 16, s. 29–42.
- Koźuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Koźuch B., Dobrowolski Z. (2014), *Creating Public Trust. An Organisational Perspective*, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
- Kraboszyńska M. (2014), *Polityka Unii Europejskiej na rzecz osób starszych* [w:] A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (red.), *Administracyjnoprawny status osób starszych*, Wydawnictwo Forma Studio s.c., Katowice.

- Kramer R. M. (1999), *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*, *Annual Reviews in Psychology* 50, s. 569–598.
- Kramer R. M. (2006), *Trust as situated cognition: An ecological perspective on trust decisions*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (red.), *Handbook of trust research*, s. 68–84.
- Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa.
- Królak-Wyszyńska K., *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7579/Pomocna-dlon-zaufania-czesc-II/komunikacja-reputacja-transfer-wiedzy-zarzadzanie-wiedza/>, dostęp: 10.01.2016.
- Krzeczkowski K. (1930), *Problematyka polityki społecznej*, *Ekonomista* 3.
- Krzyminiewska G. (2003), *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny u społeczny wymiar zjawiska*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 65/2, s. 221–227.
- Księżopolski M. (2012), *Skuteczność modeli polityki społecznej w rozwiązywaniu problemów ludzi starych*, *Problemy Polityki Społecznej. Studia i dyskusje* 18, s. 13–37.
- Kubiak M. (2016), *Polityka społeczna wobec ludzi starych w Polsce na tle współczesnych przemian społeczno-gospodarczych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Kunnel A., Quandt T. (2016), *Relational Trust and Distrust: Ingredients of Face-to-Face and Media-based Communication*, [w:] B. Blöbaum (red.), *Trust and Communication in a Digitized World*, Progress in IS, Springer International Publishing Switzerland, doi 10.1007/978-3-319-28059-2\_2, Retrieved from [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloadocument/9783319280578-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1549879-p177851508](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadocument/9783319280578-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1549879-p177851508), dostęp: 12.10.2017.
- Kwaśniewska K., *Problematyka senioralna jako istotne zadanie polityki społecznej*, [www.cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.../c/kwasniewska.pdf](http://www.cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.../c/kwasniewska.pdf), dostęp: 30.11.2018.
- Kwiatkowski S. (2010), *Miejsce i rola przywództwa w edukacji*, [w:] S. Kwiatkowski, J. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne. W teorii i praktyce*, Uniwersytet Łódzki, Fundacja Rozwoju System Edukacji.
- Kwiecień A. (2012), *Zaufanie kluczem do realizacji strategii*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, *Miles.pl, Encyklopedia Zarządzania*, Kraków.
- Levinson D. J. (1986), *A Conception of Adult Development*, *American Psychologist* 41/1, s. 3–13.
- Lewicka D., Krot K., Książek D. (2016), *Metodyczne aspekty badania zaufania w naukach zarządzania*, *ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 7 (955).
- Lewicka-Strzałecka A. (2003), *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, *Prakseologia* 143.
- Lewicki R. J., Bunker B. B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships* [w:] R. Kramer, T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J. (1998), *Trust and distrust: New relationships and realities*, *Academy of Management Review* 23/3, s. 438–458.
- Lewicki R. J., Tompkinson E. C., Gillespie N. (2006), *Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*, *Journal Of Management* 32 issue: 6, s. 991–1022, <http://jom.sagepub.com/content/32/6/991.refs.htmlCitations>; dostęp: 10.10.2018.
- Lewicki R. J., Wiethoff G. (2005), *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, [w:] M. Deutsch, P. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Luhmann N. (1979), *Trust and power: two works*. Chichester, NY: Wiley.
- Łada M. (2009), *Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 49/105, s. 131–143.
- Łada M. (2015), *Zaufanie jako istotny społeczny aspekt rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 873 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 77, s. 131–138.
- Grewiński M. (2011), *Transformacja polityki społecznej w Europie – główne kierunki reorganizacji*, [w:] M. Grewiński, B. Więckowska (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa, [https://www.wspkorczak.eu/images/biblioteka/i\\_przeobrazenia\\_sfery\\_uslug.pdf](https://www.wspkorczak.eu/images/biblioteka/i_przeobrazenia_sfery_uslug.pdf), dostęp: 10.11.2018.
- Grewiński M., Krzyszkowski J. (red.) (2011), *Współczesne tendencje w pomocy społecznej i pracy socjalnej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa, s. 16–17, [http://ngo.chorzow.eu/\\_DOKUMENTY/Wspolczesne\\_tendencje\\_w\\_pomocy\\_spoecznej.pdf](http://ngo.chorzow.eu/_DOKUMENTY/Wspolczesne_tendencje_w_pomocy_spoecznej.pdf), dostęp: 10.11.2018.
- Maciejewska J. (2005), *Perspektywy ratyfikacji Konwencji MOP*, Polityka Społeczna 3.
- Maj E. A. (2015), *Istota systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Zeszyty Naukowe WSFIP 1, s. 100–139.
- Major P. (2017), *Zaufanie jako strategia radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem w przedsiębiorstwach realizujących projekty*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzania 113, nr kol. 1992, s. 251–263.
- Małysa-Kaleta A. (2015), *Zaufanie w relacjach rynkowych na współczesnym rynku*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 233, Zarządzanie 3, s. 160–169, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-e8976cdf-fdaf-4321-892c-16de8124ab60/c/12.pdf>, dostęp: 14.12.2018.
- Marsh S., Dibben M. (2005), *Trust, Untrust, Distrust and Mistrust – An Exploration of the Dark(er) Side*, [w:] P. Herrmann et al. (red.), *iTrust 2005*, LNCS 3477, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Marshall T. H., (1967), *Social Policy*, Hutchinson University Library, Londyn.
- Marzec M. (2010), *Zaufanie do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych a gromadzenie oszczędności emerytalnych*, [w:] A. Noworól (red.), *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego 2, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, <http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-4-t2>, s. 275–294; dostęp: 20.10.2012.
- Marzec M. (2017), *Determinants which shape confidence in third sector organisations*, International Journal of Contemporary Management 16/2, s. 177–200, [http://www.ejournals.eu/ijcm/2017/Numer-16\(2\)/art/10807/](http://www.ejournals.eu/ijcm/2017/Numer-16(2)/art/10807/), dostęp: 20.12.2017.
- Marzec M. (2018), *Bases for trust in pension funds operating in Poland/Płaszczyzny budowania zaufania do funduszy emerytalnych działających w Polsce*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, s. 102–110.
- Marzec M., Świrska A. (2018), *Trust and distrust as distinct concepts. A framework for the public sector*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 118, Seria: Administracja i Zarządzanie 45, s. 45–54.

- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman W. (2013), *An integrative model of organization trust*, *Academy of Management Journal* 20.
- Mazurkiewicz G. (2012), *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- McKnight D., Chervany N. (2001), *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, [w:] R. Falcone, M. Singh, Y.-H. Tan (red.), *Trust in Cyber-societies*, LNAI 2246, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg.
- McKnight D., Cummings L., Chervany N. (1998), *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, *The Academy of Management Review* 23/3, s. 473–490.
- Menger K. (1883), *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften*, [w:] S. Grzybowski (1948), *Wstęp do nauki o polityce społecznej*, „Czytelnik” Spółdzielnia Pracy i Użytkowników, Kraków.
- Mesquita L. F. (2007), *Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*, *Academy of Management Review* 32, s. 72–91.
- Miłaszewicz D. (2016), *Zaufanie jako wartość społeczna*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 259, s. 80–88.
- Möllering G. (2005), *The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others*, *International Sociology* 20/3, s. 283–305.
- Möllering G. (2006), *Trust: reason, routine, reflexivity*, Oxford, UK: Elsevier.
- Moore M. H. (1995), *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Musialik G., Musialik R. (2012), *Koncepcja wartości publicznej*, *Studia Ekonomiczne UE Katowice* 101, s. 238–245.
- Musialik G., Musialik R. (2013), *Kreacja wartości publicznej*, *Współczesne Zarządzanie* 2, s. 141–148.
- Muszalski W. (1996), *Prawo socjalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Muszalski W. (2004), *Ubezpieczenia społeczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nooteboom B. (1996), *Trust, opportunism and governance: A process and control model*, *Organization Studies: An International Multidisciplinary Journal devoted to the Study of Organizations, Organizing, and the Organized in and between Societies*, 17/6, s. 985–1010.
- Nooteboom B. (2002), *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- O’Flynn J. (2007), *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, *The Australian Journal of Public Administration* 66/3.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Öomsels P., Boukaert G., *Trust and distrust within public administration: Towards a framework for public management*, Retrieved from: [http://steunpuntbov.be/rapport/oomsels\\_2012\\_NIG\\_Trust.pdf](http://steunpuntbov.be/rapport/oomsels_2012_NIG_Trust.pdf).
- Orłowski W. M. (2011), *Kryzys finansowy a pozycja Zachodu*, Scholar, Warszawa.
- Osiecka-Chojnacka J. (2012), *Spoleczne opinie o starości a wdrażanie idei aktywnego starzenia się*, *Studia BAS* 2, s. 101–128.
- Paliszkiwicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pettit P. (2008), *Trust, reliance, and the internet* [w:] M. J. van den Joven, J. Weckert (red.), *Information Technology and Moral Philosophy*, Cambridge University Press.



- Piotrowska-Marczak K. (2014), *Adresaci aktualnych zmian systemu finansów publicznych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 179, s. 138–149.
- Piotrowski J. (1966), *Zabezpieczenie społeczne. Problematyka i metody*, KiW, Warszawa.
- Poloczek J. (2014), *Determinants of trust in the relationship between headmaster and teachers*, Contemporary Educational Leadership 1/3, <http://www.cel.journal.uj.edu.pl/documents/61921109/107638969/4.pdf?version=1.0&t=1453241944000>.
- Porzych K., Kędziora-Kornatowska K., Porzych M. (2004), *Psychologiczne aspekty starzenia się i starości*, Gerontologia Polska 12, s. 165–168.
- Pracownicze Plany Kapitałowe. Co to jest PPK? Zasady PPK, od kiedy oszczędzanie na emeryturę. Prezydent podpisał ustawę o PPK*, <https://nto.pl/pracownicze-plany-kapitalowe-co-to-jest-ppk-zasady-ppk-od-kiedy-oszczedzanie-na-emeryture-prezydent-podpisał-ustawe-o-ppk/ar/13447447>, dostęp: 30.11.2018.
- Precey R. (2012), *Leadership and trust in education – the often missing magic glue*, Zarządzanie Publiczne 4/20, s. 9–17, [http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/20267/%5B115%5D\\_137\\_Swieszczak.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/20267/%5B115%5D_137_Swieszczak.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Program Senior Plus 2018. Jakie zmiany dla osób starszych?*, <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/program-senior-plus-2018-jakie-zmiany-dla-emerytow-aa-zLSR-c3F3-ihRE.html>, dostęp: 29.11.2018.
- Przybyciński T. (2016), *Etyczne i ekonomiczne aspekty państwa dobrobytu*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym 3, s. 27–34.
- Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków.
- Raczek M. (2014), *Polityka Państwa na rzecz osób starszych*, [w:] A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (red.), *Administracyjnoprawny status osób starszych*, Wydawnictwo Forma Studio s.c., Katowice.
- Rajkiewicz A. (red.) (1979), *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 432.
- Reisch M. (2013), *US social policy in the new century*, [w:] M. Reisch (red.), *Social Policy and Social Justice*, Sage Publications, California.
- Rogers R. W. (1995), *The psychological contract of trust*, part II, „Executive Development” nr 8/2.
- Rudzewicz A. (2016), *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania-Relacje-Pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Rudzewicz A. (2016), *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 255, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.cejsh-d66b3614-4e35-4f81-8d6a-ff05ec0c6173/c/25.pdf>.
- Rueschemeyer D., Skocpol T. (red.) (1996), *States, Social Knowledge, and the Origins of Modern Social Policies*, Princeton Legacy Library, Princeton, New Jersey, New York.
- Rutkowski W. (2009), *Współczesne państwo dobrobytu. Ekspansja, kryzys, spory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnętrznoorganizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Sankowska A. (2012), *Zaufanie a transfer wiedzy*, Przegląd organizacji 7, s. 3–5.
- Sankowska A. (2013), *Zaufanie w społeczeństwie informacyjnym*, Roczniki Ekonomii i Zarządzania 5/41, Towarzystwo Naukowe KUL&Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II,

- Wydział Nauk Społecznych, Lublin, <http://czasopisma.tnkul.pl/index.php/reiz/article/view-File/537/640>, dostęp: 30.09.2018.
- Scanzoni J. (1979), *Social Exchange and Behavioral Interdependence*, [w:] R. L. Burgess, T. L. Huston (red.), *Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press, New York.
- Schoorman F., Mayer R., Davis J. (2007), *An integrative model of organizational trust: Past, Present and Future*, *Academy of Management Review* 32/2.
- Sitkin S. B., Roth N. L. (1993), *Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust / Distrust*, *Organization Science* 4, s. 367–392.
- Smelser N. J. (1963), *Theory of Collective Behaviour*, Glencoe.
- Sobol E. (red.) (2002), *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Solska J. (2018), *Cztery filary niewiary. Jak Polacy mają zaufać państwu i oszczędzać w PPK?*, *Polityka* 35; <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1761882,1,cztery-filary-niewiary-jak-polacy-maja-zaufac-panstwu-i-oszczedzac-w-ppk.read>, dostęp: 30.08.2018.
- Sprenger R. K. (2009), *Zaufanie #1*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Squire B., Cousins P. D., Brown S. (2009), *Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance*, *British Journal of Management* 20, s. 461–477.
- Stoker G. (2006), *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*, *American Review of Public Administration* 36/1.
- Supińska J. (1991), *Dylematy polityki społecznej*, Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa.
- Szafran J. (2013), *Menadżer – przywódca. Uwagi o roli dyrektorów w zarządzaniu zmianami*, *Studia Ekonomiczne* 27, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/10681/1/075-094.pdf>.
- Szatur-Jaworska B. (2000), *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dziegielewska M. (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa.
- Szczudlińska-Kanoś A. (2013), *Reprezentacja czy partycypacja – rola współczesnego lidera społecznego*, [w:] A. K. Piasecki (red.), *Lider społeczny XXI wieku*, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków.
- Szczudlińska-Kanoś A., Musialik R. (2016), *Nowoczesne zarządzanie publiczne a wartość publiczna w instytucjach polityki społecznej*, [w:] J. Krzyszkowski, M. F. Gawrycki, A. Kusztelak, A. Makarewicz-Marcinkiewicz (red.), *Polityka społeczna w Polsce. Stan badań i programy kształcenia w szkole wyższej*, UP, Poznań.
- Szczudlińska-Kanoś A., Peter-Bombik K. (2016), *Saving “For Old Age” – The Capital Forms of Saving for Retirement in the Polish Social Security System*, *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy* 9/2, s. 127–140, Hyperion University, Hyperion Research and Development Institute in Bucharest, Bucharest.
- Szczudlińska-Kanoś A., Peter-Bombik K. (2018), *Universities of the Third Age and their role in activating older people in Poland*, *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy* 1, Hyperion University, Hyperion Research and Development Institute in Bucharest, Bucharest.
- Sztompka P., Bogunia-Borowska M. (red.) (2008), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia. Kultura zaufania*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztompka P. (2005), *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

- Sztompka P. (2007), *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Szyburska-Walczak G. (2015), *Ubezpieczenia społeczne. Repetytorium*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Szymańczak J. (2012), *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, [w:] G. Ciura, W. Zgliczyczyński (red.), *Starzenie się społeczeństwa polskiego*, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa.
- Świder J., *Państwo opiekuńcze nie jest sprawiedliwe*, 20 maja 2010, „Dziennik Polski”, www.dziennikpolski24.pl/, dostęp: 24.07.2015.
- The ILO Social Security (Minimum Standards) Convention, 1952 (No. 102)*, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312247](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312247), dostęp: 26.10.2018.
- The Social Security Act of 1935*, <https://www.ssa.gov/history/35act.html>, dostęp: 26.10.2018.
- Tschannen-Morgan M. (2002), *Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary School*, *Journal of School Leaders* 9/3, s. 184–208.
- Ullman-Margalit E. (2002), *Trust out of distrust*, *The Journal of Philosophy* 99/10, s. 532–548.
- Uslander E. C. (2008), *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.) *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998 nr 162 poz. 1118, ze zm.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz.U. 2004 nr 64 poz. 593, ze zm.
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, ze zm.
- Ustawa z dnia 13 października 1998 o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, ze zm.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998 nr 162 poz. 1118, ze zm.
- Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1921 nr 44 poz. 267, art. 102, art. 103.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz.U. 1999 nr 60 poz. 636, ze zm.
- Uścińska G. (2005), *Świadczenia z zabezpieczenia społecznego w regulacjach międzynarodowych i polskich. Studium porównawcze*, IPISS, Warszawa.
- Walecka-Jankowska K. (2013), *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław.
- Warde B. (2017), *Inequality in U.S. Social Policy: An Historical Analysis*, Routledge, New York.
- Warshaw J., *Creation And Validation of the Consumer Distrust in Specific Company Scale (CDISCS): A Novel Scale to Assess an Individual's Distrust for a Company*. <https://escholarship.org/uc/item/1z1129zx>, dostęp: 22.12.2018.
- Wereda W. (2015), *Orientacja na zaufania w budowaniu relacji z interesariuszami w organizacji*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 376, Wrocław, s. 216–232.
- Wicks A. C., Berman A. L., Jones T. M. (1999), *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, *Academy of Management Review* 24/1, s. 99–116.
- Williamson O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

- Wyřębek H. (2013), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach zhierarchizowanych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarządzanie 24, s. 293–303.
- Zacher H. F. (1999), *Rozwój zabezpieczenia społecznego w Europie* [w:] B. Maydell, T. Zieliński (red.), *Ład społeczny w Polsce i Niemczech na tle jednoczącej się Europy. Księga pamiątkowa poświęcona Czesławowi Jackowiakowi*, Wydawnictwo Polsko-Niemieckie, Warszawa.
- Zacher L. W. (2003), *Erozja zaufania jako nowe wyzwanie wychowawczo-edukacyjne*, [w:] A. Karpiński (red.), *U podstaw dialogu o edukacji*, Trans Humana, Białystok.
- Zych A. (2004), *Moderacja rozwoju –wyzwaniem dla gerontologii edukacyjnej*, *Gerontologia Polska* 12/3, s. 119–123.
- Żak K., *Zaufanie i zaangażowanie jako determinanta budowania wartości klienta oraz wartości przedsiębiorstwa*, [www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/frfu/55-2012/FRFU-55-733.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/55-2012/FRFU-55-733.pdf), dostęp: 24.04.2017.

