

ÚSPEŠNOST' NEOSOBNEJ ORGANIZAČNEJ DÔVERY

THE SUCCESS OF IMPERSONAL ORGANIZATIONAL TRUST

Gabriela Michalecová – Andrea Bencsik

Abstract

Creating organizational trust is one of the main virtues of organizational management, which is much needed nowadays. A high level of trust breaks down communication barriers, facilitates serious conversations and the sharing of ideas, helps the proper flow of information, eliminates organizational transactional fears, mistrust, guilt, rigidity and blame. Many articles and publications have already been published on organizational trust, where the concept of trust was researched from different contexts, as far as we know, no research has been published that tries to explain the success of organizations with the "soft" factors of impersonal trust, so it would be the first in Hungary to answer our questions. The purpose of this research is to examine how impersonal trust affects business success. The results of this are primarily presented with simple statistical analyses, which factors received outstanding response values, or which had a similar scope of questions, yet received opposite feedback. After that, we use factor analysis to examine which components do not provide evaluable explanations from the point of view of the research, and remove them from the survey. We will then use variance analysis to classify the trust level of the organizations, from which we will be able to make comparisons. In the first step, we found out that both the Hungarian and Slovak organizations trust the expertise of their superiors, but they believe that some changes in the top management would be necessary if they want to operate more efficiently. Furthermore, in terms of competitiveness, the fact that they have products with which they can compete in the market and do not think that their competitors are ahead of them received a higher response rate.

Key words: organizational trust, impersonal trust, success, knowledge management, technostress

JEL Code: M1, M2, M5

Úvod

O organizačnej dôvere už bolo veľa článkov a publikácií, kde bol pojem dôvery skúmaný z rôznych kontextov. Podľa definície Özgüra a Tektaşa nie je organizačná dôvera nič iné ako

pocit zamestnancov, že ich organizácia podporuje, ako aj ich presvedčenie, že manažment a ich kolegovia hovoria pravdu (Özgür a Tektaş, 2018; Safari et al., 2020). Donedávna bola organizačná dôvera väčšinou považovaná za osobnú dôveru, avšak okrem interpersonálneho prístupu existuje aj faktor, o ktorý sa organizácie viac zaujímajú – ide o neosobnú dôveru (Costigan et al., 1998; Vanhala et al., 2011). Neosobná (inštitucionálna) dôvera zahŕňa horizontálnu a vertikálnu dôveru, pričom rozdiel medzi nimi je ten, že kým horizontálna dôvera súvisí s dôverou medzi zamestnancami, vertikálna dôvera sa zameriava na dôveru medzi zamestnancami a manažérmi (Vanhala et al., 2011; Ellonen et al., 2008). Neosobná dôvera je jednou z najdôležitejších otázok najmä v organizáciách založených na znalostiach, keďže ide o tému, ktorá podporuje proces vytvárania a komercializácie znalostí (Blomqvist, 2002; Vanhala a Ahteela, 2011; Safari et al., 2020). Inštitucionálna dôvera znamená dôveru v organizačné faktory, ako sú vízia a stratégia (Vanhala a Ahteela, 2011), organizačná spravodlivosť (Brockner et al., 1997; Costigan et al., 1998; Vanhala et al., 2011), organizačné technológie (Atkinson a Butcher, 2003; Vanhala et al., 2011), obchodné ciele (Vanhala et al., 2011), spravodlivé postupy (Kim a Mauborgne, 2003; Vanhala et al., 2011), organizačné pravidlá a predpisy (McCuley a Kuhnert, 1992), reputáciu organizácie (Atkinson a Butcher, 2003; Vanhala et al., 2011) a politiku ľudských zdrojov (Vanhala et al., 2011; Safari et al., 2020). Dôvera zamestnancov sa môže pretaviť do konkurenčnej výhody z dvoch dôvodov: pomáha proti rýchlym zmenám na obchodných trhoch a na druhej strane pomáha s komplikovaným environmentálnym umiestnením organizácií. Na základe pozorovaní Vanhala a Ahteely zamestnanci, ktorí dosiahli vysokú úroveň neosobnej dôvery v organizáciu, ju neopúšťajú, aj keď sa medziľudská dôvera nerozvinula na vysokej úrovni (Vanhala a Ahteela, 2011). Prítomnosť dôvery v organizáciu má mnoho výhod, ako je konkurenčná výhoda (Barney a Hansen, 1994; Bozic et al., 2018), organizačná angažovanosť (Bozic et al., 2018), zníženie nákladov v rozhodovacích procesoch, vysoká finančný tok (Tax et al., 1998, Bozic et al., 2018) a zvyšuje spokojnosť s prácou a pracovný výkon (Bozic et al., 2018; Safari et al., 2020). Predchádzajúci výskum sa zameriaval najmä na dimenzie a faktory merajúce neosobnú dôveru (Vanhala et al., 2011) a skúmal vzťah medzi systémami riadenia ľudských zdrojov a neosobnou dôverou, čo naznačuje, že systémy riadenia ľudských zdrojov ovplyvňujú celú organizáciu a majú pozitívny vplyv na organizačnú neosobnú dôveru (Tzafrir, 2005; Safari et al., 2020).

Podľa našich vedomostí však nebol napísaný žiadny výskum, ktorý by sa pokúšal vysvetliť úspech organizácie „mäkkými“ faktormi neosobnej dôvery, takže by to bol prvý svojho druhu v Maďarsku, ktorý by poskytol odpovede na naše otázky. Cieľom tohto

výskumu je preskúmať, ako neosobná dôvera ovplyvňuje obchodný úspech. Stupnica napísaná Vanhalom obsahuje množstvo „mäkkých“ faktorov, pomocou ktorých chceme dokázať, že okrem numerických výsledkov založených na „tvrdých“ faktoroch možno obchodný úspech vysvetliť aj „mäkkými“ faktormi.

1 Organizačná dôvera

Rozlišujeme dva typy organizačnej dôvery: existuje osobná a neosobná dôvera, kde osobná dôvera znamená, že si zamestnanci navzájom dôverujú, a neosobná dôvera sa týka skutočnosti, že zamestnanci dôverujú samotnej organizácii a organizačným systémom (Maguire a Phillips, 2008). Osobnú dôveru možno považovať za interpersonálnu, keďže v horizontálnom prístupe sa pozorujú vzťahy dôvery medzi zamestnancami, zatiaľ čo vertikálna dôvera sa rozvíja medzi nadriadenými a zamestnancami (McCauley a Kuhnert, 1992; Mayer et al., 1995; Costigan et al., 1998; Mayer a Davis, 1999). Základom medziľudskej dôvery môže byť kompetentnosť, dobrá vôľa či spoľahlivosť druhej strany. Dôvera súvisiaca s kompetenciami sa týka dôvery v zručnosti, schopnosti a vlastnosti druhej strany: ľudia veria tým, o ktorých veria, že dokážu vyriešiť problémy a dosiahnuť požadované výsledky (Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998). Benevolentná dôvera je založená na predpoklade, že dôveryhodný človek chce konať dobro, teda konať dobromyseľne bez egocentrického či oportunistického správania. Dôvera v druhú stranu odráža očakávanie, že druhá strana má dobré úmysly a prejavuje záujem o blaho druhých (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001). Dôvera súvisiaca s dôveryhodnosťou sa vzťahuje na súbor princípov, že sa môžeme spoľahnúť na činy a slová druhej osoby, čo tiež znamená, že očakávame, že druhá strana povie pravdu a dodrží svoje sľuby (Mayer et al., 1995; Williams, 2001; Vanhala et al., 2020).

Skutočnosť, že prevádzkové prostredie organizácií je mimoriadne zložité, rýchlo sa meniace a niekedy rozptýlené, robí z inštitucionálnej dôvery potenciálny zdroj konkurencie. Aj keď je dôležitá aj osobná dôvera, o čom svedčí aj náš výskum, v ktorom sme ukázali finančné náklady logistickej spoločnosti, keď manažér neverí zamestnancom, pre organizácie je stále prospešné rozvíjať neosobnú dôveru. V prípade, že spolupracovníci alebo manažéri nedokážu dostatočne prispieť k rozvoju silnej medziľudskej dôvery, silne vytvorená neosobná dôvera pomáha zamestnancovi, aby svojej organizácii stále dôveroval aj v budúcnosti (Kramer, 1999). Mnohí zamestnanci zakladajú dôveru v nich viac na výsledkoch rozhodnutí manažmentu a menej na osobnej skúsenosti s charakterom alebo konaním týchto jednotlivcov. McCauley a Kuhnert (1992) poukázali aj na fakt, že dôveryhodné vzťahy medzi

zamestnancami a nadriadenými nemožno považovať za medziľudskú dôveru, keďže sú založené na rolách, pravidlách a štruktúrovaných vzťahoch v rámci organizácie. Aby sa zamestnanci mohli rozhodnúť, či dôverujú manažmentu, monitorujú aj organizačné prostredie (McCauley a Kuhnert, 1992; Vanhala et al., 2020).

2 Meranie neosobnej dôvery

Vanhala (2011) vyvinul škálu, ktorá meria neosobnú dôveru ako dôveru zamestnancov voči nadriadeným, čo slúži na vytvorenie konštruktú a škály pokrývajúcej neosobný prvok organizačnej dôvery, ktorý môže pomôcť a doplniť koncept interpersonálnej dôvery. V prvej časti sa pozornosť sústredila na teoretický prehľad literatúry sociológie, sociálnej psychológie a ekonómie a ukončil sa multidisciplinárny výskum dôvery s cieľom vytvoriť solídny teoretický základ pre budovanie neosobnej dôvery. Okrem toho sa použil induktívny prístup a vnímanie zamestnávateľov o povahe dôvery v ich organizácii (medziľudská a neosobná dôvera) sa zhromaždilo v 4 rozhovoroch s cieľovou skupinou. Na overenie škály autori použili konfirmačnú faktorovú analýzu na údajoch 166 fínskych respondentov z rôznych organizačných prostredí. Štúdia predstavila neosobný konštrukt dôvery a škálu na jej meranie. Vanhala navrhol, že konštrukt neosobnej dôvery pozostáva z dvoch dimenzií (schopnosť a spravodlivosť) a poskytuje im osem komponentov (Vanhala et al., 2011).

Výskumníci definujú neosobný prvok organizačnej dôvery ako „individuálne očakávanie schopnosti a integrity zamestnávateľskej organizácie“. Dimenzia schopností pozostáva z piatich zložiek a dimenzia spravodlivosti z troch zložiek.

Dimenzia schopností:

- organizácia činností: všeobecná prevádzka, schopnosť organizácie zvládať mimoriadne situácie a využívanie jej zdrojov;
- udržateľnosť organizácie: zmeny v prevádzkovom prostredí a perspektívy zamestnania;
- vrcholový manažment: zručnosti a rozhodovacie postupy vrcholového manažmentu;
- technologická spoľahlivosť: nástroje nevyhnutné pre chod organizácie, osobné nástroje respondentov, pracovné podmienky a pomoc v prípade technických problémov; a
- konkurencieschopnosť: produkty a služby organizácie, ako aj samotná organizácia v porovnaní s jej konkurentmi.

Rozmer spravodlivosti:

- Postupy riadenia ľudských zdrojov: mzdy, systémy odmeňovania, vzdelávanie a kariéra;

- fair play v organizácii: správanie vrcholového manažmentu, systémy odmeňovania, sľuby a povinnosti zamestnávateľa, vnútorná konkurencia a oportunizmus; a
- komunikácia: spoľahlivosť informácií, relevantné informácie a komplexná interná komunikácia (Vanhala et al., 2011; Vanhala 2020).

3 Výskumný model

Naším hlavným cieľom je dokázať, že okrem numerických výsledkov založených na „tvrdých“ faktoroch možno obchodný úspech vysvetliť aj „mäkkými“ faktormi dôvery, podľa toho sme stanovili hypotézy:

H1: Existuje významný vzťah Medzi pracovnou spokojnosťou zamestnanca a neosobnou dôverou.

H2: Existuje významný vzťah medzi organizačnou angažovanosťou zamestnanca a neosobnou dôverou.

H3: Znalostne orientované organizácie v Maďarsku a na Slovensku vykazujú výrazný rozdiel v úrovni organizačnej dôvery.

H4: Obchodný úspech výrazne súvisí s faktormi dôvery v organizáciu.

H5: Existuje významný vzťah medzi pozitívnym a negatívnym postojom ľudí k technológiám.

4 Metodológia

V tejto kapitole prezentujeme doterajšie výsledky pomocou jednoduchších štatistických metód, analýza nášho výskumu stále prebieha, hypotézy formulované na základe výskumných otázok ešte nie sú overené. Zozbierali sme zrejme odpovede a ilustrovali sme ich pomocou diagramov pre ľahšiu transparentnosť.

V tabuľke 1 sú uvedené výsledky odoslania a potvrdenia dotazníka.

Tabuľka 1: Rozoslanie dotazníka

	MAĎARSKÉ ORGANIZÁCIE	SLOVENSKÉ ORGANIZÁCIE
ODOSLANÉ	219881	155523
ČIASTOČNÉ VYPLNENIE	2560	1108
ÚPLNÉ VYPLNENIE	1572	660

Zdroj: vlastná úprava

Dotazník dostali maďarské a slovenské MSP, vrátane vrcholových, stredných a nižších manažérov, intelektuálnych a manuálnych pracovníkov bez ohľadu na pohlavie. Z hľadiska veľkosti MSP 1-10; 11-50; 51-250 a 251+ zamestnancov sa uskutočnili rozhovory tak, že boli usporiadané do vyššie uvedených skupín. Dotazník sa týkal aj toho, v ktorom okrese v Maďarsku alebo v ktorom okrese na Slovensku má organizácia sídlo, ako aj to, či je organizácia kapitálovo, pracovne alebo vedomostne náročná.

Nasledujúce dve tabuľky (Tabuľka 2, Tabuľka 3) znázorňujú rozdelenia, ktorými zamestnanci odpovedali na otázky týkajúce sa organizácie.

Tabuľka 2: Maďarské výplne

JEJ SÍDLO (KRAJ)	POČET ZAMESTNANCOV	POZÍCIA V ORGANIZÁCI	POTREBY ZDROJOV
BÁCS-KISKUN	82	1-10	775
BARANYA	65	11-50	497
BÉKÉS	30	51-250	203
BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN	56	250+	97
CSONGRÁD-CSANÁD	52		
FEJÉR	63		
GYŐR-MOSON-SOPRON	53		

HAJDÚ- BIHAR	56	
HEVES	30	
JÁSZ- NAGYKUN- SZOLNOK	30	
KOMÁROM- ESZTERGOM	46	
NÓGRÁD	10	
PEST	786	
SOMOGY	39	
SZABOLCS- SZATMÁR- BEREG	39	
TOLNA	19	
VAS	28	
VESZPRÉM	49	
ZALA	39	

Zdroj: vlastná úprava

Čo sa týka štruktúry dotazníka, pracovali sme na základe Vanhalovho prieskumu (Vanhala, 2011) s pridaním témy technostres, takže otázok je spolu 54. Okrem dimenzie férovosti a dimenzie schopností, ktoré sme už spomenuli vyššie, má miesto aj dôvera v nadriadeného, spokojnosť a nasadenie. Možnosťou odpovede je Likertova škála, podľa ktorej 1 – vôbec nesúhlasím, 2 – nesúhlasím, 3 – skôr súhlasím, 4 – do veľkej miery súhlasím, 5 – plne súhlasím.

Výsledky nášho výskumu sú prezentované najmä jednoduchými štatistickými analýzami, ktoré sme robili pomocou programu LimeSurvey, ktorý ukazuje, usporiadané do tabuliek, ktoré faktory získali vynikajúce hodnoty odpovedí, alebo ktoré majú podobný rozsah otázok, no dostali opačné spätná väzba.

Tabuľka 3: Slovenské výplne

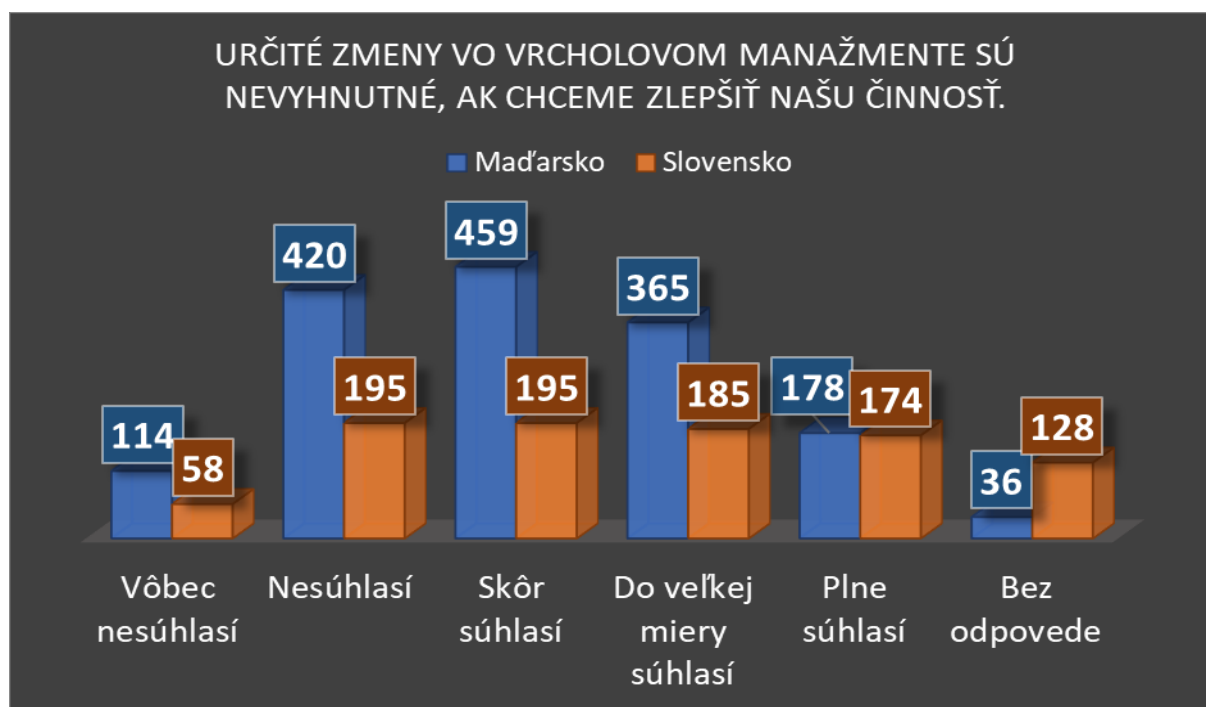
JEJ SÍDLO (KRAJ)		POČET ZAMESTNANCOV		POZÍCIA V ORGANIZÁCI		POTREBY ZDROJOV	
Bratislavský	203	1-10	376	Manažér na najvyššej úrovni riadenia	339	Náročnosť na prácu	214
Trnavský	51	11-50	166	Manažér na strednej úrovni riadenia	144	Kapitálovo náročná	76
Trenčiansky	50	51-250	75	Manažér na nižšej úrovni riadenia	52	Náročnosť vedomosť	370
Nitriansky	57	250+	43	Duševne pracujúci zamestnanec	105		
Žilinský	72			Fyzicky pracujúci zamestnanec	20		
Banskobystrický	77						
Prešovský	74						
Košický	76						

Zdroj: vlastná úprava

5 Výsledky

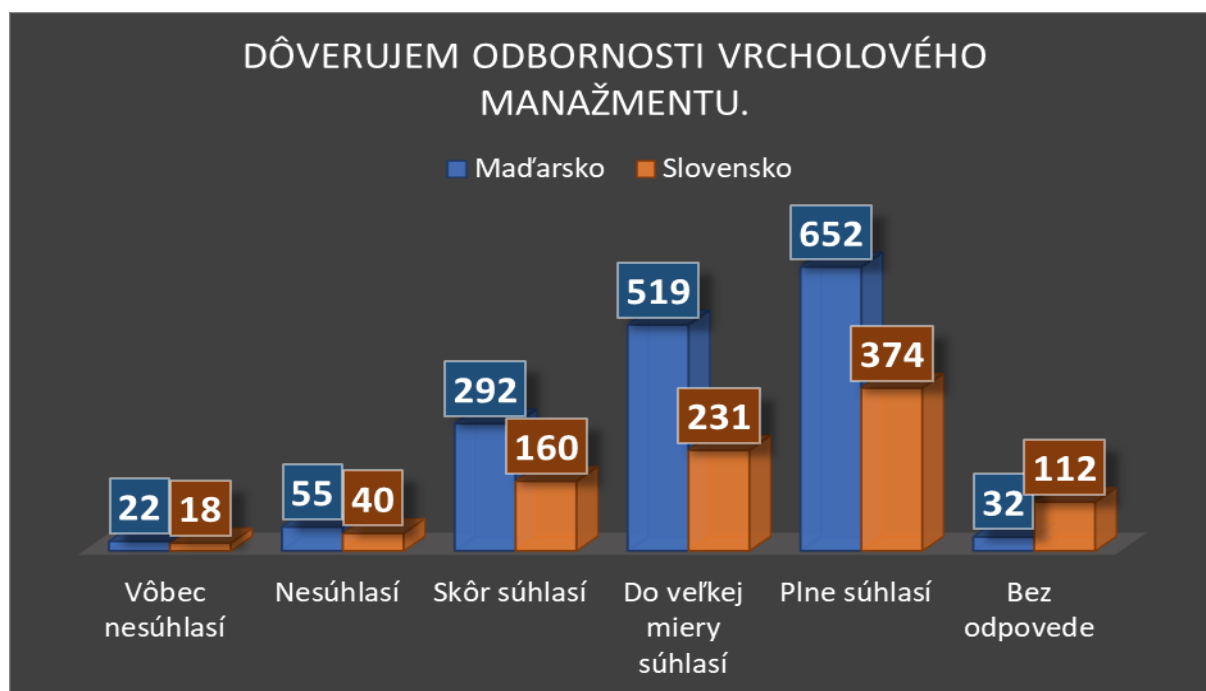
Prvé vyjadrenie znelo: „Ak chceme zlepšiť našu činnosť, sú nevyhnutné určité zmeny vo vrcholovom manažmente.“, ku ktorému mali respondenti vyjadriť svoj názor na Likertovej škále. Celkovo sme dostali 534 odpovedí z maďarskej časti a 253 zo slovenskej časti. Naproti tomu 1002 Maďarov a 554 Slovákov sa domnieva, že zmeny vo vedení sú nevyhnutné, ak sa chce organizácia zlepšiť.

Obrázok 1: Zmena vrcholového manažmentu



Zdroj: vlastná úprava

Obrázok 2: Dôvera vrcholového manažmentu



Zdroj: vlastná úprava

Ďalšie vyhlásenie bolo: „Dôverujem odbornosti vrcholového manažmentu“. V porovnaní s predchádzajúcou otázkou sa 77 maďarských a 58 slovenských organizácií domnieva, že nedôverujú odbornosti top manažmentu, 1463 Maďarov a 765 Slovákov manažérom. Dá sa pozorovať, že keď sme sa pýtali, či dôverujú odbornosti vrcholového

manažmentu, zameriava sa viac na charakter, schopnosti a znalosti lídra, kým predchádzajúca otázka sa viac zameriava na fungovanie organizácie. Dá sa teda povedať, že v osobných vzťahoch pociťujú vyššiu dôveru ako v inštitúciu ako subjekt.

6 Diskusia

Vzhľadom na súčasné organizačné a riadiace výzvy sa organizácie nemôžu spoliehať len na medziľudskú dôveru. Preto je potrebné rozvíjať ďalšie formy organizačnej dôvery. Aj keď je vedenie a medziľudská dôvera rozhodujúce, organizácie môžu ťažiť z neosobných foriem dôvery. Ak zamestnanec môže dôverovať organizácii, pre ktorú pracuje, môže mu dôverovať aj v budúcnosti, aj keď jeho kolegovia a nadriadení nedokážu poskytnúť dostatočnú podporu pre rozvoj silnej medziľudskej dôvery.

Organizácie možno definovať ako vytvorené na dosiahnutie nejakého cieľa a v tomto procese sú dôležité 3 pojmy: vízia, misia a stratégia (Berta, 2019). Tie určuje vrcholový manažment, ak sa však zamestnanci domnievajú, že je potrebná zmena u manažérov, čo potvrdzuje aj prvé tvrdenie, znamená to aj to, že jeden z procesov nemusí fungovať dobre. Pre všetky tri faktory je veľmi dôležitá neosobná dôvera, pretože ak zamestnanci prijímú víziu, poslanie a stratégie, znamená to, že sa môžu s organizáciou stotožniť a odhlasovať jej dôveru v jej fungovanie.

Dá sa pozorovať, že keď sme sa ich spýtali, či dôverujú odbornosti vrcholového manažmentu, zamerali sa viac na charakter, schopnosti a znalosti lídra, no keď sme tvrdili, že zmeny sú potrebné vo vrcholovom manažmente, bolo by to viac krok napomáhajúci organizačnému fungovaniu, ktoré sa nachádza v dimenzii neosobnej dôvery. Dá sa povedať, že v osobných vzťahoch pociťujú vyššiu dôveru ako v inštitúciu ako subjekt.

Výsledky McCauleyho a Kuhnerta (1992) sa potvrdili aj v našom výskume, keďže zamestnanci majú vysoký stupeň dôvery v odbornosť vrcholového manažmentu, čo znamená, že dôverujú aj rozhodnutiam manažérov. Môžeme však vyvodit' aj záver, že hoci úroveň horizontálnej osobnej dôvery je vysoká, dôvera v organizáciu už nie je, pretože tamojší zamestnanci chcú zmeny, takže je vidieť, že osobnú dôveru môžu hodnotiť pozitívnejšie, ba dokonca Aj keď líder zohráva veľkú úlohu vo fungovaní a rozvoji organizácie, a ak dôverujú vrcholovému manažmentu, môžu dôverovať aj prevádzke a organizácii samotnej.

Naša tretia hypotéza tvrdí, že znalostne orientované organizácie v Maďarsku a na Slovensku vykazujú významný rozdiel v úrovni organizačnej dôvery. Hoci sme vykonali iba jednoduchú štatistickú analýzu, nedá sa preukázať, či existuje významný vzťah medzi

úrovňou dôvery oboch krajín, už z toho je zrejmé, že zamestnanci slovenských aj maďarských organizácií majú jednotný názor na vrcholových manažérov. Je vidieť, že horizontálna organizačná dôvera je vyššia ako viera v organizáciu, keďže zmeny vo vedení prebiehajú na organizačnej úrovni, v procesoch rozvoja organizácie, pričom poverovanie manažérov je už osobné.

Manažérom tiež odporúčame, aby v záujme riadenia a rozvoja dôvery v organizácii poskytovali zamestnancom komplexnejší obraz o neosobnej dôvere, keďže aj naše výsledky ukazujú, že zamestnanci im dôverujú, a tak dokážu organizáciu a jej zamestnancov v tejto oblasti zlepšovať. Neosobný rozmer organizačnej dôvery je cenný najmä pre strategické riadenie a HR funkcie, ktoré sa stále viac snažia odlíšiť organizáciu z hľadiska ľudského kapitálu. Všeobecne sa uznáva, že dôvera v organizáciu môže byť rozhodujúca pri získavaní konkurenčnej výhody oproti iným organizáciám. Ak sa spoločnosť dokáže odlíšiť od svojich konkurentov a vybudovať si vyššiu úroveň dôvery, môže využiť organizačnú dôveru na zvýšenie svojej efektívnosti a efektívnosti a prilákať a udržať si svojich najkompetentnejších zamestnancov. Tvrdíme, že dosiahnutie konkurenčnej výhody založenej na dôvere je možné len vtedy, ak komplexné pochopenie dôvery v rámci organizácií zahŕňa medziludské aj neosobné dimenzie.

Záver

Naša štúdia súvisí s našou treťou hypotézou, podľa ktorej znalostne orientované organizácie v Maďarsku a na Slovensku vykazujú významný rozdiel v úrovni organizačnej dôvery. Prvým výrokom bolo „Určité zmeny vo vrcholovom manažmente sú nevyhnutné, ak chceme zlepšiť našu prevádzku“ a druhým „dôverujem odbornosti top manažmentu“. Respondenti dostali možnosti odpovede na Likertovej škále (1-vôbec nesúhlasím, 5-úplne súhlasím), z čoho sme získali výsledok, že zamestnanci slovenských aj maďarských organizácií vo veľkej miere dôverujú top manažmentu, čo znamená že medziludská dôvera je na horizontálnej úrovni vysoká. Z druhého vyjadrenia však vyplynulo, že neosobná dôvera už nedosahuje také úrovne, pretože zamestnanci sa domnievajú, že sú potrebné zmeny vo vrcholovom manažmente, čo je zásah na organizačnej úrovni, takže podriadení nedôverujú organizácii ako celku. Dôležitosť výskumu je daná tým, že sme zistili, že podriadení dôverujú vedúcim, preto sa prejavuje vysoká miera medziludskej dôvery. Osobná a neosobná povaha organizačnej dôvery by však spoločne mohla poskytnúť organizáciám silnejšiu konkurenčnú výhodu,

keďže napriek vysokej dôvere by stále menili chod zamestnancov podieľajúcich sa na riadení organizácie.

PodĎakovanie

Výskum je podporovaný Výskumným centrom Obchodnej a ekonomickej fakulty (č. PE-GTK-GSKK A095000000-4) Panónskej univerzity (Veszprém, Maďarsko).

Referencie

- Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994), *“Trustworthiness as a source of competitive advantage”*, Strategic Management Journal, Vol. 15 No. S1, pp. 175-190.
- Blomqvist, K. (2002), *“Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation”*, PhD dissertation, Lappeenranta University of Technology, School of Business, Lappeenranta.
- Bozic, B., Siebert, S. and Martin, G. (2018), *“A strategic action fields perspective on organizational trust repair”*, European Management Journal, Vol. 37 No. 1, pp. 58-66.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. and Martin, C. (1997), *“When trust matters: the moderating effect of outcome favorability”*, Administrative Science Quarterly, Vol. 42 No. 3, pp. 558-583.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. (1998), *“A multi-dimensional study of trust in organizations”*, Journal of Managerial Issues, Vol. 10, pp. 303-317.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2001), *“The role of trust in organizational settings”*, Organization Science, Vol. 12 No. 4, pp. 450-467.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K. (2008), *“The role of trust in organizational innovativeness”*, European Journal of Innovation Management, Vol. 11 No. 2, pp. 160-181.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2003), *“Fair process: managing in the knowledge economy”*, Harvard Business Review, Vol. 81 No. 1, pp. 3-11.
- Kramer, R. (1999), *“Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions”*, Annual Review of Psychology, Vol. 50 No. 1, pp. 569-598.

- Maguire, S. and Phillips, N. (2008), "*Citibankers' at citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger*", *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 2, pp. 372-401.
- Mayer, R.C. and Davis, J.H. (1999), "*The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment*", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 1, pp. 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "*An integrative model of organizational trust*", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- McCauley, D.P. and Kuhnert, K.W. (1992), "*A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management*", *Public Administration Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 265-285.
- McKnight, D.H., Cummings, L.I. and Chervany, N.I. (1998), "*Initial trust formation in new organisational relationships*", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 473-90.
- Michalecová, G., Bencsik, A. (2019), *Dôvera v organizáciách – Bizalom a szervezetben*, Komárno, Univerzita J. Selyeho, Diplomová práca
- Özgür, G. and Tektaş, P. (2018), "*An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels*", *Applied Nursing Research*, Vol. 43, pp. 93-97.
- Safari, A., Barzoki, A.S. and Heidari Aqagoli, P. (2020), "Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 6, pp. 1149-1173. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1850>
- Tax, S.S., Brown, S.W. and Chandrashekar, M. (1998), "*Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, pp. 60-76.
- Tzafrir, S.S. (2005), "*The relationship between trust, HRM practices and firm performance*", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 9, pp. 1600-1622.

- Vanhala, M. (2020), "Trust as an organizational knowledge sharing enabler – validation of the impersonal trust scale", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 50 No. 2, pp. 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0119>
- Vanhala, M. and Ahteela, R. (2011), “*The effect of HRM practices on impersonal organizational trust*”, *Management Research Review*, Vol. 34 No. 8, pp. 869-888.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. and Blomqvist, K. (2011), “*Impersonal trust: the development of the construct and the scale*”, *Personnel Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 485-513.
- Williams, M. (2001), “*In whom we trust: group membership as an effective context for trust development*”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 377-396.

Kontakt:

Gabriela Michalecová
University of Pannonia
e-mail: gabrielamichalecova@gmail.com

Andrea Bencsik
University of Pannonia
e-mail: bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu