

# Koncepcja zwiększenia poziomu zaufania wśród kluczowych przedsiębiorstw budowlanych

<https://doi.org/10.33141/po.2010.78.09>

Przeład Organizacji, Nr 7/8 (846/847), 2010, ss. 41-45  
[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Buszko

## Wprowadzenie

Zarządzanie zaufaniem zdobywa coraz większe znaczenie wśród przedsiębiorstw gospodarki rynkowej. Sama strategia zarządzania zaufaniem może występować samodzielnie lub też wspierać istniejące strategie [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009]. W sektorze budowlanym zaufanie odgrywa istotną rolę i można wskazać generalnie dwa procesy, które rzutują na konieczność uwzględnienia tego zasobu niematerialnego. Pierwszy, związany jest z funkcjonowaniem firm wykonawczych w sieci powiązań. Przedsiębiorstwa budowlane, które pełnią funkcję generalnego wykonawcy rezygnują z własnego potencjału (np. pionu realizacji, gospodarki magazynowej, logistyki) na rzecz specjalistycznych jednostek. Tworzy się w ten sposób sieć powiązań pozwalająca na przyjęcie, wykonanie i rozliczenie dowolnej pod względem wartości i zaawansowania technologicznego inwestycji. Drugi proces związany jest z relacjami pomiędzy inwestorem, przedsiębiorstwem budowlanym i instytucjami finansującymi. W sytuacji braku lub spadku zaufania między wyżej wymienionymi podmiotami występują trudności w zapewnieniu środków finansowych. Taka sytuacja, szczególnie w przypadku pogorszenia się koniunktury gospodarczej, przyczynia się do wystąpienia kryzysu w sektorze budowlanym. Projekty, które nawet w początkowej fazie były pozytywnie przez inwestorów i banki ocenione, w okolicznościach braku lub spadku zaufania są ponownie weryfikowane, a następnie wstrzymuje się ich finansowanie. Ten proces był szczególnie widoczny wśród przedsiębiorstw zajmujących się budownictwem mieszkaniowym i zdaniem autora był ważnym źródłem kryzysu w tej niszy rynkowej.

Mimo dostrzegania znaczenia zaufania jako ważnego elementu strategii zarządzania przedsiębiorstwem, to do problemu zaufania podchodzono selektywnie. Przez długi okres zaufanie rozpatrywano na tle zachowań organizacyjnych, kontaktów personalnych ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji [Couch, Jones, 1997]. Dopiero w końcu lat 90. ub. wieku zaufanie zaczęto traktować bardziej spójnie, nadając mu status odrębnej strategii.

Zaufanie można rozpatrywać z różnych perspektyw: • socjologicznej • psychologicznej • antropologicznej • menedżerskiej. Pierwsze podejście dotyczy zachowań grup społecznych i wzajemnych związków powstających na bazie zaufania. Drugie, rozpatruje wśród poszczególnych

osób podstawowe czynniki, które determinują wzrost lub spadek zaufania. Trzecia perspektywa dotyczy analizy ewolucji (w ujęciu historycznym) powodujących zmiany zaufania. Doszukuje się także prawidłowości tychże zmian wśród poszczególnych grup społecznych. Natomiast czwarta perspektywa koncentruje się na podmiotach gospodarczych i stara się wyodrębnić te czynniki, które wywołują wśród pracowników pożądany poziom zaufania nie tylko do kadry kierowniczej, ale także do pozostałych zatrudnionych. W literaturze przedmiotu zaufanie definiuje się jako przekonanie wykonania określonych czynności. Stan ten odnosi się do kadry kierowniczej, jak i podwładnych [Dore, 1993; Ring, Van de Ven, 1992; Zucker, 1986].

Generalnie, w ujęciu menedżerskim zaufanie można podzielić na trzy podstawowe kategorie:

- zaufanie ogólne do otaczającego środowiska, bazujące na postawach społecznych, wychowaniu, kulturze (w literaturze przedmiotu określane jako tzw. *generalized trust*);
- zaufanie do specjalnych osób, np. rodzina, bliscy znajomi (*network trust*);
- zaufanie partnerskie w relacjach pracowniczych (*partner trust*) [Wright, Kirmani, 1977; Holmes, 1991; Jones, Adams, Monroe, Berry, 1995].

Zdecydowana większość naukowców problem zaufania rozpatruje w odniesieniu do pierwszej kategorii. Uważa bowiem, że zaufanie jest pewnym stanem oczekiwań jednych osób w relacji do drugich. Stan tych oczekiwań zależy przede wszystkim od stosunków społecznych, poziomu rozwoju gospodarczego, kultury, przyjętych wzorców postępowania. Propagatorem tego typu poglądów jest zwłaszcza J.B. Rotter (1967, 1971, 1980). W latach późniejszych kolejni naukowcy zwrócili uwagę, że w tzw. zaufaniu ogólnym mogą występować grupy społeczne charakteryzujące się różnym poziomem zaufania nie tylko w relacjach względem siebie, ale także do pozostałych podmiotów. Co więcej, poszczególne jednostki (w obrębie danej grupy społecznej) mogą mieć odmienne zaufanie do tych samych osób [Kugler, Jones, 1992; Jones, Cohn, Miller, 1991]. W działalności gospodarczej posiadanie odpowiedniego zaufania przez kadrę kierowniczą pozwala na przeprowadzenie bardzo trudnych reform, np. restrukturyzację przedsiębiorstwa, wdrożenie nowych technologii czy też obniżenie płac lub zwolnienia pracowników. Zdaniem wielu analityków zajmujących się strategiami zarządzania, zaufanie determinuje rozwój wielu sektorów gospodarczych. Jest szczególnie

istotne w branży motoryzacyjnej, w której następuje przenoszenie produkcji w różne regiony świata, budowlanej (współpraca z wieloma partnerami), w podejmowaniu strategicznych decyzji, np. o aliansach, tworzeniu marki produktu, kreowaniu marketingowych relacji partnerskich typu sprzedawca – klient czy też *business2business* [Seppänen, Blomqvist, Sundqvist, 2007].

### Cel pracy i uzasadnienie wyboru tematu

**C**elem pracy jest przedstawienie koncepcji zwiększenia poziomu zaufania wśród kluczowych przedsiębiorstw budowlanych. Pod pojęciem kluczowej organizacji budowlanej przyjęto określać te podmioty, które są w stanie nawiązać walkę konkurencyjną z zagranicznymi jednostkami (zarówno w kraju, jak i na rynkach zewnętrznych), mają zdolność ustanowienia ścisłych związków z pozostałymi firmami niszy rynkowej, tj. podwykonawcami, projektantami, inspektorami nadzoru, centrami logistycznymi, producentami materiałów i sprzętu budowlanego. W ten sposób następuje „porządkowanie” niszy rynkowej. Dzięki temu małe i średnie podmioty (na podstawie współpracy z kluczowymi jednostkami) zapewniają sobie portfel zleceń – trwały udział w rynku. W sektorze budowlanym w sposób szczególny zwraca się uwagę na konieczność wdrażania strategii zarządzania zaufaniem. Z jednej strony wynika to z faktu oddawania (często opartych na zaawansowanej technologii) obiektów do użytkowania przyszłym inwestorom, np. elektrowni, fabryk chemicznych. Odbiorcy tych usług muszą mieć wysoki poziom zaufania do firmy budowlanej. Z drugiej strony, generalny wykonawca współpracuje z wieloma podwykonawcami i zarówno partnerzy, jak i firma kluczowa powinny względem siebie okazywać odpowiedni poziom zaufania.

Bez zaufania sprawna realizacja inwestycji nie byłaby po prostu możliwa.

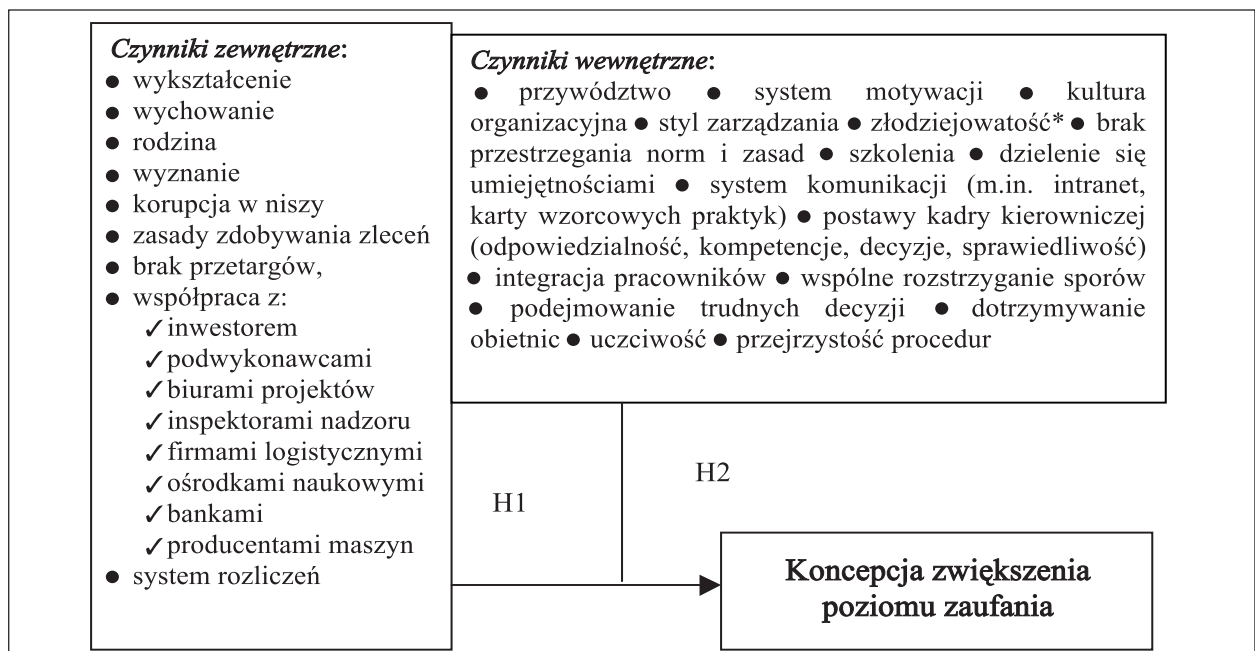
### Metodyka badań

**B**adaniom poddano 69 kluczowych przedsiębiorstw budowlanych. Próba była celowa i do badania została wybrana z uwagi na posiadane niżej cechy:

- okres działania od 2000 r.,
- średnioroczny obrót na poziomie minimum 60 mln PLN,
- zatrudnienie na poziomie 100 własnych pracowników, a w związku sieciowym minimum 300 pracowników,
- znajomość budowlanej niszy rynkowej,
- doświadczenie w roli generalnego wykonawcy inwestycji.

Próba jest niereprezentatywna i uzyskane na jej podstawie wyniki można jedynie odnieść do badanej grupy podmiotów. Źródłem informacji o przedsiębiorstwach były dane zawarte w klasyfikacji według PKD 2004/2007 podmiotów wpisanych do rejestru REGON. Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na cztery grupy w zależności od dynamiki średniorocznych obrotów. Do pierwszej grupy zostały zaliczone te przedsiębiorstwa, które osiągnęły średnioroczną dynamikę obrotów większą niż 4,5%, do drugiej – o obrotach 3–4,5%, do trzeciej – o średniorocznych obrotach w przedziale 1–3%, a do czwartej pozostałe badane podmioty.

Badania przeprowadzono w sierpniu 2008 r. i dotyczyły lat 2000–2007. Podstawą zbierania danych była ankieta skierowana do kadry kierowniczej. Ankieta była poparta wywiadem bezpośrednim i zawierała pytania sprawdzające. Otrzymano zwrot 46 poprawnie wypełnionych ankiet.



\* złodziejowatość – akceptacja wykorzystywania sprzętu, materiałów firmy do celów prywatnych (np. samochodu służbowego, telefonu komórkowego do rozmów prywatnych, wynoszenie materiałów biurowych itd.).

**Rys. 1. Przyjęty tryb postępowania w konstrukcji hipotez**

Źródło: opracowanie własne.

Do analizy związków badanych czynników wykorzystano test niezależności *chi-kwadrat*, liczony według następującego wzoru:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \tilde{n}_{ij})^2}{\tilde{n}_{ij}} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \left\{ \frac{\tilde{n}_{ij}^2}{\tilde{n}_{ij}} \right\} - n$$

gdzie:

- n – wartości empiryczne,
- $\tilde{n}_{ij}$  – wartości teoretyczne,
- k – liczba kolumn,
- r – liczba wierszy.

Statystyka ta ma przy założeniu prawdziwości hipotezy dla dużych prób asymptotyczny rozkład  $\chi^2$  z  $(r-1) \times (k-1)$  stopniami swobody. Liczebności teoretyczne  $\tilde{n}_{ij}$  zostały obliczone według następującej formuły:

$$\tilde{n}_{ij} = \frac{\sum n_i \times \sum n_j}{n}$$

gdzie:

- $\sum n_i$  oznacza sumę liczebności empirycznych i-tego wiersza,
- $\sum n_j$  oznacza sumę liczebności empirycznej j-tej kolumny,
- n – liczebność próby.

Obszar krytyczny (prawostronny) w rozważanym teście określa nierówność  $\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha}$ , gdzie  $\chi^2_{\alpha}$  jest wartością krytyczną odczytaną z tablicy rozkładu  $\chi^2$  dla ustalonego poziomu istotności (w tym przypadku przyjęto 0,01) i dla  $(r-1) \times (k-1)$  stopni swobody w taki sposób, aby zachodziła relacja  $P(\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha}) = \alpha$ . W przypadku, gdy  $\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha}$ , hipotezę zerową o stochastycznej niezależności zmiennych X i Y losowych odrzucano. Natomiast, jeśli  $\chi^2 < \chi^2_{\alpha}$ , to nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o stochastycznej niezależności zmiennych losowych X i Y [Sobczyk, 2004].

### Prezentacja oraz omówienie wyników badań

Zgodnie z przyjętą metodologią w tabeli 1 przedstawiono wartość testu *chi-kwadrat* dla zewnętrznych czynników wpływających na strategię zarządzania zaufaniem wśród kluczowych przedsiębiorstw budowlanych.

Rozkład wyników testu *chi-kwadrat* nakazuje odrzucić hipotezę zerową o niezależności zmiennych w odniesieniu do zdecydowanej większości przypadków, tj.: wykształcenia, napiętnowania złych praktyk partnerów, systemu rozliczeń, przejrzystości procedur, postaw partnerów (otwartość, lojalność, wspólne rozwiązywanie problemów, chęć przekazywania informacji), przejrzystych form współpracy, rodziny, przetargu jako formy zdobywania zleceń, braku korupcji w niszy rynkowej. W odniesieniu do wyżej

wymienionych czynników  $\chi^2$  okazał się większy niż  $\chi^2_{\alpha}$ . Oznacza to, że powyższe czynniki miały wpływ na strategię zarządzania zaufaniem. W przypadku religii i zaangażowania społecznego (pomoc potrzebującym, akcje charytatywne)  $\chi^2$  był mniejszy aniżeli  $\chi^2_{\alpha}$ . Wynik ten warunkował przyjęcie hipotezy zerowej o stochastycznej niezależności badanych zmiennych. Czynniki te zdaniem ankietowanych nie miały wpływu na strategię zarządzania zaufaniem. W tabeli 2 przedstawiono wartość testu *chi-kwadrat* dla czynników wewnętrznych.

W odniesieniu do następujących czynników wewnętrznych: dotrzymywania obietnic, wspólnego rozstrzygania sporów, możliwości doboru zespołów wykonawczych, dzielenia się umiejętnościami, systemu komunikacji, uczciwości pracowników, przestrzegania norm i zasad, postaw kadry kierowniczej (kompetencje, decyzje, odpowiedzialność, sprawiedliwość), stylu zarządzania i kultury organizacyjnej  $\chi^2$  był większy niż  $\chi^2_{\alpha}$ . Wynik ten oznacza, że wymienione czynniki wewnętrzne miały wpływ na strategię zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwach budowlanych. Natomiast następujące czynniki wewnętrzne: złodziejowatość, system motywacji, przywództwo, zdaniem ankietowanych, nie miały wpływu na strategię ( $\chi^2$  był mniejszy aniżeli  $\chi^2_{\alpha}$ ).

### Koncepcja zwiększenia poziomu zaufania wśród przedsiębiorstw budowlanych

Przeprowadzone badania wśród krajowych przedsiębiorstw budowlanych pozwalają przedstawić propozycję zwiększenia poziomu zaufania. Różni się ona od popularnego modelu oryginalnie opracowanego przez D. McKnighta i N. Chervany'ego (rysunek 2).

Tab. 1. Wartość testu *chi-kwadrat* dla zewnętrznych czynników rzutujących na strategię zarządzania zaufaniem kluczowych przedsiębiorstw budowlanych

Czynniki zewnętrzne	Wartość $\chi^2_{\alpha}$	Wartość $\chi^2$
Wykształcenie	28,8	44,8
Rodzina	26,2	38,1
Religia	26,2	26,1
Zaangażowanie społeczne:		
✓ pomoc potrzebującym	26,2	24,6
✓ akcje charytatywne	26,2	11,9
Brak korupcji w niszy	28,8	85,9
Przetarg jako podstawowa forma zdobycia zleceń	28,8	39,9
Przejrzysta forma współpracy z partnerami w niszy rynkowej	23,2	54,1
Postawa partnerów:		
✓ otwartość	26,2	34,8
✓ lojalność	26,2	41,8
✓ wspólne rozwiązywanie problemów	26,2	38,8
✓ chęć przekazywania informacji	26,2	47,1
Komunikacja	26,2	66,1
Wybór najlepszych partnerów	23,2	36,2
Napiętnowanie złych praktyk partnerów, np. korupcji, braku rzetelności	23,2	38,1
System rozliczeń / zgodnie z podpisaną umową i przez bank	23,2	30,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przedsiębiorstw budowlanych.



**Tab. 2. Wartość testu *chi-kwadrat* dla wewnętrznych czynników rzutuujących na strategię zarządzania zaufaniem kluczowych przedsiębiorstw budowlanych**

Czynniki wewnętrzne	Wartość $\chi^2 \alpha$	Wartość $\chi^2$
Złodziejowatość	26,2	17,7
Styl zarządzania	28,8	39,2
Kultura organizacyjna	28,8	70,8
Przywództwo	26,2	23,3
System motywacji	26,2	13,9
Postawa kadry kierowniczej		
✓ kompetencje	26,2	55,8
✓ decyzje	26,2	60,8
✓ odpowiedzialność	26,2	41,2
✓ sprawiedliwość	26,2	29,9
Przestrzeganie norm i zasad	26,2	27,9
Uczciwość pracowników	26,2	26,9
System komunikacji	26,2	38,8
Dzielenie się umiejętnościami	26,2	50,8
Możliwość doboru zespołów wykonawczych	26,2	80,2
Szkolenia	26,2	67,8
Wspólne rozstrzygnięcie sporów	26,2	45,1
Dotrzymywanie obietnic	26,2	99,4

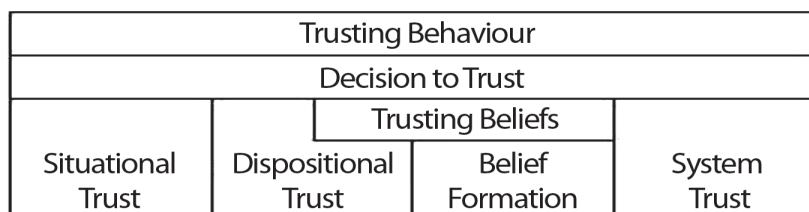
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przedsiębiorstw budowlanych.

Zdaniem obu autorów wzrost zaufania jest warunkowany odpowiednimi decyzjami (*decision to trust*) oraz zachowaniem (*trusting behaviour*). Wpływ na zwiększenie zaufania mają również wzorce zachowań oraz wiara (*trusting beliefs, beliefs formation*). Autorzy wprowadzają pojęcie zaufania sytuacyjnego (*situational trust*) oraz dyspozycyjnego (*dispositional trust*). Pierwsze polega na oczekiwaniu kadry wobec pozostałych pracowników, koncentruje się na wykonywaniu poleceń w określonych sytuacjach. Natomiast zaufanie dyspozycyjne określa pewną granicę zachowań, do których mogą posunąć się pracownicy. Ta granica się zmienia w zależności od nastawienia optymistycznego lub pesymistycznego [McKnight, Chervany, 1996].

Propozycja składa się z trzech podstawowych filarów (rysunek 3). Pierwszy dotyczy sieci powiązań w budowlanej niszy rynkowej. Drugi, wynika z procesów zachodzących w samym przedsiębiorstwie, natomiast trzeci obejmuje wzorce, do których przywiązują znaczenie pracownicy. Wzorce te związane są

przede wszystkim ze środowiskiem i rodziną. Przedsiębiorstwo budowlane w niszy rynkowej tworzy sieć powiązań. Czynnikiem determinującym tworzenie powyższych związków jest konieczność pozostawienia w zasobach firmy wykonawczej jedynie podstawowych kompetencji, natomiast pozostałe są przekazywane innym podmiotom. Klasycznym przykładem jest likwidacja wśród przedsiębiorstw budowlanych własnych magazynów, sprzętu budowlanego, usług księgowych i prawnych. Tego typu usługi zleca się specjalistycznym podmiotom, np. centrom logistycznym. Współpraca w ramach sieci rzutuje na poziom zaufania. Partnerzy powinni dzielić się posiadanymi zasobami (w tym niematerialnymi, np. wiedza), wspólnie rozwiązywać problemy. Z tego względu okolicznością sprzyjającą jest właściwy system komunikacji oparty na technologiach informatycznych (np. intranet, DSS, ERP, BCA itd.).

Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie budowlanym powinna umożliwiać tworzenie związków fraktalnych. Należy mieć bowiem na uwadze, że struktura musi być na tyle elastyczna, aby pracownicy mogli swobodnie tworzyć zespoły wykonawcze. Zespoły takie są kształtowane w podstawowym stopniu na placu budowy i w ich skład wchodzi nie tylko pracownicy przedsiębiorstwa budowlanego (będącego integratorem związków sieciowych), ale również przedstawiciele partnerów ze specjalistycznych jednostek podwykonawczych, logistycznych, projektanci, inspektorzy nadzoru, konsultanci, przedstawiciele inwestora. Z tego względu kluczowa firma budowlana powinna określić zasady współpracy i przyjąć stosowne mierniki oceny zachodzących procesów. Warto zwrócić uwagę, że tradycyjne mierniki oceny bazujące na parametrach ilościowych tracą na znaczeniu, a zyskują parametry jakościowe. Natomiast w samym przedsiębiorstwie budowlanym ważne miejsce w zarządzaniu zaufaniem zajmuje postawa kadry kierowniczej. To od jej uczciwości, spełnienia obietnic zależy poziom zaufania pozostałych pracowników. Kadra kierownicza kształtuje również odpowiednią kulturę przedsiębiorstwa oraz styl zarządzania. Bardzo ważnym zagadnieniem pozostaje wykształcenie pracowników, dlatego pojawia się program odpowiednich szkoleń i kursów specjalistycznych. Uzupełnieniem strategii zarządzania zaufaniem jest konieczność zwrócenia uwagi na wzorce zachowań wynikające z wychowania w rodzinie i przebywania w odpowiednim środowisku. Wzorce te mogą wzmacniać zachodzące w przedsiębiorstwie procesy lub skutecznie je niwelować. Dlatego kadra kierownicza musi w przyjętej strategii zarządzania kształtować te wzorce, które sprzyjają wzrostowi zasobów zaufania.



**Rys. 2. Schemat zarządzania zaufaniem według D. McKnighta i N. Chervany'ego**

Źródło: D. McKNIGHT, N. CHERVANY, *The Meanings of Trust*, „MISRC Working Papers” 96-04, Management Information Systems Research Center, University of Minnesota 1996.

## Podsumowanie

**S**trategia oparta na zaufaniu będzie coraz ważniejszą strategią w wielu sektorach gospodarki, w tym również w budownictwie. Przeprowadzone badania pozwoliły przedstawić koncepcję zwiększenia zaufania w branży budowlanej. Z drugiej jednak strony wynikają kolejne obszary analizy. Dotyczą one m.in. określenia tych czynników, które w podstawowym stopniu

## Poziom zaufania wśród kluczowych przedsiębiorstw budowlanych

Sieć powiązań w niszy rynkowej	Procesy wewnętrzne	Środowiskowe wzorce zachowań
--------------------------------	--------------------	------------------------------

Rys. 3. Koncepcja zwiększenia poziomu zaufania wśród kluczowych przedsiębiorstw budowlanych

Źródło: opracowanie własne.

przyczyniają się do zwiększenia zaufania. W jakiej kolejności i zakresie należy wdrażać poszczególne czynniki, aby osiągnąć pożądany poziom zaufania? Bardzo istotnym problemem (nieporuszonym w tym artykule) pozostaje kwestia mierzenia zaufania: jakich mierników (narzędzi) należy użyć, by móc ocenić np. poziom zaufania w różnych przedsiębiorstwach tworzących sieć powiązań w budowlanej niszy rynkowej?

dr hab Andrzej Buszko, prof. UWM  
Katedra Makroekonomii

Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

## BIBLIOGRAFIA

- [1] COUCH L.L., JONES W.H., *Measuring Levels of Trust*, „Journal of Research in Personality” 1997, vol. 31, no. 3.  
 [2] DORE R., *Goodwill and the Spirit of Market Capitalism*, „British Journal of Sociology” 1993, vol. 34, no. 4.  
 [3] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.  
 [4] HOLMES J. G., *Trust and the Appraisal Process in Close Relationships*, In: W.H. JONES, D. PERLMAN (eds.), *Advances in Personal Relationships*, Jessica Kingsley, London 1991.  
 [5] JONES W.H., ADAMS J.M., MONROE P.R., BERRY J.O., *A Psychometric Exploration of Marital Satisfaction and Commitment*, „Journal of Social Behavior and Personality” 1991, vol. 10, no. 4.  
 [6] JONES W.H., COHN M.G., MILLER C.E., *Betrayal Among Children and Adults*, In: K.J. ROTENBERG (ed.), *Children's In-*

*terpersonal Trust: Sensitivity to Lying, Deception, and Promise Violations*, Springer, New York 1991.

[7] KUGLER K., JONES W.H., *On Conceptualizing and Assessing Guilt*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1992, vol. 62.

[8] MCKNIGHT D., CHERVANY N., *The Meanings of Trust*, „MISRC Working Papers” 96-04, Management Information Systems Research Center, University of Minnesota 1996.

[9] SOBCZYK M., *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[10] ROTTER J.B., *A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust*, „Journal of Personality” 1967, vol. 35.

[11] ROTTER J.B., *Generalized Expectancies for Interpersonal Trust*, „American Psychologist” 1971, vol. 26.

[12] ROTTER J.B., *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility*, „American Psychologist” 1980, vol. 35.

[13] RING P.S., VAN DE VEN, A.H., *Structuring Cooperative Relationships Between Organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.

[14] SEPPÄNEN R., BLOMQUIST K., SUNDQVIST S., *Measuring Inter-organizational Trust: A Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36.

[15] WRIGHT T.L., KIRMANI A., *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Shoplifting in High School*, „Psychological Reports” 1977, vol. 41.

[16] ZUCKER L.G., *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure*, In: B.M. STRAW, L.L. CUMMINGS (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT 1986.

## Summary

The aim of this study is to present the idea of trust strategy among key construction companies. The group of 69 firms were chosen and questioned. Based on their opinion the proper strategy was elaborated. Those companies were divided into four groups depending on their turnover. The strategy is quite different from the proposition of D. McKnight and N. Chervany.