

**MONIKA STELMASZCZYK**

**Zakład Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach**

## **KADRA KIEROWNICZA W KREOWANIU ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – POTENCJALNEGO ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

*W opracowaniu umiejscowiono zaufanie w koncepcji kapitału społecznego. Następnie pokazano, że zaufanie można traktować jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa, wykorzystując sprawdziany strategiczne M. Bratnickiego. Dalej wskazano na konieczność wzmacniania zaufania w przedsiębiorstwie przez kadrę kierowniczą.*

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwo jest zbiorem różnorodnych zasobów. Sposób ich użytkowania wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji. Cenne zasoby są źródłem przewagi konkurencyjnej – należy je wzmacniać i wokół nich budować strategię. Wyróżniające zasoby pozwalają przedsiębiorstwu na podejmowanie takich działań, których konkurenci nie potrafią naśladować lub przychodzi im to z trudem. Zasoby wzmacniające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa tworzą jego potencjał strategiczny.

Celem opracowania jest odpowiedź na pytania: czy zaufanie można traktować jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa oraz w jaki sposób kadra kierownicza może wzmacniać to zaufanie wewnątrz organizacji.

### **2. Miejsce zaufania w kapitale społecznym przedsiębiorstwa**

Wiele przedsiębiorstw nie wykorzystuje swojego potencjału rozwojowego przez niską zdolność do mobilizacji i elastycznego łączenia posiadanych zasobów. Zmiana postaw, nawyków, wzmacnianie umiejętności społecznych, aktywizacja pożądaných wartości w podejmowanych działaniach jest bardzo

trudna. Niejednokrotnie wymaga zmiany filozofii działania oraz kultury organizacyjnej. To kadra kierownicza powinna motywować pracowników, jednak nie poprzez apele do poczucia obowiązku lub rozumu, tylko inicjując proces kreowania pozytywnych doświadczeń społecznych. Kapitał społeczny tworzony jest w tych przedsiębiorstwach, w których kształtowane są umiejętności społeczne, gdzie pracownik staje się uczestnikiem sieci relacji w miejscu pracy [8, ss. 124-128; 11, ss. 49-66]. Działania podejmowane w celu poprawy kapitału społecznego powinny być wpisane w plan rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, gdyż służy on podwyższeniu efektywności ich funkcjonowania i rozwoju [2, s. 4].

Idei wzmocnienia kapitału społecznego towarzyszyć powinna chęć budowania, utrzymywania, jak i doskonalenia warunków sprzyjających rozwojowi tego zasobu. Jest nim potencjał zgromadzony w przedsiębiorstwie w postaci sieci, pozytywnych zachowań w sieci, norm, wspólnoty, pacy zespołowej, proaktywności i zaufania (tabela 1). Jak widać, wskazuje się wiele składników tego kapitału. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa nie jednak jest w stanie pracować nad kształtowaniem wszystkich elementów równocześnie. Ze względu na temat niniejszego wywodu w dalszej części pracy autorka skoncentruje swoją uwagę na jednym z nich – na zaufaniu.

Tabela 1. Empirycznie wyodrębnione składniki kapitału społecznego

<b>Wymiar kapitału społecznego</b>	<b>Składnik kapitału społecznego</b>	<b>Cechy składnika</b>
Wymiar wzajemnych stosunków	Pozytywne zachowania w sieci	wzajemność działań altruizm pomoc i wsparcie odwaga, otwartość, asertywność podejmowanie ryzyka akceptacja i tolerancja inicjatywa
Wymiar strukturalny	Sieci	więzi społeczne wewnątrz organizacji więzi z interesariuszami więzi organizacji z innymi podmiotami bazy danych o klientach
Wymiar poznawczy	Normy	świadomość misji i wizji stopień reprezentacji przez organizację kultura i tożsamość organizacji rozwiązywanie konfliktów
Wymiar poznawczy	Wspólnota	środowisko wsparcia wzmocnienia pozytywna dynamika grupowa wspólnota organizacji stopień reprezentacji przez organizację

Wymiar wzajemnych stosunków	Praca zespołowa	wspólna praca nad projektami i ofertami burze mózgów zebrania formalne i nieformalne
Wymiar poznawczy	Proaktywność	zaangażowanie uczestników organizacji niezależność inicjatywa poczucie odpowiedzialności otwarta komunikacja współdziałanie
Wymiar wzajemnych stosunków	Zaufanie	budowa zaufania otwartość wymiana informacji podejmowanie działań ryzykownych

Źródło: [4, s. 57; 9, s. 316].

Zatem jednym z głównych wyzwań kadry kierowniczej powinno być zwiększanie świadomości znaczenia kapitału społecznego wśród pracowników danego przedsiębiorstwa. Wśród wytyczanych celów musi znajdować się wzmacnianie udziału tego kapitału w rozwoju organizacji. Jest to cel długookresowy, którego realizacja wymaga zwrócenia uwagi na wiele kluczowych wskaźników, w tym na zaufanie uczestników przedsiębiorstwa względem siebie.

### 3. Zaufanie zasobem strategicznym przedsiębiorstwa

Zaufanie należy do szczególnych składowych kapitału społecznego [10, ss. 246-247]. Jest go coraz mniej, a jednocześnie nie można bez niego żyć. Niestety obserwowany jest spadek liczby pracowników, którzy ufają swoim kierownikom. Zmniejszające się zaufanie w pracy jest efektem niewłaściwego podejścia do pracowników. Natomiast brak zaufania inicjuje postawy cynizmu, jak również opuszczania przez pracowników przedsiębiorstw, w których pracują. Zaś brak poparcia ze strony pracowników wpływa negatywnie na produktywność i wyniki całej organizacji. Jak zatem można zdefiniować zaufanie? P. Sztompka stoi na stanowisku, że „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [12, s. 69]. Natomiast W.M. Grudzewski i inni definiują zaufanie, jako „przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji, itd.), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe” [7, s. 19]<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wyczerpujący przegląd definicji zaufania zaprezentowano np. w [7, s. 16; 13, ss. 26-27].

Stosując sprawdziany strategiczne M. Bratnickiego można stwierdzić, że zaufanie jest zasobem strategicznym przedsiębiorstwa, tzn. można dopatrywać się w jego obecności przewagi konkurencyjnej. Atrybuty zaufania jako zasobu strategicznego są następujące:

1. zaufanie ułatwia przedsiębiorstwu reagowanie na zmiany, które zachodzą w jego otoczeniu, pozwalając tym samym na wykorzystywanie szans i łagodzenie zagrożeń (test cenności);
2. mało jest organizacji charakteryzujących się wysokim poziomem zaufania, a popyt na nie jest wyższy od podaży (test rzadkości, tj. niedoboru);
3. zaufanie interpersonalne może występować u każdego pracownika, co czyni go nierozdzielnie związanym z przedsiębiorstwem (test własności);
4. wraz z upływem czasu zaufanie ma tendencję wzrostową (test trwałości);
5. zaufanie jest bardzo trudne do odtworzenia i automatycznego kopiowania, ponieważ istnieje wiele niejasności co do istoty i sposobu jego tworzenia oraz jego kumulacja wymaga dużo czasu (test podatności na naśladowictwo);
6. nie można go zastąpić innymi wartościami (test substytucyjności);
7. może być fundamentem wysoce konkurencyjnej strategii (test wyższości konkurencyjnej);
8. zaufania nie da się ukształtować skodyfikowanymi przepisami i administracyjnymi rozporządzeniami obowiązującymi w przedsiębiorstwie (test kodyfikacji);
9. zaufanie dotyczy prawie każdego aspektu funkcjonowania organizacji (test organizacji);
10. oddziałuje na zdolność do kształtowania podejmowanych działań (test uosobienia);
11. zaufanie jest istotne z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości (test ważności) [1, ss. 55-57; 7, ss. 63-64].

Budowanie relacji w oparciu o zaufanie, otwartość, wymianę informacji, chęć podejmowania ryzyka w działaniu, sprzyja współpracy, kreatywności, komunikacji. Wiąże jednostkę w organizacji z pozostałymi jej uczestnikami, umożliwiając jej współdziałanie z innymi na rzecz realizacji wspólnych celów.

#### **4. Próby wzmacnianie zaufania w przedsiębiorstwie**

Wzmacnianie udziału zaufania w rozwoju przedsiębiorstw jest procesem trudnym i długofalowym. Inicjowane powinno być przez kadę kierowniczą organizacji. Aby jednak było to możliwe, musi nastąpić wzrost powszechnej świadomości znaczenia tej składowej kapitału społecznego dla rozwoju przedsiębiorstw osób pełniących funkcje kierownicze. Wielką szansą w tym

względnie są działania podejmowane (planowane) w ramach zwiększenia powszechnej świadomości znaczenia kapitału społecznego dla rozwoju społeczno-gospodarczego całej Polski. Jest to główne wyzwanie stojące przed realizatorami Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego, która ma zostać wdrożona do 2020 r. Strategia ta jest jedną z dziewięciu strategii rozwoju<sup>2</sup> [15, s. 9], które służą osiągnięciu celów rozwojowych kraju zawartych w długookresowej i średniookresowej strategii rozwoju kraju. Należy również pamiętać, że Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego jest powiązana i współzależna w układzie wertykalnym i horyzontalnym od innych dokumentów strategicznych: wertykalnie – od krajowych i wspólnotowych dokumentów strategicznych wyższego rzędu, natomiast horyzontalnie – od dokumentów strategicznych o równorzędnym statusie, tj. innych strategii rozwoju.

Zatem, poddając analizie wyzwania rozwojowe dla kapitału społecznego w Polsce, które uwzględniono w Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego stwierdzić należy, że istnieje wiele czynników, które w sposób bezpośredni lub pośredni sprzyjają oraz przeszkadzają szerzeniu idei wzmacniania udziału zaufania w rozwoju społeczno-gospodarczym. Ważnym podkreślenia jest fakt, że wskaźnikiem głównym dla strategii, odpowiadającym celowi głównemu, jest właśnie poziom uogólnionego zaufania Polaków. Zatem mocnymi stronami, nabierającymi szczególnego znaczenia z punktu widzenia tematu niniejszego wywodu, są na pewno: wzrost wykształcenia obywateli, wysokie aspiracje edukacyjne i wysoka aktywność edukacyjna osób młodych, duży dostęp do informacji i zasobów sieciowych, wyraźna skłonność do przedsiębiorczości, otwartość młodych odbiorców na nowe techniki przekazu medialnego. Wśród słabości wskazać należy: niski poziom zaufania społecznego, dominację postaw indywidualistycznych nad zachowaniami prospołecznymi, nieumiejętność współpracy między podmiotami różnych sektorów, narastającą dezintegrację i niespójność społeczną, brak spójnego systemu rozwijania kompetencji społecznych na wszystkich etapach życia, brak mechanizmów monitorujących kondycję kapitału społecznego, dysproporcje w dostępie do edukacji. Szanse to: chęć podejmowania działań dla dobra wspólnego, rosnąca zdolność do zmian i podejmowania ryzyka, rozwój społeczeństwa informacyjnego, zmiany wzorców uczestnictwa w życiu społecznym sprzyjające współdziałaniu i partycypacji, rosnąca mobilność edukacji, kultury i nauki, rosnąca świadomość kultury w życiu społeczno-gospodarczym, rosnący kapitał intelektualny czy integracja europejska. Głównymi zagrożeniami wzmacniania udziału zaufania w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski, które w sposób bezpośredni lub pośredni

---

<sup>2</sup> „Plan uporządkowania strategii rozwoju” – tekst uwzględniający dokonaną w dniu 10 marca 2010 r. reasumpcję decyzji Rady Ministrów z dnia 24 listopada 2009 r. Jest jednym z elementów wpisujących się w koncepcję Rządu, której celem jest uporządkowanie obowiązujących dokumentów strategicznych (strategii oraz programów rozwoju, w tym programów wieloletnich).

wpływają na zrozumienie znaczenia tej składowej kapitału społecznego w rozwoju przedsiębiorstw u ich właścicieli oraz kadry kierowniczej, są: brak powszechnej świadomości znaczenia kapitału społecznego dla rozwoju kraju, powolne zmiany w systemie edukacji dzieci, młodzieży i nauczycieli, negatywny wpływ skutków kryzysu gospodarczego na rozwój kapitału społecznego, wykluczenie społeczne (kompetencyjne, kulturowe, cyfrowe, terytorialne) oraz zbyt niska świadomość znaczenia innowacyjności, która jest jednym z podstawowych czynników generujących rozwój kapitału społecznego [14, s. 33].

Wzrost powszechnej świadomości znaczenia zaufania dla rozwoju przedsiębiorstw wśród kadry kierowniczej powinien generować działania mające na celu budowanie tej składowej kapitału społecznego. W oparciu o wyniki badań Instytutu Organizacji Opartych na Wiedzy IBM (IBM Institute for Knowledge-Based Organizations)<sup>3</sup>, wyszczególnić można trzy podstawowe sposoby działania kierowników, które ułatwią budowanie zaufania w miejscu pracy. Badani pracownicy wskazali na:

- tworzenie wspólnej wizji oraz zrozumienie sposobu funkcjonowania organizacji. Daje to możliwość zrozumienia celów, do których dążą poszczególni pracownicy i wymaga przyjęcia wspólnego języka, zbieżnych celów, akceptacji obowiązującego systemu oceniania i nagradzania, jak również podobnego sposobu pracy;
- przyjmowanie postaw i podejmowanie zachowań budujących zaufanie. Do nich zaliczyli przede wszystkim aktywne słuchanie oraz zachęcanie pracowników do wyrażania własnej opinii. Wyrazili chęć wprowadzenia zwyczaju wychodzenia na kawę lub herbatę całym zespołem (o tej samej porze) w celu:
  - zintegrowania jego uczestników;
  - lepszego poznania się w warunkach, kiedy „praca zostaje na biurku”;
  - podejmowania dyskusji nt. aktualnych problemów oraz możliwości ich rozwiązywania. Na podkreślenie zasługuje fakt, że relacje kształtowane między pracownikami mają fundamentalne znaczenie dla poziomu zaufania;
- organizowanie wspólnych zebrań i spotkań. Częste interakcje nie zawsze generują wzrost zaufania. Mimo to zebrania i spotkania stwarzają dogodne warunki do nawiązywania rozmów, które są przejawem otwarcia i życzliwości. Uczestnicy poszczególnych zespołów zlokalizowanych w innych częściach organizacji nie mają okazji do spotkań, dlatego – zdaniem pracowników –

---

<sup>3</sup> Instytut Badań Organizacji Opartych na Wiedzy IBM przeprowadził badania w gronie 138 pracowników trzech organizacji. Były to: oddział brytyjskiego banku, oddział amerykańskiej firmy farmaceutycznej i duża grupa w kanadyjskiej firmie zajmującej się przetwórstwem ropy naftowej [6, s. 5].

kierownicy powinni wspierać nawiązywanie oraz utrzymywanie pozytywnych relacji między zespołami. W gestii kierowników powinno leżeć kreowanie fizycznych i wirtualnych kanałów budowy zaufania w organizacji [6, s. 5].

Jednak istotnym problemem współczesnych przedsiębiorstw jest kryzys zaufania. Wpływa ono na satysfakcję, jak również na identyfikację pracownika z przedsiębiorstwem, skuteczność podejmowanych działań. Wzmacnianie zaufania traktować należy jako jedną z bardzo istotnych kompetencji kadry kierowniczej, która przyczynia się do wzrostu efektywności. Stanowi fundament dla budowania synergii, otwartej komunikacji, wzajemnego uczenia się. Bez zaufania uczestnicy danego przedsiębiorstwa nie będą z przekonaniem podążać w kierunku, który został przez niego wytyczony. Mogą pojawić się również problemy z wdrożeniem strategii, kiedy to pracownicy nie będą przekonani o słuszności podejmowanych przez kierownika decyzji. Mówi się wówczas o braku strategicznego zaufania.

## **5. Zakończenie**

Kadra kierownicza przedsiębiorstw rzadko zdaje sobie sprawę ze skutków braku (lub obniżonego poziomu) zaufania, jak również z tego, że „w praktyce (...) o wykształceniu atmosfery zaufania decyduje zachowanie przywódcy względem swoich ludzi” [3, s. 99]. Na pewno jego brak paraliżuje działania. Na przykład kierownik może unikać powierzenia zaliczki pracownikowi w obawie, że on ją niewłaściwie rozdysponuje. Zatem będzie musiał osobiście wykonać pewne czynności, które mógłby zrealizować ktoś inny. Poza tym pracownik nie ufający swojemu kierownikowi najczęściej nie wykorzystuje w pełni swojego potencjału, osiągając tym samym słabe wyniki. Bardzo ważną kwestią jest satysfakcja z pracy. Jest ona efektem zaufania i jednocześnie jednym z podstawowych czynników wpływających na decyzję pracownika o związaniu się z przedsiębiorstwem. Niezadowolenie z wykonywanej pracy może doprowadzić do dużej fluktuacji kadr, która może okazać się dramatyczna w skutkach. Na pewno obniżyłaby jakość świadczonych usług, znacznie utrudniłaby budowanie efektywnego zespołu, jak również w sposób pośredni wpłynęłaby na wyniki ekonomiczne tej organizacji. Następnym problemem, który może się pojawić w przypadku braku lub niskiego poziomu zaufania związany jest z dzieleniem się wiedzą w przedsiębiorstwie [5, s. 5]. Pojawiają się dylematy typu: a) przekazać wiedzę, czy nie; b) przyjąć wiedzę, czy nie. Uczestnicy organizacji muszą przede wszystkim wierzyć, że informacje, którymi się dzielą, nie zostaną użyte przeciwko nim. W transferze wiedzy zaufanie pełni bardzo ważną funkcję. Mianowicie ludzie wykazują większą skłonność do dzielenia się informacjami z tymi, którym ufają. W przypadku obniżonego poziomu zaufania pojawia się tendencja do kontrolowania,

ukrywania i selektywnego ujawniania informacji, co negatywnie wpływa na poziom współpracy. Zresztą wiele przedsiębiorstw nie dostrzega faktu, że wiodącym problemem współczesnych organizacji nie jest samo zdobywanie i przechowywanie wiedzy, lecz tworzenie warunków sprzyjających do dzielenia się nią.

Reasumując, brak lub niski poziom zaufania w miejscu pracy prowadzi do niewielkiej satysfakcji, jak również braku zaangażowania, braku otwartej komunikacji, pustych słów i nierealistycznych wyobrażeń, bezczynności (rezygnacji), społecznego wycofania oraz waśni (sporów, nadużyć, obgadywania, dyskredytacji).

## Literatura

- [1] **Bratnicki M.:** Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [2] **Bartnicki M., Dyduch W.:** W poszukiwaniu wyceny kapitału społecznego, „Organizacja i Kierowanie” Nr 1(111), 2003.
- [3] **Bennis W., Goleman D., O’Toole J.:** Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [4] **Dyduch W.:** Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji, „Organizacja i Kierowanie” Nr 1(115), 2004.
- [5] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K, Sankowska A.:** Zarządzanie zaufaniem jako filar współczesnego zaufania, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 9(704), 2008.
- [6] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K, Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy, [www.e-mentor.pl/artukul/index/numer/27/id/598](http://www.e-mentor.pl/artukul/index/numer/27/id/598) (z dnia 12.03.2013).
- [7] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K, Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [8] **Klimowicz M., Bokajło W. (red.):** Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja, Wyd. Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
- [9] **Gagacka M.:** Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność przedsiębiorstw, [w:] Piech K., Skrzypek E. (red.): *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- [10] **Putnam R.D.:** *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wyd. Społeczny Instytut Wydawniczy Żnak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków-Warszawa 1995.
- [11] **Sławecki B.:** *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [12] **Sztompka P.:** *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Żnak, Kraków 2007.
- [13] **Wierziński J.:** *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2009.



- [14] [http://ks.mkidn.gov.pl/media/download\\_gallery/20120709SRKS\\_na\\_Komitet\\_Staly\\_Rady\\_Ministrow\\_1806.pdf](http://ks.mkidn.gov.pl/media/download_gallery/20120709SRKS_na_Komitet_Staly_Rady_Ministrow_1806.pdf) (z dnia 05.02.2012)
- [15] [www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_rozwoju/System\\_zarzadzania\\_rozwojem/Porzadkowanie\\_dokumentow\\_strategicznyc/Documents/Plan\\_uporzadkowania\\_strategii\\_rozwoju\\_reasumpcja\\_decyzji\\_RM\\_10032010.pdf](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/System_zarzadzania_rozwojem/Porzadkowanie_dokumentow_strategicznyc/Documents/Plan_uporzadkowania_strategii_rozwoju_reasumpcja_decyzji_RM_10032010.pdf) (z dnia 05.02.2012)

## **MANAGERIAL STAFF IN CREATING TRUST IN A COMPANY – POTENTIAL SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

### **Summary**

The aim of this study is to give an answer to the following questions – Can trust be considered a strategic asset of an enterprise? and Is there any connection between trust and job satisfaction of managers and staff members? The study places trust in the concept of social capital. Subsequently, taking advantage of M. Bratnicki's strategic tests, it was proved that trust can be considered a strategic asset of an enterprise. Further, the necessity of strengthening trust in a company by managerial staff was indicated.