

ZAUFIANIE W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Słowa kluczowe:

zaufanie, przywództwo oparte na zaufaniu, zarządzanie zaufaniem

1. Wprowadzenie

Trudne i dynamiczne warunki rynkowe, w jakich przyszło współczesnym przedsiębiorstwom prowadzić aktywność ekonomiczną, wymuszają na nich konieczność szybkiego podejmowania decyzji i niekonwencjonalnych działań. Wszystko to sprawia, że w praktyce funkcjonowania tych przedsiębiorstw mogą pojawić się utrudnienia i ograniczenia w zakresie sprawowania na bieżąco kontroli, związane z ryzykiem niepowodzenia podjętych działań. Jeżeli przedsiębiorstwa dążą nie tylko do przetrwania na rynku, ale zależy im przede wszystkim na własnym rozwoju, zobowiązane są poświęcić więcej uwagi praktycznemu budowaniu zaufania, które powinno być elementem strategicznego myślenia menedżerów. Aby zadbać o wytworzenie zaufania w przedsiębiorstwie, należy poznać jego podstawy, jak również imperatywy, w oparciu o które ma przebiegać proces kreowania zaufania.

2. Interpretacja pojęcia „zaufanie” w zarządzaniu

Pojęcie zaufanie może być różnie definiowane. W odniesieniu do praktyki zarządzania przyjmuje się, że zaufanie to [2]:

- podstawowy element kapitału społecznego mający pośredni wpływ na zwiększenie produktywności i rozwój gospodarczy – sprzyja procesom wymiany społecznej, funkcjonowaniu systemów podatkowych, odpowiedniej alokacji zasobów, wzmocnieniu decyzji menedżerskich,
- oparcie dla społecznych interakcji, gdyż umożliwia współpracę i realizację wspólnie wytyczonych celów, rozwój i rozszerzenie więzi społecznych, nowych kontaktów, inicjatyw gospodarczych,
- zasób przedsiębiorstwa, usytuowany na wejściu i wyjściu procesów o charakterze społecznym, korzystnie wpływa na procesy wymiany ekonomicznej i społecznej,
- oczekiwanie jednostek czy grup względem zachowań innych osób (oczekiwania odnoszą się do osiągniętych rezultatów, nagród, postępowania pracowników),
- przekonanie, że zmienne działania pozostałych pracowników przyniosą korzyści całej organizacji i osobom wyrażającym zaufanie.

Analizując zaufanie w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, należy odnieść je do wewnętrznego otoczenia organizacji, gdzie może występować na dwóch płaszczyznach. Jedną z płaszczyzn odnosi się do jednostki, to znaczy subiektywnych odczuć pracowników. Drugą płaszczyzną ma charakter organizacyjny i obejmuje relacje międzyludzkie zachodzące między członkami przedsiębiorstwa oraz układ powiązań pomiędzy partnerami społecznymi:

właściciele – zarząd, kadra kierownicza – podwładni, zarządzający – związki zawodowe czy organizacje przedstawicielskie. Z punktu widzenia sprawnego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem szczególnie istotne staje się zaufanie na tej ostatniej płaszczyźnie, które pozwala pracownikom nabrać przeświadczenia, że mogą oni liczyć na wzajemną pomoc oraz wsparcie ze strony kadry kierowniczej. Zaufanie to także wiara w posiadanie wiedzy i umiejętności zarówno przez siebie, jak pozostałych członków zespołu, pozwalająca na sprostanie wciąż nowym wyzwaniom. M. Juchnowicz wyodrębnia kilka istotnych elementów określających istotę zaufania według klasyfikacji Schindlera i Thomasa. Należą do nich [10]:

- przeświadczenie o uczciwości i prawdomówności,
- ufność w kompetencje techniczne i społeczne,
- wzajemna lojalność,
- wiarygodność, przewidywalność, prawidłowość rozstrzygnięć dotyczących określonych sytuacji,
- chęć wzajemnego przekazywania sobie wiedzy.

W ramach rozważań nad zaufaniem wskazuje się na relację symetryczną między zaufaniem a wiarygodnością. Kategorie te powiązane są w określonym zakresie. Jak się przyjmuje, zaufanie stanowi przekonanie o wiarygodności i życzliwości osoby będącej przedmiotem zaufania oraz powzięcie decyzji świadczącej o podjęciu ryzyka, a nawiązującej do przyszłych zachowań osoby w sytuacji braku kontroli. Oznacza to, że zaufanie okazać można nawet w sytuacji, gdy nie ma pewności, czy rezultaty będą zgodne z naszymi oczekiwaniami. Okazuje się, że korzystny stan zaufania na poziomie organizacji należy interpretować jako przekonanie o wiarygodności i wzajemnej życzliwości osób współpracujących ze sobą i kadry kierowniczej, jak również to, co stanowi tego wypadkową, czyli akceptacja prezentowanych postaw i zachowań oraz podejmowanych decyzji [9]. Z kolei S. Covey i R. Merrill stoją na stanowisku, że cechą znaną zaufania jest wykazanie skłonności do odwzajemnienia i rozpowszechniania. Jak sugerują przywołani autorzy, zaczynając od wytworzenia zaufania względem samego siebie, pracownik może zapoczątkować jego rozprzestrzenianie się w szerszym gronie społeczności organizacyjnej. Dokonuje się to między innymi za sprawą wykazywanej wiarygodności, co zwykle daje podstawę do zaufania opartego na wiedzy, ale również za pośrednictwem reguły wzajemności. Według R. Sprenger zaufanie ma zobowiązującą moc, sprowadzającą się do wywołania potrzeby odwzajemnienia się za obdarzenie zaufaniem, pomimo braku wcześniejszych doświadczeń, z których wynikałaby racjonalność podjętej decyzji, co w konsekwencji skutkuje pozytywnie. Tego typu interakcje przekładają się na efektywność całego przedsiębiorstwa, ponadto ulegają rozszerzeniu na relacje firmy z rynkiem, a w dalszej kolejności na całe społeczeństwo [9].

3. Istota zarządzania zaufaniem

Zarządzanie zaufaniem to nowy trend w naukach o zarządzaniu, który oznacza coś więcej niż tylko „zauważaj nam” czy „zauważanie popłaca”. Zarządzanie zaufaniem polega na sekwencyjnym wykorzystaniu odpowiednio dobranych wartości i instrumentów stanowiących podstawę dla tworzenia nowej jakości w biznesie. B. Olbrych sprowadza istotę zarządzania zaufaniem do działań mających na celu wykreowanie systemów i metod umożliwiających pracownikom podjęcie decyzji dotyczących skuteczności możliwych operacji zawierających znamiona ryzyka oraz właściwe wyrażanie własnej wiarygodności oraz systemów do nich należących. Analizując kwestię zarządzania zaufaniem, należy uwzględnić dwa podstawowe aspekty. Po pierwsze zarządzanie zaufaniem należy postrzegać jako proces, w rezultacie którego pracownik zyskuje zaufanie pozostałych członków przedsiębiorstwa. Po drugie należy uznać, że przejawianie zdolności do należytej oceny wiarygodności pozostałych jednostek jest w takim samym stopniu istotne jak proces kreowania wiarygodnego obrazu własnej osoby. Zarządzając zaufaniem należy koncentrować uwagę na wykazaniu umiejętności sprowadzającej się do sprecyzowania własnego podejścia do kwestii odpowiedzialnej oceny, a w szczególności: w jakim stopniu należy zaufać i jak budować zaufanie [12].

Budowa zaufania w przedsiębiorstwie wymaga uwzględnienia istotnych kwestii, które powinny być poddane analizie i zaprojektowane pod względem ich znaczenia dla zaufania. Zatem właściwie zaplanowany program budowy i rozwoju zaufania zawiera takie oto czynniki [7]:

- wizję przedsiębiorstwa, która powinna zostać sformułowana jasno, aby mogłaby być czytelna i zrozumiała dla pracowników i zapewnić im wsparcie. Przedsiębiorstwa uznawane za etyczne utrzymują, że podstawowymi elementami warunkującymi ich sukces są uczciwość, zaufanie i środowisko pracy. Decyzje dotyczące wynagrodzeń powinny być podejmowane w oparciu o obiektywne dane. Ponadto należy koncentrować uwagę nie tylko na ostatecznych rezultatach, ale także na środkach, które do nich prowadzą,
- przyjazne środowisko pracy, czyli najbliższe pracownikowi otoczenie powinno zapewnić mu godziwe warunki pracy i bezpieczeństwo. Przedsiębiorstwo, przejawiając troskę o pracownika, kreuje tym samym nastrój zaufania,
- decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi powinny być ukierunkowane na rozwój, sukces, system awansowania. Ważne jest docenianie możliwości pracownika, aby nie dopuścić do nadmiernej jego eksploatacji, co zazwyczaj skutkuje rezygnacją z relacji, a nawet utratą talentów,
- zarządzanie przez partycypację – jeśli uwzględniane są inicjatywy ułatwiające delegowanie uprawnień, to rozwój zaufania staje się możliwy.

Zaufanie organizacyjne można także odnieść do klimatu wewnątrz organizacji, a w efekcie do kultury organizacyjnej, która jest „osobowością” danej organizacji, pozwalającą wyróżnić ją spośród innych. Na jej osobowość składają się założenia i wartości, które wytworzono i przyjęto na etapie rozwiązywania problemów związanych z adaptacją

organizacji do otoczenia, pozyskiwaniem doświadczeń zespołowych, kształtowaniem wewnętrznej integracji. Obojętny w organizacji schemat myślenia umożliwia zrozumienie jej filozofii działania, poznanie wartościowych i pożądaných postaw oraz zachowań [13]. Kultura organizacyjna stanowi także kontekst organizacyjny dla zaufania, który – jak zauważa A. Sankowska – oznacza według F. Six zbiór wartości, obowiązujących zasad i założeń, w oparciu o które należy prowadzić działalność biznesową [14]. Wyłącznie na podstawie podzielanych przez grupę wartości dotyczących pracy możliwe staje się budowanie zaufania, jak i jego zachowanie. Jak dowodzą badania wypracowanie wspólnych wartości wpływa na zwiększenie zaufania, natomiast brak zbieżności postrzeganych wartości prowadzi do braku zaufania, czego konsekwencją jest zwiększony stres [11].

Zaufanie jest elementem kontraktu psychologicznego kultury wspierającej, przez który rozumiemy umowę społeczną zawartą pomiędzy członkami przedsiębiorstwa a pracodawcą, w ramach którego zawarte zostały zobowiązania i oczekiwania nieujęte w formie pisemnej. Ponadto kontrakt ten znajduje odzwierciedlenie w normach i zasadach postępowania [3]. Strony objęte tego typu umową nie mają pewności odnośnie ich wypełniania, w związku z tym mogą jedynie zaufać przedsiębiorstwu bądź go opuścić. Należy zauważyć, że istotą kontraktu psychologicznego jest przekonanie, zgodnie z którym podwładni są uczestnikami przedsięwzięcia na rzecz przedsiębiorstwa, że wykażą troskę o siebie nawzajem. Tylko w takich okolicznościach pracownik może nabrać zaufania do przedsiębiorstwa zwłaszcza, gdy wie, że możliwe staje się zaspokojenie jego potrzeb przez koordynację wysiłków wielu jednostek.

Jak zauważa R. Hołubowicz, zaufanie może wykraczać poza ramy kontraktu psychologicznego, co oznacza, że bazuje na dobrej woli i znajduje odzwierciedlenie w sytuacjach, w których podejmowane działania zależne są jedynie od postaw reprezentowanych przez partnerów. Tylko w tym wypadku partnerzy mogą liczyć na współpracę w atmosferze wzajemnego zaufania przy założeniu, że wykażą dobrą wolę i pragnienie działania w dobrej wierze dla uzyskania wspólnych korzyści [8].

Trzeba jednak pamiętać, że zarządzanie zaufaniem wymaga ostrożności. Według niektórych autorów konieczne jest nawet powołanie specjalisty ds. zaufania, który we współpracy z dyrektorem wykonawczym odpowiadałby za strategię zaufania w przedsiębiorstwie. Budowanie zaufania dokonuje się na kilku etapach. R. Lewicki i B. Bunker proponują model składający się z trzech etapów, a odnoszący się do następujących typów zaufania. Zaufanie na bazie kalkulacji wynika z założenia, że w przypadku zaistniałego nadużycia zaufania należy spodziewać się kary. Zaufanie oparte na wiedzy odnosi się do przewidywalności będącej wypadkową posiadanych informacji. Między jednym a drugim etapem wymagane stają się ramy zmiany. Między powyższymi scharakteryzowanymi rodzajami zaufania zachodzi zmiana w percepcji – dostrzegane różnicowanie pomiędzy nimi zostaje zastąpione wizją asymilacji. Trzeci etap polega na identyfikowaniu się z nimi. Zaufanie oparte na identyfikacji wynika z intencji i życzeń [7].

Duży wpływ na kształtowanie się zaufania mają różne wy-
miary czasowe. Rozwój zaufania dokonuje się w oparciu
o stan przeszły, ale nie bez znaczenia pozostaje stan obecny
i perspektywa przyszłych interakcji. Stanowi ogniwo
łączące doświadczenie z antycypowaną przyszłością. Do-
bra opinia drugiej strony i jej zbieżność z osobą ufającą,
co do charakteru i wartości potęguje zaufanie. Wspólnie
wypracowane wartości stanowią trzon zaufania międzyorga-
nizacyjnego. Postawy są elementem wchodzącym w skład
zaufania opartego na poznaniu. Nastroje i emocje mają
wpływ na kształtowanie pierwszego wrażenia. Należy pa-
miętać, że budowanie zaufania nie może być jednorazo-
wym posunięciem, gdyż jest ono zintensyfikowane za po-
średnictwem uprzednich interakcji [7].

Pisząc o zarządzaniu zaufaniem w przedsiębiorstwie nie
można pominąć przekonania, że jest ono elementem strate-
gicznym. W związku z powyższym, stanowi ono źródło
przewagi konkurencyjnej. Jak zauważa M. Bratnicki zaufa-
nie warto przetestować dla zweryfikowania jego strategicz-
nej wartości. Autor ten proponuje poddać zaufanie następu-
jącym rodzajom testów [1]:

- cenności – przez zaufanie będzie zdolna do reagowania
na zmiany w dynamicznym otoczeniu, ze względu na to,
że sprzyja zminimalizowaniu formalizacji działań;
- rzadkości – zaufanie prezentowane na wysokim pozio-
mie należy do aktywów niematerialnych tylko niewielu
przedsiębiorstw;
- własności – zaufanie jest interpretowane jako akcjo-
nariat pracowniczy ze względu na możliwość występowania
u członków organizacji, co oznacza, że stanowi inte-
gralną część przedsiębiorstwa. Nie zachodzi możliwość
jego przetransferowania między innymi organizacjami;
- podatności na naśladowictwo – zaufanie charakteryzuje
się szczególną odpornością na odtwarzanie czy kopiowa-
nie. Jest to konsekwencją budowania go w długim czasie
i nieznania istoty jego tworzenia;
- trwałości – w środowisku charakteryzującym się wy-
ską turbulencją może zagwarantować wielostronne
interpretowanie rzeczywistości;
- substytucyjności – zaufanie nie ma żadnych odpowied-
ników, co sprawia, że tylko ono jest bodźcem do tworze-
nia norm kulturowych. Choćby takie substytuty zaufania
jak: korupcja, przymus, izolacja, paternalizm, eksterna-
lizacja nie mogą być na liście jego odpowiedników;
- wyższości konkurencyjnej – zaufanie może leżeć u pod-
staw konkurencyjnej strategii działania;
- kodyfikacji – zaufania nie można wypracować na bazie
administracyjnych rozporządzeń i przepisów admini-
stracyjnych;
- organizacji – dotyczy wszystkich aspektów działalności
przedsiębiorstwa;
- uosobienia – zyskanie zaufania w przedsiębiorstwie ma
wpływ na umiejętność budowania strategii skutecznych
działań w przedsiębiorstwie;
- ważności – zaufanie nabiera szczególnego znaczenia dla
efektywnej działalności przedsiębiorstwa w obecnej
chwili, jak i w dalszej perspektywie.

W zarządzaniu zaufaniem nie można pominąć roli lidera.
Niekiedy można spotkać się z przekonaniem, że nowocze-
snemu przywództwu towarzyszy kryzys dotyczący zaufania.

Bez zaufania do lidera trudno będzie przekonać podwład-
nych, co do słuszności obranego przez niego kierunku dzia-
łań, a tym samym wymagać od pracowników zaangażowa-
nia w realizację zadań na rzecz przedsiębiorstwa. Brak za-
ufania w konsekwencji znajduje bezpośrednie przełożenie
na wyniki przedsiębiorstwa jako całego systemu. Zatem,
jakich zachowań oczekują pracownicy od swoich przełożo-
nych? Jak dowodzą badania prowadzone przez E. White-
ner, S. Brodt, M. Korsgaard, J. Werner pracownicy przypisują
szczególne znaczenie dobrowolnym i wiarygodnym
działaniom podejmowanym przez kadrę kierowniczą, dzięki
którym będą mogli odwzajemnić im się zaufaniem w co-
dziennych interakcjach. Do takich zachowań należą [7]:

- konsekwencja w zachowaniu – umożliwiała z łatwością
przewidzenie postępowania menedżera w przyszłości.
Co więcej podwładny przejawia gotowość do podejmo-
wania ryzykownych wyzwań w miejscu pracy;
- uczciwość zachowania – podwładni potrafili prześle-
dzić, czy zachodzi harmonia pomiędzy postępowaniem
kadry kierowniczej a wypowiedzianymi przez nią słowa-
mi. Z tego też względu pracownikowi jest łatwiej wyro-
bić sobie pogląd, w jakim stopniu menedżer potrafi wy-
kazać się uczciwością i szczerością;
- delegowanie uprawnień – to istotny element leżący u pod-
staw zachowań menedżerskich, prowadzący do wytwor-
zenia zaufania. Przez nadanie pracownikom uprawnień
do podejmowania decyzji związanych z funkcjonowa-
niem organizacji, pracownicy nie obawiają się okazywać
im zaufania;
- otwartość komunikacyjna – sprowadza się do przekazy-
wania podwładnym słusznych informacji, aby mogli do-
konać prawidłowego oglądu sytuacji. Dodatkowo efekt
ten może zostać wzmocniony za pośrednictwem nie-
skrepowanego dzielenia się pomysłami i wiedzą z pra-
cownikami. Na tej podstawie pracownicy postrzegają
swoich przełożonych jako osoby, którym warto zaufa-
ć i obdarzyć szacunkiem;
- demonstrowanie życzliwości – to ważny komponent
wchodzący w zakres wiarygodnych zachowań, na który
składają się następujące rodzaje działań: przestrzeganie
potrzeb i interesów podwładnych, podejmowanie zobow-
iązań wobec pracowników niosących ze sobą ochronę
ich interesów, powściągliwość w zakresie eksploatawa-
nia pracowników dla zasygnalizowania, że ważne dla
pracodawcy jest integrowanie celów organizacji z po-
trebami.

Rozpatrując kwestię wiarygodnych zachowań menedżer-
skich warto posłużyć się koncepcją S. Covey, zgodnie
z którą znajdują one odzwierciedlenie w kilku następują-
cych wymiarach [16]:

- prawość – polega na wykazaniu zgodności pomiędzy
wewnętrznymi przeświadczeniami a podejmowanymi
działaniami w myśl wyznawanych wartości;
- intencje – będące w ścisłym związku z motywami i za-
miarami. Zaufanie powstaje w sytuacji, gdy motywacje są
bezpośrednie i dotyczą obopólnych korzyści, gdy kadra
kierownicza przejawia troskę o dobro tych, którym prze-
wodzi [5];
- zdolności – to całokształt elementów wchodzących
w skład profesjonalizmu, a zatem wiedza, umiejętności,

postawy. Są to tego rodzaju środki, które znajdują przeznaczenie do osiągania wysokich rezultatów. Nawet, jeśli menedżer ma dobre intencje i jest szlachetnym człowiekiem, ale nie jest wyposażony w wymagane zdolności, trudno będzie pracownikom obdarzyć go zaufaniem;

- wyniki – dotyczą dokonań. Gdy menedżer nie wpłynie w sposób wystarczający na osiągnięcie tego, czego od niego oczekiwano, spowoduje to osłabienie jego wiarygodności. Gdy natomiast dojdzie do odwrotnej sytuacji, wzmocnieniu ulegnie jego reputacja.

Jak zauważa E. Gobilot na ukształtowanie się obrazu przywództwa opartego na zaufaniu mają istotny wpływ pozytywne interakcje zachodzące na linii przełożony – podwładni. Tak więc w procesie kreowania zaufania konieczna staje się analiza takich oto kwestii [5].

- należy poddać ocenie wpływ własnej osoby na pozostałych członków przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu ich perspektywy, czyli rozważeniu, jak pracownicy ustosunkowują się do kwestii dotyczących wiarygodności i zaufania w relacjach między liderem a podwładnymi;
- w oparciu o wnioski wynikające z analizy należy rozpatrzyć dotąd występujące zachowania, w celu dokonania wyboru tych, które mogą spowodować pozytywne zmiany w relacjach z innymi ludźmi.

Zaufanie jest istotnym elementem teorii przywództwa, nawiązującej w szczególności do dwóch typów przywództwa: charyzmatycznego i transformacyjnego. Przez przywództwo charyzmatyczne należy rozumieć zdolność przejawiającą się w nakłanianiu podwładnych do osiągania nawet w obliczu trudności niezwykłych wyników zasługujących na wyróżnienie. Przywództwo transformacyjne natomiast jest procesem, w toku którego lider i pracownicy niższego szczebla wywierają na siebie istotny wpływ, czyli: mobilizują się do efektywnej realizacji zadań, przestrzegając zasad moralnych i wartości wypracowanych przez organizację [15].

Warto pamiętać także o tym, że budowaniu zaufania sprzyjają odpowiednie postawy i zachowania ze strony pracowników. Do zachowań stanowiących wsparcie dla klimatu zaufania można zaliczyć choćby takie jak: mówienie prawdy, spójność słów z czynami, przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania, dotrzymywanie postanowień, zapewnienie wsparcia innym pracownikom, identyfikowanie się z misją przedsiębiorstwa.

Zgodnie z sugestiami odnoszącymi się do budowania zaufania w przedsiębiorstwie, zaprezentowanymi przez E. Avada i H. Ghaziriego, niezbędne okazują się być decentralizacja i spłaszczenie struktur organizacyjnych, mających na celu włączenie pracowników w sprawne podejmowanie decyzji. Organizacje cechujące się niską kontrolą, wysoką decentralizacją, niską formalizacją budują środowisko pracy sprzyjające efektywności podejmowania decyzji ukierunkowanych na delegowanie uprawnień, otwarte komunikowanie swoich idei. Wśród innych propozycji na uwagę zasługują choćby takie jak: mobilizowanie pracowników do wzięcia udziału w szkoleniach umożliwiających wyćwiczenie pożądanych zachowań, rozwijanie twórczego myślenia, dzielenie się wiedzą. Można także pomóc innym w tworzeniu jasnej wizji odwołującej się do osiągania pożądanych rezultatów w oparciu o system kaskadowy zorientowany na realizację celów i zaangażowanie do wspólnoty

organizacyjnej. Ważne jest również zastosowanie karty zrównoważonych osiągnięć, na podstawie której osiągane efekty pozwolą dobrze oddać, które z potrzeb partnerów zostały zaspokojone [4].

A. Golin [6] proponuje do przeanalizowania listę zaleceń niezbędnych dla zbudowania zaufania organizacyjnego.

Wśród nich naczelnymi miejscami zajmują następujące kwestie:

- należy koncentrować się na budowaniu zaufania, a nie na staraniach mających na celu jego odbudowanie,
- kadra kierownicza powinna odpowiadać za wysiłki ukierunkowane na budowę zaufania,
- należy rozwijać zaufanie nawet w przypadku, gdy przedsiębiorstwo reprezentuje najwyższy poziom etyczny,
- przedsiębiorstwo powinno wykazywać się autentycznością w postępowaniach mających na celu zbudowanie zaufania,
- działania należy oprzeć na zasadach i wynikach. Nie należy kreować w organizacji kultury wysiłku, ponieważ istnieje ryzyko wygenerowania działań o znamionach korupcji,
- nie należy wykraczać poza zasady etyczne,
- należy wykazać się cierpliwością,
- podejmowane działania mogą mieć również charakter indywidualny, a nie tylko globalny.

4. Zakończenie

Zaufanie organizacyjne ma istotne znaczenie dla efektywności działania przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej. Zatem powinno ono być rezultatem świadomie podjętych działań ukierunkowanych na budowanie i umacnianie więzi międzyludzkich, znajdujących oparcie we wspólnych wartościach i wspólnocie interesów. Zarządzanie oparte na zaufaniu stanowi poważne wyzwanie dla wszystkich członków organizacji, a zwłaszcza dla kadry kierowniczej, od której oczekuje się wyjątkowej troski i właściwych starań ukierunkowanych na przyszłe perspektywy, utrzymanie bezpośredniej komunikacji, partycypacji decyzyjnej. Trzeba jednak pamiętać, że wdrażanie do praktyki zarządzania programu budowy zaufania w przedsiębiorstwie jest niezwykle trudnym i kompleksowym zadaniem. Przedsiębiorstwa podążające w kierunku podjęcia tego procesu powinny zadbać o wielokierunkowość działań.

Literatura:

- [1] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Placet, Warszawa 2000.
- [2] Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [3] Bugdol M., *Wartości organizacyjne, Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [4] Covey St., Merrill R., *Szybkość zaufania*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- [5] Gobilot E., *Przywództwo przez interakcje. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

- [6] Golin A., *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*. Amacom, New York 2003.
- [7] Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtucho-wicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [8] Hułubowicz R., *Zaufanie i ryzyko zachowań oportuni-stycznych w międzynarodowych spółkach*, [w:] *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [9] Józefowicz B., *Zaufanie jako determinanta organiza-cyjnego uczenia się przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębior-stwo jako organizacja ucząca się*, red. B. Olszewska, M. Czarniecki, E. Piwoni-Krzeszowska. Wyd. Uniwer-sytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [10] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników przez zaufanie*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicz-nego we Wrocławiu, „Człowiek i praca w zmieniają-cej się organizacji”, nr 43, Wrocław 2009.
- [11] Mazur B., *Wartości w zarządzaniu zespołami*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji*. red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski. WSFiZ, Białystok 2007.
- [12] Olbrych B., *Etyczne aspekty zarządzania organizacją wirtualną*, [w:] *Problemy etyczne w organizacji uczą-cej się*, red. E. Skrzypek. Wyd. Uniwersytetu Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2010.
- [13] Olszewska B., *Podstawy zarządzania*. Przedsiębior-stwo na progu XXI wieku, Wrocław 2004.
- [14] Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przed-siębiorstwem*. Difin, Warszawa 2011.
- [15] Shackleton V., Wale P., *Przywództwo i zarządzanie*. „Jo-urnal of Occupational Health Psychology”, 3 (12), 2007.
- [16] Wyrębek H., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach zhierarchizowanych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 97, Siedlce 2013.

TRUST IN ORGANIZATION MANAGEMENT PRACTICE

Key words:

trust, leadership based on trust, trust management

Abstract:

The issue of trust is becoming increasingly important in the context of the organization's management. The increase in its importance stems from the fact that it affects, in a special way, the quality of teamwork and leadership, which in turn has a positive impact on financial results of the organization. To make managing the trust successful, key issues should be analyzed in terms of their impact on the process of building this valuable strategic resource. This article is descriptive and contains root cause analysis. The article presents the interpretative approach to the concept of trust in organization management. In order to understand the essence of trust, a few definitions are presented. The last part of the article is devoted to consideration of various factors analyzed in terms of their importance to the trust management practices.

Dr Joanna GAJDA

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
joannagajda@wp.pl