



## **ZNACZENIE ZAUFANIA I JEGO WYKORZYSTANIE W ROZWOJU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Maria Stemplewska**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje koncepcje zaufania oraz zarządzanie i wykorzystanie zaufania w przedsiębiorstwie. Zaufanie odgrywa kluczową rolę w kontaktach interpersonalnych, wspomagając i usprawniając wszelkie decyzje, działania oraz przedsięwzięcia. Artykuł ukazuje również, iż zaufanie odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu – poprawia wizerunek firmy, prowadzi do wzrostu innowacyjności, kreatywności, poprawy relacji z klientami, pozyskania nowych klientów, pozwala zaoszczędzić czas, koszty, formalności. Zaufanie przyczynia się do rozwoju kapitału intelektualnego, co w rezultacie prowadzi do wzrostu efektywności i rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, kapitał intelektualny, wykorzystanie zaufania w przedsiębiorstwie

### **Wprowadzenie**

Obecnie przedsiębiorstwa podlegają wielu różnym przeobrażeniom. Głównie determinowane są one przez zasoby niematerialne, dzięki którym kapitał firmy ma szansę na wzrost. Zaufanie w przedsiębiorstwie stało się jednym z tych czynników, które poprzez mądre wykorzystanie dają szansę odniesienia sukcesu i zyskania przewagi konkurencyjnej. Zaufanie w organizacji i oparte na nim wszelkie relacje mogą stać się fundamentem przewagi konkurencyjnej, która pozwoli na kształtowanie działań w taki sposób, by zaplanowana strategia była ukierunkowana na rozwój. Coraz częściej zaufanie panujące wewnątrz organizacji jest wyznacznikiem klimatu organizacyjnego, który przyczynia się do zwiększania wyników. Zaufanie pozwala także na wytworzenie relacji opartych na odpowiedzialności, porządku, trwałości czy wiarygodności, dzięki którym zachowania innych osób poprzez możliwość przewidywalności wzmacniają pozycję firmy, dając wsparcie budujące trwałą konkurencyjność na rynku.

Celem artykułu jest ukazanie roli zaufania w tworzeniu kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Czynnikiem zaufania jest istotny w podejmowaniu decyzji, codziennych interakcjach, usprawnia on współpracę, decyzyjność oraz stałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dla realizacji powyższego celu przeprowadzono badania w dwóch przedsiębiorstwach na terenie województwa śląskiego. Zastosowano metodę sondażową, wykorzystano narzędzie kwestionariusz ankiety.

## Zaufanie w organizacji

Zagadnieniem tym zajmowały i zajmują się różne dyscypliny naukowe, m.in. socjologia, psychologia, filozofia, ekonomia oraz zarządzanie. W socjologii badacze kładą nacisk na sferę społeczną związaną z zaufaniem. Na przykład P. Sztompka tłumaczy, iż „Zaufanie – to »zakład«” ( przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji – będą dla nas korzystne<sup>117</sup>. Natomiast F. Fukuyama uważa, że „Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczonych normach”<sup>118</sup>. Z kolei w naukach o zarządzaniu autorzy skupiają się na kwestii korzyści ekonomicznych związanych z zaufaniem. Na przykład I. Hejduk i inni ukazują, że „zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji itd.), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe”<sup>119</sup>. Natomiast F. Bylok i inni wskazują, iż zaufanie w organizacji okazywane innym pracownikom oparte jest o zasadę wzajemności, w myśl której należy zrobić coś dla współpracownika, nie oczekując natychmiastowej rekompensaty, ale mając nadzieję, iż w przyszłości on lub inny współpracownik odda przysługę<sup>120</sup>.

W związku z występującymi różnicami w podejściu do ujmowania zaufania warto podjąć działania na rzecz wypracowania wspólnego podejścia badawczego. Wielu badaczy zwróciło uwagę na wspólne czynniki, które zachodzą, gdy pojawia się zaufanie. Zostały one zaprezentowane na rysunku 1.

Aby lepiej zrozumieć, czym jest zaufanie, warto omówić czynniki, które świadczą o występowaniu omawianego zjawiska. Do najważniejszych z nich zaliczamy: przekonanie, że osoba A nie będzie działała przeciwko osobie B, uczciwość, sprawiedliwość, instynktowne uczucie, pozytywne oczekiwania, pozytywne relacje międzyludzkie, wiarygodność, dobrą wolę, efektywne działanie. Czynniki te pozwalają stwierdzić występowanie zaufania wśród ludzi. Zachodzi ono zawsze w jakimś określonym otoczeniu, gdzie interakcjom podlegają co najmniej dwie bądź więcej osób, a także całe zespoły i grupy społeczne.

Zaufanie występujące w organizacji to często odzwierciedlenie panujących w niej relacji, kultury i klimatu organizacyjnego. Jest ono niezmiernie ważne, gdyż relacje między pracownikami, w chwili gdy są oparte na wzajemnym zaufaniu, przyczyniają się do współpracy, kreatywnego działania. Są one najczęściej spontaniczne, co podnosi jakość pracy, innowacyjność, produktywność, dokładność oraz zyskowność. W efekcie przyczynia się to pozytywnie do poprawy wizerunku

<sup>117</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 99.

<sup>118</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 2007, s. 38.

<sup>119</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Kraków 2009, s. 19.

<sup>120</sup> F. Bylok, A. Pabian, R. Kucęba, *Budowa zaufania społecznego jako element przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu*, „Humanizacja Pracy”, nr 6/2011, s. 53.

organizacji i tworzy przyjazne warunki pracy. Budowanie relacji opartych na zaufaniu wpływa także w przedsiębiorstwie na:

- zmniejszenie kosztów transakcji,
- skracanie czasu działań,
- zwiększenie możliwości przedsiębiorstwa,
- rozwój,
- poprawę wizerunku,
- otwartość i innowacyjność.



**Rys. 1. Czynniki wyrażające zjawisko zaufania**

Źródło: Opracowanie własne

Aby przedsiębiorstwo było bardziej konkurencyjne na rynku, musi wciąż się przekształcać, szukać nowych rozwiązań, podejmować nowe wyzwania oraz wykorzystywać nadarżające się okazje. Zaufanie jest relacją w środowisku organizacyjnym, którą należy pielęgnować dla dobra rozwoju firmy.

J. Paliszkievicz podkreśla, że zaufanie w organizacji ma wpływ m.in. na: zarządzanie zasobami ludzkimi, a co za tym idzie – na procesy adaptacji pracowników, na procesy szkolenia i rozwoju, na motywowanie, na ocenianie pracowników, na procesy związane z wynagradzaniem oraz ze zwalnianiem<sup>121</sup>. Zaufanie w przedsiębiorstwie może występować na kilku płaszczyznach: między pracownikami, między pracownikami a przełożonym, między pracownikiem a klientami zewnętrznymi oraz między kontrahentami. Kontakt, relacje, zaangażowanie i stopień zaufania będą różne pod względem sytuacji, osób wchodzących w relacje, celu,

<sup>121</sup> J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 23-31.

jaki strony chcą osiągnąć, oraz działań, jakie podejmują. Zaufanie budowane jest przez lata, opiera się na doświadczeniu zawodowym i prywatnym.

J. Paliszkievicz przytacza rodzaje zaufania, jakie przyjęli D.H. McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, którzy wyróżnili następującą klasyfikację<sup>122</sup>:

- zaufanie kalkulacyjne,
- zaufanie osobowościowe,
- zaufanie instytucjonalne,
- zaufanie percepcyjne,
- zaufanie oparte na wiedzy.

Zaufanie kalkulacyjne odnosi się do analizy kosztów i korzyści wynikających ze wzajemnej relacji. Zaufanie osobowościowe to relacja oparta na strukturze osobistych cech jednostek wzajemnie przynależących do organizacji. Zaufanie instytucjonalne to zapewnienie formalnych reguł w przedsiębiorstwie, które stwarzają poczucie bezpieczeństwa pracownikom. Zaufanie percepcyjne to dostrzeganie w innych ich odmienności, postrzeganie ich innych zachowań czy reakcji. Zaufanie oparte na wiedzy rozwija się poprzez gromadzone doświadczenia przez jednostkę w procesie uczenia się.

Znaczenie zaufania w organizacji staje się coraz ważniejszym czynnikiem mogącym poprawić konkurencyjność na rynku. W związku z tym urasta ono do rangi zagadnienia, nad wykorzystaniem którego pracują całe korporacje i zespoły menedżerskie. Jednym z obszarów, w którym zaufanie może odegrać znaczącą rolę, jest kapitał intelektualny.

### **Zaufanie jako czynnik budowy kapitału intelektualnego**

Obecnie na sukces organizacji w większym stopniu składają się walory intelektualne oraz systemowe zarządzanie niż zasoby materialne. Podstawowym zadaniem menedżerów staje się efektywne zarządzanie zasobami intelektu oraz ich praktyczne wykorzystanie<sup>123</sup>. W związku z czym menedżerowie stale dążą do tego, by przy minimalizacji kosztów osiągnąć jak najwyższą przewagę konkurencyjną. Coraz częściej wykorzystuje się zatem wiedzę i informację, przetwarzając ją tak, by zwiększyć kapitał organizacji.

Kapitał to środki ekonomiczne, które mogą być zawarte w zasobach rzeczowych (materialnych) oraz zasobach ludzkich (niematerialnych).

Warto przybliżyć w tym miejscu elementy składające się na kapitał intelektualny organizacji. Jest to suma dwóch podstawowych elementów:

- kapitału ludzkiego,
- kapitału strukturalnego.

Kapitał ludzki to przede wszystkim zasób wiedzy pracowników, wiedza ukryta, prawnie chroniona, ich umiejętności, siły fizyczne i zdrowotne oraz ich motywacja.

---

<sup>122</sup> Ibidem, s. 50-51.

<sup>123</sup> J.B. Quinn, P. Anders, S. Finkelstein, *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić, by wykorzystać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 209.

Natomiast kapitał strukturalny to własność organizacji, może ona zatem swobodnie nim sterować i go wykorzystywać<sup>124</sup>.

Kapitał intelektualny to jeden z czynników, który obecnie postrzegany jest jako źródło napędzające gospodarkę. Jego rozwój prowadzi do osiągnięcia sukcesu przez organizację. Wiedza oraz informacja, ich sprawne wykorzystanie są w stanie przesądzić o sukcesie rynkowym, który wpływa na poziom zadowolenia kadry zarządzającej przedsiębiorstwa i na pomnażanie kapitału finansowego organizacji.

M. Bratnicki wskazuje, że kapitał intelektualny to suma wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący daną społeczność przedsiębiorstwa, umiejący praktycznie przekształcić wiedzę w składniki jej wartości. Autor dokonuje podziału na dwie zasadnicze części. Pierwsza reprezentuje zasoby, procesy oraz tworzy kapitał organizacyjny i społeczny, druga przedstawia wiedzę i umiejętności ludzi, tworząc kapitał ludzki<sup>125</sup>.

Z kolei K. Perechuda przedstawia kapitał intelektualny jako wiedzę menedżera, który w taki sposób podejmuje działania, aby wiedzę tę wykorzystać w najodpowiedniejszy sposób, by ta generowała wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Przedstawia on kapitał intelektualny jako dwa składniki:

1. Zasoby ludzkie – te, które generują wartość dodaną.
2. Aktywa intelektualne – te, które stanowią źródło intelektualne, reprezentujące wartość niematerialną przedsiębiorstwa<sup>126</sup>.

Przedstawione wyżej ujęcia kapitału społecznego wskazują na różne jego składniki. Warto zatem skupić uwagę na analizie jego struktury (rysunek 2).

Czynnik zaufania w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie jest niezmiernie istotny. Występuje on we wszystkich elementach struktury kapitału ukazanego na rysunku 2. Zaufanie zależy przede wszystkim od skłonności osoby ufającej oraz od postawy osoby (instytucji), która chce, by jej zaufano.

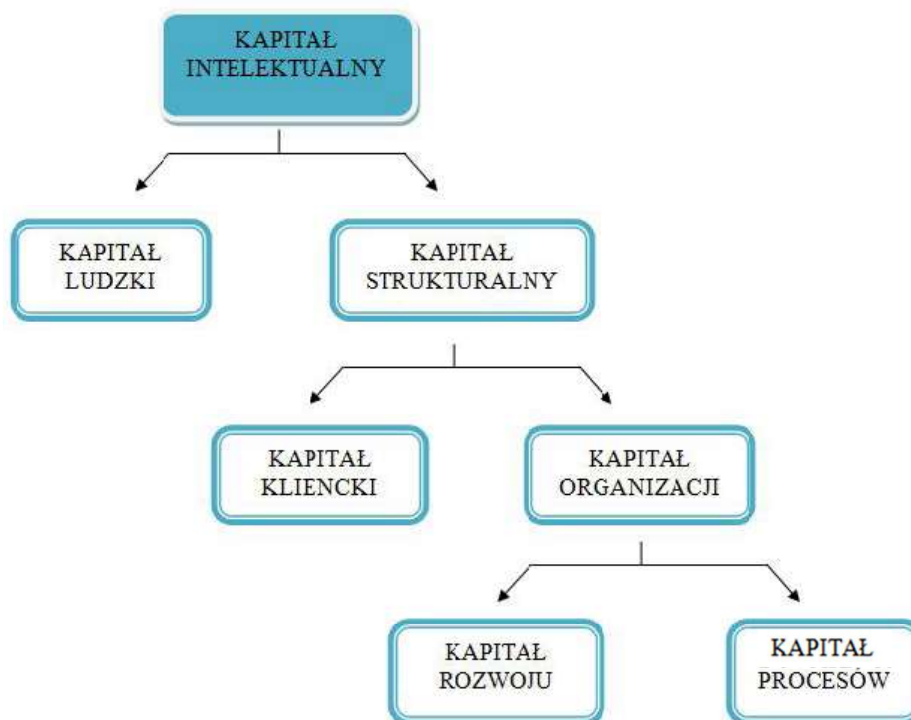
Zdolność do pozyskiwania zaufania może być uwarunkowana wieloma czynnikami i predyspozycjami, m.in. może przejawiać się przez pryzmat zależności od innych, przez różnego rodzaju skłonności, uwarunkowania genetyczne czy psychiczne. Budowa relacji ma ogromne znaczenie w interakcjach międzyludzkich, szczególnie zaufanie widoczne zaczyna być w sytuacji nowej dla człowieka, gdzie czuje się on niepewnie i nie jest w stanie przewidzieć reakcji i zachowania drugiej strony. Kolejny wymiar budowy procesu zaufania skupia się na strukturze organizacyjnej oraz ryzyku związanym z podejmowaniem decyzji organizacyjnych. M. Bratnicki wyróżnia dwa typy sytuacji, gdzie zaufanie ma szansę zaistnieć i prawidłowo się rozwijać. Pierwsza ukazuje, że w obliczu pewnej sytuacji ludzie charakteryzują się przekonaniem, że sukces jest prawdopodobny, ponieważ sytuacja jest czytelna, przejrzysta i stabilna. W drugiej kolejności gwarancja i zabezpie-

<sup>124</sup> M. Kotarba, W. Kotarba, P. Lipiński, A. Saj, L. Żurawowicz, *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006, s. 18.

<sup>125</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 71.

<sup>126</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 64-65.

czenie dla pracowników jest elementem utwierdzającym ich w przekonaniu, że sukces organizacji jest realny, gdyż formalne obietnice oraz gwarancje utwierdzają ich w obserwowalnych relacjach.



**Rysunek 2. Struktura kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie**

Źródło: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 45

W kolejnym etapie budowy zaufania istotną rolę odgrywają trzy czynniki:

1. proces grupowania,
2. istniejąca reputacja,
3. panujące stereotypy.

Proces grupowania to dobieranie się ludzi w pewne grupy pod wpływem łączącego ich celu, wartości i przejawiania tych samych postaw. Osoby z jednej grupy są dla siebie bardziej godne zaufania niż osoby nieprzynależące do danej struktury. Reputacja to opinia o kimś, to reprezentowane zachowania, postawy jednostki, które są oceniane przez innych. Mogą być one wartościowane pod wpływem wielu czynników i zmiennych, np. poprzez przynależność do określonej grupy społecznej, poprzez własne osiągnięcia oraz poprzez reprezentowanie godnych do naśladowania zachowań. Panujące stereotypy kształtują się na podstawie cech zewnętrznych, np. płci, wieku, wyglądu itp.<sup>127</sup>

<sup>127</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał ...*, op. cit., s. 158-60.

Budowa zaufania to proces dynamiczny zależny od postaw ludzi, kultury organizacyjnej oraz panującej polityki personalnej wobec pracowników. Jeżeli pracownicy są przeświadczeni o tym, że organizacja, realizując własne cele i wypełniając misję firmy, nie używa ich tylko jako narzędzia do realizacji tego celu, a traktuje jako godnego partnera w biznesie, to wiarygodność takich pracowników z pewnością będzie wykazywała poziom wysoki i wciąż będzie rosła. Stabilna struktura firmy jest budowana w każdej organizacji od lat, podejmowanie przez kadrę menedżerską rozsądnych decyzji procentuje na przyszłość, dzięki czemu postawa pracowników jest otwarta na zmiany i innowacje, gdyż są oni w stanie zaufać innym dla dobra rozwoju firmy.

Zaufanie odgrywa w tym aspekcie ogromną rolę. Poprzez odpowiednie doświadczenie, wiedzę, dobre stosunki z pracownikami i kontrahentami oraz wszelkie umiejętności wykorzystywane jest do tworzenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Zasoby ludzkie są największą wartością, dzięki obustronnej wierze w realizację głównego celu zaufanie reprezentujące wartość niematerialną jest źródłem innowacyjności, kreatywności i motywacji do dalszych działań.

### **Analiza wyników badań zaufania w wybranych przedsiębiorstwach**

Każde przedsiębiorstwo, chcąc rozwijać się i być konkurencyjnym na rynku, musi dążyć do tego, aby w organizacji panowała atmosfera wzajemnego zaufania. Pracownicy powinni działać w przekonaniu, że ich potrzeby, dążenia, postawa i praca będą doceniane, dzięki czemu firma będzie zwiększała swój kapitał finansowy i rozwijała intelektualny. Atmosfera taka może zaistnieć w firmie tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy pracownicy będą żyć w świadomości, że pracują z ludźmi kierującymi się społeczną odpowiedzialnością.

Badania dotyczące znaczenia zaufania i jego wykorzystania w rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zostały przeprowadzone w dwóch firmach z terenu województwa śląskiego. W badaniach sondażowych wykorzystano technikę ankiety środowiskowej skierowanej do pracowników wybranych firm w maju 2013 roku. W badaniu udział wzięło 32 respondentów z firmy X oraz 33 respondentów z firmy Y. Nazewnictwo firm sprowadza się do oznaczenia ich jako firma X oraz firma Y, ponieważ badanym firmom zapewniona została pełna anonimowość. Firma X działa w branży instalacyjnej na terenie województwa śląskiego, natomiast firma Y jest przedsiębiorstwem produkcyjno-usługowym.

Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, to populacja zróżnicowana pod względem płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy, miejsca zamieszkania oraz zajmowanego stanowiska. Zestawienie całej populacji badanych przedstawia się następująco. W badaniu udział wzięło 52 mężczyzn, co stanowi 80%, oraz 13 kobiet, co stanowi 20% badanych pochodzących z wybranych przedsiębiorstw. Oznacza to aż 30-procentową przewagę mężczyzn w grupie badawczej. Procentowe zestawienie wieku badanej populacji jest następujące: 30% badanych respondentów było w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat, 26% w przedziale wiekowym od 45 do 54 lat, 18% w przedziale wiekowym od 35 do 44 lat, 14% w przedziale wiekowym między 16. a 24. rokiem życia oraz 12% miało więcej niż 54 lata. Kolejną zmienną

niezależną analizowaną w badaniach było wykształcenie. W badaniu udział wzięli respondenci z różnym wykształceniem. Najwięcej, bo aż 39% z nich, miało wykształcenie zasadnicze zawodowe, 32% – średnie, 23% – wyższe oraz jedynie 6% – podstawowe. Przeanalizowano także staż pracy respondentów. W badanych przedsiębiorstwach od 1 roku do 4-5 lat występuje tendencja wzrostowa względem stażu pracy w badanych firmach, po czym zaczyna ona maleć. Oznacza to, że po 6 latach pracownicy zaczynają odchodzić z dotychczasowych przedsiębiorstw na skutek różnych okoliczności. Dokładne wyniki prezentują się następująco: do 1 roku stażu pracy zatrudnionych było 9% badanych, staż 2 lat posiadało 12% badanych, staż 3 lat posiadało 15% badanych, staż 4-5 lat posiadało aż 28% badanych, następnie staż 6-10 lat posiadało 23%, staż 11-15 lat posiadało 9% oraz powyżej 15 lat pracy posiadało jedynie 5% pracowników zatrudnionych w badanych firmach.

Poniżej zaprezentowane zostały wyniki z przeprowadzonych badań.

Zaufanie jest elementem łączącym ludzi, koniecznym warunkiem zatem było zapytanie respondentów o to, czy w ich opinii i ocenie do większości ludzi można mieć zaufanie (tabela 1).

**Tabela 1. Ocena zaufania do większości ludzi**

	Firma X		Firma Y		Ogółem	
	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych
Do większości ludzi można mieć zaufanie						
Tak, w dużym stopniu	10	31%	13	39,5%	23	35%
Tak, ale w stopniu ograniczonym	17	53%	14	42,5%	31	48%
Nie	5	16%	6	18,0%	11	17%
Razem	32	100%	33	100,0%	65	100%

Źródło: Badania własne

Tabela 1 prezentuje dane, z których wynika, iż 48% respondentów uważa, że do większości ludzi można mieć zaufanie jedynie w stopniu ograniczonym. Z kolei 35% badanych uznało, że zaufanie do ludzi można mieć w stopniu dużym, oraz 17% badanych przyznało, że zaufania nie można mieć. Sądzić można, że badana populacja deklaruje, że zaufanie można posiadać do większości ludzi, aczkolwiek kierują się oni niejako tendencją, że zaufanie jest tymczasowe, w ograniczonym zakresie, chwilowe i niepełne. Respondenci wykazali, iż posiadają świadomość wszelakich konsekwencji, wobec czego przyjmują oni zasadę ograniczonego zaufania w kontaktach z innymi.

Kolejnym istotnym elementem jest ukazanie ostrożności co do większości ludzi (tabela 2).



**Tabela 2. Ocena ostrożności w stosunku do ludzi**

	Firma X		Firma Y		Ogółem	
	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych	Liczba badanych	Procent badanych
W stosunku do większości ludzi należy być ostrożnym						
Tak, w dużym stopniu	20	62,50%	15	45,5%	35	54%
Tak, ale w stopniu ograniczonym	10	31,25%	13	39,5%	23	35%
Nie	2	6,25%	5	15,0%	7	11%
Razem	32	100,00%	33	100,0%	65	100%

Źródło: Badania własne

Z tabeli 2 wynika, iż ponad połowa badanych, bo aż 54%, zadeklarowała, że wobec większości ludzi w dużym stopniu należy być ostrożnym. Stosunkowo duża grupa badanych (35%) przyznała, że ostrożność należy posiadać w stopniu ograniczonym. Jedynie 11% badanych uważała, że nie trzeba być ostrożnym w kontaktach z innymi ludźmi. Powyższe wyniki i ich analiza są zgodne z innymi badaniami, w których najczęściej respondenci wskazują na ograniczone zaufanie do innych ludzi i do instytucji. Jak pokazują liczne badania, społeczeństwo polskie jest społeczeństwem zamkniętym, nieufnym, gdzie zaufanie do licznych instytucji, służb, ludzi i współpracowników ma tendencję malejącą. Potwierdzają to również powyższe wyniki – badana populacja zadeklarowała w większości, że postawa najlepsza jest wtedy, gdy do większości ludzi ma się ograniczone zaufanie oraz w dużym stopniu jest się ostrożnym w kontaktach z innymi.

Zaufanie wewnątrz organizacji jest tworzone poprzez klimat organizacyjny, dzięki któremu członkowie organizacji wiedzą, jak postępować. Budowa zaufania zaczyna się od podstaw zarządzania, wobec czego poproszono respondentów o ocenę co do ich zgodności z sytuacjami, jakie mają miejsce w ich firmach. Zaufanie jest czymś nieuchwytnym, to stan sytuacji, widoczny w zachowaniach pracowników, na podstawie czego stwierdzić można jego występowanie bądź też jego brak.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki wykazały, że:

- 49% badanych zadeklarowało, że trudno im powiedzieć, że pracownicy dbają o siebie nawzajem.
- 32% badanych raczej zgadza się z poglądem, że pracownicy mogą na sobie polegać nawet w trudnych sytuacjach.
- 35,5% respondentów raczej zgadza się, że dyrektor zwykle działa w najlepszym interesie pracowników.
- 35,5% respondentów raczej nie zgadza się z poglądem, że mogą oni polegać na wsparciu kierownictwa.

- 41,5% respondentów zdecydowanie zgadza się z faktem, że mogą oni polegać na dyrektorze.
- 46% badanych raczej nie zgadza się z poglądem, że pracownicy są otwarci wobec siebie.
- 51% respondentów zdecydowanie nie zgadza się z faktem, że są docenieni przez kierownictwo.
- 51% badanych raczej zgadza się z tym, że dyrektor firmy okazuje troskę o pracowników.

W badanych przedsiębiorstwach zauważyć można tendencję, iż pracownicy pozytywniej wypowiadają się o dyrektorze niż kierowniku. Kadrze wyższego szczebla w większym stopniu ufają, bardziej mogą na niej polegać, czują troskę ze strony dyrektora i uważają, że jego działania zazwyczaj są kierowane w najlepszym interesie wobec pracowników. Stosunki między pracownikami nie w pełni oparte są na zaufaniu. Badani respondenci nie są w stanie do końca sprecyzować wzajemnie łączących ich relacji. Jednocześnie deklarują, że w trudnych sytuacjach mogą na siebie nawzajem liczyć, co z pewnością jest przejawem ich relacji, które oparte są na wzajemnym zaufaniu. Istnieją różnice w podejściu do zaufania ze względu na rodzaj wykonywanej pracy. W przypadku pracowników fizycznych relacje między nimi oparte są w dużej mierze na zaufaniu wynikającym z konieczności wzajemnego współdziałania podczas wykonywania zadań. Natomiast wśród pracowników umysłowych skłonność do wzajemnej ufności jest mniejsza. Wynika to z rodzaju wykonywanej pracy i konieczności współdziałania, mianowicie czują się oni bardziej niezależni, swobodni wobec innych pracowników organizacji.

Zaufanie jest relacją powstającą przez lata, a tworzenie firmy opartej na wzajemnym zaufaniu to proces oddziałujący na różne obszary zarządzania.

**Tabela 3. Ocena zachowań pracowników badanych firm**

	Nigdy		Nie		Ani tak, ani nie		Tak, ale czasami		Tak, zawsze	
	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
Są otwarci	9	14,0%	4	6,0%	14	21,5%	16	24,5%	22	34,0%
Są ekspertami w pracy i pełnionej funkcji	4	6,0%	5	8,0%	17	26,0%	18	28,0%	21	32,0%
Pracownikom firmy można ufać	11	17,0%	12	18,0%	24	37,0%	9	14,0%	9	14,0%
Większość z nich dochowuje tajemnic	14	21,5%	9	14,0%	16	24,5%	18	28,0%	8	12,0%
Wykazują duże umiejętności	4	6,0%	15	23,0%	16	24,5%	19	29,5%	11	17,0%
Są odpowiedzialni	2	3,0%	15	23,0%	7	11,0%	30	46,0%	11	17,0%
Są uczciwi	5	8,0%	7	11,0%	12	18,0%	31	48,0%	10	15,0%
Mają zaufanie do kierownictwa	21	32,0%	18	28,0%	20	31,0%	3	4,5%	3	4,5%
Wzajemnie sobie ufają	5	8,0%	12	18,0%	35	54,0%	6	9,0%	7	11,0%
Są lojalni	5	8,0%	4	6,0%	18	28,0%	17	26,0%	21	32,0%
Są gotowi do pomocy	14	21,5%	7	11,0%	15	23,0%	14	21,5%	15	23,0%

Źródło: Badania własne

l.- liczba

Wyniki przedstawione w tabeli 3 wskazują na następującą zależność odnoszącą się do zachowań pracowników odzwierciedlających zaufanie. Prawie jedna trzecia badanych respondentów zadeklarowała, że zawsze są otwarci (34%), są ekspertami w wykonywaniu pracy i pełnionej funkcji (32%), są lojalni (32%), przyznali, że czasami większość z nich dochowuje tajemnic (28%), wykazują duże umiejętności (29,5%), są odpowiedzialni (46%), a także są uczciwi (48%). Badani wykazali, że wzajemnie sobie ufają (54%) i są gotowi do pomocy (23%). Aż 35% badanych przyznało, iż pracownikom firmy nie można ufać. Natomiast aż 32% badanych zadeklarowało, że nigdy nie mają zaufania do kierownictwa.

Badani respondenci przyznają, że w większym stopniu obdarzają zaufaniem współpracowników niż kadrę kierowniczą. Zachowania pracowników ukazują charakterystyczne cechy odzwierciedlające łączące ich interakcje: są otwarci, lojalni, gotowi do pomocy, dochowują tajemnic, są odpowiedzialni, uczciwi, jednakże jak pokazała również wcześniejsza analiza, interakcje te nacechowane są ograniczonym zaufaniem względem innych. Pracownikom niższego szczebla łatwiej jest zaufać pracownikom zatrudnionym na tym samym stanowisku aniżeli pracownikom wyższego szczebla.

Kadra kierownicza posiada bezpośredni, jak i pośredni wpływ na kreowanie zaufania w przedsiębiorstwie. Poniżej przeanalizowano, jak w badanych przedsiębiorstwach kształtuje się orientacja kadry kierowniczej na aspekty związane z zaufaniem (tabela 4).

**Tabela 4. Ocena zachowań kierowników badanych firm**

	Nigdy		Nie		Ani tak, ani nie		Tak, ale czasami		Tak, zawsze	
	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
Kierownicy... ...samodoskonalą swoją wiedzę	3	4,5%	15	23,0%	5	8,0%	19	29,5%	23	35,0%
...dochowują tajemnic	0	0,0%	17	26,0%	11	17,0%	31	48,0%	6	9,0%
...redukują zabezpieczenia przy stałych klientach	5	8,0%	7	11,0%	10	15,0%	9	14,0%	34	52,0%
...mają dużą skłonność do ufania innym	17	26,0%	9	14,0%	17	26,0%	16	28,0%	6	6,0%
...sądzą, że większość ludzi jest otwarta	3	4,5%	20	31,0%	19	29,5%	13	20,0%	10	15,0%
...uważają, że zaufanie jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej	1	1,5%	7	11,0%	15	23,0%	28	43,0%	14	21,5%
...sądzą, że zaufanie jest istotnym źródłem innowacyjności	3	4,5%	13	20,0%	27	41,5%	19	29,5%	3	4,5%

Źródło: Badania własne

l. – liczba

Tabela 4 ukazuje ocenę zachowań kierowników badanych firm. Respondenci w 29,5% uznali, że kierownicy czasami samodoskonalą swoją wiedzę, w 48% przyznali, że również czasami dochowują oni tajemnic. Aż 52% badanych przyznało, że wobec wieloletnich klientów zawsze redukują oni zabezpieczenia, 28% badanych stwierdziło, że czasami mają dużą skłonność do ufania innym. „Ani tak, ani nie” – takie zdanie respondenci zadeklarowali: w 29,5%, uważając, że kierownicy sądzą, iż większość ludzi jest otwarta, oraz w 41,5%, twierdząc, że kierownicy myślą, iż zaufanie jest istotnym źródłem innowacyjności. Aż 43% badanych uważa, że kierownicy czasami sądzą, iż zaufanie jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Analiza wyników ukazuje, że charakter zaufania prezentowany przez kadrę kierowniczą ma nie do końca jednolity charakter. Z jednej strony redukują oni wszelkie bariery w kontaktach z klientami, doceniając rolę zaufania jako ważnego źródła przewagi konkurencyjnej, z drugiej strony nie do końca wierząc w otwartość ludzi i w to, że zaufanie jest istotnym źródłem innowacyjności. Związek między postawą a oceną kierowników wobec kształtowania zaufania w środowisku organizacyjnym jest pośredni, dlatego też można sądzić, że kadra kierownicza nie ma pełnej wiedzy, doświadczenia co do zasad postępowania, by kształtować organizację nastawioną na zarządzanie zaufaniem.

Kolejnym aspektem, jaki zbadano, są czynniki determinujące poziom zaufania w organizacji. Rozwijanie i podtrzymywanie zaufania w relacji pracownik – pracownik i pracownik – przełożony cechuje się wieloma zmiennymi. Przeprowadzone badania wykazały, że:

- 35% respondentów zgadza się z faktem, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy nie za wiele.
- 46% respondentów uznało, że ani się zgadza, ani się nie zgadza z faktem, że nie powinno się ufać ludziom dopóki się ich dobrze nie pozna.
- 43% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że większość ludzi skłama, jeśli będzie mogła dzięki temu coś uzyskać.
- 37% respondentów uznało, że ani się zgadza, ani się nie zgadza z opinią o tym, że pracownicy w firmie, kiedy nadarzy się okazja, by coś zyskać, będą nieuczciwi.
- 51% badanych zdecydowanie się zgadza z tym, iż w dzisiejszych czasach w ich firmie można liczyć tylko na siebie i tylko sobie ufać.
- 29% badanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, że kontakty między pracownikami w firmie opierają się głównie na walce i rywalizacji.
- 35% badanych zgadza się z faktem, że pracownicy w firmie życzą innym jak najlepiej.
- 45% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że większość ludzi w firmie dotrzymuje obietnic.
- 51% respondentów uznało, że ani się zgadza, ani się nie zgadza, że w firmie wdraża się nowe pomysły i poprawia warunki pracy.
- 61,5% badanych zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem, że w firmie mogą otwarcie mówić o tym, co im się podoba lub jak coś należy zmienić.
- 31% badanych ani się zgadza, ani się nie zgadza, iż w firmie pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje zadania i nie trzeba ich monitorować.

- 35% respondentów ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, że w firmie pracownicy przez większość czasu starają się być uczynni wobec innych i nie troszczą się tylko o własne interesy.
- 32% respondentów zgadza się z faktem, że w firmie motywacja pracowników jest wysoka, bo przełożeni mają do nich zaufanie.
- 46% pracowników nie zgadza się, iż w firmie przełożeni pełnią przede wszystkim funkcje doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych.
- 41,5% badanych zgadza się z faktem, że w firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, oryginalność.

W przeprowadzonej analizie można zaobserwować, że postawa badanych pracowników wykazuje, iż nie są oni nastawieni jedynie na własne cele i potrzeby, dotrzymują danych obietnic, są otwarci i mogą jasno wygłaszać własne poglądy, posiadają wysoką motywację, a także pozytywnie oceniają kolegów z pracy. Badane firmy preferują takie zachowania, jak podejmowanie przez swoich pracowników ryzyka, innowacyjność oraz oryginalność. Pracownicy natomiast w kontaktach z innymi wolą być ostrożni, chcą poznać drugiego partnera i uważają, że specyfika obecnych czasów, kiedy można liczyć tylko na siebie i sobie ufać, wymaga ostrożności wobec innych.

W firmach biorących udział w badaniu dokonano analizy, która prezentuje, jaką rolę zaufanie odgrywa w procesie budowy kapitału intelektualnego. Do działań oddziałujących na kapitał intelektualny w ramach wykorzystania zaufania można zaliczyć: tworzenie przyjaznego klimatu organizacji, innowacyjność pracowników, realizację zadań, ich wartości, relacje tworzone z innymi pracownikami i kontrahentami, wspieranie własnym doświadczeniem oraz chronienie prawa własności intelektualnej firmy. Działania realizowane pod wpływem zaufania wpływają na kształtowanie się kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Działania te mają na celu integrację, motywację, dzielenie się wiedzą, wsparcie, zorientowanie na wynikach organizacji – dzięki temu kształtuje się kapitał intelektualny, który wspomaga rozwój i wpływa na wartość rynkową organizacji.

Wyniki przeprowadzonej analizy ukazują, że wiele elementów w badanych organizacjach wspomaga proces zaufania, który przyczynia się do budowy kapitału intelektualnego:

- Stosowane są patenty i licencje jako droga do gromadzenia wiedzy.
- Wiedza organizacyjna znajduje się w bazach danych, procedurach i materiałach wewnętrznych.
- Relacje, jakie współpracownicy tworzą z innymi firmami, oparte są na zaufaniu.
- Pracownicy wspierają się nawzajem, służąc własnym doświadczeniem.
- Respondenci wykorzystują zasadę ograniczonego zaufania w sytuacjach dla nich niepewnych.

Powyższe wyniki ukazują, że wiele czynników wspomaga proces zaufania, kreowania wiedzy, informacji, jak i tworzy pewne zabezpieczenia przed istniejącymi zagrożeniami. Respondenci przyznają, że we współpracy z innymi kontrahentami wykorzystują zaufanie, co z pewnością usprawnia różnego rodzaju procesy. Nie do końca jednak w firmach stopień zaufania między jednostkami biznesowymi jest na tyle wysoki, by chcieli oni sprawnie dzielić się posiadanymi zasobami. Ścisłe pro-

cedury mogą powodować nieufność, która może wpływać i w określony sposób kształtować wymiar stosunków międzyludzkich.

W trakcie badań zapytano także respondentów o to, ilu mają dobrych znajomych. Ponad 43% z nich przyznało, że są to 3 lub 4 osoby. Częstotliwość spotkań z nimi według 40% badanych przypada na kilka razy w miesiącu, a 17% badanych uznało, że jest to raz w tygodniu. Dodatkowo weryfikacji poddano, ile z tych osób jest znajomymi z pracy, i jedynie 8% zapytanych przyznało, że jest to jedna osoba, w większości respondenci odpowiedzieli, że nie przyjaźnią się z kolegami, z którymi współpracują. Częstotliwość spotkań z przyjaciółmi z pracy po godzinach pracy według 8% badanych przypadła w większości na rzadziej niż raz na miesiąc. Wyniki te ukazują, że badana grupa respondentów w większości swoje przyjaźnie i bliższe kontakty posiada z osobami, z którymi na co dzień nie przychodzi im współpracować.

Badani respondenci deklarowali również opinie prezentowane przez autorkę badań, które uwzględniają zjawiska odnoszące się do funkcjonowania ich organizacji.

- Aż 35% badanych przyznało, że działając wspólnie z innymi ludźmi, można osiągnąć więcej niż samemu.
- 29% badanych przyznaje, że podporządkowują się oni przepisom i regułom zawartym w regulaminie przedsiębiorstwa, jednak czasami postępują inaczej niż mówią o tym regulaminy.
- 37% badanych zadeklarowało, że regułom wprowadzanym przez kierownika podporządkowują się niekiedy, gdy jest to dla nich wygodne.

Jak ukazuje powyższa analiza wyników, zaufanie to bardzo złożony aspekt, na który wpływ mają często pojedyncze zachowania, postawy oraz relacje kształtujące się w organizacji. Zachowanie jest wynikiem splotu różnych czynników, w danym miejscu i czasie nakładających się na siebie, tworząc grunt sprzyjający pewnym oczekiwaniom, gdzie jednostki są zależne od siebie. Umiejętne kształtowanie środowiska organizacyjnego przez kadrę kierowniczą wyzwala efektywność w pracownikach, działa motywująco i budująco, co przekłada się na atmosferę oraz relacje panujące między współpracownikami. Zaufanie jest zatem niezbędnym elementem, bez którego nowoczesne, rozwijające i uczące się przedsiębiorstwo nie może funkcjonować.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można postawić końcowe wnioski, które mają znaczenie dla nauki oraz praktyki zawodowej.

- Można uznać, że w procesie budowy zaufania ważnym czynnikiem jest przekonanie jednostek o czyjejś życzliwości, pozytywnym nastawieniu oraz o dobrych zamiarach.
- Pozytywne relacje między członkami w grupie, akceptacja innych pracowników i wysoki stopień przynależności do grupy determinują zwiększanie zaufania między pracownikami i podtrzymywanie z nimi relacji poza miejscem pracy.

- Kadra kierownicza powinna w większym stopniu przygotować się i otworzyć na budowanie organizacji wykorzystującej zaufanie i zarządzanie oparte na zaufaniu.
- Wykorzystanie wszystkich dostępnych narzędzi przez kadrę kierowniczą zwiększy efektywność zarządzania, co będzie miało pozytywne przełożenie w stosunkach między pracownikiem a kierownikiem.
- Przewaga konkurencyjna jest w stanie wzrosnąć wraz ze stosowaniem sprecyzowanych regulaminów opartych na zaufaniu oraz norm współpracy z jednostkami biznesowymi.
- Pozytywna kultura współpracy w organizacji wpływa na efektywność pracowników.
- Satysfakcja z pracy będąca wynikiem długoletniego związania się pracownika z organizacją świadczy o występowaniu obustronnego zaufania.
- Pracownikom fizycznym łatwiej jest zaufać pracownikom zatrudnionym na tym samym bądź podobnym stanowisku niż pracownikom umysłowym, w tym kadrze kierowniczej.
- Zaufanie zwiększa gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem pracowników.

Zaufanie jest w obecnych czasach kluczową cechą, która nabiera coraz to większego znaczenia i może zadecydować o sukcesie organizacji. Preferencje związane z zaufaniem człowieka do innych ludzi rozpatrywane mogą być różnorodnie. Z jednej strony, będąc częścią gospodarki wychodzącej z kryzysu, jesteśmy pełni obaw i niepewności co do dalszych losów gospodarki w skali makro. Jednakże warto spojrzeć na zaufanie z perspektywy mikro, gdzie wyraża się zaufanie do firmy, do drugiego pracownika, do kadry przełożonych.

Jak wskazuje F. Byłok, w zarządzaniu przedsiębiorstwem warto budować kulturę zaufania, w której zaufanie stało się normą kulturową. Dzięki temu pracownicy w swoim działaniu podporządkowują się tej normie<sup>128</sup>. Kultura zaufania przyczynia się do podejmowania otwartych, innowacyjnych i spontanicznych działań w przedsiębiorstwie, wzmacnia więzi społeczne i kształtuje stosunki międzyludzkie<sup>129</sup>. Przeprowadzone badania potwierdziły utrwalony w literaturze pogląd o wzroście zaufania wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstwa przyczyniającego się do tworzącej się przewagi, potencjału sprzedażowego, który wiąże się z wprowadzaniem innowacyjnymi zmianami i usprawnianiem procesów. Występujące w firmie zaufanie wewnętrzne pozwala na sprawne przeprowadzanie zmian, zwiększanie kapitału intelektualnego, dzięki czemu firma zyskuje skłonność konsumentów do zakupów produktów i usług firmy.

<sup>128</sup> F. Byłok, *Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu*, „Problemy Zarządzania”, nr 1/2011, s. 144.

<sup>129</sup> Szerzej w: F. Byłok, *Kapitał społeczny jako czynnik wzrostu wartości w organizacji sieciowej*, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/6/2011, s. 278.

## Literatura

1. Armstrong A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
2. Bochniarz P., Piguła K., *Budowanie i pomiar kapitału intelektualnego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
3. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
4. Byłok F., *Kapitał społeczny jako czynnik wzrostu wartości w organizacji sieciowej. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/6/2011.
5. Byłok F., *Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu*, „Problemy Zarządzania”, nr 1/2011.
6. Byłok F., Pabian A., Kucęba R., *Budowa zaufania społecznego jako element przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu*, „Humanizacja Pracy”, nr 6/2011.
7. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
8. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
9. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 2007.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Kraków 2009.
11. *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J.S. Kardas, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008.
12. Kotarba M., Kotarba W., Lipiński P., Saj A., Żurawowicz L., *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
14. Paliszkiwicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
15. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
16. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
17. Quinn J.B., Anders P., Finkelstein S., *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić, by wykorzystać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.

## THE SIGNIFICANCE OF TRUST AND ITS APPLICATION IN THE DEVELOPMENT OF A COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL

**Abstract:** The article presents the concept of trust and the management and application of trust in a company. Trust plays a key role in interpersonal relations by assisting and improving decisions, actions and endeavors. The article also shows that trust plays a key role in management - it improves a company's image, leads to an increase of innovation, creativity, better relations with clients, acquiring new clients, it saves time, costs and formalities. Trust contributes to the development of intellectual capital, which as a result leads to an increase of the effectiveness and development of an organization.

**Keywords:** trust, intellectual capital, using trust in business