



Maciej Gitling

Instytut Socjologii Uniwersytetu Rzeszowskiego

Znaczenie zaufania w zarządzaniu zasobami ludzkimi / *The importance of trust in human resource management*

Streszczenie

Zaufanie jest jedną z centralnych wartości w życiu społecznym i organizacyjnym. Wartości kreowane są przez poszczególnych ludzi lub przez określone grupy społeczne. Zarządzanie zasobami ludzki w organizacji powinno więc budować właściwe relacje interpersonalne o oparciu o zaufanie. W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele definicji i stanowisk badaczy odnoszących się do działań budujących zaufanie. Budowa zaufania w organizacji to element łączący pracowników z organizacją. Rolą kadry kierowniczej jest prezentowanie zachowań postrzeganych jako przyjazne dla pracowników, a unikanie zachowań osłabiające zaufanie. Zachodzi więc pilna potrzeba zarządzania zaufaniem we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: zaufanie, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna.

Abstract

Trust is one of the central values in social and organisational life. Values are created by particular people or specified social groups. Human resource management in an organisation should therefore establish proper interpersonal relations based on trust. The literature on the subject presents many definitions and statements of researchers, referring to the activities which build trust. Trust building in the organisation is an element connecting employees with the organisation. The role of staff management is to present employee-friendly behaviours and to avoid behaviours which undermine trust. There is therefore an urgent need for trust management in modern organisations.

Key words: trust, human capital, human resource management, organisational culture.

WPROWADZENIE

Bardzo ważnym zadaniem w kierowaniu pracownikami staje się tworzenie przez kadrę menedżerską, odpowiednich warunków dla pobudzenia jakościowo dobrej i efektywnej pracy podwładnych. Aby tak mogło się stać, kierowanie powinno opierać się o wartości organizacyjne, w których zaufanie odgrywa bardzo ważną rolę.

Bez wzajemnego zaufania nie da się uzgodnić celów organizacji, brak zaufania wpływa także na efektywność komunikacji pomiędzy kadrą menedżerską a sami pracownikami.

Problematyka zaufania widoczna jest w wielu naukach społecznych i humanistycznych, m.in. socjologii, psychologii, politologii, filozofii, ekonomii, czy nauk o zarządzaniu. Na przełomie XX/XXI wieku ukazało się wiele opracowań odnoszących się do pojęcia zaufania. Wśród badaczy możemy wymienić takich autorów jak: Niklas Luhmann (1979), Bernard Barber (1983), Diego Gambetta (1988), James Coleman (1990), Francis Fukuyama (1995), Adam Seligman (1997), Russel Hardin (2006), a wśród polskich autorów m.in. Piotr Sztompka (1999) i (2007), Wiesław Grudzewski, Irena Hejduk, Anna Sankowska, Monika Wańtuchowicz (2007) i (2009), Marek Bugdol (2010), Anna Sankowska (2011), Joanna Paliszkiewicz (2013), Katarzyna Żądło (2014), czy Łukasz Trembaczowski (2016).

Celem artykułu jest przybliżenie znaczenia problematyki zaufania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach.

ZAUFIANIE W ORGANIZACJI

Zaufanie lub nieufność – jak stwierdza P. Sztompka – mogą być kierowane ku różnym obiektom, możemy zatem wymienić: *zaufanie komercyjne* – kierowane do towarów, produktów określonej marki czy firmy, *zaufanie technologiczne* – ukierunkowane na systemy technologiczne (np. komunikacyjne, telekomunikacyjne czy informatyczne), *zaufanie instytucjonalne* – które odwołuje się do bytów organizacyjnych (np. urzędów, giełdy, banków), *zaufanie systemowe* – kierowane pod adresem całego systemu społecznego (ustroju czy gospodarki), *zaufanie osobiste* – ukierunkowane do konkretnych znajomych, czy *zaufanie pozycyjne* – odwołujące się do określonych ról społecznych, zawodów, stanowisk czy urzędów (Sztompka 2003, s. 312).

Możemy stwierdzić, że współczesne zarządzanie organizacją (w tym kapitałem ludzkim) nie jest możliwe bez uwzględnienia kategorii zaufania. Anna Sankowska powołując się na różnych badaczy, stwierdza że najczęściej zaufanie interpretuje się jako składnik kapitału społecznego, rzadziej jako jego konsekwencję. Kapitał społeczny odnosi się do umiejętności współpracy, relacji, wartości i norm. Natomiast kapitał ludzki w powiązaniu z zaufaniem może być interpretowany z perspektywy jednostkowej albo organizacyjnej (Sankowska 2011, s.74).

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać wartości organizacyjne, w których zaufanie odgrywa zasadniczą rolę. Marek Bugdol stwierdza, że ze względu na umiejscowienie źródeł zaufania można wyróżnić zaufanie osobowe i środowiskowe. Zaufanie osobowe to zaufanie tkwiące w każdym pracowniku. Składa się ono z dwóch komponentów. Pierwszy komponent jest względnie stabilny, ma jednak naturalną skłonność do zmniejszania się i odbudowywania zasobów zaufania. Drugi komponent jest bardziej zmienny. Zaufanie zmienia się gwałtownie pod wpływem uwarunkowań sytuacyjnych. Zaufanie środowiskowe stymuluje zachowania i relacje z innymi pracownikami (Bugdol 2010, s.21).

W literaturze przedmiotu, spotykamy się także z zaufaniem personalnym (jakim pracownicy obdarzają siebie), oraz z zaufaniem interpersonalnym (które odnosi się

do pracowników pełniących różne funkcje i zajmujących rozmaite pozycje w strukturze organizacji).

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest inicjowane przez kadrę najwyższego szczebla, jednak dużą rolę odgrywa tutaj kierownictwo niższego szczebla, które bezpośrednio kieruje pracownikami. Możemy przyjąć, że w działalności tej: (Armstrong 1996, s.27)

- „podkreśla się znaczenie czynnika wiążącego strategię ekonomiczną z polityką personalną firmy,
- wymaga się przyjęcia wszechstronnego, jednolitego i spójnego podejścia do zasad zatrudnienia,
- przykładą się dużą wagę do wartości i kultury,
- podkreśla się znaczenie charakterystyki zachowań i postaw pracownika,
- konieczne jest duże zaufanie i indywidualne podejście do pracownika,
- nagradzanie zależy od wyników pracy, kompetencji i umiejętności”.

Organizacje, które pragną realizować zasady ZZL, powinny zatrudniać i promować pracowników, którzy wpisują się w model kulturowy organizacji, przy czym zakłada się wspólnotę oczekiwań kadry kierowniczej i pracowników. Aby tak się stało należy stworzyć więzi zaufania pomiędzy kadrą kierowniczą i pracownikami, więzi te buduje się m.in. poprzez odpowiedni styl kierowania, sprawną komunikację, promocję wartości organizacyjnych, umacnianie (empowerment), czy jasne kryteria rozwoju i awansu zawodowego. Efektywność zarządzania pracownikami, powinna być oparta na zawierzeniu drugiemu człowiekowi. Samo zaufanie silnie powiązane jest z etyką i moralnością. Zdaniem Elżbiety Skrzypek zaufanie to stosunek zachodzący pomiędzy trzema elementami: człowiekiem obdarzonym zaufaniem, człowiekiem obdarzającym zaufaniem oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi (Skrzypek 2012, s.16).

Możemy stwierdzić, że zaufanie w relacji przełożony-podwładny opiera się na dwóch wartościach: nadziei i zaangażowaniu. „Przełożony nie może mieć absolutnej pewności, że pracownik wykaże się rzetelnością, kreatywnością i odpowiedzialnością, jednak mimo to podejmuje ryzyko i powierzy mu określone zadanie, opierając swoją decyzję na nadziei, która jest fundamentem zaufania. Zaufanie zwierzchnika wynika z wiarygodności podwładnego, jego przyszłych postaw i działań, które zostały dostrzeżone i zapamiętane” (Moczydłowska, Kowalewski 2014, s. 87). O zaufaniu decyduje także kryterium otwartości, czyli dzielenia się z pracownikami informacjami i pomysłami. Należy pamiętać o tym, że pracownik będzie obdarzał swego przełożonego zaufaniem, jeśli będzie przekonany o jego uczciwości i prawdomówności. Zarządzanie zasobami ludzkimi musi zatem uwzględniać czynnik systematycznego budowania zaufania zarówno na płaszczyźnie jednostkowej jak i organizacyjnej.

Dobrze zaplanowany i rozwinięty program budowy zaufania w organizacji powinien uwzględniać następujące kwestie: (Grudzewski, et al., 2009, s.85-86)

- *wizja organizacji* – która powinna być czytelna i zrozumiała dla wszystkich pracowników,

- *wartości organizacyjne* – zaufanie powinno być wbudowane w kulturę organizacyjną. Wartości powinny być widoczne i promowane w organizacji,
- *system wynagradzania* – sprawiedliwy system wynagradzania buduje atmosferę zaufania do organizacji,
- *środowisko pracy* – chodzi o tworzenie przyjaznego miejsca pracy w oparciu o klimat organizacyjny, gdzie nie ma miejsca na dyskryminację czy brak tolerancji,
- *decyzje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi* – decyzje odnoszące się do systemu awansowania, sukcesji itd. Powinny być obiektywne i uwzględniać wartości organizacyjne,
- *sposób podejmowania decyzji* – jeżeli brak jest inicjatyw umożliwiających delegowanie uprawnień i upoważnienie pracowników, to dalszy rozwój zaufania nie jest możliwy.

Jeżeli chodzi o rolę i znaczenie zaufania w zarządzaniu zasobami ludzkimi, to jest ono obecne praktycznie we wszystkich jego elementach. Pierwszym elementem jest dobór kadr, który składa się z rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy. Proces rekrutacji jest obdarzony pewnym ryzykiem, ponieważ nie znamy kandydatów do pracy, jeśli wcześniej z nami nie współpracowali. Zgodnie z wynikami różnych badań 15-70% kandydatów do pracy kłamie lub w znacznym stopniu zniekształca przekazywane dane o sobie (Bugdol 2010, s.134). Ale zdarza się, że sami pracodawcy oszukują kandydatów do pracy podczas rozmów kwalifikacyjnych z uwagi na fakt, że kandydaci nie zaakceptują warunków pracy. Najczęściej podawane są nieprawdziwe informacje o czasie pracy, wynagrodzeniu, czy dodatkowych obowiązkach. Sposób przeprowadzania rekrutacji i selekcji wpływa na zaufanie do organizacji. Jeżeli na rozmowie kwalifikacyjnej coś obiecano kandydatom do pracy a później nie dotrzymano danego im słowa, to zaufanie do pracodawcy zostaje zniszczone. Jak słusznie zauważa Joanna Paliszkiewicz, „nie należy obiecywać kandydatowi rzeczy, których nie jesteśmy w stanie zrealizować, ponieważ wpłynie to na jego późniejszą demotywność i może skutkować brakiem zaufania do organizacji i kadry kierowniczej” (Paliszkiewicz 2013, s.25).

Adaptacja nowych pracowników do środowiska pracy, jest ważnym elementem w budowaniu zaufania opartego na nowych relacjach interpersonalnych. Dzięki umiejętnemu wprowadzeniu pracownika w zakres jego czynności, przekazaniu niezbędnych informacji, potrzebnych po to, aby szybko wdrożyć się do nowego miejsca pracy, następuje okres adaptacji który może trwać kilka dni, tygodni lub miesięcy. Ważne staje się tutaj wsparcie ze strony kierownika i współpracowników. Rezultatem udanej adaptacji jest identyfikowanie się pracownika z wartościami, zasadami i polityką organizacji.

Marek Bugdol stwierdza, że „zaufanie w organizacji jest ważnym czynnikiem ułatwiającym kooperację i koordynację społecznych interakcji. Zaufanie zmniejsza potrzebę monitorowania zachowań pracowniczych i jest jednym z najsilniejszych czynników wpływających na satysfakcję z pracy” (Bugdol 2011, s.90). Odpowiedzialność za skutki braku zaufania w organizacji ponosi zarówno kadra kierownicza jak i sami pracownicy. Brak zaufania wpływa bezpośrednio na relacje pracownicze i może być przyczyną wielu dysfunkcji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego

budowanie zaufania w organizacji należy rozpocząć od diagnozy jej sytuacji. Reinhard Sprenger proponuje zastosowanie następujących pytań, które mogą pomóc w tej ocenie (za: Paliszkiewicz 2013, s. 58):

- co robi kadra kierownicza, aby propagować w przedsiębiorstwie kulturę zaufania?
- jakie kryteria, zachowania w organizacji pozwalają rozpoznać kulturę zaufania?
- jakie możemy wymienić tematy lub przedmioty istotne dla zaufania i gdzie je dostrzegamy?
- jakie są największe przeszkody na drodze do zbudowania w przedsiębiorstwie klimatu zaufania?
- które z obowiązujących reguł gry stanowią przeciwieństwo zaufania?
- w jaki sposób staramy się stworzyć w gronie kierownictwa klimat zaufania?

Tak więc, budowa zaufania w organizacji spoczywa w głównej mierze na kadrze kierowniczej, która powinna stworzyć odpowiedni klimat zaufania. Pracownicy powinni czuć się bezpieczni, dowartościowani i traktowani z szacunkiem, wszystkie te bowiem elementy wpływają na budowę zaufania interpersonalnego i zaufania w zespole. Zaufanie bowiem łączy i motywuje pracowników, tworzy atmosferę otwartości i przejrzystości w organizacji.

Możemy stwierdzić, że zaufanie opiera się na znajomości członków grupy pracowniczey, i jest cechą ogólnie występującą, ale w różnym natężeniu. Jest to swoiste continuum zaufania od braku zaufania poprzez zaufanie ograniczone i pełne. Jest cechą względnie stałą, co nie znaczy, że nie niezmienną (Grudzewski, et al., 2007, s.62).

KULTURA BUDUJĄCA ZAUFANIE

W zarządzaniu zasobami ludzkimi zwraca się uwagę na kapitał ludzki, który w sposób zasadniczy przyczynia się do konkurencyjności organizacji. Kadra kierownicza powinna zrozumieć, że to pracownicy, którzy poprzez swoją wiedzę, kompetencje, zaangażowanie, oraz twórcze myślenie, są podstawą sukcesu organizacji. Józef Penc stwierdza, że w nadchodzących latach wzrośnie znacząco znaczenie inicjatywy i kreatywności pracowników. Wzrośnie także znaczenie stosunków między pracodawcą a pracownikami, które będą się zasadzać na wzajemnym zaufaniu (Penc 2001, s. 59). Zarządzanie zasobami ludzkimi łączy się z pytaniem o istotę kapitału ludzkiego i jego doskonalenie. Kapitał ludzki jest jednym z elementów kapitału intelektualnego danej organizacji. Henryk Król stwierdza, że „kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tego kapitału” (Król 2007, s.97). Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego jest istotnym elementem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w procesie realizacji funkcji personalnej zarówno w małych, średnich jak i dużych organizacjach. Jest to dopiero proces kształtowania się nowego modelu zarządzania ludźmi, zastępującego zwyczajne administrowanie personelem lub nowsze zarządzanie zasobami ludzkimi (Król 2007, s. XXI).

Marta Juchnowicz sygnalizuje, że zarządzanie organizacjami w XXI wieku wymaga adekwatnych zmian w zarządzaniu w sferze ludzkiej. Szczególnie znaczenie mają następujące czynniki (Juchnowicz 2014, s.129-130):

- zarówno kapitał ludzki jak i kapitał społeczny stają się głównymi kreatorami wartości firmy,
- następuje zmiana struktur organizacyjnych z hierarchicznych, opartych na kontroli, w struktury heterarchiczne, o zmiennym centrum władzy w zależności od potrzeb i kompetencji, funkcjonujące w formie zespołów projektowych lub/i związku sieciowego,
- funkcjonowanie organizacji w turbulentnym otoczeniu, zwiększa znaczenie aktywów niematerialnych, takich jak system wartości, kultura organizacyjna, oraz tzw. „miękkich” narzędzi zarządzania,
- era informacji i gospodarki opartej na wiedzy kształtują nowy model współpracownika oraz nowy profil kompetencyjny pracownika,
- w zarządzaniu kapitałem ludzkim wzrasta rola menedżerów-przywódców których zadaniem jest stwarzanie warunków do sprawnej współpracy w ramach sieci relacji.

Organizacje zatem, muszą zmienić swoje nastawienie do pracowników, muszą zadbąć o pełne wykorzystanie ich potencjału, nie za pomocą przymusu, lecz perswazji i porozumienia do czego niezbędne jest zaufanie. W rzeczywistości proces budowy zaufania jest skomplikowany. Niemniej musi ono być autentyczne i wpływać z wartości organizacyjnych.

Opisując związek między kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną, wielu badaczy koncentruje się na jego dwóch aspektach: identyfikacji wymiarów kultury istotnych dla podnoszenia wartości kapitału ludzkiego oraz procesów i rozwiązań w dziedzinie zarządzania, które przyczyniają się do zmiany kultury w tym pożądanym kierunku. Zależności łączące kulturę organizacyjną, rozumianą jako zmienna wewnętrzna, a zarazem komponent kapitału intelektualnego, można analizować z punktu widzenia wzajemnych relacji między kapitałem kulturowym a innymi elementami kapitału strukturalnego oraz kapitałem ludzkim (za: Purgał-Popiela 2009, s.45-46).

Kultura organizacyjna opiera się na wartościach które są jej podstawą. Agata Stachowicz-Stanusch stwierdza, że główne wartości nie są konsekwencją trendów w zarządzaniu, wymagań konkurencji czy rynku. Główne wartości to te, które są najgłębiej i najmocniej podzielane przez pracowników, a nie te, które organizacja powinna posiadać zdaniem kierownictwa. Są to wartości podzielane przez większość pracowników organizacji, którzy przestrzegają ich bezwarunkowo, czasami nieświadomie. (Stachowicz- Stanusch 2007, s. 65). Wartością taką jest zaufanie. Jednak kultury organizacyjne bywają różne, i w rozmaity sposób akcentuje się wartości którymi kierują się organizacje. Należy pamiętać, że wartości jakie promuje dana kultura organizacyjna wpływają bezpośrednio na sposób funkcjonowania organizacji i jej kontaktów z otoczeniem. Na podkreślenie zasługuje fakt, że nie tylko kultura może modyfikować system wartości pracowników, lecz także menedżerowie, propagując i rozwijając pożądane wartości, mają możliwość kształtowania kultury organizacyjnej (za: Zawadzka 2010, s.25).

Agnieszka Kołodziej-Durnaś zwraca uwagę, że w epoce postindustrialnej kultura organizacji jako wytwór menedżerów będzie się stawała coraz bardziej opresyjną lub – także traktowana instrumentalnie, ale dzięki presji tzw. społeczności globalnej stanie się awangardą, przestrzenią takich wartości, których potem „eksport” i popularyzacja w otoczeniu będzie jednym z katalizatorów zmian w późnej nowoczesności i późnym kapitalizmie (Kołodziej-Durnaś 2012, s.438).

Michael Armstrong sygnalizuje, że pojęcie trwałych wartości i silnej kultury są nierozłączne, gdyż od nich zależy zaangażowanie, oddanie i identyfikacja z firmą. Autor uważa, że można stworzyć więzi zaufania pomiędzy kierownictwem i pracownikami poprzez wykorzystywanie metod, które wyrażają „szacunek dla jednostki” (Armstrong 1996, s.30-31).

Możemy zatem stwierdzić, że istotnym czynnikiem rodzącym zaufanie jest gotowość człowieka do współpracy i współdziałania z innymi. Jest to ważny aspekt zarówno w relacji kierownik-pracownik, jak również na linii pracownik-pracownik. Aby tak mogło się stać, istotne jest, aby zarówno jedna jak i druga strona widziała w sobie partnera, którego obdarzają (już na początku swoich relacji) pewnym stopniem zaufania. Oczywiście zakres i poziom tego zaufania będzie różny, i może być zmienny w czasie. Zależec to będzie od wielu czynników m.in. częstotliwości i długości spotkań, rodzaju i jakości współpracy, nastawienia (gotowości) co do korzyści i efektów współpracy, czy też stażu pracy.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że bezpośredni przełożeni mają częsty kontakt ze swoimi podwładnymi. Dlatego ważną rolę odgrywają tutaj podejmowane działania i zachowania kierowników, które powinny być ukierunkowane na wzbudzanie zaufania u podwładnych. Każdy pracownik ma indywidualny styl pracy, inaczej się adoptuje do nowego środowiska pracy czy powierzonych mu obowiązków, inna jest też motywacja i potrzeby osobiste. Niemniej jednak to na kadrze kierowniczej spoczywa obowiązek, aby pracownikom wytyczać jasne cele i reguły postępowania przy realizacji zadań, co znacząco może przyczynić się do rozbudzenia w nich samoświadomości i wiary we własne siły.

Bardzo często zdarza się, że kadra kierownicza w swoim działaniu wykazuje się brakiem uczciwości i etyki w stosunku do podwładnych, co ma bezpośrednie przełożenie na budowę zaufania w zespole pracowniczym. Aby wytworzyć w organizacji zaufanie, przełożeni powinni realizować swoje wartości w działaniu. Brak odnośników do zasad etycznych i niskie akcentowanie wyznawanych wartości powoduje, że obniża się standard etyczny zarówno wśród pracowników, jak i we wszystkich relacjach ze światem zewnętrznym (Dzikowski, 2011, s.140).

Pracownicy zawsze dążą do pewności i klarowności swojej sytuacji w środowisku pracy, chcą się otaczać osobami i rzeczami znajomymi i znanymi, ponieważ daje to poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. To na ile pracownik angażuje się w swoją pracę, i na ile jest gotów podążać za swoim przełożonym, zależy w głównej mierze od tego, czy identyfikuje się on z wizją i misją swojej organizacji, oraz autorytetem swego przełożonego. Ważne staje się zatem, jakie wartości, potrzeby i aspiracje mogą pracownicy realizować w swoim środowisku pracy. Rolą kadry kierowniczej jest tworzenie odpowiedniego klimatu pracy w oparciu o życzliwość i zaufanie. Zaufanie przyczynia się bowiem bezpośrednio do powstawania więzi i integracji pracowniczej.

Kwestia relacji kadry kierowniczej z pracownikami jest bardzo delikatna, ponieważ pracowników nie można traktować tak samo jak innych zasobów organizacji. Budowa i kształtowanie prawidłowych relacji interpersonalnych w organizacji, powinna zatem uwzględnić wartości organizacyjne. Kadra kierownicza powinna pamiętać o tym, że wzmacniając zaufanie i inne wartości u pracowników, organizacja zwiększa swoje atuty konkurencyjne.

PODSUMOWANIE

Zaufanie jest kluczowym czynnikiem warunkującym sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Możemy przyjąć, że zachowanie kadry kierowniczej zależy od kultury, w której działa. Rolą kadry kierowniczej jest sprawowanie przywództwa zorientowanego na pracowników, m.in. poprzez poznanie potrzeb i aspiracji podległych ludzi, odpowiednia ich motywacja, czy pomoc w rozwoju zawodowym. Zaufanie odgrywa ważną rolę na każdym szczeblu zarządzania zasobami ludzkimi, poczynając od procesu doboru kadr, poprzez adaptację pracowników w nowym miejscu pracy, w procesie ocen pracowniczych i awansach zawodowych, kończąc na zwalnianiu pracowników. Zaufanie odgrywa także istotną rolę w procesach związanych z reorganizacją przedsiębiorstw, czy zarządzania sytuacjami kryzysowymi które dotyczą organizacje. Kreowanie zaufania w organizacji wpływa pozytywnie zarówno na interesariuszy wewnętrznych – jakimi są pracownicy, ale również odnosi się do interesariuszy zewnętrznych - do których zaliczyć możemy kontrahentów usług czy wyrobów.

Zarządzanie zaufaniem wpisuje się także w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, w której etyka odgrywa zasadniczą rolę. Zaufanie jest inwestycją długofalową i zarządzanie nim odbywa się na wielu płaszczyznach. Dlatego istotne jest aby kadra kierownicza, zaangażowała się w budowę instrumentów które wpływają pozytywnie na kształtowanie się relacji interpersonalnych w organizacji w oparciu o zaufanie.

LITERATURA:

- *Armstrong M. (1996), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu*
- *Bugdol M. (2010), Wymiary i problemy zarządzania organizacją oparta na zaufaniu, Kraków, Wydawnictwo UJ.*
- *Bugdol M. (2011), Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach projakościowych, Warszawa, Wydawnictwo Difin.*
- *Dzikowski W. (2011), Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich, Warszawa, Wydawnictwo Difin.*
- *Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A, Wańtuchowicz M. (2007), Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, Warszawa, Wydawnictwo Difin.*
- *Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A, Wańtuchowicz M. (2009), Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie, Kraków, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.*
- *Kołodziej-Durnaś a. (2012), Kultura organizacji – idea i instrumentalizacja, Szczecin, Wydawnictwo USz.*
- *Król H. (2007), Kapitał ludzki organizacji, w Król H., Ludwicyński A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.*

- *Król H., red. (2007), Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.*
- *Moczyłowska J.M., Kowalewski K. (2014), Nowe koncepcje zarządzania ludźmi, Warszawa, Wydawnictwo Difin.*
- *Paliszkievicz J. (2013), Zaufanie w zarządzaniu, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.*
- *Penc J. (2001), Kreowanie zachowań w organizacji, Warszawa, Wydawnictwo Placet.*
- *Purgał-Popieła J. (2009), Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym – spojrzenie z perspektywy interesariuszy w: Juchnowicz M. (red.), Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, Kraków, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.*
- *Sankowska A. (2011) Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna, Warszawa, Wydawnictwo Difin.*
- *Skrzypek E. (2012) Zarządzanie zaufaniem w administracji publicznej w warunkach nowej ekonomii, w: Kieżun W, Wołęjszo J, Sirko S. (red.), Public Management. Problemy funkcjonowania organizacji publicznych, Warszawa, Wydawnictwo AON.*
- *Stachowicz-Stanusch A. (2007), Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Gliwice, Wydawnictwo Helion.*
- *Sztompka P. (2003) Socjologia. Analiza społeczeństwa, Warszawa, Wydawnictwo Znak.*
- *Zawadzka A., M. (2010), Psychologia zarządzania w organizacji, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.*