



Agata Malysa-Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Badań Konsumpcji
agata.malysa-kaleta@ue.katowice.pl

ZAUFANIE W RELACJACH RYNKOWYCH NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU

*Niemal każda transakcja handlowa
zawiera element zaufania.
Jego brak oznacza zacofanie gospodarcze¹*

Streszczenie: Artykuł jest przyczynkiem do dyskusji na temat roli i znaczenia zaufania w działaniach współczesnych organizacji. Zaprezentowano korzyści wynikające ze zorientowania firmy na zaufanie i główne zasady, jakimi należy się kierować, starając się zbudować klimat zaufania w organizacji.

Słowa kluczowe: zaufanie, zarządzanie zaufaniem, kryzys zaufania, orientacja na zaufanie.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw wymuszają potrzebę weryfikacji dotychczas stosowanych metod i koncepcji zarządzania. Kryzys gospodarczy, oprócz widocznych problemów natury gospodarczej i społecznej, przejawia się w trwałym, dość gwałtownym załamaniu zaufania w relacjach rynkowych. Deficyt zaufania pobudza do dyskusji nad rolą oraz znaczeniem zaufania w funkcjonowaniu współczesnych organizacji.

O sukcesie rynkowym współczesnych przedsiębiorstw decydują coraz bardziej kwestie społeczne i etyczne, dlatego zaufanie oraz odpowiednie zarządzanie zaufaniem w organizacji stają się wyznacznikami nowoczesnego przedsię-

¹ Słowa Kennetha Arrowa (ur. 23 sierpnia 1921 r.), amerykańskiego ekonomisty, laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1972 r., który przyczynił się do rozwoju teorii wyboru społecznego i ekonomii dobrobytu.

biorstwa. Organizacja oparta na zaufaniu, a także właściwe zarządzanie zaufaniem w firmie, to odpowiedź na potrzeby doskonalenia funkcjonowania współczesnej organizacji w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu. Relacje wewnątrz organizacji, budowane na fundamencie zaufania, znajdują odzwierciedlenie w procesie tworzenia wartości z klientem i dla klienta.

W zaprezentowanym artykule zaakcentowano przekonanie o ważności i aktualności tematyki zaufania w relacjach rynkowych na współczesnym rynku. Celem jest wyjaśnienie roli zaufania w praktyce zarządzania oraz wskazanie efektów ekonomicznych i społecznych zaufania dla funkcjonowania organizacji. Proces budowania zaufania w firmie wymaga wysokiej świadomości, kompetencji, stałej uwagi oraz zaangażowania osób zarządzających organizacją. W opracowaniu przyjęto założenie, że zaufanie jest fundamentem gospodarki rynkowej, a rachunek opłacalności zorientowania organizacji na zaufanie jest dla firmy jak najbardziej korzystny.

1. Kryzys zaufania we współczesnej gospodarce

Obecny w gospodarce kryzys generuje problemy w sferze społecznej i w relacjach podmiotów rynkowych. Według Anatole'a Kaletsky'ego [2010] kryzys wyznaczył kolejną wielką transformację kapitalizmu i zmienił relacje między państwem a rynkiem. Jest to już czwarta systemowa transformacja światowego kapitalizmu, porównywalna z wielką inflacją w latach 70. XX w., Wielkim Kryzysem w latach 30. XX w. i okresem geopolitycznej zawieruchy, którego kulminacją było zwycięstwo Wellingtona nad Napoleonem w 1815 r. Definiującą cechą każdej transformacji systemowej była zmiana w stosunkach między państwem a rynkiem, zwłaszcza w fundamentalnej kwestii ekonomii politycznej. Obecny kryzys pokazał, że zarówno państwo, jak i rynki są zawodne; żaden z nich nie jest zwycięzcą. Należy dążyć do syntezy polityki i ekonomii, gospodarki rynkowe nie mogą dobrze funkcjonować bez kompetentnych oraz aktywnych rządów. Rządy i banki centralne powinny, zdaniem autora, aktywnie sterować cyklami koniunkturalnymi, wziąć na siebie odpowiedzialność za zarządzanie wzrostem gospodarczym i zatrudnieniem, oraz za utrzymanie stabilności finansowej. Rosnący poziom politycznego zaangażowania w zarządzanie ekonomiczne i regulację finansową nie oznacza jednak wzrostu etatyzmu. Przeczą temu m.in. brak pieniędzy oraz funduszy państwowych, trudny do utrzymania poziom wydatków publicznych, brak zaufania opinii publicznej do rynków i do państwa, a także to, że państwo w krajach wysoko rozwiniętych nie jest już w stanie zaspokoić potrzeb społeczeństwa, związanych ze służbą zdrowia, edukacją i planowaniem emerytalnym.

Według W. Orłowskiego [2011, s. 14-15] kryzys w obecnej postaci polega na trwałym oraz dość gwałtownym załamaniu zaufania: klientów do banków, firm czy marek; pracowników do pracodawców; społeczeństwa do polityki gospodarczej rządu. Pod znakiem zapytania stoi również poziom zaufania do rządów i organizacji pozarządowych. Największą ofiarą załamania zaufania, według W. Orłowskiego, jest wiara w paradygmat rozwoju oraz model gospodarki określony przez konsensus waszyngtoński. Niski poziom ufności w społeczeństwie przekłada się na niski poziom kapitału społecznego, który z kolei warunkuje poziom dobrobytu i zdolności społecznej do konkurowania.

M. Bojańczyk traktuje narastający kryzys zaufania jako konsekwencję postaw, które można nazwać *homo oeconomicus* i różnych konsekwencji rozwoju rynku kapitałowego. Silne zaburzenia w gospodarce światowej w ostatnich latach spowodowały, iż powszechnej krytyce zaczęto poddawać różne regulacje, opinie audytorów, oceny agencji ratingowych, opinie doradców inwestycyjnych itd. Reputację zaczęły tracić nie tylko różne przedsiębiorstwa, ale i państwa oraz instytucje, które miały ograniczać negatywne oddziaływanie rynku. Zawiódł rynek i państwo, reprezentowane przez różne instytucje i regulacje [Bojańczyk, 2013, s. 7].

Reasumując, zaufanie jest elementem życia społecznego oraz relacji gospodarczych. Jest potrzebne współczesnym organizacjom, podobnie jak wiedza i innowacje. Współczesna gospodarka powinna opierać się zarówno na wiedzy, jak też na zaufaniu. Bez minimalnego poziomu ufności przestaje normalnie działać mechanizm rynkowy. Istnieje zależność pomiędzy poziomem kapitału społecznego a dynamiką wzrostu gospodarczego [Sokołowski, 2015]. Zaufanie jest podstawą gospodarki rynkowej, a firmy, które sobie ufają – funkcjonują łatwiej i sprawniej, co powinno przełożyć się na wzrost gospodarczy i poziom dobrobytu. W tym celu zaleca się utworzenie systemu budującego oraz wzmacniającego zaufanie na rynku, złożonego z rzetelnego systemu informacji oraz odpowiednich, niezależnych, niestronniczych instytucji, które powinny działać transparentnie. Podkreśla się również rolę i znaczenie instytucji nieformalnych, tj. współdziałania niektórych grup biznesu, samoorganizacji pewnych środowisk, tworzenia kodeksów etyki, zbioru dobrych praktyk, systemów rozjemców rozstrzygających spory. Tym samym, w procesie budowania zaufania ważna jest współpraca pomiędzy systemowymi i samorządowymi instytucjami [Raczko, 2015].

2. Zaufanie jako wartość

Zgodnie z powiedzeniem, lojalność można kupić – zaufania już nie. Trudno znaleźć precyzyjną definicję zaufania. Najczęściej jest wiązane z życzliwością, uczciwością, otwartością, wiarygodnością i kompetencjami. Rozumiane jest jako

dyspozycja, mentalny stosunek/przekonanie wobec drugiej strony. Zaufanie oznacza, że osobie lub instytucji można zawierzyć, że jej słowa oraz informacje są prawdziwe, że ma umiejętności, kompetencje i potrafi je odpowiednio wykorzystać. Bardzo trafnie istotę zaufania odzwierciedla definicja J. Penca [2011], według którego „zaufanie to wiara w to, że osoba, z którą wchodzimy w interakcje, posiada właściwe kwalifikacje, kompetencje i cechuje się prawością charakteru”. Obdarzanie kogoś zaufaniem jest równoznaczne z przeświadczeniem, iż druga strona akceptuje oraz podziela wyznawane przez nas poglądy, system norm i wartości, a ponadto, że jej postawy, zachowania i podejmowane przez nią działania będą dla nas korzystne. Według definicji J. Wierzińskiego [2009, s. 26-27]: „Zaufanie to poddające się subtelnej ocenie prawdopodobieństwa przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji zgadza się na zależność od jednostki B – osoby, instytucji, przedmiotu itp., mając poczucie względnego, określonego prawdopodobieństwem bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe”.

Zaufanie jest czynnikiem niemierzalnym, trudnym do wyceny, ale kluczowym w realiach współczesnego rynku i relacjach rynkowych. Zaufanie jest oczekiwaniem tego, że można polegać na drugiej stronie, że druga strona dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny i że będzie działać uczciwie. Według definicji Hosmera: „Zaufanie jest to zależność osoby, grupy czy firmy od dobrowolnie zaakceptowanego obowiązku w stosunku do drugiej osoby, grupy czy firmy – aby rozpoznać oraz chronić prawa i interesy zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie oraz wymianę ekonomiczną” [Paliszkiwicz, 2011a, za: Hosmer, 1995].

Uwzględnienie zaufania w działaniach firmy, w jej wewnętrznych i zewnętrznych relacjach, to zarządzanie zaufaniem lub zarządzanie przez zaufanie. Budowanie organizacji opartej na zaufaniu wymaga zaangażowania, wysokiej świadomości znaczenia zaufania dla działań firmy, a także odpowiednich kompetencji oraz stałej uwagi kierownictwa. Zarządzanie zaufaniem związane jest ze zbiorem działań, mających na celu budowę własnej wiarygodności firmy i ocenę wiarygodności drugiej strony dla konstruowania autentycznych, produktywnych relacji na wielu płaszczyznach: pracownik – pracownik, pracownik – firma, pracownik – przełożony, pracownik – zespół, firma – społeczeństwo.

Budowanie klimatu zaufania w organizacji najogólniej przyczynia się do: koordynacji organizacji, promowania pracy zespołowej, stworzenia warunków pracy atrakcyjnych dla pracowników, motywowania do decyzji, wzrostu zaangażowania pracowników, przygotowania do rozwiązywania sytuacji problemowych, koncentracji na rozwijaniu mocnych stron i wdrażania zarządzania wie-

dzą, wzrostu efektywności zespołów, poprawienia jakości efektów pracy, poprawy satysfakcji klientów oraz wzrostu konkurencyjności firmy na rynku [Krawczyk-Bryłka, 2012].

Zaufanie kształtuje się na podstawie wzajemnego oddziaływania pięciu sił, które można opisać w postaci wymiarów: osobowościowego, kalkulacyjnego, instytucjonalnego, percepcyjnego i opartego na wiedzy [Paliszkievicz, 2007]. Zaufanie kalkulacyjne to zaufanie oparte na kalkulacji kosztów i korzyści płynących z relacji. Zaufanie opiera się głównie na racjonalnym przekonaniu o opłacalności danej relacji. Zaufanie osobowościowe oparte jest na strukturze osobowości człowieka. Zdolność do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, odpowiedzialność i emocjonalna powściągliwość to cechy świadczące o dużej skłonności do zaufania. Zaufanie instytucjonalne opiera się na regulacjach formalnych. Polega na kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa na podstawie zabezpieczeń formalnych. Zaufanie percepcyjne to proces postrzegania zachowań innych osób, obserwacja wzajemnych zachowań, reakcji i sposobów postępowania. Zaufanie oparte na wiedzy to najbardziej trwała kategoria zaufania, wymagająca dość długiego czasu inicjacji. Rozwija się na podstawie zdobywanych oraz gromadzonych doświadczeń, jest związana z procesem uczenia się.

Zaufanie można uznać za zasadę organizacyjną, czyli sposób rozwiązywania problemu współzależności oraz niepewności, pewien rodzaj heurystyki, która umożliwia interpretowanie i reprezentowanie informacji, a także kryterium wyboru odpowiednich zachowań oraz rutyny w koordynowanych działaniach [Hejduk i in., 2009].

Na zaufanie można zapracować tylko poprzez zachowanie, którym dowiemy, że jesteśmy wiarygodni. Stephen M.R. Covey [2009]² wskazuje trzynaście zachowań, które pomagają budować zaufanie [Chrzanowska, 2014]; są to: uczciwość i szczerowość w relacjach z innymi, okazywanie szacunku, bycie rzetelnym, naprawianie krzywdy, bycie lojalnym, niezaniechanie obowiązków, doskonalenie się, nieunikanie stawiania czoła problemom, jeżeli takie wystąpią, wyjaśnianie wszelkich niedopowiedzeń, precyzowanie oczekiwań, przyjmowanie odpowiedzialności, dotrzymywanie zobowiązań i obdarzanie zaufaniem tych, którzy na to zasługują.

Zarządzanie zaufaniem nie czyni biznesu automatycznie rentownym, ale stwarza konieczne warunki dla jego rozwoju, atmosferę współpracy oraz kulturę

² Stephen M.R. Covey jest biznesmenem, współzałożycielem i prezesem Covey Link Worldwide oraz Franklin Covey Global Speed of Trust Practice. Od ponad 20 lat współpracuje z największymi światowymi korporacjami. Prowadzi szkolenia i wykłady, w których podkreśla znaczenie zaufania w relacjach biznesowych. Autor m.in. *Szybkości zaufania* [2009].

respektowania praw innych. Zarządzanie zaufaniem jest procesem ciągłym, opierającym się na kombinacji różnorodnej wiedzy z zakresu zarządzania, teorii organizacji i socjologii.

3. Znaczenie zaufania w działalności podmiotów rynkowych

Dla nowoczesnego przedsiębiorstwa zorientowanie na zaufanie jest niezbędne. Zaufanie wewnątrz firmy, czyli tzw. intraorganizacyjne, warunkuje i przekłada się na zaufanie interorganizacyjne (kontrahentów do firmy), zaufanie klientów do firmy, wzrost atrakcyjności firmy na rynku pracy oraz przyciąganie nowych pracowników. Tym samym, decyduje o efektywności działań firmy w warunkach rosnącej konkurencji i niepewności ze strony otoczenia.

Zaufanie jest stanem niewidocznym, nierozpoznawalnym wprost. Zaufanie w firmie jest ściśle powiązane z tzw. kulturą zaufania, czyli systemem reguł (norm i wartości) regulujących procesy obdarzania zaufaniem, odwzajemniania zaufania, spełnienia oczekiwań itp. Te rozpowszechnione w społeczeństwie reguły nakazują traktować zaufanie i wiarygodność jako wartości, a ufność wobec innych oraz wywiązywanie się ze zobowiązań – jako normy właściwego postępowania [Grudzewski i in., 2008].

Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest niepodważalne. Jedną z sił, która przemawia za wzrostem jego roli w relacjach biznesowych, jest siła przetargowa współczesnego konsumenta oraz postępująca demokratyzacja informacji. Klienci mają coraz większy dostęp do informacji o produktach i usługach, więcej możliwości wyboru, korzystają z coraz bardziej zindywidualizowanej komunikacji z firmami [Hejduk i in., 2009].

Empowerment to jedna z nowoczesnych strategii zarządzania, która wyzwala zwiększoną motywację do działania na rzecz organizacji. Strategia ta wymaga kształtowania klimatu organizacyjnego opartego na wzajemnym zaufaniu pomiędzy wszystkimi szczeblami hierarchii [Krawczyk-Bryłka, 2012]. Koncepcja ta jest metodą budowania efektywnych, inteligentnych organizacji. W interpretacji tej metody podkreśla się, że jest to celowe działanie menedżerskie, służące przekazaniu władzy, kontroli i autorytetu podwładnym, które wymagają od menedżerów intensywnego zaangażowania, poświęcenia i zwracania uwagi na szczegóły oraz ufności, że pracownicy wykonują swoje zadania na optymalnym dla ich kompetencji poziomie.

Zaufanie ma swoją praktyczną, realną, ekonomiczną wartość. W praktyce bycie pionierem w kwestii zaufania zapewnia firmie dodatkowe źródło przewagi

konkurencyjnej. Zaufanie jest elementem wzmacniającym zaangażowanie pracowników na rzecz realizacji celów organizacji. Na podstawie zaufania budujemy potencjał ludzki współczesnych organizacji. Zaufanie w pierwszej kolejności wpływa na relacje międzyludzkie w organizacji, a w rezultacie także na jej funkcjonowanie. Zaangażowanie pracowników to siła napędowa każdej organizacji, która chce osiągnąć sukces. Dla zwiększenia zaangażowania pracowników ważne jest inwestowanie w nich.

Organizacje, które myślą perspektywicznie, kształcą umiejętności pracowników i zapewniają im stałe wsparcie w trzech podstawowych obszarach niezbędnych do wzmocnienia relacji; są to: szczerłość, współpraca i zaufanie. Niezależnie od rangi, jaką przypisujemy zaufaniu, trzeba jasno podkreślić, że nie można ufać każdemu bezwarunkowo. Żadna skrajność nie jest wskazana czy dobra – ani nadmierne zaufanie, ani jego zupełny brak („Ufając każdemu, sprawiamy, że sami stajemy się niegodni zaufania”).

W procesie budowania zaufania niezwykle ważna jest tzw. gotowość do zaufania, czyli otwarcie się na zaufanie. W rozważaniach na ten temat mówi się o byciu godnym zaufania (wiarygodności) oraz o darze zaufania, który ofiarujemy drugiej osobie (udzielanie kredytu zaufania, „zaufanie to nie jest coś, co się posiada – to jest coś, czym się obdarza”).

Niskie zaufanie w firmie wiąże się z wielkimi kosztami, powoduje spadek szybkości działania. Badania pokazują, że firmy z wysokim indeksem zaufania mają lepsze wyniki niż firmy o niskim zaufaniu. Odbudowa zaufania bywa trudniejsza niż jego budowanie. Nie wystarczą słowa i deklaracje („Srebrnikami mowy nie spłacisz kredytu zaufania”; „Dwadzieścia lat możesz budować reputację, na której zrujnowanie potrzeba zaledwie pięciu minut”; „Człowiek może postąpić dziesięć razy źle, potem raz dobrze i ludzie z powrotem przyjmują go do swoich serc. Ale jeśli postąpi odwrotnie: dziesięć razy dobrze, a potem raz źle, nikt już więcej mu nie zaufa”).

Martin Seligman³ zauważył, że zaufanie jest składnikiem szczęścia. Pod względem ilościowym przekłada się na określone efekty ekonomiczne, tj. szybkość działania i koszty, natomiast pod względem jakościowym – daje energię i radość (tj. energię emocjonalną, kreatywną i organizacyjną).

Reasumując, zaufanie daje poczucie bezpieczeństwa, jest kapitałem dla przedsiębiorstwa, podobnie jak kapitał finansowy czy kapitał wiedzy. Poprzez generowanie więzi społecznych stymuluje procesy aktywizujące działalność

³ Psycholog amerykański (ur. 12 sierpnia 1942 r.), twórca teorii wyuczonej bezradności, profesor University of Pennsylvania, twórca pojęcia „psychologia pozytywna”, autor m.in. *Optymizmu można się nauczyć*.

organizacji i działalność w organizacji. Dużą rolę w budowaniu rynkowego zaufania odgrywają programy budujące kulturę zaufania [Sokołowski, 2015]. Misją programu Rzetelna Firma jest promowanie etyki w biznesie oraz prezentowanie opinii uczestników programu w ważnych kwestiach gospodarczych. Program wspiera firmy, głównie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w budowaniu pozytywnego wizerunku i wiarygodności biznesowej⁴.

4. Istotność zaufania na podstawie badań empirycznych

Badania empiryczne⁵, których celem była analiza zaufania jako elementu konstytuującego współczesne przedsiębiorstwo zdolne do trwałej obecności na rynku, pokazały, że dla 77% respondentów w budowaniu przedsiębiorstwa, będącego trwałym liderem rynkowym, istotne lub bardzo istotne jest zaufanie otoczenia do firmy. Zaufanie wewnątrz organizacji jest istotne lub bardzo istotne dla 80% respondentów. Ponad 75% respondentów było zdania, że oba rodzaje zaufania są przynajmniej istotne w budowaniu pozycji trwałego lidera rynkowego. Autorzy badania podjęli również próbę określenia, w jakim stopniu koncepcja zarządzania zaufaniem umożliwi realizowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, która jest wypadkową różnych obszarów oddziaływania zarządzania zaufaniem. Okazało się, że dla ponad 60% z nich zarządzanie zaufaniem jest co najmniej istotne dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, zaś większa część respondentów (ponad 70%) ocenia koncepcję zarządzania zaufaniem jako istotną dla budowania przewagi konkurencyjnej dowolnego przedsiębiorstwa. Oceny znaczenia zaufania oraz koncepcji zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie były w badaniach porównywalne i wskazują na ich istotność we współczesnym, konkurencyjnym i trwale obecnym na rynku przedsiębiorstwie.

Inne badania empiryczne miały na celu wskazanie roli zaufania w działalności przedsiębiorstwa⁶. Pierwszą kategorią w modelu badawczym była kategoria orientacji menedżera na kreowanie zaufania, co wynikało z założenia, że

⁴ Kwestie zaufania w polskim biznesie i kapitału społecznego będą poruszane na VII Europejskim Kongresie Gospodarczym, który odbędzie się 20-22 kwietnia 2015 r. w Katowicach; szerzej: www.eecpoland.eu (26.02.2015).

⁵ Badania zrealizowane w 2009 r. przez zespół autorów: I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sokołowska, M. Wańtuchowicz [2009] na próbie 70 polskich przedsiębiorstw działających w różnych branżach.

⁶ Badania empiryczne przeprowadzone wśród przedsiębiorstw wyróżnionych w rankingu „Diamenty Forbesa” z 2008 r. Badania przeprowadzono w okresie od listopada 2010 r. do kwietnia 2011 r. wśród kadry menedżerskiej. Uzyskano odpowiedzi od 286 przedsiębiorstw i 469 menedżerów, ale do badań wykorzystano po jednej ankiecie z każdego badanego przedsiębiorstwa.

menedżer ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu orientacji całego przedsiębiorstwa. Chodziło o ujawnienie, czy menedżerowie mają skłonność do zaufania i czy zachowania liderów (np. dobra komunikacja z podwładnymi, uczciwość w zachowaniu, motywowanie, delegowanie władzy, demonstrowanie troski) są w przedsiębiorstwach powszechne. Drugą kategorią w modelu badawczym była orientacja przedsiębiorstwa na tworzenie kultury opartej na zaufaniu (normatywna pewność w przedsiębiorstwie, przejrzystość organizacji, stabilność porządku społecznego, integralność i autonomia członków organizacji). Kolejną, trzecią kategorią były informacje o wynikach działalności przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji (tj. zyskach, udziale w rynku, szybkości rozwoju, sukcesach, kosztach, innowacyjności). Badania pokazały, że przedsiębiorstwa o wyższym poziomie orientacji na zaufanie, zarówno menedżerów, jak i całego przedsiębiorstwa, osiągnęły zdecydowanie wyższe (lepsze) wyniki swojej działalności [Paliszkievicz, 2011b].

Badania przeprowadzone wśród studentów miały na celu poznanie ich opinii i zarazem wiedzy na temat istotności zaufania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Zdaniem studentów⁷ zaufanie wewnątrz organizacji oznacza zaufanie pracowników do kierownictwa (53%). Dla 32% studentów zaufanie wewnątrz organizacji wiąże się zarówno z zaufaniem pracowników do kierownictwa, jak i z zaufaniem kierownictwa do pracowników. Pozostali (tj. 15% ogółu badanych) wskazali, że zaufanie wewnątrz organizacji oznacza zaufanie kierownictwa do pracowników. Dla 40% studentów zaufanie jest wartością istotną lub bardzo istotną z punktu widzenia firmy i jej działalności, natomiast dla 18% studentów jest nieistotne. Dla pozostałych studentów (42%) zaufanie nie jest ani istotne, ani nieistotne. Spośród efektów klimatu zaufania w firmie (pytanie otwarte) studenci wskazywali głównie efekty społeczne, tj.: dobre stosunki między pracownikami (26%), satysfakcję z pracy (24%), dobre stosunki przełożonych i podwładnych (21%), współpracę między pracownikami (19%), wspólne rozwiązywanie problemów (17%), dzielenie się pomysłami (14%), poczucie bezpieczeństwa (13%), utożsamienie się z firmą i jej celami (12%). Zaledwie kilka procent (9%) dostrzegło, że zaufanie wewnątrz organizacji może przełożyć się na lepszy wynik finansowy czy ekonomiczny. W interpretacji pojęcia zaufania w kontekście działań rynkowych firmy studenci przede wszystkim wskazywali na rangę i znaczenie zaufania klientów do firmy oraz potrzebę budowania wiarygodności firmy (ponad 62%), co w efekcie powinno się przełożyć na wzrost

⁷ Badania ankietowe na podstawie kwestionariusza składającego się z 5 pytań (zamkniętych i otwartych), zrealizowane w ramach przedmiotu Clienting, na wykładzie pt. „Lojalność klientów i jej determinanty” (grudzień 2014).

lojalności wobec firmy (marki, produktu itd.). Zaledwie 24% studentów dostrzegło znaczenie i potrzebę budowania zaufania wewnątrz firmy. Prawie 14% badanych nie potrafiło jednoznacznie określić, który rodzaj zaufania jest z punktu widzenia firmy i jej działalności istotny, lub nie miało zdania na ten temat. Badania pokazały słabe zorientowanie respondentów w kwestii zaufania i jego roli. Poziom wiedzy w tym zakresie na ogół warunkowany był stopniem powiązania z praktyką zawodową. Konfrontując uzyskane w tym zakresie wyniki badań z wynikami, które uzyskano w przedsiębiorstwach, można wnioskować, że wiedza w zakresie zaufania i zorientowania organizacji na zaufanie, powinna znaleźć swoje trwałe miejsce w programach nauczania w ramach wybranych przedmiotów. W kontekście podjętych rozważań stwierdza się, że podejmowanie problematyki zaufania w naukach o zarządzaniu, to ważny element współczesnej wiedzy i wykształcenia ekonomicznego.

Podsumowanie

Deficyt zaufania pobudza do dyskusji nad rolą i znaczeniem zaufania w funkcjonowaniu współczesnych organizacji oraz podmiotów rynkowych. Obecnie, na niski poziom zaufania rynkowego, oprócz uwarunkowań kryzysowych, rzutują niedostatki mechanizmu rynkowego. Odbudowanie zaufania na współczesnym rynku wydaje się kluczem nie tylko do efektywnego rozwoju organizacji, ale także całej gospodarki i stawienia czoła kryzysowi. Zaufanie powinno być fundamentem gospodarki rynkowej, a jego budowanie leży w gestii rządu, polityków, firm, sądów, a także odpowiednich instytucji, które powinny dyscyplinować i stać na straży uczciwego prowadzenia biznesu.

Literatura

- Bojańczyk M. (2013), *Niestabilna gospodarka, upadek zaufania i co dalej? Wizjonerzy i prepersi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Chrzanowska A. (2014), *Kredyt, który się oplaca*, „Charaktery”, nr 10, s. 64-69.
- Covey S.M.R. (2009), *Szybkość zaufania*, Rebis, Poznań.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2008), *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor”, nr 5 (27), Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/.../59> (28.01.2015).

- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5 (32), Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, <http://www.e-mentor.du.pl/artukul/index/.../69> (20.01.2015).
- Hosmer L.T. (1995), *Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „Academy of Management Review”, No. 20 (2).
- Kaletsky A. (2010), *Jak uratować kapitalizm*, „Newsweek”, nr 13.
- Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, http://www.jmf.wzr.pl/pim/2012_4_1_22pdf (9.01.2015).
- Orłowski W.M. (2011), *Kryzys finansowy a pozycja Zachodu*, SCHOLAR, Warszawa.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Paliszkievicz J.O. (2007), *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, <http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/.../EIOGZ> (30.01.2015).
- Paliszkievicz J.O. (2011a), *Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach*, <http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/.../082> (30.01.2015).
- Paliszkievicz J.O. (2011b), *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, www.ptzp.org.pl/files/.../t1_409 (10.02.2015).
- Raczko A. (2015), *Zaufanie w biznesie – towar niezbędny, ale deficytowy i wrażliwy*, panel dyskusyjny, Bankier.pl; na podstawie: www.bankier.pl/wiadomosc/Zaufanie-w-biznesie-towar-niezbedny-ale-deficytowy-i-wrazliwy (27.02.2015).
- Sokołowski W. (2015), *Przedsiębiorcy są uczciwi*, „Newsweek”, nr 14.

TRUST IN THE MARKET RELATIONS IN CONTEMPORARY MARKET

Summary: The article is a contribution to the discussion on the role and importance of trust in the activity of modern organizations. Author presented the benefits of implementing the company's trust orientation and main principles that should be followed to build a climate of trust in the organization.

Keywords: trust, trust management, the crisis of trust, company's trust orientation.