

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-415-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....	13
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
<b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....	37
<b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
<b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....	64
<b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....	80
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych .....	115
<b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....	127
<b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....	140
<b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....	152
<b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....	169
<b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....	195
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....	216
<b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....	233

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....	245
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....	264
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....	275
<b>Grzegorz Grela:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....	292
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....	301
<b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa .....	313
<b>Piotr Jedynak:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....	323
<b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....	336
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....	346
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....	357
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....	375
<b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....	389
<b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....	395
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....	405

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? .....	24
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....	36
<b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....	49

<b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company .....	62
<b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....	79
<b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....	99
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....	112

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
<b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
<b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....	151
<b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....	168
<b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
<b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....	194
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....	215
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....	232
<b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....	242

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniczka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....	263
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation .....	274
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....	291
<b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....	300
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....	312

---

<b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
<b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
<b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....	356
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....	373
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment.....	388
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
<b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.	404
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....	415

## Wioletta Wereda

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

e-mail: weredawioletta@tlen.pl

---

# ORIENTACJA NA ZAUFANIE A BUDOWANIE RELACJI Z INTERESARIUSZAMI W ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Budowanie relacji charakteryzuje się tym, że do jej powstania niepodważalne jest istnienie zaufania pomiędzy organizacjami partnerskimi. Podobnie dzieje się w przypadku relacji między różnymi interesariuszami, jednakże zależne jest to od siły i ciągłości tych więzi. Budowę zaufania pomiędzy organizacjami należałoby rozpocząć od zidentyfikowania skłonności do orientacji na zaufanie. Podstawowymi czynnikami, które wpływają na skłonność do zaufania, to przekonanie o powszechności przestrzegania wartości moralnych oraz postawy wyrażone przez przekonanie o dużym znaczeniu współpracy i kooperacji z innymi grupami interesu, niezależnie od wyznawanych przez interesariuszy wartości. Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i zidentyfikowanie orientacji na zaufanie, a także określenie, jakie ma znaczenie w budowaniu relacji z interesariuszami w sensie teoretycznym i praktycznym, na przykładzie firmy UniGlass Polska Sp. z o.o. w Łomży.

**Słowa kluczowe:** orientacja na zaufanie, budowanie relacji, interesariusze, UniGlass Polska Sp. z o.o. w Łomży.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.15

*Łatwiej odbudować zburzone miasto  
niż zburzone zaufanie.*

Karol Bunsch

## 1. Wstęp

W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej oraz wydłużającego się kryzysu ekonomicznego bardziej korzystna dla wielu organizacji jest wzajemna współpraca niż ciągła konkurencja. Obecnie kształtują się coraz to nowsze formy współpracy bazujące na różnych relacjach, ale tworzone głównie na pewnych normach wartości i zaufaniu, mniejszym bądź większym. Organizacje coraz częściej dostrzegają, że długoterminową przewagę konkurencyjną na obecnym rynku można uzyskać jedynie dzięki rozbudowanemu kapitałowi relacyjnemu oraz zorientowaniu na różne grupy interesu.

W przypadku sektora biznesowego niezwykle istotne jest sprecyzowanie, co stanowi o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa, jakie należy podjąć wysiłki, aby tę przewagę utrzymać oraz w jakim kierunku dążyć, aby pozyskać jej nowe obszary w sektorze, w którym funkcjonuje. Wiąże się to z nieustannym poszukiwaniem, eksperymentowaniem i otwieraniem się na nowe przestrzenie rynkowe w aspekcie całego przedsiębiorstwa, a także budowaniu relacji z głównymi grupami interesu, czyli pracownikami, dostawcami, odbiorcami, czy regulatorami rynku lokalnego. Można to uzyskać jedynie poprzez zmiany i innowacyjność, które zapewniają organizacji wzrost i przetrwanie, a w konsekwencji osiągnięcie lepszych wyników finansowych i stabilnej pozycji rynkowej. Jednakże wszystko musi opierać się na zaufaniu pomiędzy wszystkimi uczestnikami budowania zespołu, organizacji oraz relacjach międzyorganizacyjnych.

W związku z powyższym warto jest zapoznać się z interpretacją orientacji na zaufanie w przedsiębiorstwach zweryfikowanej w literaturze polskiej i obcojęzycznej, a także określeniu roli jaką pełnią relacje z interesariuszami, bez których żadna organizacja nie mogła by istnieć. Metody badawcze wykorzystane w opracowaniu to weryfikacja źródeł pierwotnych i wtórych, jak również analiza danych pozyskanych poprzez wywiady bezpośrednie z pracownikami firmy.

## 2. Orientacja na zaufanie – podstawowa identyfikacja

Ogólnie zaufanie można określić jako przekonanie, że druga strona podziela nasze wartości i normy, a także będzie podejmowała starania działania z korzyścią dla swojego partnera lub bez wyrządzenia mu szkody. Im silniejsze jest to przekonanie, tym wyższy jest poziom gotowości do współpracy, gdyż wzrasta prawdopodobieństwo powodzenia wspólnych działań. Zaufanie to kwestia odpowiedniej wiedzy i znajomości dotyczącej osób, grup czy organizacji, którym ufamy oraz znajomości motywów, którymi się kierują. W związku z tym gotowość do współpracy to konieczny warunek realizacji wspólnych celów gospodarczych, przez co zaufanie można postrzegać jako istotną oraz wymierną wartość ekonomiczną. Kategoria stanowi subiektywne prawdopodobieństwo, dla którego można określić stopnie. Stopień zaufania jest jednym z ważniejszych kryteriów branych pod uwagę podczas podejmowania decyzji w działalności gospodarczej [Paliszkiwicz 2010, s. 43].

Zaufanie można traktować jako szczególny rodzaj wiary organizacyjnej, która opiera się na zaobserwowanej kulturze oraz sposobie komunikacji w relacjach z interesariuszami i określa, czy dana organizacja charakteryzuje się kompetencją, otwartością, uczciwością, solidnością oraz czy identyfikuje się z podobnymi celami, normami i wartościami [Adamik (red.) 2010, s. 156-157].

Nawiązując do T. Parsons'a, można wyróżnić cztery warunki generowania zaufania:

- wszyscy uczestnicy muszą wierzyć, że celem działania są wspólne wartości;
- wspólne wartości muszą być jasno przekładane na konkretne wspólne cele;



- oczekiwania każdego uczestnika muszą mniej więcej pasować do ich solidarnego zaangażowania, każdy jest bowiem kimś więcej niż tylko beneficjentem;
- zaufanie uczestnika musi być rozsądne i weryfikowane informacjami empirycznymi [Parsons 1972, s. 142].

Nawiązując do zachowań pracowników w przedsiębiorstwach, można wyróżnić organizacje o niskim i wysokim poziomie zaufania, co zostało zobrazowane w tab. 1.

**Tabela 1.** Przykłady zachowań członków organizacji w jednostkach o niskim i wysokim poziomie zaufania

Organizacje o niskim poziomie zaufania	Organizacje o wysokim poziomie zaufania
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wypaczenie faktów bądź manipulacja nimi.</li> <li>2. Ukrywanie informacji lub zachowywanie ich na zapas.</li> <li>3. Zasłużenie na uznanie jako bardzo ważna kwestia.</li> <li>4. Naginanie prawdy na swoją korzyść.</li> <li>5. Odrzucanie nowych pomysłów/opór wobec nich.</li> <li>6. Tuszowanie błędów i uchybień.</li> <li>7. Obwinianie/obgadywanie.</li> <li>8. Prowadzenie wielu rozmów „korytarzowych”.</li> <li>9. Organizowanie wielu „zebrań po zebraniach”.</li> <li>10. Wiele rzeczy „niedyskutowanych”.</li> <li>11. Zbyt wiele obietnic, zbyt mało faktycznej pracy.</li> <li>12. Dochodzi do wielu rozczarowań, za które trzeba przeproszać.</li> <li>13. Udawanie, że złe rzeczy się nie wydarzyły albo nieprzyznawanie się do nich.</li> <li>14. Bardzo niski poziom energii.</li> <li>15. Odczuwanie bezproduktywnego napięcia – czasem nawet lęku.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udzielanie informacji w sposób otwarty.</li> <li>2. Tolerancja dla błędów i traktowanie ich jako sposób uczenia się.</li> <li>3. Klimat innowacyjności i kreatywności.</li> <li>4. Lojalność wobec osób nieobecnych.</li> <li>5. Mówienie wprost i omawianie rzeczywistych problemów.</li> <li>6. Prawdziwa komunikacja i współpraca.</li> <li>7. Chęć do dzielenia się uznaniem</li> <li>8. Niewiele tzw. zebrań po zebraniach.</li> <li>9. Przejrzystość jako wartość powszechnie akceptowana.</li> <li>10. Szczerość i autentyzm.</li> <li>11. Wysoka odpowiedzialność jako norma zachowania.</li> <li>12. Energia i żywotność – ludzie dysponują pozytywną siłą.</li> </ol>

Źródło: [Paliszkiewicz 2013, s. 59].

Podsumowując, warto zaprezentować kilka ważnych kwestii dotyczących zaufania:

- związane jest z istnieniem pewnych oczekiwań: co do przyszłości, wynikającej z porządku społecznego, w którym funkcjonuje podmiot ufający; co do technicznych kompetencji uczestników relacji; czy też co do moralnej poprawności partnera;
- pojawia się, gdy jedna strona jest podatna i zależna od działań i zachowań drugiej strony;
- rozwija się najlepiej w warunkach niewymuszonej współpracy;
- istnieje w warunkach niepewności i ryzyka, a wyniki zachowań opartych na zaufaniu nie są kontrolowane przez podmiot ufający;

- może sugerować narażenie na atak ze strony partnera, a wielkość potencjalnej straty z powodu zachowania niegodnego zaufania może okazać się znacznie większa niż przewidywane zyski z uczciwej współpracy;
- opisuje pewien stopień przewidywalności;
- jest z natury pojęciem o pozytywnym charakterze [Hejduk i in. 2011].

Zaufanie rozpatrywane z punktu widzenia organizacji można podzielić na: zaufanie intraorganizacyjne (wewnątrzorganizacyjne), np. między pracownikami, pracownika do menedżera itp.; zaufanie interorganizacyjne (międzyorganizacyjne), które ma ścisły związek z kreacją relacji międzyorganizacyjnych oraz ideą organizacji wirtualnej. Zaufanie staje się coraz bardziej widoczne w obszarze zarządzania, które obejmuje nie tylko troskę o maksymalizację wartości dla akcjonariuszy, ale również respekt dla pracowników i otoczenia organizacji [Hejduk i in. 2011].

Ogólnie definiując zaufanie, można je określić jako przekonanie, że druga strona podziela nasze wartości i normy oraz będzie podejmowała starania i działania z korzyścią dla swojego partnera/interesariusza lub bez wyrządzenia mu szkody. Kontynuując to stwierdzenie, można założyć, że im silniejsze jest to przekonanie, tym wyższy jest poziom gotowości do współpracy, gdyż wzrasta prawdopodobieństwo powodzenia wspólnych działań. Dlatego też zaufanie to kwestia odpowiedniej wiedzy i znajomości dotyczącej osób, grup czy organizacji, którym ufamy oraz znajomości motywów, którymi się kierują.

J.O. Paliszkiewicz proponuje własną interpretację modelu oceny poziomu orientacji na zaufanie, w której wyróżnia trzy kategorie:

- orientację menedżerów na kreowanie zaufania (OM);
- orientację przedsiębiorstwa na kreowanie kultury opartej na zaufaniu (OP);
- wyniki działalności przedsiębiorstwa (WE).

W przypadku OM chodzi głównie o ukazanie, czy menedżerowie mają skłonność do zaufania, a także czy dobra komunikacja z podwładnymi, uczciwość w zachowaniu, konsekwencja zachowań we wzajemnych relacjach, motywowanie, delegowanie władzy, ukazywanie troski, są w przedsiębiorstwach powszechne. OP jest natomiast kategorią syntetyczną, na którą składają się elementy takie, jak: normatywna pewność w przedsiębiorstwie, przejrzystość w organizacji, stabilność porządku społecznego, odpowiedzialność władzy, egzekwowanie praw i obowiązków, szanowanie godności, integralności i autonomii członków organizacji. W przypadku WE głównie określają się tutaj rezultaty działania przedsiębiorstwa w czasie, a także dokonuje się porównań z konkurentami [Paliszkiewicz 2013].

### **3. Znaczenie relacji z interesariuszami w procesie kreowania zaufania w organizacji**

W ramach teorii interesariuszy określa się i analizuje różne oczekiwania oraz zachowania grup interesu, relacje pomiędzy nimi, a także w stosunku do organizacji, warunki i możliwości ich wpływu na zmiany celów organizacji, jej funkcjonowanie

i efektywność itp. [Frączkiwicz-Wronka (red.) 2012, s. 10]. W literaturze przedmiotu pojęcie interesariuszy jest interpretowane na różne sposoby, a wyselekcjonowanie tych grup w określonych organizacjach jest coraz szersze.

Najogólniej interesariusze to „grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację, lub podlegać jej oddziaływaniu” [Freeman 1984, s. 21] lub „grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 80].

Podstawowe założenia omawianej teorii są następujące [Jones, Wicks 1999]:

- organizacja znajduje się w sieci relacji z wieloma interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej decyzje i zarazem pozostają pod jej wpływem;
- niezwykle istotna jest natura owych relacji, z uwzględnieniem zarówno procesów, jak i efektów działań dla organizacji i jej interesariuszy;
- interesy wszystkich grup posiadających umocowanie mają istotną wartość [Donaldson, Preston 1995];
- kluczowym aspektem teoretycznym mającym znaczenie dla praktyki jest określenie warunków podejmowania decyzji menedżerskich w aspekcie wpływu interesariuszy.

W przypadku dokładnego zdefiniowania i określenia grup interesu można wymienić wiele podziałów mniej i bardziej szczegółowych, bezpośrednio lub pośrednio związanych z daną organizacją, jednakże dokładne określenie interesariuszy zależne jest od sektora, w którym działa dana jednostka [Wereda 2013, s. 243-257; 2014, s. 117-126].

Jednakże istotnym elementem staje się fakt powiązania roli relacji z interesariuszami w organizacji z procesem budowania zaufania pomiędzy różnymi grupami, ponieważ z roku na rok poziom zaufania obniża się ze względu na przeciągający się kryzys ekonomiczny oraz problemy, z jakimi muszą codziennie zmagać się jednostki z sektora biznesu czy publicznego w turbulentnym otoczeniu. W literaturze można spotkać się z różnym definiowaniem zasad budowania zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych, z partnerami biznesowymi czy szerzej mówiąc interesariuszami.

Na przykład W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz proponują następujące zasady budowania i utrzymania zaufania w relacjach z partnerami biznesowymi [Grudzewski i in. 2009, s. 166]:

- zaufanie nie może być ślepe;
- zaufanie potrzebuje granic;
- zaufanie nie jest trwałe;
- zaufanie wymaga nauki i wiedzy;
- zaufania nie należy opierać tylko na przeszłych doświadczeniach, lecz także na ocenie obecnego potencjału;
- zaufanie można budować nie tylko w długim okresie, w wyniku gromadzonych doświadczeń, ale także w krótkim okresie – dynamicznie;
- zaufanie należy budować świadomie;

- zaufanie między partnerami biznesowymi należy budować, począwszy od mniej ważnych wartości, co zmniejsza ryzyko. W miarę upływu czasu można wprowadzać istotniejsze wartości;
- zaufaniu sprzyjają relacje, w których punkt ciężkości jest przesunięty z dyktowania działań na oczekiwanie osiągnięć;
- uzgadnianie szczegółów współpracy i dostarczanie konkretnych wyników pracy przyspiesza budowę zaufania;
- nadmierny nacisk na motywację finansową spowalnia budowę zaufania;
- jakkolwiek przymus, nacisk na relacje z partnerami biznesowymi negatywnie wpływa na budowanie zaufania.

Współpraca z partnerami biznesowymi na dużą skalę utrudnia budowę i utrzymanie zaufania. Partner może czuć się uzależniony. Współpraca z wieloma podmiotami, zaangażowanymi jednocześnie w rozsądnym stopniu, daje większą swobodę wszystkim partnerom i jest źródłem wprowadzania ulepszeń w przebiegu procesów.

Analizując inne przekonania, R. Benson-Armer i D. Stickel dostrzegają, że przy budowaniu zaufania należy [Benson-Armer, Stickel 2000, s. 20-26]:

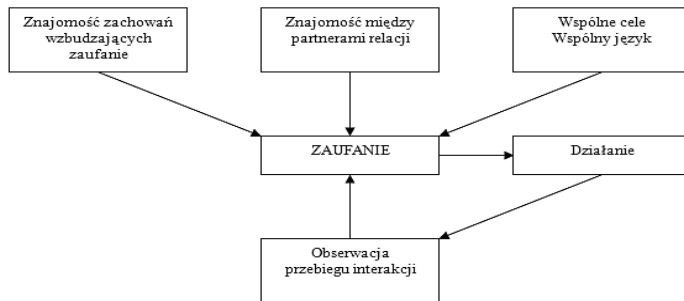
- redukować niepewność, co osiąga się m.in. przez ściśle ustalenie ról pracowniczych i wspólne systemy wartości, komunikację wartości i ich kształtowanie;
- ograniczać słabe punkty w różnych sytuacjach, co można częściowo uzyskać, dokonując podziału dużych problemów na mniejsze;
- ograniczać ryzyko i uczenie się na błędach;
- wyrażać wiarę w pracowników, np. w ich kompetencje i intencje;
- ograniczać uprzedzenia, co przekłada się na dbałość, wyrażanie szacunku, ustalanie wzajemnych oczekiwań, poszanowanie odmienności.

W trakcie procesu budowy zaufania z innymi partnerami/interesariuszami kadra menedżerska powinna pamiętać o bardzo ważnych z punktu widzenia zarządzania relacjami aspektach:

- pozytywnie oceniany jest partner godny zaufania;
- pozytywna ocena partnera jest równoznaczna z oczekiwaniami co do jego życzliwego, uczciwego i odpowiedzialnego zachowania się wobec drugiej organizacji;
- wiara leży po stronie podmiotu ufającego, zobowiązanie zaś po stronie podmiotu, który obdarzono zaufaniem;
- zaufanie ma charakter wybiórczy i dotyczy tylko wybranych organizacji;
- zaufanie wiąże się z pewnym stopniem zależności od drugiego partnera, którego jednak nie da się zmusić do wykonania wszystkich zobowiązań, dlatego zaufanie wiąże się z pewnym niebezpieczeństwem, które może (ale nie musi) wiązać się z negatywnymi konsekwencjami;
- zaufanie jest jednym z kryteriów oceny jakości relacji międzyorganizacyjnych;
- zaufanie rozwija się w czasie, jest stopniowalne i mierzalne (od braku zaufania poprzez ograniczone zaufanie do pełnego zaufania) [Adamik (red.) 2010, s. 156-157];
- zaufanie to determinanta powstania relacji międzyorganizacyjnych.

Zdobycie „kredytu zaufania” innej organizacji pozwala na stworzenie unikalnej i strategicznej wartości w tworzonych relacjach gospodarczych. Pozwala to na zredukowanie niepewności oraz założenie, że partner będzie postępował korzystnie lub przynajmniej neutralnie.

J.O. Palisziewicz proponuje czynnikowy model budowy zaufania wśród partnerów/interesariuszy, który bazuje głównie na trzech elementach: zachowaniu wzbudzającym zaufanie, znajomości między podmiotami, wspólnych celach i wspólnym języku (rys. 1).



**Rys. 1.** Model budowania zaufania w organizacji na bazie relacji z partnerami/interesariuszami

Źródło: [Paliszkiewicz 2013, s. 64].

W przypadku budowania relacji z interesariuszami istotne jest wykreowanie zarządzania tymi relacjami, a także wypracowanie poziomu zaufania w trakcie tej relacji. R.E. Freeman uważa, iż zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga trzech umiejętności: (1) analizy, kim są interesariusze i czego oczekują, (2) budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie oczekiwań interesariuszy, (3) budowania relacji z interesariuszami, które pozwolą na osiągnięcie misji organizacji [Freeman 1984, s. 22]. Jednakże budowanie relacji z interesariuszami bazujące na zaufaniu opiera się na trzech kwestiach. Po pierwsze, proces budowania zaufania jest procesem interaktywnym i wymaga przynajmniej dwóch zainteresowanych osób, które uważają się nawzajem za wiarygodne. Po drugie, zaufanie i nieufność są procesami bardzo dynamicznymi. Zaufanie bazuje na pierwszym wrażeniu, wzrasta stopniowo i na jego budowanie wpływają wcześniejsze doświadczenia. Po trzecie, nigdy nie ma pewności, że zaufanie zostanie w przyszłości uszanowane [Paliszkiewicz 2013, s. 64-66].

#### **4. Relacje z interesariuszami a orientacja na zaufanie – studium przypadku na przykładzie firmy UniGlass Sp. z o.o. w Łomży**

UniGlass Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Łomży zajmuje się produkcją szyb zespolonych oraz profesjonalną obróbką szkła i lusterek. Historia powstania organizacji sięga roku 2001, jednak sam zamysł zrodził się znacznie wcześniej, bo już w roku 1998. To właśnie wtedy dwaj koledzy, od wielu lat pracujący w prestiżowym przedsiębiorstwie produkującym stolarkę budowlaną, podjęli decyzję o wspólnym zawiązaniu działalności gospodarczej. W związku z tym, że produkcja szyb zespolonych jest przedsięwzięciem wymagającym poniesienia znacznych nakładów finansowych, rozpoczęli oni gromadzenie funduszy na przyszłe inwestycje poprzez zagraniczne wyjazdy w celach zarobkowych. Połowa roku 2000 to intensywne działania zmierzające do rozpoczęcia działalności – konstruowanie prostych maszyn we własnym zakresie, poszukiwanie na rynku nowych profesjonalnych urządzeń – najbardziej newralgicznych w tej branży, poszukiwanie lokalu do prowadzenia działalności o profilu produkcyjnym oraz adaptacja wynajętych pomieszczeń. Znamieną datą był 27 kwietnia 2001 roku, kiedy to zarejestrowano działalność gospodarczą pod nazwą UNIGLASS Radosław Florczyk, Adam Wieczorek s.c. z siedzibą w Łomży.

Od momentu rozpoczęcia działalności spełniono wszystkie obowiązujące aspekty prawne:

- w długotrwałej i kosztownej procedurze nadzorowanej przez Instytut Szkła i Ceramiki w Warszawie uzyskano certyfikat znaku bezpieczeństwa, potwierdzający wysoką jakość wyrobów;
- szyby zespolone poddano tzw. wstępnym badaniom, które w Instytucie Szkła i Ceramiki w Krakowie wszystkie testy przeszły z wynikiem pozytywnym.

Wspólnicy doskonale znali branżę oraz byli świadomi nieustannej konkurencji na rynku, jednak byli młodzi, pełni zapału i wiary we własne możliwości. Początkowo spotykali się ze sceptycznym podejściem zarówno ze strony dostawców, jak i lokalnych odbiorców, którzy nie bardzo wierzyli w powodzenie przedsięwzięcia. Najwięcej jednak obaw wzbudzało widmo ewentualnych reklamacji produktów. Wszyscy powątpiewający byli jednak w błędzie, ponieważ w tym okresie nie odnotowano znaczących ilości reklamacji odnośnie do jakości wyprodukowanych szyb. Swoją pracowitością i zaradnością udziałowcy udowodnili, że potrafią sprostać stawianym celom oraz ku zaskoczeniu wszystkich prężnie rozwijali swój zakład.

Uwarunkowania rynkowe w latach 2003-2004 skłoniły wspólników do zakupu nowego, sterowanego komputerowo, w pełni automatycznego stołu do rozkroju szkła CNC z możliwością optymalizacji. W celu zwiększenia elastyczności i wszechstronności zaopatrzone zostały również w specjalistyczne maszyny do obróbki szkła firmy Zafferani Glas, co pozwoliło wzbogacić ofertę handlową zakładu o profesjonalną obróbkę szkła ozdobnego i lusterek, produkcję drzwi szklanych, kabin prysznicowych,



czy mebli ze szkła. Dodatkową, bardzo poważną inwestycją był zakup nowej linii do produkcji szyb zespolonych CMS, która zwałała na zespolenia szyb do wysokości 1,6 m. Jednakże nawet najnowocześniejsze maszyny bez odpowiednich zmian organizacyjnych i właściwego oprogramowania, nie były w stanie intensyfikować produkcji z jednoczesnym zachowaniem odpowiedniej jakości wyrobów. Dlatego też zakupiono nowe oprogramowanie wspomagające zarządzanie produkcją WYKROP – system informatyczny dla producentów szyb zespolonych. Poza fakturowaniem i prowadzeniem gospodarki magazynowej (PZ, WZ, RW) nowy system umożliwił realizację całego kompleksu zadań, tj.:

- rejestrację i obsługę zamówień;
- przygotowanie i synchronizację produkcji;
- optymalizację rozkroju szkła;
- sterowanie innymi urządzeniami, np. stołem do cięcia szkła;
- przygotowanie i wydruk etykiet;
- wysyłkę szyb.

Dzięki tym scentralizowanym działaniom znacząco eskalowała produkcja, poprawiła się jakość wyrobu finalnego oraz została zredukowana czasochłonność i pracochłonność całego cyklu produkcyjnego.

Od roku 2004 to kolejny czas wzmożonych działań i inwestycji: poniesiono nakłady finansowe na profesjonalny transport oraz rozbudowano park maszynowy o następne urządzenia (używana półautomatyczna linia do produkcji szyb zespolonych MARVAL o wysokości 2,2 m). Istotne było także wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2000, a z czasem także Zintegrowanego Systemu Zarządzania Środowiskowego ISO 14001:2004 i Zintegrowanego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy OHSAS 18001:2007, dzięki którym spółka została wiodącym liderem na rynku producentów szyb zespolonych.

Rok 2006 przyniósł spółce kolejne zmiany – firma przekształciła się w spółkę kapitałową i wpisem w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego rozpoczęła nowy rozdział życia pod nazwą UNIGLASS Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stwarzało możliwości pozyskania dodatkowych środków na kolejne inwestycje, a także na dalszy innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa. W związku z powyższym powstał projekt unijny na zakup nowej profesjonalnej automatycznej linii do produkcji szyb zespolonych BYSTRONIC pod nazwą „Zakup innowacyjnej linii technologicznej sposobem wzrostu konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstwa”. Umowa z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Działanie 2.3 została podpisana w maju 2006 roku i opiewała na kwotę dofinansowania w wysokości 1 056 683,33 zł. Nowe urządzenie znacząco zautomatyzowało procesy produkcyjne, a zatem przyczyniło się do wzrostu wydajności poprzez skrócenie czasu trwania większości procesów.

Rosnące wymagania klientów oraz zmieniające się tendencje rynkowe wymusiły na przedsiębiorcach podejmowanie coraz to nowych wyzwań inwestycyjnych i wprowadzenie do produkcji jeszcze bardziej zaawansowanych technologii. Stąd też powstał pomysł zakupu urządzenia najnowszej generacji – automatycznej linii do produkcji szyb w technologii TPS, która nie była jeszcze w posiadaniu żadnego innego przedsiębiorstwa w Polsce. Projekt złożony w 2008 roku pod nazwą „Podniesienie konkurencyjności i innowacyjności firmy UNIGLASS Polska Sp. z o.o. poprzez inwestycję w linię technologiczną” miał zatem racjonalne uzasadnienie. Został sfinalizowany podpisaniem w maju 2009 roku umowy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego w Białymstoku Działanie 1.4 Wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstw, Poddziałanie 1.4.2 Małe i średnie przedsiębiorstwa i opiewał na kwotę dofinansowania w wysokości 1 784 948,00 zł. Naturalnym krokiem było wykonanie wszystkich obowiązkowych oraz dodatkowych badań związanych z wprowadzeniem do oferty nowego produktu.

Wdrożenie do procesu wytwórczego technologii TPS i wprowadzenie na rynek innowacyjnego na skalę światową produktu spowodowało w konsekwencji umocnienie pozycji konkurencyjnej organizacji zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Klienci z roku na rok obdarzali firmę coraz większym zaufaniem, dlatego firma nastawiła się na szybki rozwój pod względem jakości produktów i ich innowacyjnością. Ponadto zapewniło to długofalowy rozwój, zmniejszając jednocześnie wskaźnik zróżnicowania przedsiębiorstwa od innych zakładów działających na terenie Jednolitego Rynku Europejskiego.

Znamienny dla przedsiębiorstwa był rok 2010, kiedy to odszedł ze spółki jeden ze wspólników – Adam Wieczorek, a jego miejsce zajął Dariusz Florczyk. Odejście jednego ze wspólników było efektem zmniejszenia wzajemnego zaufania po kilku konfliktowych sytuacjach w ramach rozliczeń finansowych w firmie. Zaistniała sytuacja jeszcze bardziej zmotywowała do działania udziałowców, zwłaszcza Radosława Florczyka, pod którego ręką zakład ekspansywnie ewoluował. Zrodził się wówczas pomysł wzbogacenia floty o profesjonalny środek transportu – naczepy do przewozu szkła typu „inloader” marki Langendorf. Przyczyniło się to do uzyskania swego rodzaju niezależności, ponieważ dostawa szkła mogła odbywać się praktycznie bez żadnych ograniczeń. Miało to ogromne znaczenie szczególnie w okresach przedpodwyżkowych, kiedy to w hutach odbywały się wzmożone załadunki pojazdów.

Od początku działalności konsekwentnie jest zatem realizowany program inwestycyjny mający na celu dynamiczny wzrost jakości oferowanych towarów i usług. Produkcja szyb zespolonych odbywa się na najwyższej światowej klasy maszynach i urządzeniach, z wykorzystaniem najwyższej jakości surowców i materiałów. Nieustannie weryfikowani są wszyscy aktualni i potencjalni dostawcy oraz przeprowadzana jest stała kontrola oferowanych towarów. Międzyoperacyjna kontrola jakości wyprodukowanych wyrobów zaowocowała powstaniem marki liczącej się nie tylko w kraju, ale również za granicą.



#### 4.1. Schemat organizacyjny i proces zarządzania w firmie

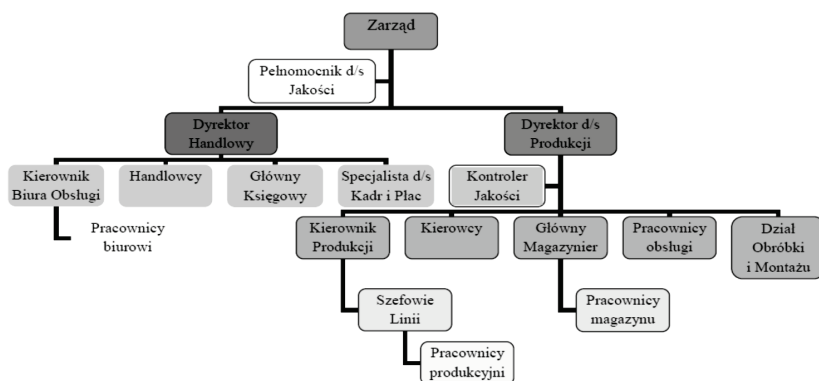
Struktura organizacyjna UniGlass Polska Sp. z o.o. stanowi układ jednostek organizacyjnych wraz z zespołem występujących między nimi zależności służbowych. Odzwierciedla jednocześnie podział funkcji kierownictwa w zakresie kierowania, nadzoru i koordynacji.

Podstawowe zasady obowiązujące w zarządzaniu w firmie to:

- jednolitość – warunkująca, że zarządzanie na wszystkich szczeblach realizowane jest według zasad i wytycznych, których podstawę stanowią przyjęte do realizacji cele jakościowe;
- jednoosobowa odpowiedzialność – na każdym szczeblu decyzje podejmowane są jednoosobowo w ramach przydzielonego dla danego stanowiska zakresu odpowiedzialności i uprawnień;
- hierarchiczność – mówiąca, że pracownik każdego szczebla organizacyjnego podlega w pierwszej kolejności swemu bezpośredniemu przełożonemu;
- powtarzalność zasad stosowania zastępstw – zapewnia ona, że w razie nieobecności kierownika utrzymana zostanie ciągłość sprawowania funkcji kierowniczych na danym stanowisku.

Szczegółowy zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników ustalany jest przez prezesa Zarządu w porozumieniu z dyrektorem handlowym, dyrektorem ds. produkcji oraz pełnomocnikiem ds. jakości. Potwierdzenie zaznajomienia się z tym zakresem przez pracownika stanowi podstawę do egzekwowania wywiązywania się z powierzonych zadań [Księga Jakości UniGlass Polska Sp. z o.o. 2011].

Zgodnie z kryterium rozpiętości kierowania, tj. ilości komórek organizacyjnych bezpośrednio podległych wyższemu szczeblu hierarchicznemu, jest to struktura organizacyjna płaska (rys. 2). Charakteryzuje się ona rozszerzeniem i spłaszczeniem



Rys. 2. Schemat organizacyjny UniGlass Polska Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy.

struktury, tzn. występuje mniej szczebli w organizacji (małe spiętrzenie kierowania), ale jednemu kierownikowi podlega większa liczba pracowników (mała liczba szczebli kierowania przy stosunkowo dużej liczbie rozpiętości kierowania).

UniGlass Polska Sp. z o.o., jak każda organizacja, posiada zarówno mocne, jak i słabe strony, ewidentnie wynikające z wewnętrznych cech przedsiębiorstwa. Można mieć na nie wpływ, a wręcz należy zrobić wszystko, aby jeszcze bardziej wzmocnić swoje walory przy jednoczesnym obniżaniu wad. Nie ma jednak złotego środka, który pozwoliłby całkowicie wyeliminować wszystkie słabości. Taki stan rzeczy nie jest możliwy do osiągnięcia.

Z drugiej strony należy poznać realne szanse, które pomogą w rozwoju przedsiębiorstwa, oraz potencjalne zagrożenia, które mogą zburzyć harmonię działalności. Moment, w którym organizacja wyciągnie z tej wiedzy odpowiednie wnioski, stanie się bardziej przewidywalna, wyczulona na sygnały wypływające z makro- i mikro-otoczenia, a co za tym idzie – będzie prekursorem innowacyjności dla innych. Analiza SWOT dla badanego przedsiębiorstwa na podstawie przeprowadzonych badań i obserwacji prezentuje tab. 2.

**Tabela 2.** Analiza SWOT firmy

Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wieloletnie doświadczenie właścicieli w branży obróbki szkła oraz w prowadzeniu biznesu</li> <li>– bardzo dobra organizacja pracy</li> <li>– wysoko wykwalifikowana (wewnętrznie) kadra</li> <li>– profesjonalna obsługa klienta</li> <li>– dobry stan techniczny budynków i budowli</li> <li>– nowoczesny park maszynowy</li> <li>– technologie na światowym poziomie</li> <li>– najlepsze surowce i materiały do produkcji od renomowanych dostawców krajowych i europejskich</li> <li>– wysoka jakość oferowanych wyrobów</li> <li>– dobre relacje z klientami</li> <li>– znajomość potrzeb klientów</li> <li>– różnorodność głównej oferty produktowej: szyby zespolone z zastosowaniem szkła ciepłochronnego, ochronnego (laminowanego, zbrojonego, hartowanego), dekoracyjnego o różnym stopniu przezroczystości i przepuszczalności światła, przeciwsłonecznego i samoczyszczącego oraz z zastosowaniem szprosów i żaluzji międzyszybowych</li> <li>– rozszerzenie oferty produktowej o obróbkę szkła i lusteczek</li> <li>– rozpoznawalność marki wśród innych producentów szyb zespolonych</li> <li>– świadomość marki wśród klientów</li> <li>– działalność eksportowa przedsiębiorstwa (dystrybucja wyrobów na teren całej Europy)</li> <li>– krótkie terminy realizacji dostosowane do zapotrzebowania klientów</li> <li>– własny transport</li> <li>– zaplecze techniczne sprzyjające osiągnięciu wysokiej efektywności i wydajności</li> <li>– wdrożone systemy zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwa pracy</li> <li>– doświadczenie w korzystaniu z programów pomocowych Unii</li> </ul>
--------------	---

Tabela 2, cd.

Slabe strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duże rozdrobnienie produkcji</li> <li>– brak powtarzalności produkcji</li> <li>– duża pracochłonność</li> <li>– wysokie koszty jednostkowe produkcji</li> <li>– straty związane z transportem (kruchość materiału – szkło)</li> <li>– zbyt mała powierzchnia użytkowa</li> <li>– zbyt słaby marketing i reklama</li> <li>– zbyt mało szkoleń pracowników w zakresie budowania relacji i komunikacji</li> <li>– brak maszyn i urządzeń pozwalających na realizację dużych inwestycji budowlanych</li> <li>– brak wystarczających środków własnych na zrealizowanie inwestycji wymagających wysokich nakładów finansowych</li> </ul>
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość podniesienia jakości produkcji wyrobów końcowych</li> <li>– możliwość realnego pozyskania dotacji ze środków Unii Europejskiej na realizowanie nowych inwestycji</li> <li>– wzrost popytu na szyby zespolone oraz pozostałe usługi oferowane przez przedsiębiorstwo</li> <li>– wzrost dobrobytu i poprawa życia całego społeczeństwa</li> <li>– lojalni dostawcy</li> <li>– pozytywne kontakty z samorządem lokalnym</li> <li>– przystąpienie Polski do strefy Schengen (możliwość swobodnego przekraczania granic bez długich odpraw celnych zwiększy eksport wyrobów)</li> </ul>
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niekorzystna lokalizacja w tzw. „zagłębiu producentów szyb zespolonych”</li> <li>– silna konkurencja oferująca podobne produkty</li> <li>– ograniczenie popytu</li> <li>– spadek dochodów klientów</li> <li>– zmieniające się tendencje rynkowe</li> <li>– sezonowość produkcji</li> <li>– rosnące koszty pracy</li> <li>– nierzetelni dostawcy</li> <li>– rosnące koszty surowców i materiałów</li> <li>– rosnące ceny paliwa</li> <li>– brak szkół kształcących pracowników do specjalistycznej produkcji szyb zespolonych</li> <li>– niekorzystny system podatkowy</li> <li>– recesja w sektorze budowlanym (malejąca ilość inwestycji)</li> <li>– upadłość producentów stolarki okiennej i drzwiowej</li> <li>– niestanny rozwój innowacyjności (szybkie starzenie się parku maszynowego, technologii itp.)</li> <li>– niewystarczające własne środki finansowe na przyszłe inwestycje</li> <li>– brak dofinansowania ze środków Unii Europejskiej przy kolejnych inwestycjach</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy.

#### 4.2. Relacje z interesariuszami a budowanie zaufania w firmie

Od samego początku swojej działalności właściciele spółki założyli strategię działania bazującą na dbaniu o jakość i budowaniu relacji ze wszystkimi grupami interesu, szczególnie z klientami i dostawcami. W związku z tym, iż spółka ewoluowała dość szybko dzięki innowacyjności procesowej, obecnie zatrudnia prawie około 100 osób,

z czego ok. 85% stanowią pracownicy produkcyjni. Prezes spółki w wywiadzie bezpośrednim podkreśla przede wszystkim znaczenie 14 interesariuszy (tabela 3), jednakże w procesie badań Autorka zauważyła, iż firma ma kontakt z grupą 27 interesariuszy.

**Tabela 3.** Lista głównych interesariuszy dla UniGlass Polska Sp. z o.o. w latach 2011-2013

Interesariusze	2011 r.	2012 r.	2013 r.
Klienci indywidualni	700	680	651
Klienci instytucjonalni	100	120	150
Organ założycielski	2	2	2
Kadra zarządzająca	8	8	7
Organy kontrolujące	12	12	12
Personel administracyjny	12	12	13
Personel produkcyjny	60	64	72
Konkurencja	6	7	7
Dostawcy	26	28	31
Banki i instytucje finansowe	3	4	5
Kooperanci	3	3	3
Instytucje akredytujące	3	3	3
Instytucje doradcze + instytucje pośredniczące	1	1	1
Firmy remontowe i budowlane	1	2	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy.

Po przeprowadzonych wywiadach bezpośrednich z kadrami zarządzającą i personelem administracyjnym oraz produkcyjnym Autorka wyciągnęła określone wnioski, które stanowią podstawę do przeanalizowania budowania relacji z interesariuszami firmy, a także próby określenia orientacji na zaufanie w badanej firmie:

- firma ma opracowaną strategię, misję i wizję działania na kolejne 10 lat, jednakże nie jest ona dokładnie opracowana i zakłada jedynie ogólne cele i priorytety, bez szczegółowych posunięć w zakresie budowania relacji z interesariuszami;
- kadra zarządzająca i personel dbają o wizerunek firmy i kulturę organizacyjną, jednakże obie grupy podkreślają braki w zakresie szczegółowej wiedzy dotyczącej budowania relacji z interesariuszami, profesjonalnej obsługi klientów, kreowania wizerunku pracowników, sprzedaży relacyjnej i komunikacji interpersonalnej;
- w firmie zauważalny jest brak koncepcji tworzenia modeli procesów biznesowych nastawionych na budowanie relacji z interesariuszami, jednakże kadra zarządzająca podkreśla swoje ciągłe działania mające na celu podnoszenie jakości produktów i obsługi klienta, poprawną komunikację z interesariuszami, realizację projektów oraz wdrażanie innowacyjności procesowej;

- personel administracyjny i produkcyjny podkreśla, iż system motywacyjny w firmie jest przejrzysty, ale bardzo mało rozbudowany;
- kadra zarządzająca „chwali się”, iż potrafi budować i utrzymywać poprawne relacje z pracownikami, innymi interesariuszami, co pracownicy produkcyjni i administracyjni zauważają jako prawidłowość, jednakże nie są im obce konflikty międzyludzkie, które dla dobra firmy próbują rozwiązywać na bieżąco;
- zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy administracyjni i produkcyjni podkreślają, iż za mało jest szkoleń w zakresie w obsługi klienta, komunikacji interpersonalnej, budowania relacji z interesariuszami itp., natomiast uczestniczą w dużej liczbie szkoleń technicznych;
- kadra zarządzająca zauważa, iż firma ma ograniczone zaufanie do interesariuszy, z którymi współpracuje krótki czas (zarówno tymi wewnętrznymi np. pracownikami, jak i zewnętrznymi klientami czy dostawcami), natomiast poziom zaufania wzrasta wraz z czasem współpracy.

## 5. Zakończenie

XXI wiek przyniósł gwałtowne transformacje na rynkach światowych, co znalazło odbicie w podejściu do działań innowacyjnych organizacji. Zmiany w gospodarce i jej strukturze, postęp technologiczny, globalna konkurencja oraz krótki cykl życia produktów i technologii spowodowały, że proces innowacyjny stał się bardziej ekspansywny, a jednocześnie bardziej kosztowny i ryzykowny. Świat globalizacji daje ogromne możliwości, rodzi też wyzwania, a nawet zagrożenia. Powszechną regułą jest: kto większy, silniejszy i zdolniejszy oraz lepiej te szanse wykorzysta, ten przetrwa. Jednakże ostatnie lata pokazują, iż czasami mniejsze firmy, budując relacje z interesariuszami i nastawiając się na zaufanie, które niestety jest ograniczone, potrafią nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się w okresie kryzysu ekonomicznego. Chociaż budowanie wysokiego poziomu zaufania nie ma ekonomicznego sensu przy nastawieniu na cele krótkoterminowe, menedżerowie powinni być ostrożni, aby nie zniechęcić do siebie partnera. Menedżerowie wrażliwi na zaufanie twierdzą, że bycie w porządku i dobra współpraca dają podstawy do tworzenia silnych relacji, które mogą się okazać potrzebne w przyszłości.

Należy jednak zauważyć, że cena i adekwatna do niej jakość produktu oraz profesjonalna obsługa są nadal ważnymi kryteriami wyróżniającymi ofertę przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Ciągłe doskonalenie jakości i oferowanie innowacyjnych rozwiązań wspieranych przez zaawansowane technologie, wszystko to w atrakcyjnej cenie, jest dzisiaj warunkiem koniecznym do pozostawania konkurencyjnym. Kluczowe w tym procesie jest zarządzanie relacjami z pracownikami, klientami, ogólnie wszystkimi interesariuszami oraz ich doświadczeniem. Prawdziwa siła zatem tkwi w gospodarce wiedzą, którą należy relatywnie wykorzystać na wszystkich płaszczyznach działalności – w wymiarze technologicznym, produkcyjnym, dystrybucyjnym, marketingowym, czy organizacyjnym.

Wskutek spowolnienia gospodarczego oczekiwania klientów rosną jeszcze bardziej, znacznie wzrosła też świadomość konsumentka. Dlatego nader ważne jest, aby sukcesywnie i w miarę cyklicznie analizować panujące trendy rynkowe, weryfikować reguły działania biznesu i poddawać ocenie poczynania konkurencji tak, żeby nie pozostać w tyle. Niezwykle przydatne do tego jest zastosowanie benchmarkingu, czyli przyjęcie na tyle pokornej postawy, aby umieć przyznać, że ktoś jest od nas lepszy w jakiejś dziedzinie, a jednocześnie być na tyle mądrym, aby podjąć wszelkie działania, by dorównać najlepszemu, a nawet go wyprzedzić. Istotnym jednak aspektem jest to, żeby przy tym ciągłym eksperymentowaniu i poszukiwaniu nowych rozwiązań uwzględnić realne zasoby finansowe do zrealizowania działań innowacyjnych, a w przypadku wprowadzenia na rynek nowego produktu czy usługi obiektywnie ocenić potencjalny popyt i zdolność organizacji do zamierzonych zmian. Podsumowując można stwierdzić, iż inaczej określają orientację na zaufanie pracownicy zajmujący stanowiska menedżerskie, a inaczej widzą to pracownicy administracyjni i produkcyjni.

## Literatura

- Adamik A. (red.), 2010, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Benson-Armer R., Stickle D., 2000, *Successful team leadership is built on trust*, „Ivey Business Journal”, no. 65(5).
- Donaldson T., Preston L.E., 1995, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review”, vol. 20, no. 1.
- Frączkiewicz-Wronka A. (red.), 2012, *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchołowicz M., 2009, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Hejduk I.K. i in., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, www.e-mentor.edu.pl (28.03.2011).
- Jones T.M., Wicks A.C., 1999, *Convergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 2.
- Księga Jakości UniGlass Polska Sp. z o.o., 2011.
- Paliszkievicz J., 2013, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Paliszkievicz J.O., 2010, *Koncepcja zarządzania zaufaniem*, [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Parsons T., 1972, *Research with Human Subjects and the „Personal Complex”*, [w:] P.A. Freund (red.), *Experimentation with Human Subjects*, George Allen and Unwin, London.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Wereda W., 2013, *Value creation ans stakeholders in the model of the Intelligent municipality – theoretical perspective*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” SAN w Łodzi, zeszyt 13.
- Wereda W., 2014, *The nature of stakeholders in changing environment of the organizations*, [w:] B. Domańska-Szaruga, T. Stefaniuk (red.), *Organization in changing environment. Conditions, methods and management practices*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

## **ORIENTATION ON TRUST AND BUILDING RELATIONSHIPS WITH STAKEHOLDERS IN ORGANIZATIONS**

**Summary:** Building a relationship is characterized by the fact that the existence of the trust between partners of organizations is undeniably for its creation. The same happens in the case of the relationship between various stakeholders, but it depends on strength and continuity of these ties. Building trust among organizations should be started from identifying the propensity to the orientation on trust, manifested in the general tendency to the mutual cooperation and being to some extent dependent on each other. The main factors that affect the propensity to trust is the belief of the universality of respecting moral values and attitudes expressed by the conviction of the great importance of cooperation and collaboration with other stake groups, regardless of values adhered to by stakeholders. The main purpose of this article is to present and identify the orientation on trust, and specify what is important in building relationships with stakeholders in terms of theoretical and practical background, based on the case study of the firm UniGlass Poland Sp. z o.o. in Łomża.

**Keywords:** orientation on trust, building relationships, stakeholders, UniGlass Polska Sp. z o.o. in Łomża.