

**PRACE NAUKOWE**

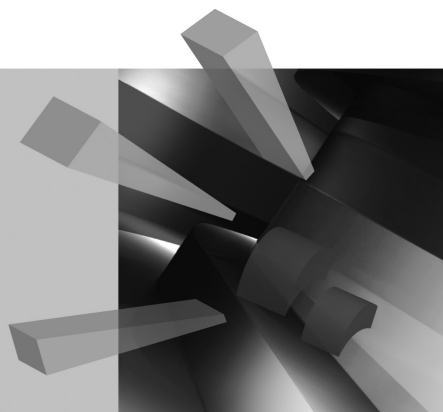
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**298**

# **Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia**



Redaktorzy naukowi

**Mieczysław Moszkowicz**

**Robert Kamiński**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: 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),

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)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-338-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Roman Chorób:</b> Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych .....	11
<b>Zbigniew Chyba:</b> Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki .....	27
<b>Jarosław Domański:</b> Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i> .....	40
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
<b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i> .....	56
<b>Honorata Howaniec:</b> Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
<b>Wiesław Kotarba:</b> Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
<b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
<b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw .....	105
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
<b>Edmund Pawłowski:</b> Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
<b>Jadwiga Rudek:</b> Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
<b>Łukasz Skowron:</b> Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
<b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

<b>Stefan Trzcieliński:</b> Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW .....	170
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy .....	179
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu .....	196
<b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

## Summaries

<b>Roman Chorób:</b> Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
<b>Zbigniew Chyba:</b> Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises .....	26
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska:</b> The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
<b>Jarosław Domański:</b> Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
<b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
<b>Honorata Howaniec:</b> Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
<b>Wiesław Kotarba:</b> Problems in the protection of intangible goods .....	92
<b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
<b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> The role of knowledge workers in the innovative activities of companies .....	112
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and competence in economy .....	127
<b>Edmund Pawłowski:</b> Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
<b>Jadwiga Rudek:</b> Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy .....	144
<b>Łukasz Skowron:</b> Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

---

<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Qualification requirements for the staff of modern economy .....	161
<b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
<b>Stefan Trzcieliński:</b> Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE .....	178
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy .....	186
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization .....	195
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....	204
<b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region .....	215
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

**Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## **ZAUFANIE W ZINTEGROWANYM MODELU *SUSTAINABLE ENTERPRISE***

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie na kluczową rolę zaufania w zintegrowanym modelu *sustainable enterprise*. W pierwszej części tekstu autorzy przedstawiają istotę *business sustainability* oraz związanej z nią koncepcji przedsiębiorstwa „jutra”, czyli *sustainable enterprise*. Następnie scharakteryzowany jest zintegrowany model *sustainable enterprise* ze wskazaniem elementów obligatoryjnych i fakultatywnych, w tym zaufania. Przedstawiony przykład Semco Group, czyli *sustainable enterprise* opartego na zaufaniu, pozwala w końcowej części artykułu zaprezentować zintegrowany model z wyodrębnionym czynnikiem w postaci zaufania organizacyjnego.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, *sustainable enterprise*, modele zaufania w organizacji.

### **1. Wstęp**

Współczesny świat opiera się na ciągłych zmianach i adaptacji do nich, pojawianiu się nowych rodzajów ryzyka. Dodatkowo sytuację utrudniają powracające kryzysy ekonomiczne oraz kurczące się zasoby naturalne, co w dobie globalizacji stwarza zagrożenia dla wielu regionów świata. Jednocześnie bardzo szybki postęp technologiczny generuje wysokie koszty związane z modernizacją i zakupem różnego rodzaju sprzętów, oprogramowania, technologii itp.

W związku z powyższym nieunikniona jest zmiana i adaptacja modeli biznesowych. Nie zawsze wystarczy samo odnowienie modelu czy nawet jego rozszerzenie – efekt takich działań jest krótkofalowy. Nierzadko zachodzi potrzeba wprowadzenia radykalnych zmian w modelu, czego przykładem jest powstanie różnych modeli *sustainable enterprise*, które dają szansę na długofalowe oczekiwane rezultaty. Niemniej jednak w przyszłości należy oczekiwać potrzeby wdrożenia kolejnych zmian w modelu biznesowym w sposób opisany powyżej – w krótkim i długim czasokresie.

*Business sustainability* nie jest łatwo osiągnąć. Wielokrotnie podejmowano się zadania określenia najlepszego modelu biznesowego. W efekcie znany jest cały szereg modeli *sustainable enterprise*, na przykład: model oparty na zarządzaniu wiedzą,

model oparty na zarządzaniu wartością, model agencyjny, model oparty na zarządzaniu zaufaniem, model oparty na zarządzaniu ekologicznym [Grudzewski i in. 2010, s. 319-322]. Jednakże żaden z wymienionych nie jest wystarczający, gdyż każdy model należy dostosować do określonych szczególnych uwarunkowań, otoczenia, samego przedsiębiorstwa itd. W związku z tym autorzy, w oparciu o wyniki wcześniejszych własnych badań i analiz, zaproponowali zintegrowany model *sustainable enterprise*. Granice *sustainable enterprise* oraz stopień jego elastyczności są przewidziane w zintegrowanym modelu. Opisano go w artykule z uwzględnieniem zaufania organizacyjnego, które trudno zdobyć i utrzymać, podobnie jak *business sustainability*.

## **2. Business sustainability oraz sustainable enterprise**

*Sustainability* często jest kojarzone tylko ze zrównoważonym rozwojem czy – inaczej – ekorozwojem. Słowo *sustainable* zostało pierwotnie wprowadzone przez ruch ekologiczny w latach osiemdziesiątych. *Corporate sustainability management* oznacza zarządzanie w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa w obrębie kwestii dotyczących ekologii, ekonomii i etyki. W teorii i praktyce zarządzania *sustainable enterprise* oznacza przedsiębiorstwo „jutra”, które łatwo adaptuje się do zachodzących zmian oraz dobrze funkcjonuje w warunkach kryzysu i chaosu. Gdy cykl życia organizacji uległ znacznemu skróceniu, dążenie w kierunku *sustainable enterprise* daje możliwość jego wydłużenia. W ostatnich latach określenia *business sustainability* oraz *sustainable enterprise* weszły na stałe do słownika kadry zarządzającej i teoretyków zarządzania.

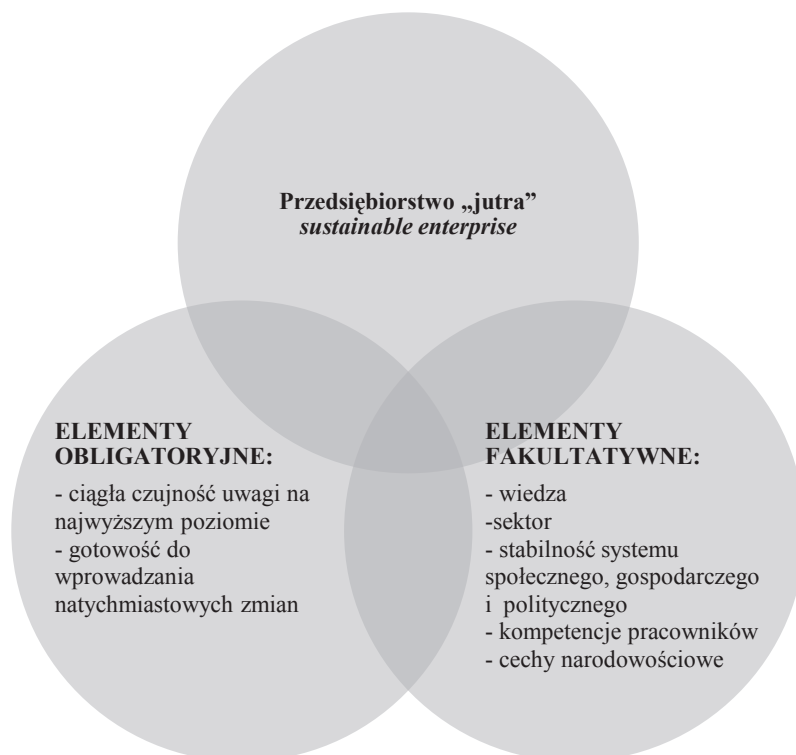
*Sustainability* oznacza zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji oraz reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej się pozycji na rynku poprzez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu) dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, równoważąc przy tym interesy różnych grup [Grudzewski i in. 2010, s. 26-27].

## **3. Zaufanie w zintegrowanym modelu sustainable enterprise**

Zintegrowany (holistyczny) model *sustainable enterprise* składa się z dwóch grup elementów [Grudzewski i in. 2010, s. 322]:

- o charakterze obligatoryjnym – stałe elementy modelu, zawsze obecne i o kluczowym znaczeniu: ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie oraz gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian (czyli zdolność do odnawiania się przedsiębiorstwa),
- o charakterze fakultatywnym – elementy, które mogą się pojawić w modelu, ale nie muszą, ich znaczenie ulega zmianie w zależności od otoczenia, w jakim

funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo, czyli konfiguracja elementów o charakterze fakultatywnym ulega ciągłym przeobrażeniom. Rysunek 1 przedstawia zintegrowany model *sustainable enterprise*.



**Rys. 1.** Zintegrowany model *sustainable enterprise*

Źródło: [Grudzewski i in. 2010, s. 323].

Elementy obowiązkowe i nieobowiązkowe zintegrowanego modelu *sustainable enterprise* są szczegółowo opisane poniżej.

### **3.1. Elementy o charakterze obligatoryjnym zintegrowanego modelu *sustainable enterprise***

Główną i obligatoryjną cechą, wyróżniającą przedsiębiorstwo przyszłości od innych przedsiębiorstw, jest ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie. Pierwsza cecha jest niezbędna do realizacji drugiej cechy. Drugą kardynalną cechą jest gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian (czyli zdolność do odnawiania się przedsiębiorstwa). Potrzeba zmian pojawia się w wyniku nieustannie prowadzonych obserwacji otoczenia na poszczególnych poziomach: lokalnym, regionalnym, narodowym, wspólnotowym (dotyczy krajów Unii Europejskiej), globalnym. Należy



podkreślić, że obserwacje te są prowadzone nie na jednym lub kilku poziomach jednocześnie, ale na wszystkich poziomach, niezależnie od zasięgu prowadzonej działalności. Odnawianie się firmy obejmuje tworzenie, wprowadzenie i stymulowanie zmian, których celem jest zapewnienie jej dalszego istnienia i rozwoju, a co najmniej – przetrwania. Jest to zatem zarządzanie zmianami. Liderzy do perfekcji opanowali sztukę kierowania zespołowym procesem odnawiania. Współcześnie coraz częściej ten proces odnawiania jest równoznaczny z wymyśleniem firmy całkowicie od nowa. Te dwie cechy są stałymi i niezbywalnymi elementami holistycznego modelu *sustainable enterprise* [Grudzewski i in. 2010, s. 322-324].

### **3.2. Elementy o charakterze fakultatywnym zintegrowanego modelu *sustainable enterprise***

Druga grupa elementów modelu ma charakter fakultatywny, czyli jest to grupa elementów bardziej ruchomych, zmiennych w czasie i w przestrzeni, zależnych od warunków, w jakich funkcjonuje konkretne *sustainable enterprise*. Koncepcja *sustainable enterprise* i sposób jej realizacji zależą przede wszystkim od [Grudzewski i in. 2010, s. 324]:

- lokalizacji przedsiębiorstwa (kontynent, kraj, miasto, region itd.),
- branży (usługi, przemysł, finanse, zaangażowane wysokie bądź niskie technologie),
- wiedzy i kompetencji pracowników (poziom edukacji, staże zagraniczne, *long life learning* itd.),
- stabilności systemu gospodarczego, politycznego i społecznego poszczególnych krajów, jak i na skalę ogólnoświatową (np. gospodarka Korei Północnej oparta na zasadzie centralnego planowania i samodzielności znajduje się w stagnacji, mieszkańcy są zagrożeni powrotem fali głodu na skalę wielkiego głodu z lat 90., kiedy zmarło dwa miliony ludzi, a jednocześnie przeprowadzane są kolejne próby atomowe, pomimo sankcji Rady Bezpieczeństwa ONZ),
- cech narodowościowych determinujących kulturę organizacyjną (np. kultury krajów skandynawskich cechuje wysoki poziom zaufania).

### **3.3. Znaczenie zaufania jako fakultatywnego elementu zintegrowanego modelu *sustainable enterprise***

Zaufanie odgrywa pierwszoplanową rolę w wielu obszarach gospodarki i zawiera się w wielu fakultatywnych elementach zintegrowanego modelu *sustainable enterprise*. Mianowicie:

- zaufanie wchodzi w skład cech narodowościowych determinujących kulturę organizacyjną – czyli poziom zaufania organizacyjnego ma swoje odbicie w kulturze organizacyjnej;
- zaufanie składa się na kapitał społeczny razem z normami i sieciami – czyli zaufanie wywiera wpływ na system ekonomiczny, polityczny i społeczny;

- zaufanie jest zdeterminowane przez decyzję i postawę pracownika – czyli wiedza i kompetencje pracowników mają kluczową rolę w procesie budowania zaufania organizacyjnego oraz *sustainable enterprise*.

### **Zaufanie w organizacji**

Zaufanie jest pojęciem uniwersalnym, wielowymiarowym i wielokierunkowym, np. darzymy innych zaufaniem lub jesteśmy nim obdarzani. Zaufanie w organizacji, nazywane również zaufaniem organizacyjnym, często jest rozumiane w wąskim zakresie – jako zaufanie intraorganizacyjne (inaczej zaufanie wewnątrzorganizacyjne), czyli w ramach danej organizacji, lub w szerszym zakresie – jako zaufanie interorganizacyjne, czyli zaufanie między organizacjami. Zatem zaufanie organizacyjne dotyczy przede wszystkim relacji zaufania wewnątrz jednej organizacji lub relacji zaufania między współpracującymi organizacjami, stronami współpracy [Wańtuchowicz 2012, s. 70].

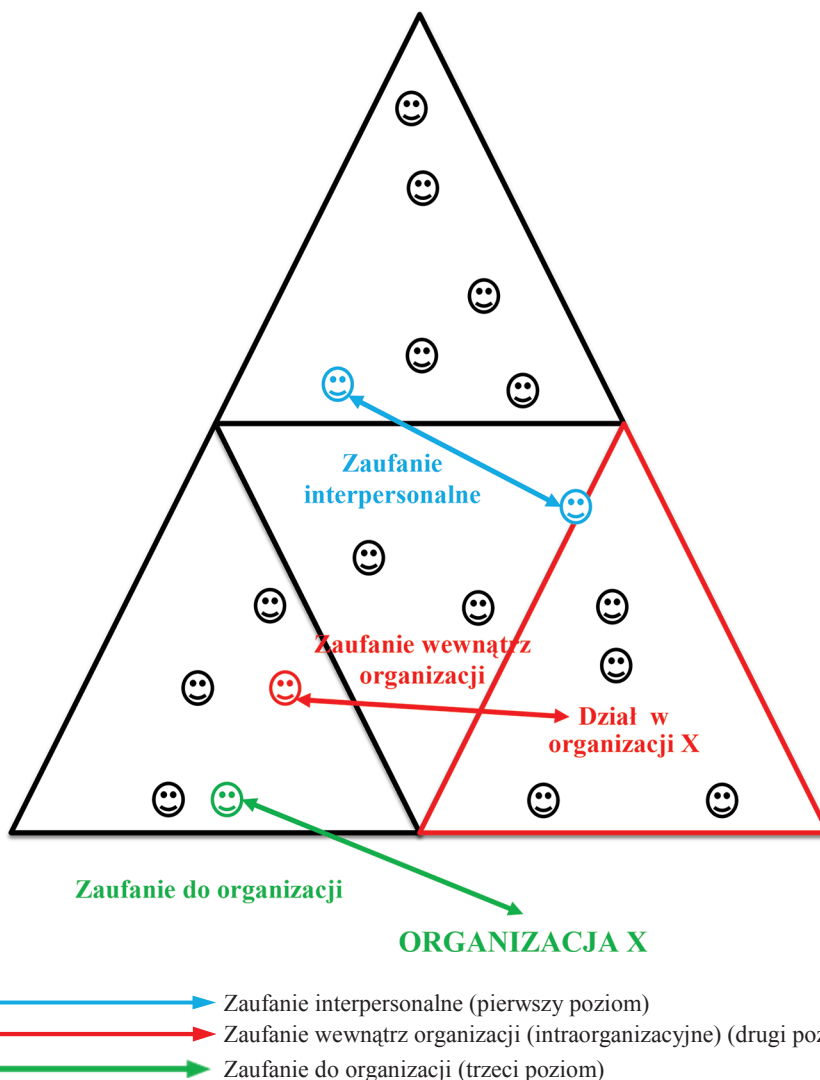
Przyjęcie odpowiedniej perspektywy organizacyjnej jest kluczowe w procesie badania zaufania organizacyjnego. W związku z powyższym wyodrębnione zostały trzy poziomy zaufania: interpersonalne, wewnątrz organizacji i do organizacji. Ograniczenie obszaru analizy zaufania organizacyjnego tylko do analizy zaufania interpersonalnego, czyli na poziomie międzyludzkim, prowadzi do otrzymania nieprawdziwych wyników i mylnych wniosków końcowych.

### **Poziomy zaufania organizacyjnego**

Konieczne jest eksplorowanie zaufania organizacyjnego na trzech następujących poziomach (wymiarach) [Wańtuchowicz 2012, s. 70-71, rys. 2]:

- zaufanie interpersonalne (ZIP) – zaufanie na poziomie międzyludzkim, tzn. między członkami organizacji, badamy najniższy poziom relacji zaufania;
- zaufanie wewnątrz organizacji (intraorganizacyjne) (ZIO) – zaufanie w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej, czyli między poszczególnymi elementami struktury organizacyjnej, takimi jak np. działy, oddziały, wydziały, zespoły, grupy, pionierskie i segmenty, lub między poszczególnymi pracownikami organizacji a poszczególnymi elementami struktury organizacyjnej, np. zaufanie pracownika działu marketingu do raportu przygotowanego przez dział księgowy, oznacza to badanie na środkowym poziomie;
- zaufanie do organizacji (ZO) – zaufanie do organizacji postrzeganej jako całość, np. zaufanie pracowników do struktury organizacyjnej całej organizacji, systemu informatycznego całej organizacji, kultury organizacyjnej obowiązującej w całej organizacji, oznacza najwyższy poziom badania.

Rysunek 2 stanowi ilustrację trzech wymienionych poziomów zaufania organizacyjnego.



Rys. 2. Trzy wymiary zaufania w organizacji

Źródło: [Wańtuchowicz 2012, s. 108].

Zaufanie na poszczególnych poziomach – ZIP, ZIO oraz ZO – nie tylko decyduje o całkowitym zaufaniu organizacyjnemu, ale pozostaje ze sobą we wzajemnych relacjach. Na przykład:

- brak zaufania pracownika do dyrektora, czyli poziomu ZIP, przyczynia się bezpośrednio do wyraźnego spadku zaufania tego pracownika do zarządu lub kierownictwa, czyli poziomu ZIO, a także może osłabiać zaufanie do całej organizacji, czyli poziomu ZO;

- wysoki poziom zaufania między członkami organizacji pracującymi w ramach wspólnego projektu do kierownika projektu, czyli na poziomie ZIP, przenosi się na poziom zaufania odczuwanego przez tych pracowników do innych członków organizacji niepracujących w projekcie, np. dyrektora firmy, czyli do poziomu ZIO, z jednoczesnym możliwym wzmocnieniem zaufania członków tego zespołu do całej organizacji.

Zatem zaufanie organizacyjne obejmuje poszczególne komponenty składające się z różnych typów zaufania, które w badaniach należy uwzględnić równocześnie:

$$\text{Zaufanie organizacyjne} = \text{zaufanie interpersonalne (ZIP)} + \\ + \text{zaufanie intraorganizacyjne (ZIO)} + \text{zaufanie do organizacji (ZO)}$$

### Model zaufania organizacyjnego

W badaniu *business sustainability* należy uwzględnić następującą, rozbudowaną wersję definicji zaufania organizacyjnego. Zaufanie w organizacji (zaufanie organizacyjne – czy inaczej – zaufanie w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej) rozumiane jest jako [Wańtuchowicz 2012, s. 72]:

- postawa członka organizacji, który utożsamia własne dobro z dobrem całej organizacji i poszczególnych jej członków, która powinna wzmacniać się wraz z upływem czasu i rozwojem współpracy;
- decyzja członka organizacji wynikająca z jednoczesnego uwzględnienia w tej kategorii: przywództwa, kultury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej, zarządzania zasobami ludzkimi, zdolności uczenia się i zarządzania wiedzą.

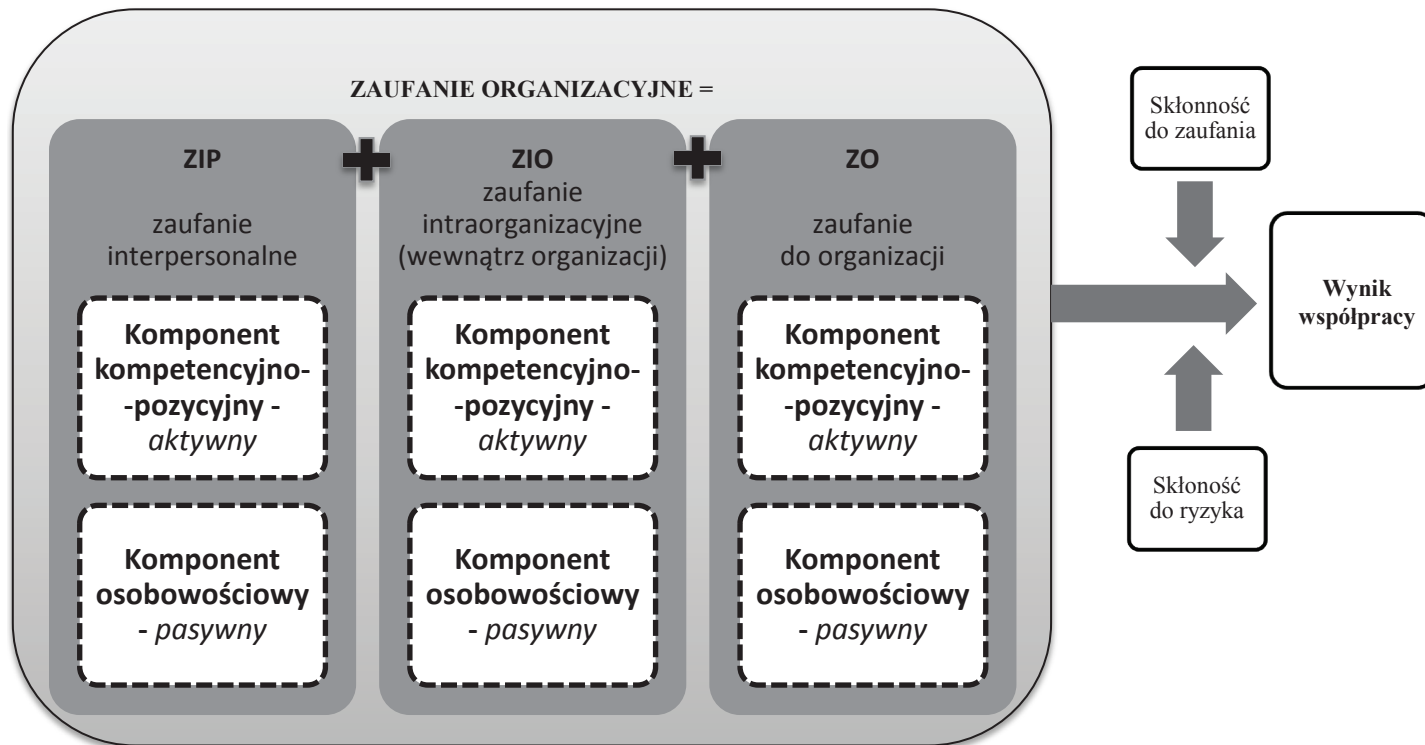
Podsumowując, należy stwierdzić, że zaufanie organizacyjne wyraża postawę członka organizacji, która wynika z:

- jego dobrej woli;
- oczekiwania od innych pracowników, partnerów: efektywnej współpracy, korzystnych dla nas zachowań, wywiązywania się z powierzonych zadań z uwzględnieniem wiedzy i wysokich kompetencji.

Tak rozumiane zaufanie w organizacji decyduje o efektywnej współpracy, dobrej komunikacji, dobrej atmosferze w miejscu pracy, co w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia sukcesu przez organizację.

Uwzględniając założenia zawarte w podstawowym (fundamentalnym) modelu zaufania organizacyjnego (rys. 2), można zauważyć, że zaufanie w organizacji składa się z dwóch podstawowych składników o charakterze kompetencyjno-pozycyjnym (element dynamiczny, ulegający zmianom) oraz osobowościowym (element statyczny, trudno ulegający zmianom) (rys. 3).

Najważniejszy, z punktu widzenia zaufania w organizacji, jest komponent kompetencyjno-pozycyjny zaufania. Składa się na niego zaufanie do kompetencji, umiejętności i wiedzy innych, połączone z zaufaniem pozycyjnym, czyli wynikającym bezpośrednio z pełnionych w organizacji funkcji, miejsca zajmowanego w hierar-



**Rys. 3.** Model zaufania organizacyjnego

Źródło: [Wańtuchowicz 2012, s. 109].

chii organizacyjnej. Drugi element modelu dwukomponentowego zaufania to komponent osobowościowy zaufania. Tworzy go zaufanie o charakterze osobistym, wynikające bezpośrednio z posiadanych cech osobowościowych (takich jak: otwartość, łatwość porozumiewania się, uczciwość itp.), niezależne od zajmowanego stanowiska.

Na końcowy wynik współpracy bezpośredni wpływ mają skłonność do zaufania rosnąca wraz z czasem oraz kolejnymi występującymi w realizacji przedsięwzięciami, a także skłonność do ryzyka.

### **Zarządzanie zaufaniem i zarządzanie przez zaufanie**

Zarządzanie zaufaniem w organizacji w ramach nauk o zarządzaniu odnosi się do procesu budowania organizacji o wysokim poziomie zaufania i oznacza:

- w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej – ciągłe badanie i wzmacnianie zaufania interpersonalnego, intraorganizacyjnego i do organizacji, czyli budowanie organizacji opartej na zaufaniu;
- w perspektywie międzyorganizacyjnej – inicjowanie nowych i dbanie o już istniejące relacje z otoczeniem organizacji połączone ze szczególną dbałością o wzajemne zaufanie.

Zarządzanie zaufaniem nazywane jest niekiedy zarządzaniem przez zaufanie. Zostało ono wdrożone w praktyce przez Ricardo Semlera<sup>1</sup> w Semco Group<sup>2</sup>, opisaną szczegółowo poniżej jako dobry przykład organizacji opartej na zaufaniu oraz organizacji typu *sustainable enterprise*.

## **4. Semco Group jako przykład *sustainable enterprise* o wysokim poziomie zaufania organizacyjnego**

Semco Group została założona w 1953 r. przez austriackiego inżyniera Curta Semlera jako brazylijska fabryka produkująca wysokiej jakości urządzenia przemysłowe i świadcząca wyspecjalizowane usługi inżynierskie. Zakres działalności firmy ulegał dywersyfikacji i poszerzeniu wraz z upływem lat z naciskiem na usługi z zakresu m.in.: doradztwa w zakresie ochrony środowiska, zarządzania nieruchomościami, zarządzania obiektami, telefonii mobilnej [<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=1&contentID=543>]. Obecnie Semco Group jest liderem na rynku producentów wyposażenia przemysłowego oraz rozwiązań w zakresie zarządzania dokumentami. Ponadto firma zarządza fundacją wspierającą strategiczne projekty ze sfery edukacji, kultury i ochrony środowiska.

<sup>1</sup> Przykład Semco Group został bardziej szczegółowo opisany w książce autorstwa Ricardo Semlera (zob. [Semler 1998]) oraz w książce prof. Gary'ego Hammela pt.: *The Future of Management*.

<sup>2</sup> Sukces Semco Group zainteresował teoretyków i praktyków zarządzania. Znaleźli oni szereg podobnych firm, m.in. SRC Holdings Corporation, W.L. Gore Associates, SAIC, Southwest Airlines, Suma Wholefoods – więcej w: [Stocki, Prokopowicz, Żmuda 2008].

#### 4.1. Budowanie *business sustainability* przez zarządzanie przez zaufanie oraz *empowerment* pracowniczy

Semco Group stanowi przykład *sustainable enterprise* o wysokim poziomie zaufania organizacyjnego, ponieważ zarówno w przeszłości, jak i obecnie w centrum uwagi firmy niezmiennie pozostają dwa elementy: ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie oraz gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian. Opisana historia sukcesu Semco przedstawia *de facto* eksperyment menedżerski oparty na założeniu, że można efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem, oddając możliwość podejmowania decyzji wcześniej będących w gestii zarządu w ręce szeregowych pracowników – zgodnie z koncepcją *open management* oraz zarządzania bez menedżerów (*management without managers*).

Sukces Semco Group ma swoje źródło w wyjątkowym stylu przywództwa jego dyrektora i CEO, najmłodszego absolwenta Harvard Business School (ukończył on szkołę w wieku 20 lat) – Ricardo Semlera. Słynie on ze swojego przywództwa opartego na delegowaniu uprawnień oraz przyjaznym stylu zarządzania. W efekcie Semco jest uważana za organizację o wysokim poziomie zaufania. Semler jest twórcą koncepcji o nazwie „zarządzanie bez menedżerów”<sup>3</sup>, która umownie jest nazywana zarządzaniem przez zaufanie (*management by trust*). Pod tym pojęciem kryją się rozwiązania organizacyjne oparte na zasadzie wzajemnego zaufania i zrozumienia, co znajduje swoje odbicie przede wszystkim w (za: [Bugdol 2006, s. 32]):

- szerokim delegowaniu „w dół” (*top-down*) uprawnień decyzyjnych,
- stosowaniu kontroli tylko w przypadku pojawienia się zakłóceń lub problemów z funkcjonowaniem organizacji,
- stosowaniu następujących zasad dotyczących czasu pracy: długość dnia pracy pracowników jest zmienna w zależności od liczby bieżących zadań przeznaczonych do wykonania, co wynika bezpośrednio z liczby otrzymanych zleceń lub zamówień, pracownicy decydują indywidualnie o czasie rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz koniecznych przerwach w trakcie pracy, pracownicy mogą nie przychodzić do pracy, jeśli wykonali wszystkie swoje zadania i nie mają żadnych nowych zadań do wykonania, ale jednocześnie są dyspozycyjni, w sytuacji gdy pojawi się większa liczba zadań do wykonania (np. w przypadku sezonowości produkcji albo w sytuacjach wyjątkowych, np. awarii), gotowi są wtedy do dłuższego pobytu w pracy,
- przynależności pracowników do określonych zespołów, które ponoszą pełną odpowiedzialność za wykonywane zadania oraz decydują o sposobie nadzorowania swojej pracy.

W Semco nie istnieje audyt wewnętrzny. Wynagrodzenie pracowników zależy w pewnej części od zysków firmy, dlatego wszystkim zależy na prowadzeniu uczciwej

<sup>3</sup> Więcej: [Semler 1989, s. 76-84].

działalności przynoszącej realne zyski. Ponadto większość pracowników sama ustala swoje wynagrodzenie. Kluczem do powodzenia każdego projektu jest zaangażowanie pracownika, zatem Semco stara się łączyć zainteresowania pracowników z rodzajem wykonywanej przez nich pracy, czyli firma dopasowuje się do swoich pracowników, nie na odwrót. Liderzy w firmie są wybierani przez samych pracowników. Tak ukształtowana kultura organizacyjna daje efekt w postaci niskiego wskaźnika rotacji, kształtującego się na poziomie zaledwie 1%. Ponadto Semco jest jednym z najbardziej pożądanym pracodawców w Brazylii, charakteryzującym się ponadprzeciętnym poziomem lojalności pracowników.

Semco Group jest firmą innowacyjną, działającą w oparciu o własne zasady i zgodnie z własnymi wartościami (tab. 1).

**Tabela 1.** Lista najważniejszych zasad i wartości w Semco Group

1	Być niezawodną i godną zaufania firmą.
2	Uczciwość i przejrzystość cenić bardziej niż chwilowe interesy.
3	Poszukiwać równowagi między krótko- i długoterminowymi zyskami.
4	Oferować produkty i usługi w przystępnych cenach tak, aby były uważane przez klientów za najlepsze na rynku.
5	Oferować klientowi różnorodne usługi przy założeniu, że odpowiedzialność za ich jakość stoi na pierwszym miejscu i jest ważniejsza od zysków.
6	Wspierać kreatywność i odwagę.
7	Zachęcać wszystkich do podejmowania i decyzji odgórnych i do dyskusowania na ich temat.
8	Dbać o utrzymanie przyjemnej atmosfery – wolnej od uprzedzeń i pełnej profesjonalizmu.
9	Utrzymywać bezpieczne warunki pracy oraz kontrolować procesy przemysłowe celem ochrony pracowników oraz środowiska naturalnego.
10	Potrafić przyznać się do popełnionych błędów, pamiętając, że zawsze można je poprawić.

Źródło: [<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=566>].

Duży stopień swobody pracowników, niewielki stopień formalizmu oraz duży szacunek dla innych pracowników – to najważniejsze zasady przestrzegane w Semco Group. Wszyscy są traktowani równo: od kierowników najwyższego szczebla, do pracowników szeregowych (najniższego szczebla), co pozytywnie oddziałuje na stopień satysfakcji z pracy.

Według Lawler [1973] zaangażowanie pracowników wpływa dodatnio na wyniki firmy. Organizacje oparte na zaufaniu częściej wdrażają *empowerment* pracowników czy pomocny w budowaniu *sustainable enterprise*. Powszechną praktyką w Semco są samodzielnymi zespoły pracownicze (*self-directed teams*)<sup>4</sup>, czyli grupy pracowników mające uprawnienia do wprowadzania określonych zmian w procesach pracy [Stevenson 2004, s. 301]. Semco Group korzysta z następującej wiedzy: inno-

<sup>4</sup> Już blisko 50% firm z listy Fortune 1000 stosuje w praktyce *self-directed teams*.



wacje w zakresie infrastruktury wspierające pojawianie się organizacji uczących się występują razem ze zmianami w społecznej warstwie organizacji z uwzględnieniem zmian w strukturze organizacyjnej (*self-directed teams*), nowe systemy nagradzania, sieci informacyjne itd. [Senge 1994, s. 32].

Semler zapoczątkował przeniesienie władzy, gdyż rozumiał doskonale, że pracownicy będący najbliższej określonych sytuacji są w stanie najlepiej określić kierunek zmian w procesach, lepiej niż kadra zarządzająca [Stevenson 2004, s. 301].

Semco słynie także ze szczególnej dbałości o zachowanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym swoich pracowników (tzw. koncepcja *Quality of Work Life*). Zakłada się, że im więcej pracownicy mają kontroli nad wykonywanymi zadaniami, tym bardziej będą wydajni i zadowoleni z wykonywanej pracy [Maresco, York, s. 5]. Wzmacnianie zadowolenia z pracy wpływa pozytywnie na wyniki osiągnięte przez całą firmę.

Zasady i wartości<sup>5</sup> w Semco pozwalają budować oparte na zaufaniu przedsiębiorstwo „jutra” typu *sustainable*. Semco koncentruje swoje wysiłki na wzmacnianiu elementu aktywnego zaufania, tj. komponentu kompetencyjno-pozycyjnego. Zaufanie do kompetencji, umiejętności i wiedzy pracowników połączone jest z zaufaniem pozycyjnym, czyli wynikającym bezpośrednio z pełnionych w firmie funkcji.

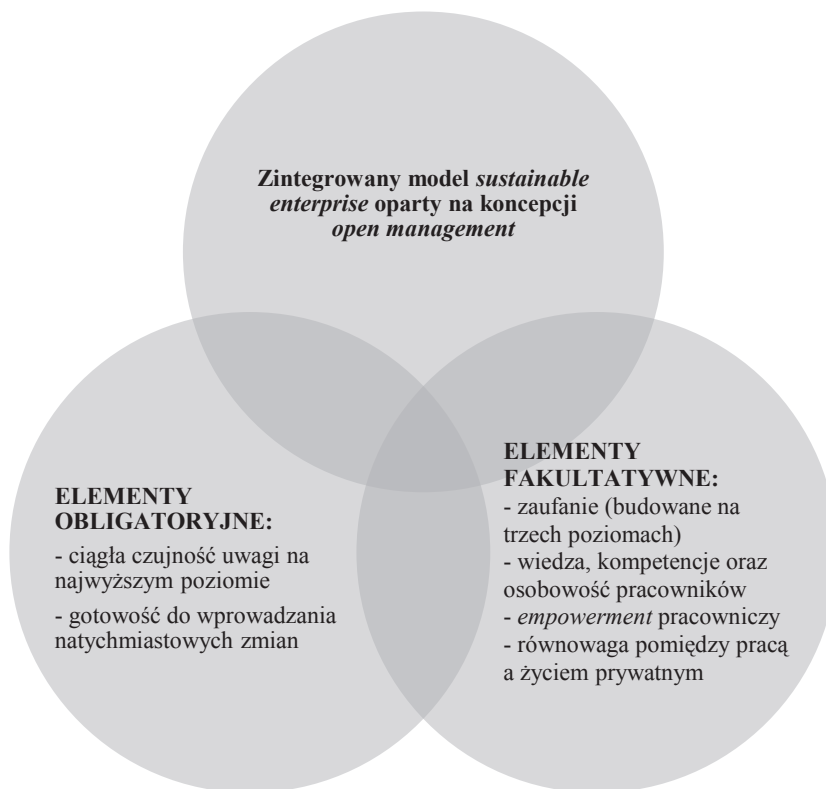
#### 4.2. Zaufanie w zintegrowanym modelu *sustainable enterprise*

Nie istnieje jeden właściwy, najlepszy model *sustainable enterprise*. Semco Group znalazło swoją własną drogę w kierunku *business sustainability* i konsekwentnie nią idzie. Przykład Semco Group pomaga w określeniu zintegrowanego modelu *sustainable enterprise* uwzględniającego zaufanie organizacyjne (rys. 4).

Zintegrowany model *sustainable enterprise* składa się z elementów o charakterze obligatoryjnym (takie same dla każdej organizacji dwa następujące elementy: ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie oraz gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian) i fakultatywnym, w których zawiera się zaufanie organizacyjne. Zarządzanie przez zaufanie pomaga w budowaniu zaufania na wszystkich trzech poziomach, tj.: interpersonalnym, intraorganizacyjnym oraz do całej organizacji. Zaufanie na każdym z poziomów zależy od kompetencji, pozycji i osobowości pracowników. Wiedza dodatkowo wpływa na wymienione czynniki. *Empowerment* pracowniczy (czyli partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji) jest równie ważny jak zaufanie w *sustainable enterprise*. Oznacza to, że pracownicy mają realny wpływ na sposób wykonywania pracy, mogą podejmować samodzielnie decyzje oraz realizować założone cele i osiągać wysokie wyniki. Ponadto satysfakcja

---

<sup>5</sup> Dodatkowych informacji o źródłach sukcesu Semco Group dostarcza analiza tzw. podręcznika przetrwania w Semco Group (a *Survival Manual*) [<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567>].



**Rys. 4.** Zaufanie w zintegrowanym modelu *sustainable enterprise*

Źródło: opracowanie własne.

pracowników z pracy zależy od zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym (*Quality of Work Life*). Współcześnie wysoka jakość życia i pracy jest coraz bardziej poszukiwana i wysoko ceniona przez pracowników.

## 5. Wnioski końcowe

Kryzys, chaos, globalizacja oraz inne zjawiska o charakterze negatywnym są stale obecne we współczesnym otoczeniu biznesowym. W dziedzinie ekonomii i zarządzania lawinowo rośnie liczba publikacji na ten temat. Praktycy i teoretycy poszukują idealnego modelu organizacji, który pomoże przetrwać nawet w bardzo trudnych i niekorzystnych warunkach.

Artykuł przedstawia propozycję modelu zintegrowanego *sustainable enterprise*. Wszystkie elementy obowiązkowe i nieobowiązkowe odgrywają w nim bardzo ważną rolę. Stałym i niezmiennym warunkiem istnienia i dalszego rozwoju organizacji

„jutra” jest umiejętność uważnego obserwowania otoczenia (czujność na najwyższym poziomie) oraz zarządzanie zmianą, rozumiane jako zdolność do odnawiania się organizacji. Pozostaje pytanie o zaufanie organizacyjne oraz inne ważne elementy dodatkowe (fakultatywne).

Przykład Semco Group dowodzi, że podejście do pracowników i do biznesu w ogóle, oparte na modelu *open management*, zarządzaniu bez menedżerów oraz wysokiej partycypacji pracowników w zarządzaniu, decyduje o tym, że zarządzanie można określić jako „przyjazne” i wspomagające budowanie zaufania organizacyjnego. Opisany sposób działania Semco, mający swoje odbicie w przestrzeganych w firmie zasadach i wyznawanych wartościach, stanowi klucz do sukcesu i osiągnięcia *business sustainability*.

Zaufanie organizacyjne ma przede wszystkim charakter komplementarny, to znaczy, że konieczne jest występowanie innych wartości organizacyjnych razem z zaufaniem do osiągnięcia jak najlepszych wyników w zarządzaniu przynoszącym korzyści we współpracy i w osiąganiu efektów finansowych oraz w budowaniu *business sustainability*. Wartości oraz zasady wyznawane w Semco Group wspomagają i przyspieszają proces budowania organizacji opartej na zaufaniu i jednocześnie wzmacniają jej *business sustainability*. Należy podkreślić, że zarządzanie przez zaufanie (umownie nazywane także zarządzaniem bez menedżerów) pojawiło się najpierw jako rzeczywiste i skuteczne rozwiązanie w takich firmach, jak Semco, a dopiero później zaczęto opisywać i analizować ten szczególnie model zarządzania.

Zintegrowany model *sustainable enterprise*, uwzględniający naturę człowieka opartą na zaufaniu, jest bardzo efektywny i – co równie ważne – daje pracownikom zadowolenie z pracy oraz pomaga zachować im równowagę między życiem prywatnym i zawodowym. Przykład Semco Group potwierdził kluczową rolę zaufania w zintegrowanym modelu *sustainable enterprise*.

## Literatura

- About the Semco Group*, <http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=1&contentID=543> (20 March 2012).
- Bugdól M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2010.
- Lawler E. III., *Motivation in Work Organizations*, Cole Publishing, 1973.
- Maresco P.A., York C.C., *Ricardo Semler: Creating Organizational Change Through Employee Empowered Leadership*, <http://www.newunionism.net/library/case%20studies/SEMCO%20-%20Employee-Powered%20Leadership%20-%20Brazil%20-%202005.pdf> (20 March 2012).
- Semler R., *Out of this world: Doing things the Semco way*, „Global Business & Organizational Excellence” 2007, vol. 26 no. 5, s. 13-21.

Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B., *The Fifth Discipline Fieldbook*, Currency Doubleday, New York 1994.

Stevenson W., *Operations Management*, eighth edition, McGraw Irwin, New York 2004.

Wańtuchowicz M., *Czynniki kształtujące zaufanie w organizacji*, Politechnika Wroclawska, rozprawa doktorska, Wrocław 2012.

## TRUST IN SUSTAINABLE ENTERPRISE INTEGRATED MODEL

**Summary:** The aim of the article is to show the role of trust in sustainable enterprise integrated model. In the first part the authors present the essence of business sustainability and the concept of "tomorrow" enterprise ie sustainable enterprise which is connected with it. Next sustainable enterprise integrated model is characterised with pointing obligatory and optional elements including trust. Semco Group which is an example of sustainable enterprise based on trust lets in the last part of the article show the integrated model with an isolated factor as an organizational trust. Open management model carried out in management practice in Semco Group is a very good starting point for sustainable enterprise. Experience of Semco Group confirms great importance of obligatory elements of integrated model, ie constant vigilant attention at the highest level and the ability to renew themselves. At the same time trust and employee empowerment are the highest optional elements of the mentioned model. The authors of the article emphasize the importance of further studies for the organizations which in practice implement the concept of sustainable enterprise integrated model which will even more precisely let specify the group of optional elements of integrated model. The evolution of theory and practice is constantly taking place in this respect which only confirms the need for further studies of this area.

**Keywords:** sustainable enterprise, *business sustainability*, *trust in organistaion*, employee empowerment.