

EDYTA BOMBIAK

---

## BUDOWANIE RELACJI WEWNĘTRZNYCH JAKO PODSTAWA KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU RELACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

### WPROWADZENIE

Z punktu widzenia teorii zasobowej trwała przewaga konkurencyjna wynika z posiadania przez organizację unikatowych, trudnych lub niemożliwych do skopiowania zasobów, pozwalających uzyskiwać efekty synergiczne<sup>1</sup>. Takim zasobem jest niewątpliwie kapitał relacyjny. Jego kształtowanie w długim horyzoncie czasu to element wyróżniający organizację w otoczeniu.

Nawiązywanie oraz podtrzymywanie trwałych związków rynkowych nie tylko stanowi istotę funkcjonowania każdej organizacji, jako systemu otwartego, ale też czynnik zmniejszający niepewność działań gospodarczych. Architektami tych relacji są zawsze pracownicy, stąd zdolność do budowania kapitału relacyjnego jest zdeterminowana relacjami wewnętrznymi<sup>2</sup>. Sprawiedliwa ocena i wynagradzanie, zindywidualizowane podejście do motywowania, odpowiednie warunki pracy, możliwości rozwoju – to elementy warunkujące rozwój pozytywnych relacji z pracownikami powszechnie przytaczane w literaturze. Stanowią one przedmiot rozważań wielu autorów w licznych publikacjach z obszaru zarządzania zasobami ludzkim, stąd w niniejszym opracowaniu autorka skoncentrowała się na wybranych aspektach kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz ich powiązaniach ze współczesnymi koncepcjami zarządzania tj. empowerment, zarządzanie zaufaniem czy diversity management, które zyskują coraz większą popularność w praktyce biznesu.

Niniejsze opracowanie ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat znaczenia zarządzania relacjami z pracownikami w kształtowaniu kapitału relacyjnego oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych. Dla realizacji przyjętego celu badawczego zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

---

<sup>1</sup> J.B. Barney, *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, s. 4 i nast.

<sup>2</sup> Relacje wewnętrzne są rozumiane w niniejszym opracowaniu jako relacje zachodzące między osobami zatrudnionymi w organizacji.

## 1. ISTOTA I SKŁADOWE KAPITAŁU RELACYJNEGO

We współczesnej gospodarce coraz częściej podkreśla się znaczenie kapitału intelektualnego jako generatora wartości dodanej i głównego czynnika przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Kapitał ten to niewidzialny majątek stanowiący sumę wielu powiązanych i oddziaływujących na siebie składników niematerialnych. Większość autorów zajmujących się tą problematyką wyodrębnia trzy jego komponenty (tabela 1):

- kapitał ludzki
- kapitał organizacyjny
- kapitał relacyjny.

W licznych opracowaniach podkreśla się znaczenie komponentu ludzkiego, natomiast kapitał relacyjny wydaje się pozostawać niedoceniony. Tymczasem każda firma musi nawiązywać i utrzymywać relacje z innymi uczestnikami rynku, ponieważ kontakty oraz wymiana handlowa są warunkiem jej istnienia na rynku.

Tabela 1. Elementy kapitału intelektualnego

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Kapitał ludzki	Zbiór indywidualnych potencjałów uczestników organizacji, w postaci cech fizycznych, psychicznych, intelektualnych i moralnych, kształtowanych przez predyspozycje, talenty, wiedzę, umiejętności i motywację, które umożliwiają funkcjonowanie i rozwój poszczególnych jednostek.
Kapitał strukturalny (organizacyjny)	Struktura wspomagająca efektywność pracowników obejmująca technologie, kulturę organizacyjną, metody i koncepcje zarządzania, bazy danych, formalne i nieformalne procedury, systemy komunikacyjne i komputerowe, własność intelektualną, procesy tworzenia strategii a także styl kierowania, które to umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie.
Kapitał relacyjny	Powiązania przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, ma które składają się takie elementy jak: klienci i ich lojalność, kanały dystrybucji, umowy, kontrakty i porozumienia z podwykonawcami, partnerami handlowymi, inwestorami, bankami, instytucjami publicznymi i innymi podmiotami otoczenia.

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym małym przedsiębiorstwem*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18, A. Pietruszka-Ortyl, *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2004, s. 216, A. Sosnowska, *Czynnik ludzki w procesie zarządzania innowacjami*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, tom 135, SGH, Warszawa 2003, s. 139.

Kapitał relacyjny określany także mianem struktury zewnętrznej (wg K.E Sveiby'ego), kapitału zewnętrznego (wg J. C. Millera), kapitału klientów (wg H. Saint-Onge'a) bądź aktywów infrastruktury (wg A. Brooking)<sup>3</sup> jest utożsamiany z wartością, jaką generują na rzecz przedsiębiorstwa wszelkiego rodzaju relacje. Wartość tę można rozpatrywać w dwóch wymiarach: pieniężnym (przepływy finansowe dokonywane przez nabywców oraz koszty związane z ich obsługą) i niepieniężnym (rekomendacje, darmowa reklama, budowanie wizerunku)<sup>4</sup>. Począ-

<sup>3</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 82–91.

<sup>4</sup> W. Łukasinski, *Kapitał relacyjny źródłem trwałego sukcesu organizacji*, [w:] A. Kozina (red.), *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie*, Mfiles.pl, Kraków 2015, s. 39–40.

kowo w badaniach nad kapitałem intelektualnym kapitał relacyjny rozpatrywano w ujęciu wąskim i utożsamiano z relacjami z klientami. Obecnie kategoria ta jest postrzegana szerzej i obejmuje relacje ze wszystkimi zidentyfikowanymi interesariuszami. Kapitał relacyjny można zatem zdefiniować jako ogół relacji i powiązań przedsiębiorstwa z jego interesariuszami opierający się na współzależności, wzajemnym oddziaływaniu i zaufaniu<sup>5</sup>. W jego strukturze da się zatem wyodrębnić dwa komponenty: wewnętrzny oraz zewnętrzny.

Kapitał relacyjny wewnętrzny to wewnętrzne zasoby relacyjne, których jakość uzależniona jest od infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej oraz zdolności kreowania atmosfery wzajemnego zaufania<sup>6</sup>. Są to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjujących organizację, głównie menedżerów i pracowników (w tym zarząd i rada nadzorcza) kreujące atmosferę zaufania wewnątrz organizacji. Kapitał relacyjny zewnętrzny jest natomiast postrzegany jako zbiór relacji z interesariuszami zewnętrznymi – zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi. Tworzą go struktury służące do utrzymania właściwych stosunków z otoczeniem, obejmujące między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne, powiązania z dostawcami<sup>7</sup>. Do wykształcenia kapitału relacyjnego prowadzi odpowiednie zarządzanie relacjami, przy czym warto nadmienić, że poszczególni interesariusze dążą do realizacji odmiennych celów, stąd zarządzanie tym kapitałem należy postrzegać jako równoważenie i integrację złożonych relacji<sup>8</sup>.

Tworzenie kapitału relacyjnego jest cechą immanentną każdej organizacji, która stanowi system otwarty, dokonujący permanentnej wymiany zasobów z otoczeniem. Należy podkreślić, że współcześnie przewagę zyskuje ta organizacja, która konfiguruje relację dające jej możliwości lepszego niż konkurencja radzenia sobie na rynku<sup>9</sup>. Przewaga relacyjna może przyczynić się do tworzenia wartości dodanej w perspektywie długoterminowej<sup>10</sup>, gdyż kapitał relacyjny umożliwia przedsiębiorstwu pozyskanie zarówno zasobów podstawowych<sup>11</sup> (finansowych, rzeczowych, ludzkich, informacyjnych), jak i tworzy podstawy do kreacji zasobów unikatowych, tj. kapitał intelektualny. Tworzenia prawidłowych relacji międzyorganizacyjnych zwiększa niewątpliwie prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Konieczne staje się jednak wykształcenie umiejętności ich wykorzystania do budowania trwałych związków gospodarczych.

<sup>5</sup> Por. W. Daniela k, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s.16.

<sup>6</sup> Por. J. Wróbel, *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009, s.19.

<sup>7</sup> K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, Nr 4, s. 307.

<sup>8</sup> R.E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholders Approach to Strategic Management*, [w:] M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison, *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing Oxford, 2001.

<sup>9</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, z. 116, s. 163–173.

<sup>10</sup> W. Daniela k, op. cit., s. 111.

<sup>11</sup> I. Mendyk, op. cit., s. 121.

## 2. RELACJE WEWNĘTRZNE A KAPITAŁ RELACYJNY

Należy pokreślić, że kapitał relacyjny nie pracuje sam na rzecz tworzenia przyszłych korzyści materialnych i niematerialnych, niezbędne jest bowiem zaangażowanie czynnika ludzkiego. Podstawą budowy kapitału relacyjnego są zarówno relacje wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W przekonaniu autorki to jednak relacje wewnętrzne mają tu znaczenie kluczowe i stanowią bazę do budowania kapitału relacyjnego, gdyż ich charakter determinuje możliwość nawiązania relacji z otoczeniem. Właściwie ukształtowane relacje wewnątrz organizacji dają możliwość dostępu do zasobów intelektualnych zatrudnionych, a to z kolei determinuje zdolność i efektywność wykorzystania pozostałych zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Odpowiednio kształtowane relacje między pracownikami to czynnik warunkujący dostęp przede wszystkim do cennych zasobów wiedzy, sprzyjający jej tworzeniu, łączeniu i wymianie, co jest podstawą funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy. Zaangażowanie w kształtowanie proefektywnościowych relacji wewnętrznych znajduje przełożenie na podtrzymywanie trwałych związków opartych na współpracy i zaufaniu z interesariuszami zewnętrznymi. Z kolei niewłaściwe relacje między pracownikami, negatywna atmosfera, brak współpracy, mogą skutkować spadkiem ich zaangażowania w budowanie relacji z klientami i w konsekwencji utratą cennego kapitału relacyjnego. Na tej podstawie można sformułować tezę o istotnej roli relacji wewnętrznych w budowaniu kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

Budowanie kapitału relacyjnego jest zatem nieodłącznie związane z pracownikami, którzy wykorzystują swoją wiedzę, predyspozycje i motywacje do kształtowania stosunków wewnątrzorganizacyjnych oraz międzyorganizacyjnych. To oni de facto nawiązują relacje z klientami, dostawcami, partnerami strategicznymi i innymi podmiotami z otoczenia biznesu. Osobiste kontakty pracowników i kadry menedżerskiej bazujące na współpracy, zaufaniu i wiarygodności sprzyjają tworzeniu kapitału relacyjnego<sup>12</sup>. Właściciele, kierownicy i pracownicy, jako grupa, która inicjuje i realizuje wszystkie procesy biznesowe, stanowią zatem główne źródło tworzenia kapitału relacyjnego. Od ich wiedzy i doświadczenia zależy jakość oraz trwałość nawiązywanych relacji<sup>13</sup>. Istotną rolę w budowaniu kapitału relacyjnego odgrywa rozwój zdolności relacyjnych definiowany jako umiejętność współdziałania z innymi aktorami otoczenia<sup>14</sup>. Jest to zdolności do budowania efektywnych relacji zarówno na poziomie całej organizacji (jako swoista metakompetencja), jak też na poziomie poszczególnych jednostek.

Kapitał relacyjny w wieku koncepcjach jest utożsamiany z kapitałem klienckim. Według koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość klientami są

<sup>12</sup> W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie Wolters Kluwer business*, Kraków 2009, s. 75.

<sup>13</sup> I. Chomiak-Orsa, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, s.113.

<sup>14</sup> G. Lorenzoni, A. Lipparani, *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, "Strategic Management Journal" 1999, Vol. 20, s. 317–338.

jednak nie tylko osoby spoza organizacji, czyli ostateczni odbiorcy jej wyrobów czy usług. Istnieją także klienci wewnętrzni. Jednym z filarów na których opiera się koncepcja zarządzania przez jakość, jest marketing wewnętrzny zorientowany na kształtowanie relacji między pracownikami. U jego podstaw leży przekonanie, że brak umiejętności identyfikacji i zaspakajania potrzeb klientów wewnętrznych powoduje wzrost kosztów działalności organizacji, przy jednoczesnym obniżaniu poziomu kompleksowej jakości<sup>15</sup>. W marketingu wewnętrznym przedmiotem uwagi staje się zatem kształtowanie warunków pracy i relacji między pracownikami, które sprzyjają wykształceniu pożądanych postaw zatrudnionych i jednocześnie stanowią podstawę do budowanie właściwych relacji z otoczeniem.

Kształtowanie kapitału relacyjnego rozumianego jako zasoby związane z relacjami międzyludzkimi i międzyorganizacyjnymi, wymaga odpowiednich działań i nakładów w zakresie jego budowania i rozwoju. Jest on tworzony na bazie relacji z pracownikami, ich współpracy wewnętrznej i zewnętrznej, wspólnych norm i wartości oraz wykorzystania ich potencjału. Indykatorem dla nawiązywania relacji biznesowych jest wiedza pracownika o partnerze gospodarczym oraz wcześniejsze doświadczenia wynikające ze współpracy<sup>16</sup>. Relacje z klientami powstają często w wyniku nawiązania osobistych kontaktów, są mocno zindywidualizowane a wykreowana w ich wyniku wartość oparta na emocjach i zaufaniu<sup>17</sup>. Stąd też tworzony ma ich bazie kapitał relacyjny ma charakter unikatowy i trudny do powielenia oraz obciążony znacznym ryzykiem jego utraty wraz z utratą kluczowych aktorów konstytuujących go po stronie organizacji.

Relacje z klientem stanowią niewątpliwie ostateczny cel i rezultat wszelkich działań ukierunkowanych na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie<sup>18</sup>, jednak nie jest możliwe ich budowanie bez dbałości o relacje z pracownikami, gdyż to interesariusze wewnętrzni są architektami wszelkich powiązań przedsiębiorstwa. Budowanie kapitału relacyjnego wymaga zatem kształtowania właściwych stosunków z interesariuszami wewnętrznymi, gdyż ich pochodną są efektywne relacje z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami otoczenia zewnętrznego. Kształtowanie relacji z pracownikami jest zatem integralną częścią procesu zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Prowadzi to do wniosku, że efektywne zarządzanie kapitałem relacyjnym wymaga niewątpliwie zorientowania nie tylko na potrzeby klienta zewnętrznego, ale też wewnętrznego. To zatrudnieni odpowiedzialni są bowiem za całość relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Tworzenie takich relacji wymaga czasu i zaangażowania ze strony pracowników, z kolei taka postawa jest w znaczny stopniu zdeterminowana atmosferą panującą w firmie.

<sup>15</sup> G. Broniewska, *Identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3, s. 10.

<sup>16</sup> K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, op. cit., s. 308.

<sup>17</sup> E. Skrzypek, *Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 24.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 25.

### 3. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z PRACOWNIKAMI – WYBRANE ASPEKTY

Zarządzanie relacjami z pracownikami, określane też jako zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym, stanowi najbardziej dojrzałą fazę rozwoju funkcji personalnej w organizacji i oznacza dążenie do integracji celów organizacji i pracowników, a wręcz współodpowiedzialności zatrudnionych za organizację<sup>19</sup>. Jego istotą jest budowanie długotrwałych relacji poprzez dostarczanie zatrudnionym korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym w celu zaspokojenia ich potrzeb<sup>20</sup>. Relacje te są oparte na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu. Zwrócenie uwagi na emocjonalny kontekst relacji na linii pracownik-pracodawca to element wyróżniający tą koncepcję od zarządzania talentami czy zarządzania kompetencjami zawodowymi<sup>21</sup>.

Budowanie relacji z pracownikami jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Składa się na nie szereg działań podejmowanych w ramach polityki personalnej, od planowania zatrudnienia, poprzez dobór i adaptację, rozwój karier, kształtowanie warunków pracy, motywowanie, ocenianie, aż po derekrutację. Efektywność tego procesu wymaga przede wszystkim analizy zarządzania zasobami ludzkim pod kątem eliminacji pojawiających się w nim dysfunkcji. Wybrane nieprawidłowości przedstawiono w tabeli 2. Bez podejmowania wysiłków na rzecz ich eliminacji lub ograniczenia nie sposób mówić o kształtowaniu proefektywnościowych relacji wewnętrznych.

Nieodłącznym elementem zarządzania relacjami z pracownikami w gospodarce opartej na wiedzy jest empowerment (upodmiotowienie). To strategia zarządzania zakładająca tworzenie wspólnoty organizacyjnej opartej na samodzielności, partnerstwie, odpowiedzialności, samokontroli, zaufaniu, zaangażowaniu, innowacyjności oraz swobodnej komunikacji<sup>22</sup>. Filozofia empowermentu wyrasta z przekonania, że każda organizacja to nie tylko zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie, ale wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości<sup>23</sup>. Empowerment łączy zatem płaszczyznę organizacyjną z płaszczyzną psychologiczną. W sferze organizacyjnej oznacza przekazanie władzy pracownikom, zaś w warstwie psychologicznej to uświadomienie im ich podmiotowej roli w organizacji i wynikających z niej uprawnień<sup>24</sup>. Wdrożenie tej koncepcji stwarza pracownikom możliwość kre-

---

<sup>19</sup> J. M. Moczyłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346–355.

<sup>20</sup> A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 9, s.205.

<sup>21</sup> J. Moczyłowska, *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, s. 37.

<sup>22</sup> B. Reźnik, *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, Nr 3/2, s. 349.

<sup>23</sup> Por. E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

<sup>24</sup> J. Moczyłowska, *Empowerment- nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludz-*

Tabela 2. Dysfunkcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Obszar dysfunkcji	Przykłady
Dobór pracowników i adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przyjmowanie do pracy w oparciu o kryteria pozamerytoryczne („po znajomości”),</li> <li>– brak rzetelnego sformułowania kryteriów doboru pracowników,</li> <li>– nieprawidłowości w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej</li> <li>– przekazywanie fałszywych informacji o warunkach zatrudnienia</li> </ul>
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak pewności zatrudnienia,</li> <li>– brak szkoleń podnoszących kwalifikacje,</li> <li>– przeciążenie pracą,</li> <li>– niski, niesprawiedliwy poziom wynagrodzeń lub zaleganie w ich wypłacie</li> <li>– brak wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych,</li> <li>– brak przestrzegania przepisów bhp,</li> <li>– konflikty w pracy,</li> </ul>
Ocenianie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak zapoznania pracowników z procedurą oceniania oraz jej celami,</li> <li>– nieprzestrzeganie zasad oceniania</li> <li>– niesprawiedliwe oceny</li> <li>– brak informacji na temat wyników oceny</li> </ul>
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak rzetelnej oceny potrzeb szkoleniowych,</li> <li>– brak szkoleń, – szkolenia nie dostosowane do potrzeb zatrudnionych</li> </ul>
Derekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak informowania o powodzie zwolnienia,</li> <li>– podawanie innych przyczyn zwolnienia niż rzeczywiste – zwolnienia niezgodne z przepisami prawa</li> </ul>

Źródło: Opracowano na podstawie J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań pilotażowych*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 467–483.

atywnego działania oraz przejawiania własnej inicjatywy<sup>25</sup>, co ułatwia pełniejsze wykorzystanie ich potencjału w procesie budowania kapitału relacyjnego. W koncepcji empowermentu przełożony jest coachem, upoważniającym pracowników do wykonywania zadań oraz pozwalającym im na samodzielne wytyczanie celów, rozwiązywanie problemów i rozwijanie umiejętności. Skutkuje to wzrostem autonomii zatrudnionych prowadząc tym samym do zwiększenia zakresu ich partycypacji w zarządzaniu organizacją. Sprzyja to integracja interesów pracowników i zatrudniającej ich organizacji, a tym samym zwiększaniu ich zaangażowania oraz kształtowaniu aktywnej postawy w budowaniu relacji z interesariuszami zewnętrznymi.

Wypracowania partycypacyjnego podejścia do kształtowania relacji wewnętrzno-organizacyjnych przejawia się w tym, że pracownik działa nie dlatego, że wymaga tego przełożony, ale dlatego, że on sam decyduje, co należy zrobić dla dobra firmy. W ten sposób podwładny, będąc emocjonalnie zaangażowany w pracę, jest w stanie sam sterować swoją efektywnością. Ostatecznym celem takiego podejścia jest nie tylko wzrost aktywizacji podwładnych ale też zaspokojenie ich potrzeb wyższych (przynależności, uznania, samorealizacji) poprzez dopuszczenie ich do procesu podejmowania decyzji. Warto podkreślić, iż empowerment wpisuje się w postępujący we współczesnych organizacjach trend do decentralizacji władzy, gdyż nie tylko odciąża kierownictwo, ale zwiększa również szybkość i trafność decyzji, bowiem

kiego organizacji, „ZS WSH Zarządzanie” 2014 (1), s. 71–78.

<sup>25</sup> Por. J.F. Jarrar, M. Zairi, *Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices*, „Managerial Auditing Journal” 2002, Vol. 17, No 5.

podwładni znajdujący się bliżej określonych problemów mają zwykle jaśniejszy obraz faktów.

Biorąc pod uwagę zmieniającą się strukturę siły roboczej tj. wzrost udziału kobiet oraz osób należących do mniejszości narodowych w zatrudnieniu, czy zróżnicowanie pokoleniowe<sup>26</sup>, dla kształtowania efektywnych relacji wewnętrznych konieczne staje się stworzenie warunków zapewniających współpracę pomiędzy pracownikami różnorodnymi pod względem cech społeczno-demograficznych. Każda z tych grup różni się bowiem systemem wartości, podejściem do pracy oraz hierarchią potrzeb. W procesie budowania relacji wewnętrznych użyteczna staje się w tym kontekście koncepcja diversity management. Można ją zdefiniować jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez okazywanie szacunku i wrażliwość dla ich różnorodności<sup>27</sup>. Różnorodność ta uwzględnia odmienną płciową, rasową, różnice dotyczące wieku, pochodzenia etnicznego i narodowego, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, doświadczenia zawodowego oraz sytuacji życiowej. Jest to zatem podejście ukierunkowane na optymalne wykorzystywanie zróżnicowanych cech pracowników w miejscu pracy. Chodzi o stworzenie środowiska, w którym każdy zatrudniony czuje się szanowany i doceniony. Ułatwia to pełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego. Realizacja tej koncepcji wymaga zrozumienia, akceptacji i poszanowania odmiennych poszczególnych jednostek. Dzięki zarządzaniu różnorodnością przedsiębiorstwo tworzy stymulujące środowisko pracy oraz buduje wizerunek firmy nowoczesnej i etycznej.

Mówiąc o różnorodności nie sposób pominąć kwestii wzrostu różnorodności form współpracy zatrudnionych i organizacji oraz ich wpływu na budowanie relacji z pracownikami. Szczególne wyzwanie w procesie zarządzania pracownikami stanowi popularyzacja elastycznych form zatrudnienia i rosnąca liczba pracowników tymczasowych. Uelastycznienie zatrudnienia niewątpliwie niesie ze sobą wiele korzyści<sup>28</sup>, jednak z punktu widzenia kształtowania relacji z pracownikami posiada także wady. Przede wszystkim prowadzi do braku stabilności zatrudnienia oraz obniżenia poczucia bezpieczeństwa socjalnego u zatrudnionych. Pracownicy tymczasowi często postrzegani są jako osoby „z zewnątrz”, co rodzi problemy dotyczące komunikacji, nie sprzyja ich integracji z firmą oraz zaspokojeniu potrzeb społecznych. Krótkotrwały charakter relacji zatrudnionego z organizacją może skutkować nie tylko niskim stopniem utożsamiania się pracowników z firmą, ale też niskim poziomem motywacji do pracy. W tym kontekście rośnie znaczenie zaufania. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem opierają się bowiem nie tylko na zapisach umowy o pracę oraz kodeksie pracy, ale przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu. Zaufanie w organizacjach jest elementem podstawowym,

<sup>26</sup> Obecnie w przedsiębiorstwach spotykają się trzy generacje pracowników: baby boomers – pracownicy w wieku 45–65 lat, generacja X – pracownicy w wieku 30–45 lat, oraz generacja Y – pracownicy wiek 20–30 lat, a do wkroczenia na rynek pracy przygotowuje się generacja Z.

<sup>27</sup> J. Fa z l a g i ć, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, [www.e-mentor.edu.pl/](http://www.e-mentor.edu.pl/) (dostęp 24.07.2016).

<sup>28</sup> Szerzej na ten temat w: E. B o m b i a k, *Elastyczność czy stabilizacja – dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i Rynek” 2016, Nr 3, s. 54.



umożliwiający podjęcie jakiegokolwiek działania. Mimo, iż trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie organizacji bez zaufania, wątek ten bywał często niedostrzegany bądź bagatelizowany przez zarządzających.

#### 4. ROLA ZAUFANIA W KSZTAŁTOWANIU RELACJI WEWNĘTRZNYCH

Wzrost znaczenia zaufania we współczesnym świecie wynika przede wszystkim z rosnącej niepewności i współzależności. W literaturze formułowana jest koncepcja kapitału wiarygodności (ufności) rozumianego jako suma zasobów i korzyści ekonomiczno-społecznych uzyskiwanych z tego, że inni obdarzają nas zaufaniem zwłaszcza, gdy jest ono odwzajemnione<sup>29</sup>. Termin „zaufanie” to pojęcie w dużej mierze subiektywne, odnoszące się najczęściej do charakteru relacji, jaka zachodzi pomiędzy poszczególnymi osobami, choć jest także rozpatrywane z punktu widzenia relacji między organizacjami. Jest to kategoria z pogranicza sfery racjonalnej i emocjonalnej. Zdaniem J. Penca, zaufanie można określić jako wiarę w to, że osoba, z którą wchodzimy w interakcje, posiada odpowiednie kompetencje oraz cechuje ją prawość charakteru<sup>30</sup>, dlatego można polegać na jej słowie.

Zaufanie to główny element wszystkich transakcji, który może zwiększać zarówno ich jakość, jak i ilość<sup>31</sup>. Można je porównać do „kleju”, który spaja najważniejsze działania gospodarcze<sup>32</sup>, gdyż jest ono podstawą dobrej współpracy. Zaufanie postrzegane jako spoiwo w relacjach nie czyni wprawdzie automatycznie organizacji bardziej wydajną, ale kreuje odpowiednią atmosferę sprzyjającą efektywności pracy<sup>33</sup>. Stanowi ono niezbędny element kooperacji w warunkach zmiennego i trudno przewidywanego otoczenia. Zaufanie jest zatem kluczowym fundamentem budowy kapitału relacyjnego. Jest ono niezbędne do nawiązania relacji, ich pielęgnowania i rozwijania, oraz dzielenia się informacjami i zarządzania wiedzą<sup>34</sup>. Zachowania pracowników w organizacji opartej na zaufaniu istotnie różnią się od tych praktykowanych w przedsiębiorstwach, w których występuje deficyt tego zasobu. Wybrane różnice przedstawiono w tabeli 3. Zaufanie przede wszystkim ogranicza strach i podejrzliwość w relacjach interpersonalnych, zaś jego brak może przyczynić się do nasilenia zachowań nieetycznych i patologicznych.

Dostrzeżenie znaczenia zaufania dla kształtowania relacji interpersonalnych w organizacji, a w konsekwencji także budowania kapitału relacyjnego, doprowa-

<sup>29</sup> W.M. Grudzewski, op. cit., s. 13.

<sup>30</sup> Zob. J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 326.

<sup>31</sup> W.M. Grudzewski, op. cit., s. 43–44.

<sup>32</sup> S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu: jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 83.

<sup>33</sup> I. K. Hejduk, W. M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), [dostęp 20.07.2016]

<sup>34</sup> M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku – próba konceptualizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, Nr 2, s. 362.

Tabela 3. Zachowania pracowników w organizacji o niskim i wysokim poziomie zaufania

Zachowania pracowników w organizacji o niskim poziomie zaufania	Zachowania pracowników w organizacji o wysokim poziomie zaufania
<ul style="list-style-type: none"> <li>- manipulowanie faktami</li> <li>- ukrywanie informacji</li> <li>- opór wobec nowych inicjatyw</li> <li>- nie przyznawanie się do błędów oraz ich tuszowanie</li> <li>- odczuwanie lęku</li> <li>- prowadzenie rozmów i spotkań „korytarzowych”</li> <li>- niski poziom energii do działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otwarty przepływ informacji</li> <li>- tolerowanie błędów i uczenie się na nich</li> <li>- klimat innowacyjności</li> <li>- lojalność</li> <li>- komunikacja i współpraca</li> <li>- szczerłość i odpowiedzialność</li> <li>- energia do działania</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s.59.

dziło do rozwoju koncepcji zarządzania zaufaniem. Zarządzanie zaufaniem jest definiowane jako zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko związanych z innymi jednostkami (ocena wiarygodności innych jednostek), a także umożliwiających uczestnikom i właścicielom tychże systemów budowanie własnej wiarygodności<sup>35</sup>. To kombinacja różnorodnej wiedzy z zakresu zarządzania, teorii organizacji oraz socjologii oraz zasad i podejść do zarządzania organizacją i jej relacjami tak, aby kreować w niej zaufanie oraz zaufanie do niej<sup>36</sup>. Zarządzanie zaufaniem jest kompatybilne ze strategią empowermentu, gdyż koncentracja na zaufaniu umożliwia ograniczenie kontroli pracowników, co jest równoznaczne z pozostawieniem im większej swobody i autonomii.

Budowanie zaufania w relacjach z pracownikami jest niezbędne z punktu widzenia zatrzymania kluczowych aktorów uczestniczących w procesie budowania kapitału relacyjnego. To jednak proces długotrwały, dla swojej skuteczności wymagający uwzględnienia czynników stanowiących potencjalne zagrożenie tj.

- nieprawidłowości w zarządzaniu,
- nieetyczne zachowania,
- nieuczciwe konkurowanie,
- nie przestrzeganie przepisów prawnych (także w zakresie prawa pracy),
- naruszanie zasad bezpieczeństwa pracowników,
- popieranie niepopularnej polityki społecznej.

W dobie rosnącego znaczenia kapitału relacyjnego tworzenie firmy opartej na wzajemnym zaufaniu wymaga przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Uzasadnienie tej tezy jest stwierdzenie S. Younga, który podkreśla, że więzy łączące pracownika z sukcesem firmy są bardziej natury moralnej niż ekonomicznej<sup>37</sup>. Dzięki przestrzeganiu zasad społecznej odpowiedzialności zatrudnieni z większym szacunkiem odnoszą się do firmy i utożsamiają z jej działaniem. Takiej

<sup>35</sup> W.M. Grudzewski, op. cit., s. 67.

<sup>36</sup> I. K. Hejduk, W. M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2009, nr 5 (32) [dostęp 20.07.2016]

<sup>37</sup> S. Young, *Etyczny kapitalizm*, Metamorfoza, Warszawa 2005, s.104.

organizacji łatwiej jest pozyskać i utrzymać wartościowych specjalistów. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy i czują się dumni z tego, że do niej należą. Wzrost zaufania do organizacji przekłada się na poprawę jej atrakcyjności jako potencjalnego pracodawcy, partnera czy kontrahenta, sprzyjając tym samym budowaniu kapitału relacyjnego.

## PODSUMOWANIE

Konkludując zawarte w niniejszym opracowaniu treści, stwierdzić można, że sukces współczesnych organizacji jest w znacznym stopniu zdeterminowany ich zdolnością do budowania trwałych relacji, które to współtworzą kapitał relacyjny. Osnową tego kapitału są niewątpliwe relacje zachodzące wewnątrz organizacji, gdyż stopień i zakres powiązania przedsiębiorstwa z interesariuszami zewnętrznymi jest zdeterminowany kompetencjami i zaangażowaniem pracowników. W praktyce nie ma możliwości tworzenia sieci relacji z otoczeniem, bez efektywnego zarządzania relacjami wewnętrznymi. Współczesne organizacje działające w turbulentnym otoczeniu nie mogą zatem pozwolić sobie na bagatelizowanie dysfunkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz ignorowanie oczekiwań i potrzeb pracowników, gdyż oznacza to ryzyko utraty cennego kapitału ludzkiego, a w konsekwencji także ograniczenie możliwości budowania kapitału relacyjnego.

Biorąc pod uwagę rosnące oczekiwania zatrudnionych coraz większego znaczenia nabiera budowanie relacji o charakterze partnerskim. Istotną rolę w tym procesie może odgrywać implementacja strategii empowerment oraz koncepcji diversity management. Konsekwencją ich wdrożenia jest zwiększenia lojalności oraz zadowolenia pracowników, co wydaje się szczególnie istotne w dobie spadku bezpieczeństwa zatrudnienia i tymczasowego charakteru współpracy między pracownikami a organizacją. Budowanie relacji na zasadach partnerskich posiada kluczowe znaczenie z punktu widzenia tworzenia warunków do dzielenia się wiedzą oraz pozwala na osiągnięcie efektu synergii dzięki lepszemu wykorzystaniu potencjału zatrudnionych.

Niezwykle ważna w nawiązywaniu współpracy wewnątrz organizacji jak również z partnerami zewnętrznymi, szczególnie w warunkach permanentnej niepewności, pozostaje kwestia zaufania. Można stwierdzić, że zaufanie wręcz konstytuuje wszelkie relacje organizacyjne. Ze względu na złożoność omawianej problematyki i specyfikę kategorii zaufania, mieszczącej się zarówno w obszarze etyki, teologii, psychologii społecznej, socjologii jak też coraz częściej zarządzania, budowanie zaufania nie jest procesem łatwym, ma charakter dynamiczny i długofalowy. Jednak biorąc pod uwagę znaczenia tej kategorii w kształtowaniu relacji wewnętrznych, kapitału relacyjnego, a w konsekwencji także kapitału intelektualnego, rozwijanie kompetencji zarządzania zaufaniem wydaje się kierunkiem ze wszech miar pożądanym.

## **Autorzy**

**Adamczyk Jadwiga** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
**Bombiak Edyta** – Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
**Hawrysz Liliana** – Politechnika Opolska  
**Hys Katarzyna** – Politechnika Opolska  
**Kister Agnieszka** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
**Łuczak Miłosz** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
**Machuga Roman** – Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
**Mazur Maciej** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
**Mądra-Sawicka Magdalena** – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
**Nord Jeretta Horn** – Oklahoma State University  
**Olbrzych Barbara** – Prywatna Wyższa Szkoła Ochrony Środowiska w Radomiu  
**Olkiewicz Marcin** – Politechnika Koszalińska  
**Paliszkiewicz Joanna** – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
**Poznańska Krystyna** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
**Raczkiewicz Dorota** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
**Skrzypek Adam** – Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
**Skrzypek Elżbieta** – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
**Studzińska Elżbieta A.** – Bank Zachodni WBK  
**Szewczak Krzysztof** – Warszawska Szkoła Zarządzania Szkoła Wyższa w Warszawie  
**Woźniak Sławomir** – Warszawska Szkoła Zarządzania Szkoła Wyższa w Warszawie