

**BARBARA JÓZEFOWICZ**

**Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu**

## **KSZTAŁTOWANIE ZAUFANIA WEWNĄTRZORGANIZACYJNEGO PRZEZ KADRĘ KIEROWNICZĄ I ICH WPŁYW NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

*We współczesnym przedsiębiorstwie zaufanie odgrywa szczególną rolę a jego kształtowanie leży w gestii zarządzających, którzy mogą i powinni świadomie wykorzystywać ten stymulator rozwoju przedsiębiorstw. Artykuł prezentuje najnowsze wyniki badań związane z kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji jakimi są zaufanie, przywództwo oraz postawy i kompetencje społeczne menedżerów średniego szczebla.*

*Autor wykazuje wagę zależności pomiędzy zaufaniem oraz kadrą menedżerską a rozwojem przedsiębiorstw. Badania nie potwierdzają natomiast silnego wpływu otwartości i szczerości wraz z brakiem obaw w przyznawaniu się do popełnionych błędów na innowacyjność organizacji.*

### **1. Wprowadzenie**

W literaturze wiele jest stwierdzeń na temat korzyści z wysokiego poziomu zaufania panującego w organizacji. Naukowcy z różnych dyscyplin zgadzają się co do ważności roli zaufania w życiu społeczno-ekonomicznym (np. ekonomista K. Arrow 1974, psycholog J. Rotter 1967, ekonomista i politolog F. Fukuyama 1997, politolog R. Hardin 2006, socjolog P. Sztompka 2007). Jednak w Polsce brakuje wyczerpujących badań nad zaufaniem w przedsiębiorstwach i rzeczywistych jego efektach. Wielowymiarowość tego pojęcia przysparza trudności zarówno w jego jednoznacznym zdefiniowaniu, interpretacji, a także w pomiarze. Pomimo to, ranga zaufania skłania do podejmowania tego trudu także na gruncie polskiej rzeczywistości gospodarczej, w której to zaufanie często bywa kojarzone z naiwnością.

Tymczasem zaufanie w przedsiębiorstwie jest czynnikiem, który znacząco upraszcza i przyspiesza interakcje i procesy [2, ss. 30-41]. Budowanie zaufania powinno więc stać się podstawowym zadaniem kadry kierowniczej, gdyż to ono jest źródłem rozwoju organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie zależności między pozytywnymi zachowaniami kadry kierowniczej, zaufaniem a przejawami rozwojowymi przedsiębiorstw w Polsce. Dzięki badaniom empirycznym możliwe jest odnalezienie związków sprzyjających pożądanym efektom, które są celem strategicznym każdej organizacji. Ponieważ zadaniem kadry kierowniczej jest takie zarządzanie zasobami, które doprowadzi do realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa, należy zwrócić szczególną uwagę na zaufanie, jako swoisty warunek osiągnięcia tych celów.

## **2. Zarys koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji i metodyka badań**

Zaprezentowane w tym artykule wyniki badań stanowią częściowy efekt zespołowego projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „*Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*” nr NCN, 2011/01/B/HS4/00835, kierowanego przez prof. zw. Marka Jacka Stankiewicza. Badania dotyczyły kluczowych obszarów Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), czyli takich zasobów organizacji, które stanowią fundamentalną podstawę rozwoju, i które zapewniają skuteczne jego pobudzenie [10]. Wśród nich znalazły się m.in. zaufanie, przywództwo oraz postawy i kompetencje społeczne menedżerów średniego szczebla, ze względu na ich kluczowe znaczenie w PPO, wynikające z poprzednich badań.

W myśl koncepcji zarządzania PPO należy w pierwszej kolejności skoncentrować się na kreowaniu pozytywnych aspektów, które w przeciwieństwie do rozwiązywania pojawiających się problemów, czy zapobiegania negatywnym zjawiskom, stanowią rzeczywisty akt stymulowania rozwoju przedsiębiorstwa. Kluczowe obszary PPO aktywizują pozostałe składniki PPO zapewniając odpowiednie stany, poziomy i konfiguracje zasobów przedsiębiorstwa, które pobudzając pozytywny klimat i pozytywną kulturę organizacyjną, sprzyjają prorozwojowym zachowaniom pracowników, czego ostatecznym efektem jest rozwój organizacji.

Badanie wzajemnych zależności między przejawami tych kluczowych obszarów PPO oraz zależności ze wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstw było częścią badania ankietowego zrealizowanego przez zespół Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych

i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w 2012 roku. Z wyselekcjonowanych celowo ponad 1000 czołowych polskich przedsiębiorstw uzyskano 73 wypełnione kwestionariusze ankietowe. Wynik ten osiągnięto wykorzystując zarówno metodę tradycyjnej ankiety pocztowej, jak i ankiety internetowej, do której wybrane firmy zapraszone były za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Kwestionariusz składał się z czterech części. Pierwsza część zawierała przejawy 9 kluczowych obszarów PPO, w tym 5 dotyczących przywództwa, 7 dotyczących kierowników średniego szczebla i 7 dotyczących zaufania, a także 4 dotyczące nadzoru korporacyjnego, 7 – zarządzania talentami, 6 – relacji interpersonalnych, 6 – komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, 5 związanych z postawami obywatelskimi oraz 6 ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Druga część obejmowała wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju PPO podzielone na 11 grup dotyczących: zasobów materialnych (9 elementów), strategii (7 elementów), struktury organizacyjnej (7 elementów), komunikacji (6 elementów), innowacji (6 elementów), kontroli (6 elementów), zarządzania zasobami ludzkimi (13 elementów), władzy (17 elementów), integracji i identyfikacji z firmą (12 elementów) oraz przywództwa (8 elementów). Trzecia część odnosiła się do przejawów rozwoju przedsiębiorstwa (7 elementów) a czwarta do profilu przedsiębiorstwa.

Zadaniem respondentów (menedżerów) było ustosunkowanie się do stwierdzeń opisujących kluczowe obszary PPO, odzwierciedlając stopień intensywności występowania badanych aspektów w ich przedsiębiorstwach w skali od 0-100%. Uzyskany w toku badań materiał jest bardzo obszerny. Natomiast w dalszej części referatu zostaną zaprezentowane jedynie dane odnoszące się do zaufania, przywództwa i menedżerów średniego szczebla oraz wskaźników rozwojowych przedsiębiorstw.

### **3. Zaufanie i kadra kierownicza jako determinanty rozwoju przedsiębiorstw**

Zaufanie jest rozumiane jako przekonanie o wiarygodności i życzliwości obiektu zaufania oraz decyzja podjęcia ryzyka co do przyszłych zachowań innej osoby (osób) w sytuacji współzależności i braku kontroli. Aczkolwiek analiza literatury dostarcza wielu różnych definicji zaufania, a co z tym idzie, różnorodnych sposobów pomiaru. Ponieważ zaufanie jest zjawiskiem nieobserwowalnym, pomiarowi podlegają zmienne składowe, które mogą być różne w zależności od przyjętej interpretacji i od kontekstu analizy. Brak ogólnie uznanego narzędzia pomiaru zaufania w organizacji spowodował, iż autorka podjęła próbę samodzielnej konstrukcji skali pomiarowej zaufania w organizacji [7, ss. 101-103]. Jednak ograniczenia metodyczne dotyczące pomiaru wszystkich

zjawisk istotnych z punktu widzenia celów projektu badawczego spowodowały konieczność redukcji przejawów wybranych obszarów PPO do kilku najważniejszych. Aczkolwiek czynniki związane z zaufaniem, będącym szczególnym rodzajem relacji interpersonalnych, były również ujęte w przejawach rzeczowego kluczowego obszaru PPO.

Badaniu poddano także aspekty związane z liderem przedsiębiorstwa w osobie prezesa oraz postawy i kompetencje społeczne menedżerów średniego szczebla jako dwa kluczowe obszary PPO. Zebrane dane pozwoliły na obliczenie współczynników korelacji Pearsona i uchwycić związek między kluczowymi obszarami PPO oraz rozwojem organizacji.

Z kolei rozwój przedsiębiorstwa rozumiany jest jako średnia z następujących wskaźników rozwojowych: innowacyjności, wzrostu wydajności pracy, wzrostu poziomu jakości produktów oraz procesów, wzrostu satysfakcji pracowników i klientów, a także poprawy renomy przedsiębiorstwa.

Wyniki badań pokazują, że największy wpływ na rozwój ankietowanych przedsiębiorstw ma przywództwo prezesa, gdzie współczynnik korelacji Pearsona na poziomie zagregowanym wynosi 0,71. Można więc mówić o silnej bezpośredniej zależności. Natomiast spośród rozważanych w tym opracowaniu obszarów wpływ menedżerów średniego szczebla na rozwój przedsiębiorstwa jest najmniejszy, współczynnik korelacji na poziomie zagregowanym wynosi 0,54. Nie jest więc to wpływ mały. Aczkolwiek nieco większa zależność zaobserwowana została w przypadku zaufania, dla której ten sam współczynnik wyniósł 0,59.

Dla pogłębienia analizy należy przyjrzeć się bliżej szczegółowym zależnościom między przejawami omawianych grup PPO a rozwojem przedsiębiorstwa. Zostały one zaprezentowane w kolejności od najsilniejszej do najsłabszej relacji w poszczególnych obszarach PPO (tabela 1).

Do najsilniej oddziałujących na rozwój czynników należą 3 przejawy przywództwa prezesa oraz 2 przejawy zaufania (korelacje powyżej 0,6). Z tym, że wśród przywództwa jeden czynnik to wzbudzanie zaufania pracowników, co dodatkowo podnosi rangę właśnie zaufania jako determinanty rozwoju.

Z tabeli 1 wyraźnie wynika, iż wśród przejawów tych trzech kluczowych obszarów PPO tylko jeden jest słabo skorelowany z rozwojem przedsiębiorstw. Mianowicie czynnik związany z zaufaniem: pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerłość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje – współczynnik korelacji Pearsona wynosi 0,26. Oznacza to, że przedsiębiorstwo z powodzeniem może się rozwijać mimo tego, iż pracownicy obawiają się otwarcie i szczerze wyrazić krytykę oraz przyznać do błędów. Jest to dość zaskakujące, gdyż w literaturze podkreśla się wpływ tych aspektów na kreatywność, a co za tym idzie na innowacyjność. Tymczasem dane empiryczne wskazują, iż wpływ ten jest nieznaczny (korelacja z innowacyjnością 0,26).

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona ( $r$ ) pomiędzy przejawami wybranych obszarów PPO a rozwojem przedsiębiorstwa

Obszar PPO	Przejawy Obszarów PPO	Wpływ na rozwój ( $r$ )
Przywództwo prezesa	Prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie	0,71
	Prezes wzbudza zaufanie pracowników	0,66
	Prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników	0,65
	Prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników	0,57
	Prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny - chętnie podejmuje wyzwania - wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem	0,45
Kierownicy średniego szczebla	Kierownicy dążą do samorozwoju i podnoszenia własnych umiejętności	0,55
	Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę koordynatora i kreatora relacji	0,52
	Kierownicy są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	0,49
	Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy	0,47
	Kierownicy gromadzą i rozpowszechniają informacje dotyczące celów przedsiębiorstwa	0,44
	Kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi	0,43
	Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę <i>coacha</i>	0,39
Zaufanie	Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)	0,68
	Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników	0,60
	Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują	0,54
	Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą	0,51
	Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	0,49
	Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje	0,43
	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości	0,42
	Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerłość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje	0,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

## 4. Wpływ menedżerów na stan zaufania w polskich przedsiębiorstwach

Zaufanie bywa także definiowane jako „poziom, do którego osoba jest przekonana i gotowa działać kierując się słowami, czynami i decyzjami innych” [8, s. 25]. Tak sformułowana definicja w odniesieniu do przedsiębiorstwa nasuwa skojarzenia z rolą menedżerów. Oddziaływanie na zasoby organizacji, w tym pracowników, aby przyczyniali się do realizacji jej celów należy do podstawowych działań zarządzania [5, ss. 6-7]. Zatem to menedżerowie powinni zabiegać o zaufanie w swoich organizacjach, gdyż wpływa ono na motywację do pracy i osiągnięcie celów.

Uzyskane dane pozwoliły na zweryfikowanie teoretycznych zależności między kadrą zarządzającą a zaufaniem w praktyce czołowych polskich przedsiębiorstw. Współczynniki korelacji zaufania z obszarami PPO związanymi z kadrą kierowniczą wynoszą po 0,74 zarówno dla przywództwa prezesa, jak i dla menedżerów średniego szczebla. Zestawienie szczegółowych wyników widnieje w tabeli 2. W celu czytelnej prezentacji w trzeciej kolumnie przedstawiono jedynie zakresy współczynników korelacji danego elementu ze wszystkimi przejawami zaufania od najsłabszej do najsilniejszej.

W świetle uzyskanych wyników badań kadra menedżerska ma największy wpływ na to, że pracownicy postępują uczciwie, nawet wtedy gdy ze sobą rywalizują. Jedynie dwie korelacje z tym czynnikiem wyniosły mniej niż 0,60. Dotyczy to akurat tych działań przywódczych, które w najmniejszym stopniu determinują zaufanie. Jest to charyzma prezesa oraz zorientowanie na satysfakcję pracowników.

Następny co do siły jest wpływ jaki menedżerowie mają na chęć pracowników do dzielenia się wiedzą (9 silnych związków – współczynniki korelacji Pearsona powyżej 0,60). W dalszej kolejności pod ich wpływem pozostaje zaangażowanie podwładnych w pracę nawet w sytuacjach kryzysowych (6 silnych korelacji), a także brak oporu wobec decyzji kierownictwa (5 wysokich wskaźników). Atmosfera życzliwości natomiast w największym stopniu zależy od wzoru pozytywnych relacji, jaki swoim zachowaniem dają kierownicy średniego szczebla (współczynnik równy 0,60).

Do czynników najsilniej oddziałujących na zaufanie zaliczyć można te, które pozostają w silnym związku z czterema przejawami zaufania. Są to:

- prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie;
- prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników;
- kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi.

Tabela 2. Współczynniki korelacji Pearsona ( $r$ ) pomiędzy przywództwem prezesa oraz kierownikami średniego szczebla a zaufaniem

Obszar PPO	Przejawy obszarów PPO	Wpływ na zaufanie
Przywództwo prezesa	Prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie	0,47 - 0,72
	Prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników	0,48 - 0,69
	Prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny - chętnie podejmuje wyzwania - wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem	0,29 - 0,58
	Prezes wzbudza zaufanie pracowników	0,28 - 0,70
	Prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników	0,35 - 0,60
Kierownicy średniego szczebla	Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy	0,30 - 0,72
	Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę koordynatora i kreatora relacji	0,28 - 0,67
	Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę <i>coacha</i>	0,34 - 0,65
	Kierownicy gromadzą i rozpowszechniają informacje dotyczące celów przedsiębiorstwa	0,21 - 0,61
	Kierownicy są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	0,35 - 0,71
	Kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi	0,50 - 0,70
	Kierownicy dążą do samorozwoju i podnoszenia własnych umiejętności	0,38 - 0,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Na uwagę zasługują też najsilniejsze zależności szczegółowe między kadrami kierowniczą a przejawami zaufania. Na pierwszym miejscu pod względem siły oddziaływania na zaufanie (z korelacją 0,72) znalazły się jednocześnie czynniki reprezentujące obie grupy PPO. „Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy” determinuje chęć dzielenia się wiedzą wśród podwładnych. Drugi związek to „prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie” z „pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)”. Następnie inicjowanie zmian przez kierowników oraz ich dążenie do samorozwoju i podnoszenia umiejętności determinują uczciwe postępowanie podwładnych nawet podczas rywalizacji (oba współczynniki równe 0,71). Z korelacją 0,7 „prezes wzbudza zaufanie

pracowników” oddziałuje na brak oporu wobec decyzji kierownictwa. I na tym samym poziomie zależności „kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi” styka się znów z uczciwym postępowaniem pracowników.

Przeprowadzona analiza współzależności wskazuje na duże znaczenie kadry kierowniczej w kształtowaniu zaufania. Oczywiście kierunek omawianych relacji jest niezwykle trudny do jednoznacznego zbadania. Natomiast w powyższych rozważaniach przyjęto taką logikę, jaka wynika ze zweryfikowanego empirycznie modelu PPO [10, s. 164] a także z badań innych naukowców.

Wykorzystany w badaniu kwestionariusz ankietowy posłużył również do oceny stanu zaufania w badanych przedsiębiorstwach. Ogólny wynik wynosi 74,97 obliczony na podstawie średnich dla wszystkich przejawów zaufania. Szczegółowe dane przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Ocena stanu zaufania w badanych przedsiębiorstwach (0-100)

<b>Przejawy zaufania</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Średnia</b>	<b>Odchylenie standardowe</b>
Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)	20	100	80,00	16,2
W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości	30	100	77,81	17,4
Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerłość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje	0	100	77,12	20,8
Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje	20	100	75,48	17,9
Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą	0	100	73,01	20,6
Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	20	100	72,60	19,2
Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników	0	100	71,51	21,5
Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują	0	100	69,86	23,9

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.*



Jak wynika z tabeli 3, średnia ocena stanu zaufania w badanych przedsiębiorstwach jest dość wysoka. Najniższa średnia ocen osiągnęła niemal 70 i dotyczy uczciwości pracowników i stosowania zasad *fair play*. Akurat ten przejaw zaufania jest najbardziej uzależniony od zachowań kadry kierowniczej, jak już wcześniej wspomniano. Natomiast najwyższa ocena odnosi się w gruncie rzeczy do lojalności personelu i wynosi 80. Zdaniem autorki są to dość optymistyczne wyniki, które jednak mogą okazać się inne w przypadku oceny zaufania przez pracowników. Biorąc powyższe pod uwagę nie jest to wynik zadowolający. Z pewnością należy poświęcić tej kwestii więcej uwagi.

Podsumowując można stwierdzić, iż przedstawione kluczowe obszary Pozytywnego Potencjału Organizacji mają znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorstw, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań. Szczególnie ważne dla pobudzania rozwoju jest przywództwo prezesa firmy oraz zaufanie. Jego uwarunkowania oraz sposoby budowania stanowiąc będą przedmiot dalszych analiz.

## Literatura

- [1] **Arrow K.:** *The Limits of Organization*. Oxford University Press, New York 1974.
- [2] **Covey S.M.R., Merrill R.R.:** *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
- [3] **Dirks K.T., Ferrin D.L.:** *The role of trust In organizational settings*. *Organizational Science*. Vol. 12, No. 4, 2001.
- [4] **Fukuyama F.:** *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- [5] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [6] **Hardin R.:** *Trust*. Polity Press, Cambridge 2006.
- [7] **Józefowicz B.:** *Rozważania na temat zaufania we współczesnym przedsiębiorstwie w kontekście badań nad pozytywnym potencjałem organizacji*. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 116*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- [8] **McAllister D.J.:** *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 1, 1995.
- [9] **Rotter J.B.:** *A New scale for the measurement of interpersonal trust*. *Journal of Personality*. Vol. 35, No. 4, 1967.
- [10] **Stankiewicz M.J. (red.):** *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Dom Organizatora, Toruń 2010.
- [11] **Sztompka, P.:** *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

## **FORMING INTRAORGANIZATIONAL TRUST BY MANAGERS AND THE IMPACT ON COMPANY'S DEVELOPMENT**

### **Summary**

In contemporary enterprise trust plays a special role. Managers should intentionally build trust in organization as a effective company's development activator. The paper presents the latest research results related to the key Positive Organizational Potential areas such as trust, leadership, attitudes and social skills on middle management level. Author shows the importance of the relationship between trust, managers and the business development. However the study does not confirm the strong association between behaviors described as 'employee's openness and honesty with the admitting to making mistakes without apprehensions" and business innovation.