

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

ZAUFIANIE ISTOTNYM ELEMENTEM W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Zaufanie oceniane przez pryzmat procesu zarządzania przedsiębiorstwem postrzegać należy w kategoriach jednego z cennych źródeł przewagi konkurencyjnej. Ułatwia ono chociażby uzyskanie dostępu do zasobów dzięki posiadanym kontaktom oraz trafniejsze ich wykorzystanie. Bez zaufania ciężko jest zachęcić pracowników do bardziej efektywnej pracy, o wiele trudniej jest zarządzać przedsiębiorstwem, jeżeli nie ufa się swoim podwładnym i samemu nie wzbudza się zaufania. Menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami powinni przywiązywać coraz większą wagę do działań mających na celu generowanie zaufania, ponieważ taka postawa ukoronowana zostanie zwiększoną wydajnością pracy całej organizacji.

1. Wstęp

Czy efektywne zarządzanie bez społecznego zaufania jest możliwe? Wydaje się, że wiele polskich przedsiębiorstw, chcąc funkcjonować na rynku, nie ma innego wyjścia. Jednak współcześnie utrwalony deficyt tego dobra musi zostać odbudowany, by złożony proces zarządzania dawał pożądaną rezultaty.

2. Istota zaufania w przedsiębiorstwie

Kapitał społeczny zaliczyć należy do grona pojęć modnych oraz popularnych. Skutkiem negatywnym zaistniałego stanu rzeczy jest jednak jego wieloznaczność oraz ciągle poszukiwanie jego nowych znaczeń, wymiarów, funkcji. Różnorodność kontekstów, w jakich koncepcja kapitału społecznego zaczęła się pojawiać, doprowadziła do zatracenia jej własnej dystynktywności, jak również wywołała poczucie jej niejasności oraz wyraźnego jej zubożenia.

Zdaniem autorki kapitał społeczny rozumieć należy jako sieć wzajemnych powiązań i zależności występujących między członkami przedsiębiorstwa, gdzie sieć – bazując na uporządkowanej i skoordynowanej współpracy międzyludzkiej – współprzyczynia się do osiągnięcia wytyczonych przez przedsiębiorstwo celów.

Do grona najistotniejszych czynników uruchamiających ten potencjał, który nazwany został kapitałem społecznym, zaliczyć należy zaufanie. Odgrywa ono istotną rolę w inicjowaniu oraz kształtowaniu współpracy międzyludzkiej, gdzie wyższy poziom zaufania podwyższa efektywność owej współpracy, natomiast namicalne przykłady udanej współpracy przyczyniają się do zwiększania powszechnego zaufania w obrębie całego przedsiębiorstwa.

Zaufanie utożsamiać powinno się z mechanizmem funkcjonującym na podstawie założenia, że inni członkowie danego przedsiębiorstwa nacechowani są uczciwym oraz kooperatywnym zachowaniem, u podstaw którego leżą wspólnie wyznawane normy [Fukuyama 1997, s. 38].

3. Zaufanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Zaufanie postrzegać należy w kategoriach jednego z cenniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Pozwala ono na efektywną komunikację w obrębie grup/zespołów/organizacji, wspomagając osiąganie wytyczonych celów. Zaufanie jest wyjątkowo cenne, wymaga przy tym długofalowych inwestycji czasu oraz dobrej woli. Jest również wyjątkowo kruche, ponieważ kłamstwo, zdrada czy kradzież są w stanie zerwać lub „nadwerężyć” każdą więź, której fundamentem stało się zaufanie. Generowane są tym samym zazdrość, zawiść, przekupstwo oraz inne formy nieuczciwości, które zmieniają organizacyjną kulturę zaufania w klimat nieufności. Ten natomiast wpływa destruktywnie na efektywność funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Prowadzone badania nad życiem przedsiębiorstw uwidaczniają coraz większą ich złożoność, a co za tym idzie – coraz wyższy stopień zaawansowania procesu zarządzania nimi. By odnieść sukces, muszą być zarządzane profesjonalnie, a takie zarządzanie powinno być kształtowane na podstawie zaufania. „Zarządzanie tworzy określony porządek ekonomiczny, przenosi obowiązujące w społeczeństwie normy i wartości do praktyki, utrwała pożądane zachowania ludzi, ich postawy i nastawienia, czyli gotowość do realizacji postawionych przed nimi zadań oraz selekcji kryteriów doboru sposobów i środków prowadzących do ich rozwiązania” [Penc 1997, s. 16]. Przedsiębiorstwo, chcąc przetrwać oraz stwarzać możliwości osiągnięcia wytyczonych celów, powinno dbać o zaufanie, kształtując je zarówno w swoim obrębie, jak i w stosunku do innych organizacji. Działania te odniosą zamierzone skutki pod jednym podstawowym warunkiem, mianowicie jeśli proces zarządzania przedsiębiorstwem realizowany będzie we właściwy sposób. Z czym więc utożsamiać należy posunięcia składające się na ów proces?

Pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem nierozzerwalnie związane jest z pojęciem organizacji, ponieważ pojawia się właśnie w organizacjach. „Termin zarządzanie jest stosowany na określenie działań skierowanych na całości organizacyjne, które polegają na osiągnięciu zamierzonych celów (zarządzamy organizacją)”

[Pluta 2000, s. 173]. Trafnym sposobem wyjaśnienia tego pojęcia wydaje się sformułowanie definicji zarządzania za pomocą funkcji, jakie pełnią one w przedsiębiorstwie. Funkcje te pozwalają na „utrzymanie równowagi między organizacją a jej otoczeniem oraz między wszystkimi jej podsystemami” [Bielski 2001, s. 233]. Zachowanie równowagi, która w efekcie przyczynia się do zwiększenia efektywności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, polega w gruncie rzeczy na właściwym dopasowaniu poszczególnych jego podsystemów¹ i ich sprawnym oraz harmonijnym współdziałaniu. Na proces zarządzania rozumiany w ten oto sposób składają się następujące kolejno po sobie czynności, które przyczyniając się do urzeczywistnienia celów całego procesu, określane są mianem funkcji zarządzania [Czerska 1986, s. 19].

Menedżerowie, realizując poszczególne funkcje zarządzania przedsiębiorstwem, powinni przywiązywać coraz większą wagę do kapitału społecznego, w tym do kształtowania jakże cennego zaufania. W wielu przypadkach utrwaleniu uległ ogromny deficyt tego zaufania, do odbudowy którego powinno się przystąpić jak najszybciej. Każde przedsiębiorstwo budować je może w nieco odmienny sposób, wykorzystując inne instrumenty, różnorodne doświadczenie i nabytą wiedzę, tworząc tym samym własną wizję przyszłości. Należy zwalczać dominujący często w procesie zarządzania klimat nieufności. Jeżeli dostrzega się go w obrębie otoczenia zewnętrznego lub środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, jego funkcjonowanie przybiera postać postępowania bardziej kosztownego oraz pracochłonnego. Warto więc nie zapominać o społecznej stronie osobowości pracowników w realizowaniu poszczególnych funkcji zarządzania, gdyż taka postawa ukoronowana zostanie zwiększoną wydajnością pracy całego przedsiębiorstwa [Stelmaszczyk 2008, s. 37].

Funkcje zarządzania po raz pierwszy usystematyzowane zostały przez wybitnego przedstawiciela klasycznej szkoły zarządzania H. Fayola. Sformułował je w zakresie szerokim i ścisłym. Funkcje zarządzania w szerokim tego słowa znaczeniu przybrały następującą postać: „1) czynności technicznych (produkcja, fabrykacja, przeróbka), 2) czynności handlowych (kupno, sprzedaż, wymiana), 3) czynności finansowych (poszukiwanie kapitałów i obroty nimi), 4) czynności ubezpieczeniowych (ochrona majątku, osób), 5) czynności rachunkowościowych (inventaryzacja, bilans, ustalenie cen, statystyka itd.), 6) czynności administracyjnych (przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola)” [Fayol 1947, s. 33; Martyniak 2002, s. 99-100].

Ostatnie z wymienionych, tj. czynności administracyjne, H. Fayol określił mianem funkcji administracyjnej, której współcześnie przypisuje się nazwę funkcji zarządzania. Poszczególne funkcje zarządzania w oryginalnym brzmieniu określone zostały następująco: „*przewidywać* – tj. badać przyszłość i ustalać stosownie do niej program działania; *organizować* – tj. powołać do życia podwójny organizm przed-

¹ System to zespół wzajemnie powiązanych elementów (tzw. podsystemów), wchodzących w interakcje ze sobą oraz z ich otoczeniem. Podsystemy stanowią część składową systemu [Steinmann, Schreyögg 2005, s. 470; Koźmiński, Piotrkowski 2007, s. 692-694].

siębiorstwa: materialny i społeczny; *rozkazywać* – tj. spowodować funkcjonowanie personelu; *koordynować* – tj. łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki; *kontrolować* – tj. czuwać nad tym, aby się wszystko odbywało zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami” [Fayol 1947, s. 37].

Powyższe funkcje, za pośrednictwem których H. Fayol zdefiniował proces zarządzania, stały się pierwowzorem dla nauk o zarządzaniu. Zdecydowana większość współczesnych specjalistów w tej dziedzinie, formułując funkcje zarządzania, opiera się na koncepcji tego wybitnego francuskiego twórcy nauki o administrowaniu, w mniejszym lub większym stopniu odbiegając od przedstawionej przez niego klasyfikacji [Mikołajczyk 2002, s. 65-66].

Zainteresowania H. Fayola koncentrowały się przede wszystkim na czynnościach administracyjnych (funkcja administracyjna). Obecnie nazywamy je funkcjami zarządzania, ograniczając się najczęściej do czterech podstawowych, tj. planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i kontrolowania². Taki ich podział prezentowany jest np. przez R.W. Griffina, J.A.F. Stonera i innych. W tym ujęciu planowanie i podejmowanie decyzji oznacza wytyczenie celów organizacji oraz obieranie najlepszych sposobów ich osiągnięcia, organizowanie dotyczy grupowania działań i zasobów, przewodzenie koncentruje się na kierowaniu ludźmi, kontrolowanie natomiast na obserwacji i ocenie bieżącej działalności.

Planowanie i podejmowanie decyzji powinno być wspierane systemem norm i wartości regulujących procesy obdarzania zaufaniem, jak również odwzajemniania go oraz spełniania oczekiwań. Zaufanie i wiarygodność postrzegane w kategorii wartości oraz ufność i wywiązywanie się ze zobowiązań – w kategoriach reguł właściwego postępowania stwarzają warunki dla twórczego myślenia, podejmowania kreatywnych działań, trafnych i odważnych decyzji, formułowania dalekosiężnych celów oraz planów służących ich osiągnięciu.

Funkcja organizowania wsparta kulturą zaufania dającą długofalową satysfakcję pracowników, ich rozwój oraz dobre funkcjonowanie pozwala na trafniejsze podejmowanie decyzji odnośnie do najlepszego grupowania działań i zasobów organizacji. Gotowość do kreowania twórczych rozwiązań, przyjmowanie postaw nacechowanych odpowiedzialnością oraz chęć podejmowania inicjatywy – czyli realizowanie analizowanej funkcji zarządzania na podstawie zaufania – ułatwia menedżerom dobór oraz zestawianie poszczególnych elementów konstrukcyjnych przedsiębiorstwa, dla nadania mu pożądanego kształtu³.

² Dogłębną analizę funkcji zarządzania w ujęciu H. Fayola i ich modyfikacje zaprezentowano w: [Bieniok 2001, s. 153-154; Zieleniewski 1969b, s. 159-161; Zieleniewski 1969a, s. 477-479].

³ Wśród podstawowego zestawu elementów budulcowych przedsiębiorstwa wyróżnia się: projektowanie stanowisk pracy, ich grupowanie, ustalanie hierarchicznej zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami, rozdzielanie między stanowiska uprawnień decyzyjnych, koordynację czynności między stanowiskami i różnicowanie stanowisk pracy [Griffin 2005, s. 343].

Zaufanie niewątpliwie odgrywa ważną rolę w realizowaniu kolejnej funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, jaką jest przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi. Pomaga ono w nakłanianiu pracowników do dzielenia się swoją wiedzą, wysoki poziom zaufania do liderów oraz innych pracowników wspomaga z kolei system motywacyjny. Natomiast nieufność i cynizm panujące w przedsiębiorstwie sprzyjają wykorzystywaniu i oszukiwaniu zarówno współpracowników, jak i zwierzchników. Utrudniają efektywne kierowanie ludźmi, przyzwalając na podejrzliwość i ostrożność, które oparte są na przeświadczeniu, że nikomu nie można zaufać.

Kontrolowanie ma na celu regulację działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie dla ułatwienia osiągnięcia wytyczonych celów. Dzięki zaufaniu utożsamianemu z przekonaniem, że zwierzchnik (pracodawca) nie wykorzysta pracownika, będzie dbać o jego dobro i interesy, będzie traktować go uczciwie, nastąpi wzmocnienie zaangażowania osób przeprowadzających kontrolę oraz tych, które podlegają kontroli. Kwestie te nabierają szczególnej wagi w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ to właśnie dzięki kontroli można określić, w jakim stopniu realizowane są poszczególne plany oraz jakie należy podjąć działania, żeby ułatwić osiągnięcie wyznaczonych celów.

Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na zaufaniu, które „ma uruchomić w ludziach wyzwania i wszystkie siły dla realizacji nadrzędnych celów organizacji” [Bieniok 1997, s. 7], opiera się na kilku podstawowych zasadach: 1) dotyczy ludzi, skierowane jest na umożliwienie im wspólnego osiągnięcia celów; 2) jest zakorzenione w naszej tradycji, historii, kulturze, dlatego elementy zarówno kultury, jak i tradycji oraz historii – właściwie rozpoznane i odpowiednio wykorzystane przez menedżerów (kierowników) – stanowią środek budulcowy systemu zarządzania; 3) będzie skuteczne, jeżeli cele, zadania i wartości ustanawiane przez menedżerów (kierowników) będą wspólne dla całego przedsiębiorstwa oraz zrozumiałe przez wszystkich jego członków; 4) musi stwarzać warunki do rozwoju i wzrostu zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników; 5) indywidualna odpowiedzialność, wzajemne zrozumienie to zasady, które powinny przyświecać procesowi zarządzania; 6) ostatnią zasadą – zdaniem P. Druckera najważniejszą [Drucker 2002, s. 26-28] – jest świadomość tego, że wewnątrz organizacji istnieją wyłącznie koszty, wyniki natomiast zawsze są na zewnątrz (wynikiem szkoły jest uczeń dysponujący szeroką wiedzą, wynikiem szpitala – wyleczony pacjent, wynikiem firmy – usatysfakcjonowany klient, gminy – skuteczna kampania promocyjna itp.).

Reasumując, podkreślić należy, że proces zarządzania, o wyższym stopniu złożoności czy też mniej skomplikowany, dostrzegany jest we wszystkich otaczających nas przedsiębiorstwach, natomiast każdą z realizowanych funkcji zarządzania menedżer realizuje skuteczniej, jeżeli ufa podwładnym oraz sam wzbudza ich zaufanie.

4. Zakończenie

Zaufanie w przedsiębiorstwie staje się obecnie kapitałem generującym korzyści ekonomiczne. Jego istnienie wpływa pozytywnie na efektywność pracy oraz zaan-

gażowanie pracowników, od których zależy sukces przedsiębiorstwa. Niestety w wielu firmach, mimo deklarowanego budowania zaufania, obserwowane są posunięcia sprzeczne z tą ideą. Tworzony jest nastrój nieufności i podejrzliwości, który stanowi istotną barierę w efektywnym zarządzaniu, co w dalszej perspektywie przybiera postać czynnika hamującego rozwój.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, AE, Katowice 2001.
- Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Czerska M., *Struktura funkcji zarządzania i czynniki ją wyznaczające*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Rozprawy i Monografie 76, Gdańsk 1986.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wyd. TNOiK, Poznań 1947.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Koźmiński A., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, AE, Kraków 2002.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Pluta A., *Proces zarządzania organizacją*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. B. Dobrodziej, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005.
- Stelmaszczyk M., *Zaufanie w kapitale społecznym czynnikiem wspierającym prawidłowe funkcjonowanie organizacji*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnej gospodarce*, red. D. Kopycińska, Wyd. Print Group, Szczecin 2008.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969a.
- Zieleniewski J., *Zasady organizacji pracy w administracji*, PWN, Warszawa 1969b.

TRUST AS AN IMPORTANT ELEMENT IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary: Trust seen from the perspective of business management should be perceived as a category of one of the most valuable sources of competitive advantages. It facilitates the access and more accurate use of resources owing to one's contacts. Without trust it is difficult to motivate workers to work more effectively and it is much more difficult to manage an enterprise, if one does not trust one's subordinates nor does one inspire trust oneself. The managers of enterprises should draw more attention to activities aimed at generation of trust, as such an attitude will be awarded by the increased work efficiency of the entire organization.