

Marta Juchnowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW POPRZEZ ZAUFANIE

1. Znaczenie zaangażowania w zmieniającej się organizacji

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy ulegają istotnej zmianie priorytety organizacji w dziedzinie aktywności zawodowej. Celem strategicznym staje się wyzwalanie twórczego potencjału pracowników: nieustanny rozwój i dzielenie się wiedzą oraz szybkie i elastyczne reagowanie na potrzeby rynku. Celu tego nie można skutecznie osiągać za pomocą tradycyjnych metod, wpływających na postawy i motywacje pracowników. Niezbędne staje się osobiste zaangażowanie wszystkich pracowników. Postawa ta jest różnie definiowana:

- zaangażowanie pracownika oznacza podejmowanie samodzielnych działań w sytuacjach niestandardowych, zgodnych z interesem organizacji lub swojej roli/zawodu/pracy,
- zaangażowanie pracownika oznacza gotowość do rezygnacji z celów osobistych na rzecz organizacji lub działalności zawodowej, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności, w warunkach samodzielności działania,
- zaangażowanie to pozytywny, wszechogarniający, związany z pracą stan umysłu, który charakteryzuje się wigorem, poświęceniem i oddaniem [Schaufeli i in. 2002, s. 71-92].

Interpretacja zaangażowania wyłącznie jako ponadprzeciętnej gotowości do działania jest nadmiernym uproszczeniem. Z przedstawionych definicji wynika, że zaangażowanie jest to względnie trwałe zachowanie, przejawiające się w:

- gotowości do działania, w którym interesy organizacji mają priorytet nad własnymi interesami jednostki,
- identyfikacji z firmą – pracownicy wierzą w sukces organizacji, wyrażają pozytywne opinie na temat organizacji w środowisku, w którym funkcjonują,
- chęci pozostania w organizacji – zaangażowani pracownicy nie poszukują aktywnie pracy, a nawet nie rozważają ewentualności odejścia.

Zaangażowany pracownik zna cele organizacji i wynikające z nich cele swojego stanowiska, i podejmuje działania, aby te cele osiągnąć:

- uzupełnia luki kompetencyjne niezbędne do realizacji zadań,
- pomaga innym, wspiera innych pracowników, dzieląc się swoją wiedzą, doświadczeniem; z własnej inicjatywy podejmuje działania mające na celu rozwój kapitału intelektualnego organizacji,
- podejmuje dodatkowy wysiłek ponad ten wkładany w wykonanie normalnych obowiązków, jeśli wymaga tego sytuacja w organizacji.

Wystąpienie powyższych zachowań wymaga spełnienia następujących warunków:

- posiadania wiedzy; wiedza, dostęp do informacji okazują się podstawowymi warunkami zaangażowania;
- stosunku emocjonalnego do systemu wartości, celów, postępowania liderów, form i metod działania. Z postawą mamy do czynienia tylko wtedy, gdy przedmiot postawy ma dla nas subiektywne, dodatnie lub ujemne, znaczenie. Gdy pracownik zgadza się z organizacją w kwestii celów i wartości co do sposobów postępowania, można stwierdzić, że pasuje do organizacji na poziomie poglądów. Lepsze dopasowanie wspiera zaangażowanie;
- identyfikacji, to znaczy poczucia przynależności i powiązania z organizacją, a nawet dumy z powodu bycia częścią firmy.

Zdaniem M. Armstronga zaangażowanie organizacyjne wymaga występowania trzech czynników: identyfikacji z celami i wartościami organizacji, pragnienia przynależności do organizacji oraz chęci zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji [Armstrong 2005].

Zaangażowanie pracowników przejawia się w czterech formach:

- wobec organizacji, czyli identyfikacji z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy,
- w pracę, czyli wykonywanie codziennych zadań,
- w zawód/profesję, polegające na silnej identyfikacji z celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej,
- w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami.

Menedżerowie sygnalizują problem osłabienia poziomu zaangażowania pracowników w działalność zawodową, we wszystkich jego przejawach, w sferze fizycznej, psychicznej, emocjonalnej oraz społecznej. Jest to w pewnym stopniu skutek zmian w hierarchii celów i wartości osobistych, ale przede wszystkim rezultat błędów w sposobie zarządzania. Dotychczasowy system, zamiast motywować pracowników, blokuje inicjatywę, eliminuje entuzjazm, zniechęca do rozwoju, osłabia kulturę organizacji itp. Nowi pracownicy, rozpoczynający pracę w danej firmie, wnoszą do niej wielki zapał, entuzjazm. Stopniowo ich motywacja słabnie, a tymczasem pracodawcy oczekują, że aktywność pracowników będzie stale wzrastać. Stawiane cele, oczekiwania systematycznie rosną, by często dojść do poziomu nieosiągalnego. Prowadzi to do sytuacji, w której praca staje się jedynie ciężkim obowiązkiem, następuje wycofanie psychiczne pracownika, a tym samym brak zainteresowania

podejmowaniem nowych wyzwań, większą samodzielnością, niechęć do współzarządzania.

Poza zaangażowaniem, w nowoczesnych organizacjach szczególnie pożądanymi przejawami zachowań organizacyjnych stają się elastyczność i kreatywność, to znaczy zdolność i gotowość dostosowania się do nowych wyzwań, a także umiejętność dokonywania zmiany zachowań i postaw w odpowiedzi na nowe sytuacje, porzucania starych nawyków oraz aktywnego poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań. Tego rodzaju zachowania są oczekiwane zarówno na poziomie jednostki/pracownika, jak i na poziomie organizacji.

Dla spowodowania powyższych zachowań niezbędna staje się otwarta komunikacja, obdarzanie pracowników znaczną samodzielnością, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Spełnienie tych warunków, niezbędnych do pełnego zaangażowania się pracowników, ich elastyczności i kreatywności, wymaga zbudowania w firmie zaufania organizacyjnego. Według Fukuyamy zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych wartościach [Fukujama 1997, s. 38]. P. Sztompka określa zaufanie jako „zakład/przekonanie i oparte na tym działanie, że niepewne działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędzeń czy instytucji – będą dla nas korzystne” [Sztompka 2007, s. 99].

2. Istota zaufania organizacyjnego

Zaufanie wewnątrz organizacji przejawia się w dwóch płaszczyznach: w płaszczyźnie jednostkowej, czyli odczuć indywidualnych pracowników, a także w płaszczyźnie organizacyjnej, tzn. kontaktów interpersonalnych między członkami organizacji oraz relacji między partnerami społecznymi: właściciele–zarząd, kadra kierownicza–pracownicy, zarządzający–związki zawodowe lub organizacje przedstawicielskie. Z punktu widzenia zarządzania szczególnie ważna jest druga płaszczyzna, a więc zaufanie organizacyjne, które oznacza przekonanie członków danej organizacji, że mogą na sobie wzajemnie polegać, mogą liczyć na wsparcie przełożonych i współpracowników, a także ufają we własną i innych pracowników wiedzę i umiejętności, że sprostają dynamicznym wyzwaniom. Według P.L. Schindlera i C.C. Thomasa istotę zaufania określa pięć elementów:

- przekonanie o prawości, czyli uczciwości i prawdomówności,
- wiara w kompetencje, tzn. wiedzę oraz umiejętności techniczne i społeczne,
- wzajemna lojalność,
- konsekwencja w działaniu/wiarygodność, przewidywalność, trafność sądu w określonych sytuacjach,
- otwartość, czyli chęć dzielenia się pomysłami i informacjami [Schindler, Thomas 1993, s. 563-573].

Jak stwierdza Fukuyama, zaufanie pochodzi z dwóch źródeł [Fukujama 2007]. Pierwszym jest kultura, czyli wspólne wartości, tradycje, historia. W związku z tym

zaufanie organizacyjne budowane jest przy wsparciu kultury organizacyjnej, na podstawie długookresowych wzajemnych obserwacji, doświadczeń, zwyczajów i tradycji. Drugie źródło zaufania opiera się na wspólnych interesach. To źródło, według Fukuyamy, wydaje się trwalsze, ponieważ ma swoje podstawy we wrodzonym każdemu człowiekowi dążeniu do realizacji własnego interesu i racjonalności ekonomicznej. Zaufanie organizacyjne powinno więc się stać wynikiem świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opartych na wspólnych wartościach oraz wspólnocie interesów.

Kształtowanie takiego stanu można określić pojęciem zarządzania przez zaufanie. System ten opiera się na wymianie wartości, w której każdy uczestnik oferuje coś wartościowego innemu w zamian za coś wartościowego [Hagel, Brown 2002]. Zarządzanie przez zaufanie obejmuje sekwencję starannie dobranych wartości i instrumentów, służących do budowania nowego sposobu robienia biznesu. Stanowi to wielkie wyzwanie dla wszystkich członków organizacji, przede wszystkim dla menedżerów, od których wymaga szczególnej troski i odpowiednich starań: bezpośredniej komunikacji i informowania pracowników o sytuacji ekonomicznej firmy oraz jej perspektywach, harmonizacji celów, partycypacji decyzyjnej i finansowej.

Eksperti amerykańscy twierdzą, że firmy posiadające system zarządzania przez zaufanie będą miały znaczną przewagę nad tymi, które takiego systemu nie posiadają. Polscy badacze, na podstawie analizy 100 przedsiębiorstw, przeprowadzonej w latach 2000-2001, wskazują, że organizacje o wyższym poziomie zaufania organizacyjnego charakteryzują się lepszymi efektami ekonomicznymi, wyrażonymi wyższym średnim poziomem rentowności sprzedaży, a także większą elastycznością w zakresie struktury organizacyjnej i rodzaju działalności [Kordel 2002].

Tymczasem badania międzynarodowej firmy konsultingowej Watson Wyatt Worldwide nie napawają optymizmem. W 2002 r. na podstawie badania opinii 7500 pracowników stwierdzono, że tylko połowa ufała swoim menedżerom [Work USA... 2002]. Badanie Work USA 2006/2007, przeprowadzone na 12 205 pełnoetatowych pracownikach w USA na wszystkich stanowiskach i w głównych branżach, pokazało, że tylko połowa (49%) pracowników ma zaufanie do wyższej kadry kierowniczej [Work USA... 2007]. 53% ankietowanych stwierdziło, że *top management* przeprowadza zmiany konieczne dla firmy, aby była konkurencyjna. Niestety, w ocenie tej nastąpił spadek z 57% w 2004 r. W 2006 r. 66% badanych pracowników uważało, że firma będzie się rozwijać w długim okresie (spadek z 69% w 2004 r.). 43% pracowników stwierdziło, że menedżerowie wyższego szczebla biorą aktywny i widoczny udział w komunikowaniu się z pracownikami (spadek z 45% w 2004 r.). Obniżenie poziomu zaufania jest niepokojące, ponieważ opinie pracowników na temat najwyższej kadry kierowniczej są kluczowym czynnikiem budowania zaangażowania. „Ludzie chcą pracować dla firm, w których mają pewność i zaufanie do tego, co zarząd robi ...”. Badania prowadzone przez Wyatt w Wielkiej Brytanii wskazują na niższy poziom zaufania organizacyjnego niż w USA. Podczas gdy w 2004 r. w firmach

amerykańskich 51% pracowników ufało swoim menedżerom, w Wielkiej Brytanii było to tylko 31%.

3. Znaczenie zaufania organizacyjnego

W warunkach niepewności, nieodłącznie towarzyszącej dynamicznym, często nieprzewidywalnym zmianom zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biznesu, zagadnienie zaufania organizacyjnego nabiera szczególnego znaczenia w kontekście trzech kwestii: ryzyka, strachu i innowacyjności. Warunki takie wymagają elastyczności, szybkości podejmowania decyzji, niekonwencjonalnych działań. Wszystko to utrudnia i ogranicza możliwość sprawowania bieżącej kontroli, a więc wiąże się z podejmowaniem ryzyka, że działanie skończy się niepowodzeniem. Jeżeli organizacji zależy na przetrwaniu, a nawet rozwoju w niepewnym otoczeniu, nie może próbować ograniczać tego ryzyka, a więc „skazana” jest na wzajemne zaufanie w działaniu w dobrej wierze. Dlatego właśnie R.M. Tyler i T.R. Kramer definiują zaufanie jako stan charakteryzujący się pozytywnymi oczekiwaniami wobec zamiarów innych w sytuacji podejmowania ryzyka [Kramer, Tyler 1996]. Ryzyko jest związane także z tworzeniem strategii oraz inicjowaniem praktycznie każdego procesu zmian w organizacji. W związku z tym zjawiska zaufania organizacyjnego i budowania strategii są ze sobą połączone [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 17]. Znaczenie zaufania wzrasta w miarę wzrostu liczby aliansów strategicznych i innych form współpracy firm. Zaufanie jest szczególnie niezbędne w funkcjonowaniu organizacji wirtualnych. Brak więzi formalnych oraz luźna struktura ograniczają kontrolę i nadzór, a więc wzajemne relacje wymagają wzajemnego zaufania. Podobna sytuacja dotyczy organizacji sieciowych oraz elastycznych form organizacji pracy i czasu pracy, np. telepracy. Dlatego uzasadnione jest twierdzenie, że wiele nowych form biznesu byłoby praktycznie niemożliwe bez zaufania.

Relacje oparte na zaufaniu można także rozpatrywać jako skuteczne antidotum dla strachu. Zaufanie wydaje się szczególnie ważne w firmach funkcjonujących w warunkach zakłóceń, znajdujących się w fazie kryzysu, w okresie fuzji lub stojących przed koniecznością istotnych przekształceń, np. redukcji kadry. Według D. Tracy i W.J. Morina szczerłość i zaufanie w firmie są kluczem do przetrwania sytuacji kryzysowej [Tracy, Morin 2001]. Zaufanie budzi zaufanie, a nieufność wywołuje nieufność [Robbins 1998, s. 207]. Problem ten dotyczy także organizacji zatrudniających cudzoziemców, reprezentujących różne kultury narodowe. Przełamanie wzajemnej nieufności sprzyja niewątpliwie wyższej efektywności i kreatywności. A. Koźmiński wyraża pogląd, że w warunkach niepewności atmosfera wzajemnego zaufania w organizacji przekłada się bezpośrednio na zdolności innowacyjne [Koźmiński 2004]. Niewątpliwie ograniczenie uczucia strachu przed błędem lub porażką ułatwia koncentrację na nowych pomysłach, sprzyja kreatywności pracowników. Zależność tę G. Szulczewski określa jako uruchamianie twórczego myślenia [Szulczewski 2003]. W firmie Avon, gdzie zaufanie stanowi jedną z kluczowych warto-

ści, „zaufanie oznacza życie i pracę w środowisku, w którym obowiązuje otwarta komunikacja, gdzie ludzie nie boją się podejmować ryzyka, wymieniać poglądami i wyrażać własne opinie”.

W literaturze przedmiotu wymienianych jest wiele korzyści zaufania organizacyjnego, jak np. redukcja kosztów transakcyjnych, poprawa koordynacji organizacji, które czynią z niego kategorię ekonomiczną, a nie tylko etyczną. Różnorodne źródła przytaczają dowody wyższej efektywności zespołów, firm charakteryzujących się dużym stopniem wzajemnego zaufania między członkami [Robbins 1998, s. 206]. Wyniki badań dowodzą istnienia wprost proporcjonalnej zależności między poziomem zaufania a kondycją organizacji [Grudzewski i in. 2007, s. 203]. Sprzyja temu niewątpliwie silna identyfikacja pracowników z firmą, a tym samym niższa fluktuacja. Eksperci podkreślają, że brak zaufania rodzi potrzebę nadzoru i kontroli pracowników, co podwyższa koszty prowadzenia działalności gospodarczej o ok. 50% [Ryan 1996, s. 49].

Dzięki wielostronnym efektom zaufanie organizacyjne stanowi rodzaj kapitału, będący podstawowym składnikiem kapitału społecznego [Sztompka 2007, s. 50]. Takie cechy, jak unikatowość, długi okres budowania, czynią go źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [Grudzewski i in. 2007, s. 31]. W.M. Grudzewski i I. Hejduk stwierdzają, że zaufanie postrzegane jest jako szczególnie cenny zasób strategiczny każdej organizacji [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 17].

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Fukuyama F., *Kultura i interesy*, Europa – Tygodnik Idei, nr 34, 25.08.2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007 nr 2.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Hagel J., Brown J.S., *Control vs. trust – mastering a different management approach*, 2002, www.johnhagel.com.
- Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 2.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Kramer T.R., Tyler R.M., *Trust in organization*, Sage, Thousand Oaks, 1996.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Ryan L.V., *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996 nr 1.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, “Journal of Happiness Studies” 2002, vol. 3.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

- Szulczewski G., *Zaufanie z perspektywy pragmatyczno-transcendentalnej koncepcji porozumienia*, „Prakseologia” 2003 nr 143.
- Schindler P.L., Thomas C.C., *The structure of interpersonal trust in the workplace*, Psychological Reports, październik 1993.
- Tracy D., Morin W.J., *Truth, trust and the bottom line: 7 steps to trust-based management*, 2001.
- Work USA 2002 – Weathering the storm: A study of employee attitudes and opinions. Watson Watt Worldwide, 2002.
- Work USA 2006/2007 – Debunking the myths of employee engagement, Watson Watt Worldwide, 2007, <http://www.watsonwyatt.com>.

TRUST-BASED EMPLOYEE PARTICIPATION

Summary

Changes in strategic objectives within the framework of vocational activity, and required behaviours of employees, increase the significance of employees' personal engagement. Whereas, the managers signal the problem of its weakening, and high potential reserves. Counteracting requires basing management on trust, not only individual but also organisational. Firms with higher level of organisational trust gain competitive advantage and better economic effects.