

Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu

Wstęp

Zaangażowanie pracowników w przedsięwzięcia realizowane przez organizację, świadomy współudział zatrudnionych w jej rozwoju poprzez wykorzystanie osobistych kompetencji to cel wielu menedżerów i firm. Empowerment to strategia zarządzania, która wyzwala zwiększoną motywację do działania na rzecz organizacji, ale wymaga jednocześnie kształtowania klimatu organizacyjnego opartego na wzajemnym zaufaniu pomiędzy wszystkimi szczeblami hierarchii. Celem artykułu jest przedstawienie wielowymiarowego charakteru zaufania w organizacji oraz jego związku ze strategią empowermentu. Zadanie to zrealizowano w oparciu o badanie własne, które na podstawie kwestionariusza przeprowadzonego na 73 osobach zatrudnionych w różnego typu organizacjach identyfikuje postawy badanych wobec zaufania w organizacji, wskazuje sposoby budowania kultury zaufania w firmach oraz ich ocenę z punktu widzenia skuteczności działań organizacyjnych.

1. Charakterystyka i znaczenie empowermentu

We współczesnych warunkach funkcjonowania firm, charakteryzujących się ogromną zmiennością, konkutowaniem przy wykorzystaniu posiadanych zasobów niematerialnych oraz stałym wzrostem wymagań klientów, istotne jest stworzenie takich warunków pracy, by przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników oraz pozyskać lojalnych odbiorców. Blanchard wskazuje trzy zasady efektywnego funkcjonowania na rynku: „Firma powinna być dostawcą z wyboru, pracodawcą z wyboru i miejscem inwestycji z wyboru” [Blanchard, 2011, s.3-7]. Koncentrując się na warunku dotyczącym pracowników, warto przywrzeć się wynikom badań, które wskazują na czynniki istotne właśnie przy wyborze pracodawcy. Raport przygotowany przez On Board PR Ecco Network w 2010 roku [Lewiatan, 2011] pokazuje, że najważniejszymi z nich

* Dr, Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, bkrawczy@zie.pg.gda.pl, ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk

są poczucie stabilności zatrudnienia i dobra atmosfera w pracy wynikająca z dobrych stosunków między pracownikami. Elementy te zostały wskazane przez ponad 50% badanych. Co piąty respondent wytypował otwartą, transparentną komunikację pomiędzy zarządem a pracownikami, zaś 15% badanych jasno określoną ścieżkę kariery jako argumenty wzmacniające pozycję pracodawcy. Wszystkie wymienione czynniki są ściśle związane z potrzebą zredukowania niepewności wynikającej z zagrożenia kryzysem i obaw wobec utrzymania zatrudnienia, dla pracodawców są jasną sugestią, jak zadbać o dobrą reputację firmy w oczach kandydatów i zatrudnionych. Instytut Great Place to Work w corocznych rankingach najbardziej atrakcyjnych miejsc pracy kieruje się następującą zasadą: „pracownicy ufają kierownictwu firmy, są dumni ze wspólnych osiągnięć, a jednocześnie współpracują w atmosferze koleżeństwa” [<http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/593-lista-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2012-ogloszona>, data dostępu: 29.06.2012].

Jednym z istotnych sposobów na zrealizowanie powyższych warunków jest wdrożenie w organizacji konsekwentnych i systemowych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które wzmocnią zaangażowanie pracowników poprzez kreowanie atmosfery otwartości i zaufania. Taką strategią jest empowerment, koncepcja, która rozwinęła się po roku 1990 i coraz częściej jest wskazywana jako najlepsza metoda budowania efektywnych, inteligentnych organizacji [Blanchard, 2011, Nauman, 2009, Al. Zahrani, 2012, Story, 1995].

Empowerment (upodmiotowienie) jest wielowymiarowym procesem przekazywania prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji w ręce pracowników [Zeffane, 2012, s. 333], wzmacniania samodzielności i autonomii zatrudnionych [Nauman, 2009, s.640], wydobywania z pracowników entuzjazmu i zaangażowania do działania poprzez wzmacnianie przekonania, że stanowią one wartość dla organizacji [Story, 1995, s.88]. Autorzy definicji empowermentu zwracają uwagę na rolę kierownictwa organizacji w jego wdrażanie, wskazując, że polega ona na dostarczaniu wsparcia i kompetencji potrzebnych do samodzielnego podejmowania decyzji oraz przejmowania za nie odpowiedzialności [Nauman, 2009, s. 640] lub też przekazywaniu władzy pracownikom, wymagającym zmian dotychczasowych hierarchicznych struktur organizacyjnych [Story, 1995, 86]. Podkreśla się też, że empowerment to celowe działania menedżerskie służące przekazaniu władzy,

kontroli i autorytetu podwładnym [Marzec, s.1], które wymagają od menedżerów intensywnego zaangażowania, poświęcenia i zwracania uwagi na szczegóły oraz zaufania, że pracownicy wykonują swoje zadania na optymalnym dla ich kompetencji poziomie [Story, 1995, s. 88]. Według Blancharda [Blanchard, 2011, s. 58] skuteczność empowermentu wynika z przyjęcia założenia, że każdy z członków organizacji posiada wewnętrzną siłę wypływającą z wiedzy, doświadczenia i wewnętrznej motywacji, zaś rolą kierownictwa jest stworzenie klimatu, który będzie służył ich wykorzystaniu dla dobra organizacji. Autor definiuje empowerment jako zdolność osób lub grup do dokonywania celowych, słuszych wyborów i wykorzystywania ich do podejmowania działań, które przyniosą organizacji zysk. Wyjaśnienie to integruje dwa sposoby interpretowania empowermentu: kontekst indywidualny, psychologiczny, rozumiany jako wewnętrzna motywacja i kontekst organizacyjny, który podkreśla rolę odpowiedniego klimatu organizacyjnego, sprzyjającego realizacji psychologicznego empowermentu. W odniesieniu do indywidualnej motywacji empowerment obejmuje cztery wymiary: nadanie osobistego znaczenia wykonywanej pracy (meaning), znajomość własnych kompetencji (competence), przekonanie o możliwości dokonywania proaktywnych wyborów (self-determination) i przekonanie o wartości pracy własnej [Gkorezis, 2011, s. 84]. W rozumieniu klimatu organizacyjnego empowerment wymaga podejmowania następujących działań [Gkorezis, 2011, s. 84]:

- informowania o działaniach i wynikach firmy,
- udzielania nagród ściśle związanych z wynikami firmy,
- dostarczania wiedzy, która pozwala zrozumieć i wspierać sytuację organizacji i
- powierzania decyzji, które wpływają na sposób działania i strategię firmy.

Wyraźnie widoczna jest spójność tych działań z czynnikami opisanymi w raporcie PricewaterhouseCoopers [https://www.pwc.pl/pl_PL/pl/biu-ro-prasowe/hr-po-kryzysie.pdf, data dostępu: 12.06.2012], które wyróżniono jako podstawowe narzędzia wzmacniające zaangażowanie pracowników zarówno atrakcyjne dla odbiorców jak i niskokosztowe, czyli dostępne dla pracodawców. Są to:

- możliwość udziału w niestandardowych lub strategicznych projektach,

- wzrost autonomii poprzez udział w podejmowaniu decyzji i kreowaniu strategii,
- mentoring ze strony zarządu firm,
- szeroki dostęp do strategicznych informacji,
- uznanie ze strony przełożonych.

Empowerment organizacyjny może być opisany przez trzy podstawowe zasady obowiązujące menedżerów, którzy podejmą się jego upowszechnienia, zwane kluczami empowermentu [Blanchard i inni, 2001, s.45-101]. Pierwszym jest dzielenie się informacją ze wszystkimi pracownikami organizacji. Drugi klucz to wyznaczanie granic autonomii. Ostatnia zasada dotyczy konieczności zastąpienia hierarchicznych struktur samozarządzającymi zespołami. Wystarczy przyjrzeć się szczegółowym zaleceniom w zakresie pierwszego klucza:

- przekazywanie pracownikom informacji wrażliwych i
- założenie, że rozumienie znaczenia dzielenia się informacją dla własnego miejsca pracy wyeliminuje ryzyko przekazywania danych konkurencji [Blanchard, 2011, s.66],

by zauważyć, że wprowadzenie empowermentu wiąże się z koniecznością wdrażania nowych zasad przywództwa opartych na zaufaniu wewnątrz organizacji.

2. Zaufanie w organizacji

Procesową naturę zaufania, nie tylko w kontekście organizacji podkreślają Castaldo i inni [Castaldo S. i inni, 2010, s.663], definiując je jako oczekiwanie / przekonanie, że osoba charakteryzująca się cechami takimi, jak: szczerść, kompetencja i życzliwość, w przyszłości podejmie działania, które przyniosą pozytywne skutki dla podmiotu, mimo że sytuacja ta wiąże się z pewnym ryzykiem. Według Sztompki „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”, które zawsze jest projekcją dotyczącą przyszłości, zawsze skutkuje podejmowanym na jego podstawie działaniem w relacjach międzyludzkich i zawsze wiąże się z aktywnym zaangażowaniem [Sztompka, 2007, s.69-80]. Bardziej szczegółowa definicja zaufania, podana w odniesieniu do relacji w organizacji obejmuje dodatkowo wiarę w dobre intencje innych, oczekiwanie, że dotrzymają złożonych obietnic [Grudzewski i inni, 2010, s.1] oraz oparte na kompetencjach merytorycznych i społecznych współpracowników przekonanie, że będą przydatni w podejmowanej współpracy [Smyth i inni, 2010, s. 119]. Za wa-

runki konieczne do zarządzania zaufaniem w organizacji uważane są [Grudzewski i inni, 2010, s.2]:

- ustalenie wspólnych celów i sposobów działania,
- przejrzystość zasad,
- respektowanie tajemnicy,
- bezwarunkowe spełnianie obietnic,
- gotowość do dzielenia się zyskami,
- rozwijanie sieci kontaktów.

Szerzej temat ten analizują autorzy metody Edelman Trust Barometr [<http://trust.edelman.com/trusts/declining-trust/what-drives-trust/>, data dostępu 20.06.2012], którzy wykorzystują szesnaście kryteriów do pomiaru zaufania organizacyjnego, uwzględniając działania podejmowane wobec klientów, lokalnego otoczenia, środowiska naturalnego i inwestorów. Jednym ze społecznych atrybutów zaufania jest dobre traktowanie pracowników oraz podejmowanie odpowiedzialnych działań na rzecz rozwiązywania problemów w firmie. Znaczenie wzmacniania zaufania pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku podkreślają też inni badacze, koncentrując się głównie na wymiarze relacji z klientem [Smyth i inni, 2010, Goudge, Gilson, 2005, Blomqvist i inni, 2008]. W kontekście zarządzania poprzez empowerment, najbardziej istotne są jednak wskaźniki zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Zajac [Zajac, 2011, s.1] opisuje pięć wymiarów zaufania, które uznaje za element budowania relacji w organizacji gospodarczej i cenną wartość kształtującą poczucie tożsamości firm. Poziom osobowościowy zaufania według autora warunkują fachowość i postawy menedżerów, gdyż wyznaczają je normy i wartości łączące wszystkich pracowników. Wymiar kalkulacyjny dotyczy dokonywania stałych wyborów strategii współdziałania pomiędzy stronami (pracownikami lub firmami) – wybór współpracy lub rywalizacji zależy od wzajemnej oceny reputacji stron. Menedżerowie, którzy oszacują, że działanie oparte o zaufanie jest bardziej opłacalne, powinni podejmować konkretne działania, będące wyrazem zaufania wobec pracowników. Należą do nich:

- otwarta komunikacja,
- dzielenie się strategicznymi informacjami,
- otwarte komunikowanie ocen i uczuć,
- inicjowanie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji [Callaway, 2007, s. 40-44].

Atrybutem organizacji o wysokim poziomie zaufania jest postawa liderów / przywódców, którzy dostrzegają znaczenie zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne i ich wartości dla przedsiębiorstwa, jasno i często komunikują swoje wizje, są przekonani do dzielenia się z pracownikami zyskiem firmy, inwestują w kapitał intelektualny firmy, doceniają wartość lojalności w biznesie i podejmują kroki, by wzmocnić tę lojalność w zatrudnionych osobach [Callaway, 2007, s. 40-44]. Za cechy organizacji, w których poziom zaufania jest niski uważa się z kolei: ciszę w miejscu pracy, niski poziom energii i zaangażowania pracowników, wyciszanie konfliktów w celu uniknięcia kary, podejrzliwy stosunek do zmian, odgórne zarządzanie i podejmowanie decyzji, wysokie znaczenie statusu oraz uczucie ograniczenia przez wykonywaną pracę. Podobną listą konsekwencji zarządzania bez zaufania podaje Covey [Covey, 2006, s. 40-41], włączając na nią dodatkowo: marnowanie czasu na obronę stanowisk i długie cykle zatwierdzania decyzji, wysoki poziom konfliktów i wewnętrzne podziały, rozbudowana hierarchia i biurokracja, wzajemne podejrzania i lęk w komunikacji oraz niezadowolenie pracowników.

Długa jest również lista pozytywnych skutków wprowadzania zarządzania opartego na zaufaniu. Wśród konsekwencji zbudowania klimatu zaufania w organizacji wyróżnić należy następujące [Grudzewski i inni, 2010, s. 3, Covey, 2006, s. 40-41, Callaway, 2007, s. 44] :

- koordynacja organizacji, promowanie pracy zespołowej, stworzenie warunków pracy atrakcyjnych dla atrakcyjnych pracowników,
- motywowanie do decyzji, wzrost zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji,
- przygotowanie na rozwiązywanie sytuacji problemowych i kryzysowych,
- koncentracja na rozwijaniu mocnych stron i wdrażanie zarządzania wiedzą,
- wzrost efektywności zespołów, organizacji i poprawienie jakości efektów pracy,
- poprawa satysfakcji klientów i zwiększenie konkurencyjności formy na rynku.

Do powyższych punktów należałoby dodać również wprowadzenie zarządzania opartego o empowerment, którego główne założenia, przedstawione w rozdziale pierwszym, są spójne z ideą zaufania orga-

nizacyjnego i których bezwzględnym warunkiem jest właśnie kreowanie klimatu opartego o zaufanie.

3. Badanie zaufania w organizacji

Celem przeprowadzonych badań była odpowiedź na pytanie, czy w firmach, które reprezentują badani, podejmowane są działania wzmacniające zaufanie oraz jak zakres tych działań zależy od szczebla organizacji. Ważnym aspektem była też ocena zależności poziomu zaufania w organizacji i skuteczności działania danego zespołu czy firmy oraz osobistego zadowolenia z wykonywania zadań zawodowych. Dodatkowo, analizie poddano postawy badanych dotyczące wpływu zaufania na efektywność zadaniową i finansową firmy oraz popularność empowermentu w badanej grupie.

Badaniu poddano 73 osoby z wyższym wykształceniem, które były słuchaczami różnych kierunków studiów podyplomowych na Politechnice Gdańskiej, czyli osoby, które dbają o rozwój własnych kompetencji i jednocześnie chcą rozwijać swoje umiejętności z zakresu zarządzania. W ocenie autorki jest to grupa, która powinna być zainteresowana zarówno podejmowaniem pracy w firmach, które opierają relacje wewnętrzne na wzajemnym zaufaniu, jak też promowaniem zarządzania przez empowerment w swoich organizacjach.

W badanej grupie 41 osób to kobiety, 30 to mężczyźni, średnia wieku wynosi 33 lata. 4 osoby są członkami najwyższego zarządu firm, 18 pełni funkcje menedżerskie, zaś 48 osób to szeregowi pracownicy. Średni czas zatrudnienia w firmach, w których pracują obecnie to prawie 6 lat, a reprezentowane branże są bardzo zróżnicowane: budownictwo, inne gałęzie przemysłu, usługi, handel, medycyna, IT, energetyka, edukacja i administracja publiczna. Ze względu na niewielką liczbę respondentów przeprowadzone badanie ma charakter pilotażowy.

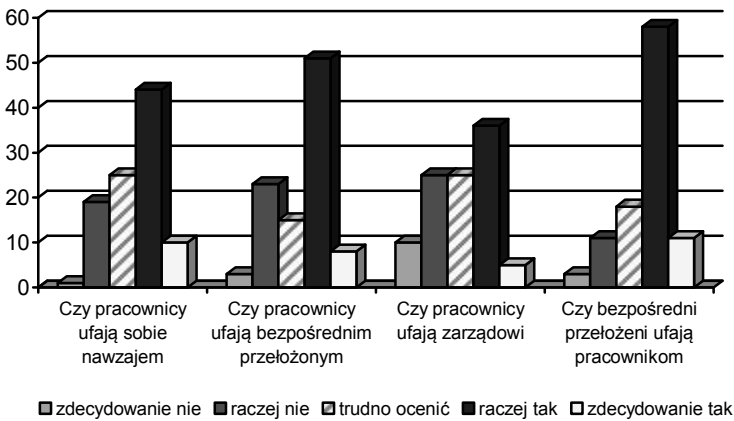
Narzędziem wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz ankietowy obejmujący 18 pytań dotyczących zaufania w organizacji, trzy tabele składające się z 20 stwierdzeń szczegółowo opisujących działania wzmacniające zaufanie w firmach, każda dotycząca innego szczebla organizacji oraz pytanie dodatkowe dotyczące znajomości i rozumienia empowermentu.

3.1. Ocena zaufania w organizacji

W pierwszej serii pytań zadaniem respondentów było ocenić, czy w organizacji, w której pracują jest wzajemne zaufanie. Pytania dotyczyły

zaufania pomiędzy pracownikami, pomiędzy pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi oraz pomiędzy pracownikami a zarządem firmy. Badani odpowiedzieli w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, 2 - raczej nie, 3 - trudno ocenić, 4 - raczej tak, 5 - zdecydowanie tak. Rysunek 1. pokazuje rozkład udzielanych odpowiedzi w %.

Rysunek 1. Jak pracownicy oceniają zaufanie w swojej firmie (odpowiedzi w %)



Źródło: Opracowanie własne.

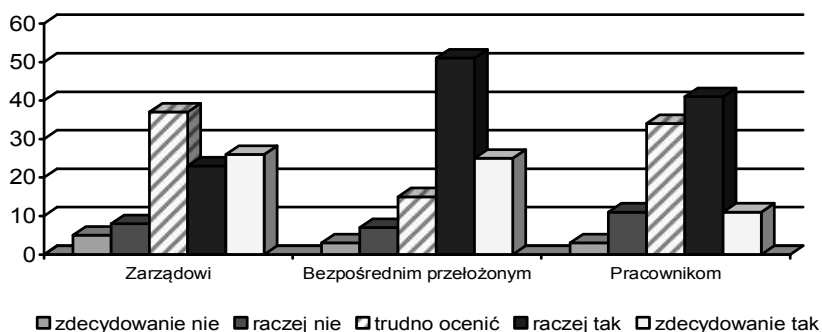
W wypadku trzech pytań liczba odpowiedzi, które są do sygnałem istnienia zaufania w firmach przekracza 55%, mniejsza jest tylko w pytaniu dotyczącym zaufania pracowników wobec zarządu firmy – tylko 41 % wybrało tu odpowiedzi tak lub raczej tak, ponad 35% badanych wskazało na brak zaufania w tej relacji. Najlepiej ocenione zostało zaufanie bezpośrednich przełożonych wobec pracowników, ponad 69% badanych podkreśliło jego istnienie w swoich firmach. Jednak nawet ten wynik wskazuje, że ponad 30% osób z nieufnością odnosi się do podwładnych, a w relacjach pomiędzy współpracownikami aż 50% badanych przyznaje się do braku zaufania.

Zaskakująca jest też liczba osób, które twierdzą, że trudno jest ocenić, czy w ich organizacjach pracownicy ufają sobie nawzajem (25%), gdyż ocena ta powinna opierać się na codziennych stosunkach pomiędzy pracownikami. Prawdopodobnie zaufanie jest jednak rzadko uznawane za kryterium jakości wewnątrzorganizacyjnych relacji, częściej wykorzystuje się ocenę skuteczności w rozumieniu jakości wykonanych

zadań. Ten sam wynik (25%) dotyczący relacji pracowników i zarządu jest bardziej uzasadniony, gdyż są one zwykle rzadsze, mają mniejszy wpływ na codzienną pracę i mniejsze znaczenie dla satysfakcji z jej wykonywania.

Wobec takich wyników wydaje się istotne, by sprawdzić, jak respondenci oceniają zaangażowanie kolejnych szczebli organizacji w kreowanie kultury zaufania, sprzyjającej stosowaniu empowermentu w firmach. Rozkład odpowiedzi na tak sformułowane pytanie przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Komu w firmie zależy na budowaniu zaufania organizacyjnego (odpowiedzi w %)



Źródło: Opracowanie własne.

Jako grupę najsilniej zaangażowaną w kreowanie klimatu opartego na zaufaniu w firmie wskazano bezpośrednich przełożonych zespołów pracowniczych. Około 76% badanych oceniło, że zależy im na podejmowaniu starań o wzmacnianie zaufania w firmie i w zespołach, za które odpowiadają. W wypadku zarządów firm, około połowy respondentów przypisało im taką inicjatywę, ale aż 37% ankieterowanych nie potrafiło wyrazić jasnej oceny w tej sprawie. Gdy pytano o pracowników zespołów zadaniowych, wyniki różniły się w zależności od obszaru, którego zaufanie miało dotyczyć: zaledwie 50% przyznało, że pracownikom zależy na budowaniu klimatu zaufania w firmach (34% nie podjęło się oceny), zaś prawie 80% badanych zauważyło ich dbałość o wzajemne zaufanie w zespołach, które tworzą. Ten wynik, jak i pozostałe wskazują jasno, że wprowadzanie zarządzania na zasadach empowermentu nie byłoby proste w organizacjach, które badani reprezentują. Ważne staje

się wobec tego sprawdzenie, jakie zadania mogą być i jakie są podejmowane, by wzmacniać w organizacjach zaufanie organizacyjne.

3.2. Sposoby budowania zaufania w organizacji

W kwestionariuszu przygotowano listę 20 działań, które służą podnoszeniu poziomu zaufania w organizacjach i proszono badanych o wskazanie, które z tych działań są podejmowane przez ich zarządy, przez ich bezpośrednich przełożonych i przez zespoły pracowników (trzy osobne karty). Lista została opracowana na podstawie charakterystyki organizacji funkcjonującej w oparciu o zaufanie stworzonej przez Stephena M.R.Coveya [Covey, 2009, s. 290]. Dodatkowo respondenci mieli możliwość uzupełnienia tej listy o inne aktywności, jeśli tylko miałyby one miejsce w ich organizacji.

Omówienie wyników należy rozpocząć od informacji, że spośród 73 badanych 18 osób nie wybrało ani jednej z zaproponowanych odpowiedzi wobec żadnej z ocenianych grup. Dodatkowo w wypadku pozostałych 34 kwestionariuszy jedna z kart nie została wypełniona, co oznacza, że w odniesieniu do jednej z grup badani nie zanotowali żadnych działań wzmacniających zaufanie w organizacji. Najczęściej dotyczyło to grupy pracowników w zespołach (20 pustych kart), rzadziej bezpośrednich przełożonych (8 kart) i zarządów firm (6 kart). Potwierdza to spostrzeżenie przedstawione powyżej, że pracownicy rzadko świadomie koncentrują się na tematyce zaufania w swoich organizacjach. Raczej stawiają je jako wymaganie wobec kadry zarządzającej i w jej postępowaniu dopatrują się troski o budowanie wzajemnego zaufania. Okazało się również, że odpowiedzi wybierane przez badanych w każdej z kart były bardzo rozproszone, trudno wyłonić zachowania ewidentnie wyróżniające poszczególne grupy podlegające ocenie. Można jedynie wskazać te nieco częściej wybierane niż inne.

W karcie dotyczącej zarządu firmy, jako działania wzmacniające kulturę wzajemnego zaufania wskazane były najczęściej (w nawiasach podano % wskazań):

- tolerowanie błędów i traktowanie ich jako sposobu uczenia się (33%),
- omawianie rzeczywistych problemów (32%),
- wspieranie kreatywności i innowacyjności (29%),
- stałe rozwijanie kompetencji osobistych pracowników (29%),
- otwarte udzielanie informacji (27%).

Najbardziej istotne okazało się podejście promujące rozwój, innowacyjność i korzystanie ze zgromadzonych doświadczeń, które są charakterystyczne dla organizacji uczącej się. Dodatkowe propozycje działań podejmowanych przez zarządy firm zgłoszone przez respondentów to: podkreślanie znaczenia każdego pracownika dla organizacji, organizacja wyjazdów integracyjnych i jasne wyznaczanie zadań. W ocenie działań bezpośrednich przełożonych cztery najczęstsze działania były takie jak powyżej, zaś dwa dotyczyły aktywności związanych bezpośrednio z zarządzaniem operacyjnym:

- tolerowanie błędów i traktowanie ich jako sposobu uczenia się (33%),
- omawianie rzeczywistych problemów (30%),
- troska o sytuację pracowników (30%),
- otwarte udzielanie informacji (29%),
- wspieranie kreatywności i innowacyjności (27%),
- mała kontrola (27%).

Częściej wskazywane były tu zachowania, w których bezpośredni przełożony wyraża swoją troskę o pracowników, czyli dba o ich interesy, okazuje zainteresowanie, reaguje na problemy, z empatią odnosi się do potrzeb i kłopotów pracowników. Drugi obszar dotyczy sposobów kontrolowania pracy i jej efektów – 27% badanych wskazało jako ważne działania podejmowane przez przełożonych zmniejszanie kontroli nad tym, w jaki sposób wykonują oni powierzone zadania, jak realizują je w czasie, jak organizują pracę własną i wykorzystują dostępne środki. Źródłem zaufania okazała się tu samodzielność, czyli zgodne z ideą empowermentu powierzanie swobody pracownikowi z wiarą w jego skłonność do wykonania zadania dla dobra organizacji.

Gdy pytanie o działania służące klimatowi zaufania dotyczyło pracowników tworzących zespoły zadaniowe, najczęściej typowane były następujące zachowania:

- omawianie rzeczywistych problemów (33%),
- promowanie współpracy (30%),
- troska o sytuację innych pracowników (27%),
- mówienie wprost (23%),
- lojalność wobec nieobecnych (23%),
- przejrzystość zasad działania (23%).

Wydaje się więc, że dla budowania zaufania pomiędzy pracownikami wspólnie realizującymi zadania szczególnie istotne jest nastawienie

każdego z nich na wspólne realizowanie postawionych zespołowi celów z wysokim zaangażowaniem i współodpowiedzialnością za ich osiągnięcie oraz siebie nawzajem (cechy pracy zespołowej). Ważny jest też sposób postępowania każdego z członków zespołu, stosowanie rzeczowego stylu komunikacji i spójność wyrażająca się szacunkiem wobec osób tworzących grupę zadaniową, nawet, gdy są one nieobecne. Warto zwrócić uwagę, że 23% osób oceniło, iż czynnikiem wzmacniającym w ich zespołach wzajemne zaufanie pracowników jest przejrzystość zasad, które można utożsamiać ze szczerym i autentycznym działaniem w oparciu o wartości i postawy uznane w grupie jako obowiązujące normy. Stephen M.R. Covey [Covey, 2009, s. 75] podpowiada, że osobista wiarygodność może opierać się na czterech takich postawach: prawości, intencjach, umiejętnościach i rezultatach. Prawość utożsamiana jest z solidnością i gotowością do postępowania zgodnie z wyznawanymi wartościami, intencje, czyli motyw, którymi pracownicy się kierują, służą zaufaniu, gdy są czytelne i nastawione na wspólne dobro, umiejętności oznaczają wzbudzanie zaufania dzięki posiadanym kompetencjom, np. merytorycznym i wiedzy. Osiągane wcześniej przez pracownika rezultaty, tworzące jego zawodową historię, decydują też o reputacji, która sama w sobie kreuje poziom zaufania otoczenia.

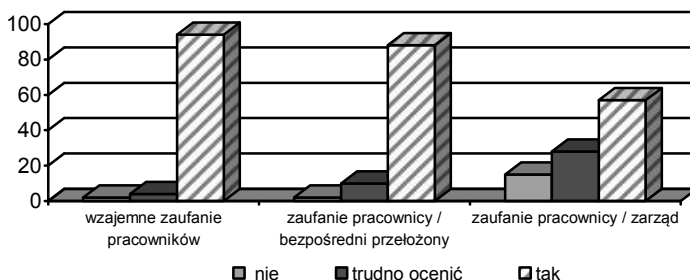
We wszystkich trzech kartach wysoką liczbę wskazań uzyskało omawianie rzeczywistych problemów, czyli działanie związane z otwartą wymianą informacji na temat bieżących spraw, aktualnych i wpływających na efektywność pracy kłopotów, których rozwiązanie jest kluczowe dla podejmowania kolejnych etapów zadań. Tendencja do wspólnego dyskusowania nad tymi problemami na wszystkich szczeblach organizacji jest w ocenie respondentów wyrazem wzajemnego zaufania.

3.3. Wpływ zaufania na wyniki firmy

Najważniejszym pytaniem z punktu widzenia zasadności wprowadzenia empowermentu opartego o zaufanie w organizacji jest, czy podejmowanie wymienionych powyżej działań ma w ocenie badanych wpływ na efektywność zespołów i całej firmy. Rysunek 3. przedstawia rozkład odpowiedzi respondentów, którzy mieli ocenić tę zależność wskazując na znaczenie zaufania na poszczególnych poziomach dla efektywności pracy, zaś rysunek 4. dotyczy wpływu zaufania na wynik finansowy firmy. W kwestionariuszu wykorzystano pięciostopniową skalę oceny, ale dla podniesienia czytelności wykresu odpowiedzi po-

dzielono na trzy grupy: tak (obejmuje odpowiedzi zdecydowanie tak i raczej tak), trudno ocenić oraz nie (obejmuje odpowiedzi zdecydowanie nie i raczej nie).

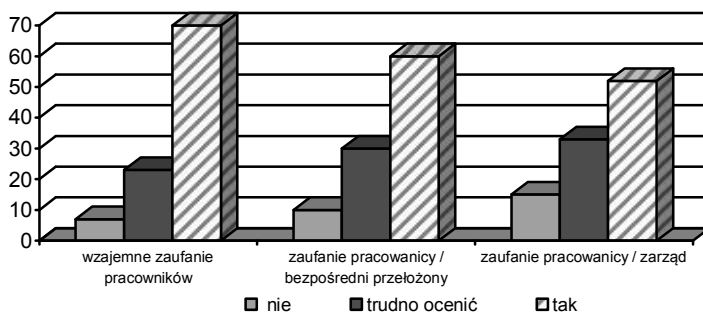
Rysunek 3. Czy poszczególne poziomy zaufania mają wpływ na skuteczność realizacji zadań w organizacji (odpowiedzi w %)



Źródło: Opracowanie własne.

Największa liczba osób (94%) zgodziła się z poglądem, że zaufanie pomiędzy pracownikami ma wpływ na skuteczność działań w organizacji. 88% zauważyło też związek zaufania pomiędzy pracownikami a bezpośrednim przełożonym a efektywnością pracy zespołu, ale znacznie słabsze jest przekonanie badanych osób, że relacja ta decyduje również o wyniku finansowym firmy (60% tak, 10% nie, 30% nie miało zdania w tej sprawie).

Rysunek 4. Czy poszczególne poziomy zaufania mają wpływ na wynik finansowy firmy (odpowiedzi w %)



Źródło: Opracowanie własne.

Najtrudniejsza okazała się ocena związku zaufania pomiędzy pracownikami a zarządem firmy zarówno ze skutecznością pracy jak i z wynikiem finansowym organizacji. W obydwu wypadkach grupa osób,

które zakwestionowały te zależności wyniosła 15%, zaś około 30% miała trudność z jej oceną.

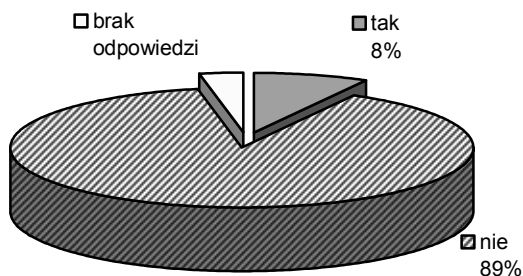
Z powyższych wykresów wynika, że pracownicy częściej dostrzegają związek pomiędzy zaufaniem w organizacji i sposobem realizacji zadań niż skutki finansowe klimatu zaufania. Potwierdza to również analiza regresji, której dokonano analizując zależności pomiędzy oceną zaufania w firmie a subiektywną percepcją efektywności zespołu, efektywności firmy i osobistym zadowoleniem z wykonywanej pracy. Wyniki tej analizy wskazały, że od poziomu zaufania pomiędzy pracownikami w zespole zależy ocena zadowolenia pracownika ze swojej pracy ($F=2,89$, $p=0,02$), zaś pozytywna ocena wyników własnej pracy pracownika jest związana z dobrą oceną zaufania pomiędzy pracownikiem a bezpośrednim przełożonym ($F=2,6$, $p=0,04$) i zarządem firmy ($F=2,66$, $p=0,04$). Pozostałe zależności nie były statystycznie istotne. Oczywiście przedstawione analizy nie pokazują rzeczywistego związku zaufania z efektywnością firmy (gdyż wymagałoby to uwzględnienia twardych mierników tej efektywności, np. wyniku finansowego firm), ale mogą być sygnałem, że przekonanie o organizacyjnym zaufaniu wywiera pozytywny efekt na percepcję reputacji zespołu i miejsca pracy, skutkując też podniesieniem osobistej satysfakcji. Wydaje się wobec tego, że budowanie kultury zaufania w organizacji spełnia zadania wskazywane jako cele i jednocześnie pozytywne skutki empowermentu. Czy to oznacza, że w organizacjach, w których zatrudnieni są respondenci wdrażana jest ta metoda zarządzania – dane przedstawione w kolejnym podrozdziale nie potwierdzają tej tezy.

3.4. Znajomość zarządzania z wykorzystaniem empowermentu

W ostatniej części kwestionariusza badani byli pytani o znajomość i rozumienie pojęcia empowerment. Rozkład udzielonych odpowiedzi przedstawia rysunek 5.

W bardzo niewielkiej, bo sześćosobowej grupie, która zaznaczyła odpowiedź tak, pojawiły się jednak dwie błędne interpretacje. Jedna z osób podała jako definicję „budowanie marki pracodawcy wśród pracowników i kandydatów”, czyli pomyliła empowerment z employer brandingiem, druga zaś zdefiniowała empowerment jako dostarczanie środków do realizacji celów.

Rysunek 5. Czy badani znają pojęcie empowerment



Źródło: Opracowanie własne.

Wyjaśnienia podane przez respondentów w 4 wypadkach były poprawne i miały następujące brzmienie:

- „danie możliwości pracownikom podejmowania samodzielnych decyzji”;
- „przekazanie podwładnym odpowiedzialności, decydowania, decyzyjności”;
- „przekazanie części decyzji do uznania pracowników - pracownicy mają realny wpływ na kierunek rozwoju firmy poprzez możliwość decydowania”;
- „podkreślanie wagi pracownika dla firmy i zespołu”.

Wszystkie osoby, które udzieliły poprawnej odpowiedzi mają wykształcenie ponad wyższe (czyli ukończone wcześniej studia podyplomowe) i reprezentują zarządy firm.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie potwierdza tezy postawione między innymi przez Grudzewskiego i in., że Polska reprezentuje kulturę nieufności, zaś głównym problemem polskich organizacji jest właśnie brak wewnętrznego zaufania [Grudzewski i inni, 2010, s. 1-2]. Wyniki wskazujące, że maksymalnie 50% badanych zauważa troskę zatrudnionych na różnych szczeblach organizacji o budowanie kultury zaufania, a w wielu wypadkach nie są podejmowane żadne działania w tym kierunku, to jasna sugestia, że jest to obszar zaniedbany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie respondenci zauważają związek klimatu zaufania z efektywnością pracy zespołów i osobistym zadowoleniem z pracy, co może być bodźcem do zainteresowania menedżerów tworzeniem warunków wspierających wzajemną ufność. Tym bardziej,

że w badaniu wskazano działania, które są najbardziej znaczące dla realizacji tego zadania. Barię, która może ten proces utrudniać jest brak przekonania, że klimat zaufania przynosi również wymierne efekty finansowe dla zespołów czy firm. Wskazane byłoby podjęcie badań, które precyzyjnie określiłyby tę zależność.

Okazało się też, że empowerment nie jest rozpoznawalnym zjawiskiem w grupie badanych, prawdopodobnie nie spotkali się oni z nim w swoich organizacjach, mimo, że ocenili je raczej pozytywnie. Co więcej oznacza to również, że respondenci nie słyszeli o tej strategii w trakcie dotychczasowej edukacji, co znacząco obniża prawdopodobieństwo zainteresowania wdrażaniem założeń empowermentu w środowisku pracy. Dodatkowym wnioskiem jest wobec tego konieczność promowania idei zarządzania przez empowerment, które jest odpowiedzią na kryzys klasycznych koncepcji zarządzania i jest strategią, która dobrze przygotowuje organizacje na sytuacje kryzysowe. Pozostaje jednak pytanie, czy właściciele i osoby zarządzające firmami z pełnym zaufaniem potraktują ten pomysł na zarządzanie pracownikami.

Literatura

1. Al Zahrani A. (2012), *Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company*, „Advances In Management”, Vol. 5 (2) Feb.
2. *Atrakcyjny pracodawca, czyli kto? Raport z badań wraz z komentarzem* (2011), Lewiatan, Warszawa, http://www.onboard.pl/data/file/raport_dobry_pracodawca_czyli_kto.pdf, data dostępu 15.06.2012.
3. Blanchard K. (2011), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa
4. Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A. (2001), *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publisher, Inc., California.
5. Callaway P.L. (2007), *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida.
6. Castaldo S., Premazzi K., Zerbini F. (2010), *The meaning(s) of Trust. Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationship*, „Journal of Business Ethics” 96.
7. Covey S.R. (2006), *Szybkość zaufania*, Rebis, Poznań.

8. Czas próby. HR po kryzysie, PricewaterhouseCoopers, https://www.pwc.pl/pl_PL/pl/biuro-prasowe/hr-po-kryzysie.pdf, data dostępu: 12.06.2012.
9. Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E. (2011), *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*, "Journal of Managerial Issues", Vol. XXIII.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem*, <http://pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html>, data dostępu: 15.06.2012.
11. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyń K., Pylak K., Wiktorowicz J. (2010), *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.
12. Kramer R.M. (2010), *Putapka zaufania*, "Harvard Business Review Polska", lipiec – sierpień.
13. *Lista Najlepszych Miejsc Pracy Polska 2012* <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/593-lista-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2012-ogloszona>, data dostępu: 29.06.2012.
14. Marzec I., *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html, dostęp dnia 31.05.2012.
15. Michna A., Meczyńska A., Kmiecik R., Sekowska R., *Relationship between Empowerment, Innovativeness, Internationalization and Performance of Polish SMEs: Future Research Directions*, "Journal of Marketing Development and Competitiveness", vol. 5(5).
16. Nauman S., Khan A.M. (2009), *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, "International Journal of Project Management" 28.
17. Smyth H., Gustaffson M., Ganskau E. (2010), *The value of trust in project business*, "International Journal of Management" 28.
18. Story M.R. (1995), *The Secrets of Successful Empowerment*, "Productivity Review", Summer.
19. Sztompka P. (2007), *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
20. What drives trust, <http://trust.edelman.com/trusts/declining-trust/what-drives-trust/>, data dostępu 20.06.2012.
21. *What is a Great Workplace?*, <http://greatplacetowork.com/our-approach/what-is-the-great-workplace>, data dostępu: 15.06.2012

22. Zając Cz. (2011), *Zaufanie w organizacjach gospodarczych*, http://www.wsb.wroclaw.pl/upload_module/wwwNoweStrony_WYSWYG/wroclaw/dla_prasy/2011_2012/122011_zaufanie_charaktery.PDF, data dostępu: 10.06.2012.
23. Zeffane R., Al Zarooni M.H. (2012), *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, "International Journal of Management", Vol. 29, 1/2.

Streszczenie

Artykuł prezentuje główne założenia zarządzania opierającego się na metodach empowermentu, czyli zwiększania autonomii pracowników poprzez przekazanie w ich ręce wielu decyzji organizacyjnych i zaangażowanie ich w proces budowania wartości firmy. Jako warunek wdrażania empowermentu przedstawiono klimat organizacyjnego zaufania, w którym obowiązuje otwarta komunikacja i wspólnota wartości, co skutkuje przekonaniem o dobrych intencjach i kompetencji współpracowników. Na podstawie zaprezentowanych koncepcji zaprojektowano badanie, którego celem było zweryfikowanie poziomu zaufania w organizacjach, określenie zakresu działań, które to zaufanie wspierają oraz zbadanie postaw respondentów wobec znaczenia zaufania w organizacji.

Słowa kluczowe

empowerment, zaufanie, pracownicy

Empowerment – the trust based management strategy (Summary)

The article presents the empowerment methods based on employees' commitment and autonomy, which requires providing employees with the necessary skills and support to enable creating organizations value. The organizational trust is presented as the most important condition of empowerment strategy. It is understood as the climate of open communication, sharing the common values and the belief of the coworkers' positive intentions and competencies. The survey was designed to test the trust level in the organizations. There are the results of research presented that shows the activities in companies that create trust climate and the respondents' attitudes about organizational trust importance and its correlation with firms' results and employees' satisfaction.

Keywords

empowerment, trust, employees