ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 282, 2013

Dagmara Lewicka[*]

WPŁYW ZAUFANIA WERTYKALNEGO NA ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE PRACOWNIKÓW

1. WPROWADZENIE

Problematyka zaangażowania zyskuje w ostatnich latach coraz większe znaczenie. Budowanie zaangażowania w dobie gospodarki wiedzy jest bardzo istotnym obszarem zainteresowania działów personalnych. Organizacje chcą zatrudniać kreatywnych, produktywnych pracowników, inicjujących zmiany takich, którzy z przyjemnością i entuzjazmem wykonują swoją pracę, będąc równocześnie rzecznikami firmy w kontaktach zewnętrznych.

O zaangażowaniu pracownika świadczy między innymi jego chęć do pozostania w danej organizacji i świadczenia na jej rzecz wysiłku. Ankiety pracownicze Hay Group Insight (www.haygroup.com) przeprowadzone wśród kilkuset tysięcy pracowników w organizacjach reprezentujących różne branże w 47 różnych krajach, dowodzą, że wysoce zaangażowani pracownicy mogą podwyższyć wyniki biznesowe w zakresie około 30 procent i że w pełni zaangażowani pracownicy mogą mieć nawet 2,5-krotnie lepsze przewidywane wyniki od swoich niezaangażowanych kolegów. Ponadto firmy lokujące się w górnym kwartylu pod względem poziomu zaangażowania pracowników wykazują wzrost przychodów 2,5 razy większy niż firmy z dolnego kwartyla. Firmy, które cieszą się wysokim poziomem zaangażowania pracowników, mają o 40 % mniejszą rotację wśród pracowników niż firmy o niskim poziomie zaangażowania. Oznacza to, że wysoce zaangażowani pracownicy osiągają lepsze wyniki są bardziej lojalni i przyczyniają się osiągania przez organizację dobrych rezultatów w dłuższej perspektywie czasowej. W związku z rosnącym znaczeniem zaangażowania pracowników, istotnym zagadnieniem staje się identyfikacji czynników które stymulują jego powstawanie.

Jednym z czynników budowania zaangażowania jest zaufanie. Warto w tym kontekście zaznaczyć istotną rolę zaufania wertykalnego czyli zaufania

[*] Prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania Organizacjami Kadrami i Prawa Gospodarczego, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

w relacjach przełożony- podwładny. Zaufanie w relacjach wertykalnych obejmuje zaufanie podwładnych do menedżera i menedżera do podwładnych.

Znaczenie zaufania jest nie do przecenienia w procesie zarządzania, gdyż jest ono punktem wyjścia dla implementacji innych metod i technik zarządzania. Badania wskazują, że menedżerowie, którzy wzbudzają zaufanie są skuteczniejsi w przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych pracowników oraz promowaniu zmian i innowacyjności [Brower i in. 2000]. Menedżerowie, którzy okazują duże zaufanie wobec swoich pracowników, jednocześnie chętniej w nich inwestują, zachęcają do rozwoju i awansują oraz częściej angażują pracowników w proces zarządzania [Tzafrir, Eitam-Meilik 2005]. Ponadto pracownicy są skłonni dużo bardziej angażować się w realizację swoich zadań, jeśli nawiązali pozytywne społeczne relacje ze swoim przełożonym [Zhang i in. 2008].

Stąd podjęty w opracowaniu temat wydaje sie być szczególnie istotny w kontekście zmian i wymagań współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

Celem opracowanie jest uzyskanie odpowiedzi na pytania. Czy i jaki jest wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie pracowników? Jakie aspekty zaufania wertykalnego wpływają w najistotniejszy sposób na kształtowanie zaangażowania? W jaki sposób, poprzez budowę zaufania, wertykalnego można podnosić poziom zaangażowania pracowników?

2. ISTOTA I RODZAJE ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Jako czynniki kształtujące zaangażowanie wskazuje się na: zachowania przywódcze, relacje z bezpośrednim kierownikiem, interesującą pracę stawiającą wyzwania, perspektywy rozwoju, udział w podejmowaniu decyzji, samodzielność działania, zespołową kulturę korporacyjną, dobrą komunikację wewnętrzną, odpowiednie warunki pracy, sprzyjające systemy i struktury. [Juchnowicz 2010, s. 55]. Smythe [2009, s. 228] lokuje zaangażowanie w sferze społecznej wskazując, że jest to „świadomy lub przypadkowy proces społeczny poprzez który liderzy i pracownicy osobiście włączają się w działania swoich zespołów, wnosząc swój wkład w szerzej pojętą zmianę organizacji, strategię, transformacje działania operacyjne lub osiąganie codziennych wyników”.

Niektórzy autorzy skupiają się w swoich koncepcjach na oddziaływaniach w stosunku do kierownictwa zakładając, że uzyskanie 100 % zaangażowania nie jest możliwe i może wymagać zbyt dużych inwestycji, wobec tego bardziej korzystne jest skupienie się na osobach, które w największym stopniu wpływają na wyniki firmy [Shaffer 2004].

Znaczna grupa badaczy wskazuje także na pracowników jako centralne podmioty zaangażowania. I tak na przykład Schaufeli i inni [2002] wskazują, że zaangażowanie jest pozytywnym związanym z pracą stanem umysłu,

który charakteryzuje się wysokim poziomem energii w pracy, pasją, poświęceniem oraz pełnym skoncentrowaniem na pracy, przejawiającym się niekiedy w niechęci do oderwania się od niej.

Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje zaangażowania – zaangażowanie w realizację zadań, wykonywaną profesję, związane z częściowym nastawieniem na realizację własnych interesów oraz zaangażowanie organizacyjne którego istotą jest identyfikowanie się z celami i wartościami firmy, poczucie przynależności i chęć podejmowania działań na rzecz realizacji celów i wartości firmy. Allen i Meyer [1990] wyróżniają trzy komponenty zaangażowania afektywny, trwania (użytkowy) i normatywny. Afektywny komponent oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Osoby z silnym afektywnym przywiązaniem pozostają w organizacji z wyboru. Zaangażowanie trwania (użytkowe) związane jest z niechęcia pracownika do ponoszenia kosztów ewentualnego rozstania się z organizacją. Pracownicy których podstawą zaangażowania jest ten właśnie komponent pozostają w organizacji ponieważ tego potrzebują. Natomiast komponent normatywny zaangażowania to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. W tym przypadku motywatorem jest powinność. W literaturze wyróżnia się także zaangażowanie kalkulacyjne (instrumentalne) powiązane są z pakietem korzyści za osiągnięcia otrzymywane przez pracownika w ramach organizacji. Autorzy modelu wskazują, że bardziej właściwe jest rozpatrywanie tych aspektów jako komponentów zaangażowania niż jako ich rodzajów, bowiem związek jednostki z organizacją może odzwierciedlać w różnym stopniu wszystkie trzy składniki. W literaturze wyróżnia się także zaangażowanie kalkulacyjne (instrumentalne) powiązane są z pakietem korzyści za osiągnięcia otrzymywane przez pracownika w ramach organizacji [Etzioni 1975].

Podsumowując można uznać, że zaangażowanie jest głównie zależne od szeroko rozumianych warunków i zachęt w sytuacji pracy. Bardzo mocno podkreślana jest w tym kontekście skuteczność przywództwa oraz samej organizacji, także jej wizerunek.

3. CELE I METODA BADANIA

Związki pomiędzy zaufaniem w relacjach przełożony – podwładny (tzw. zaufanie wertykalne), a zaangażowaniem opierają się na dwóch przesłankach. Pierwsza z nich bazuje na relacjach i ma swoje korzenie w teorii społecznej wymiany. Zakłada, że dbałość o pracowników i koncentrowanie się na ich potrzebach powoduje obligację do odwzajemnienia w równie pozytywny sposób. Gdy pracownicy są przekonani, że przełożony troszczy się o ich dobro, ma zaufanie co do ich kompetencji i traktuje ich z szacunkiem, to czują się zobowiązani do odwzajemnienia poprzez podejście do pracy

z większą energią poświęceniem i zaangażowaniem [Saks 2006]. Druga przesłanka koncentruje się na kompetencjach i zachowaniach przełożonego, które wywierają wpływ na postawy pracowników i ich zaangażowanie. Jeśli pracownicy spostrzegają przełożonego jako kompetentnego, uczciwego i godnego zaufania, zakładają, że będzie spełniał obowiązki wobec nich w skutecznie i bezstronnie, co z kolei zwiększa ich motywacje i chęć poświęcenia się pracy i w efekcie powinno doprowadzić do większego zaangażowania [Dirks i Ferrin 2002].

Celem głównym badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy i jaki jest wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie pracowników?

W ramach realizacji celu głównego, zostały postawione następujące pytania badawcze:

Celem głównym badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy i jaki jest wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie pracowników?

W ramach realizacji celu głównego, zostały postawione następujące pytania badawcze:

1. Czy zaufanie w relacjach wertykalnych wpływa na zaangażowanie pracowników?
2. Jak jest wpływ poszczególnych komponentów zaufania wertykalnego takich jak: życzliwość, rzetelność i kompetencje na zaangażowanie?
3. Jaki jest wpływ poszczególnych aspektów zaufania wertykalnego na rodzaje zaangażowania?

W ramach prowadzenia badań zastosowano metodę zogniskowanego wywiadu grupowego. Badacze, w roli moderatorów, prowadzili serie wywiadów z respondentami wybranymi w sposób celowy – pracownikami przedsiębiorstw. Grupa łącznie liczyła 60 osób. W poszczególnych sesjach udział brało po 10 osób. Dyskusje były prowadzone według opracowanego wcześniej scenariusza, wynikającego z celu badania. Każda sesja trwała około 1,5 godziny. Przebieg dyskusji był nagrywany z zgodą uczestników. W dalszej części realizacji badań odbyła się transkrypcja wywiadów oraz analiza danych i wyprowadzenie wniosków.

Większość respondentów stanowiły kobiety (73%). Największą grupę wiekową stanowiły osoby w przedziale 35-44 lata (65%). Badani zajmujący stanowiska o charakterze nie kierowniczym stanowili 40% respondentów, pracownicy działów personalnych 25% badanych, pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla 20% badanych, było również siedmiu menedżerów wyższego szczebla oraz dwóch menedżerów personalnych. Staż pracy respondentów mieści się w przedziale od 6-10 lat (40% badanych), tylko 8 osób pracuje dłużej niż 16 lat. Największa ilość respondentów reprezentowała branżę handlowo - usługową (60% odpowiedzi) oraz finanse i ubezpieczenia (20%).

4. UZYSKANE REZULTATY

W rozdziale zaprezentowano wypowiedzi badanych związane ze znaczeniem zaufania wertykalnego w kształtowaniu zaangażowania. Przedstawione przypadki wskazują także negatywne przykłady, brak zaangażowania ze strony menedżera, lub też zapominanie o podstawowym obowiązku menedżera jakim jest informowania podwładnych, szczególnie o wprowadzanych zmianach.

Warto zaznaczyć, że wielu autorów uwypukla także rolę menedżerów liniowych i członków ścisłego kierownictwa jako osób mających bardzo wyraźny wpływ na kształtowanie postaw pracowników w stosunku do firmy i swojej pracy [Frank i in. 2004].

Znaczenie postaw i zachowań przełożonych potwierdzają Badania Instytutu Gallupa (www.gmj.gallup.com) wskazując, że przykład zaangażowania idzie z góry. Menedżerowie, których przełożeni wykazują wysoki poziom zaangażowania, wykazują 39% większe prawdopodobieństwo wysokiego zaangażowania, niż menedżerowie, których przełożeni wykazują zaangażowanie określane jako poniżej przeciętnej. Jeszcze silniejsza zależność występuje w przypadku pracowników szeregowych, gdzie posiadanie silnie zaangażowanego przełożonego sprawia, że przewidywane ich zaangażowanie jest 59% razy większe, niż pracowników posiadających przełożonych, których zaangażowanie można określić jako poniżej przeciętnej.

Poniżej wypowiedzi respondentów.

„Gdy odchodzi menedżer, zespół idzie za nim. Ale akurat w moje firmie, ja nie czuję związku z moim szefem. Pracuję z nim dopiero od 4 miesięcy. Znam jednak wiele takich przypadków. Zaangażowanie przekłada się najbardziej na zaufanie wertykalne (outsourcing usług).

„Ciężko ufać menedżerowi, którego się nie zna, przyjeżdża raz na jakiś czas. Zaufanie między pracownikami jest chyba najważniejsze, bo to oni tworzą firmę, i dzięki relacjom buduje się zaangażowanie afektywne".

„Zaufanie kalkulatywne, w sensie negatywnym jest generowane przez menedżerów. My nie mamy zaufania do firmy, bo nie informuje się nas o zmianach. Wpływa to silnie na spadek zaangażowania afektywnego".

„My w firmie mamy wysokie zaufanie do przełożonego, wpływa to na zaangażowanie afektywne".

Badani wskazywali także na znaczenie zaufania przełożonego do podwładnych jako czynnika kształtującego zaangażowanie. Poniżej przedstawiono wybrane wypowiedzi respondentów.

„Gdy dostałem awans szef puścił mnie na głęboką wodę. Czy to było zaufanie? Nie miał czasu. Nie zawiódł się. Gdy ma się zaufanie, wystarczy zadzwonić czy jest ok. i tyle. Ja się czuje niekontrolowany i to dodaje mi skrzydeł. Lepiej pracuję gdy szef mi ufa. Zaangażowanie wynika z możliwości samodzielnej pracy, samodzielnego podejmowania decyzji".

„Mój kierownik powiedział mi, ze trzyma mnie za słowo, że to będzie zrobione. Niby nic, ale to wpłynęło na moje zaangażowanie. Pół roku po rekrutacji dostałam awans i podwyżkę i to sprawiło, że moje zaangażowanie wzrosło
jeszcze bardziej. Chciałam się wykazać, pokazać, że mi się należał ten awans. Szef mi zaufał, że sobie poradzę".

„Mój szef ma do mnie zaufanie, nie drąży, nie pyta, nie sprawdza", „…nie ma pytania czy zrobiłam czy nie. Oczywiste jest ze zrobiłam. Ja sama się kontroluję, bo jestem za to odpowiedzialna. Sprawdzam czy się nie pomyliłam itd., bo za to odpowiadam, mnie nikt nie sprawdza".

„Zostałam wytypowana przez menedżera do awansu. Byłam mało doświadczona, ale menedżer mnie wspierał, mówił, że sobie poradzę. Na początku miał mnie wdrażać. Ale nie mógł, więc zostałam sama. Byliśmy w kontakcie telefonicznym, mówił, że i tak sobie poradzę. Okazał mi zaufanie i to sprawiło, że się bardzo zaangażowałam. Wiem, ze moi współpracownicy także mi ufają, pytają się o różne rzeczy. Jest zaufanie. Jeśli ja czegoś nie wiem, to dopiero jest kontakt menedżerem".

„… jest pełne zaufanie z jej strony i ja jej ufam. Chociaż charakter działalności nie pozwala na to by bardzo sobie ufać. Wszystko co robimy jest weryfikowane potem i tak (ubezpieczenia). To nie jest jednak przejaw braku zaufania. Jest kontakt z gotówką i kwestiami osobistymi wiec trzeba tu być odpowiedzialnym. W wyniku reorganizacji jednostki zostałam zastępcą dyrektora, zaufano mi, co sprawiło, że moje zaangażowanie wzrosło. Ja także ufam moim podwładnym. Gdyby tak nie było, to trzeba by było zmienić pracownika. Ciekawe jest to, że wszyscy pracownicy mojej jednostki są rodziną. Tylko ja nie. To jest dla mnie dodatkowy przejaw zaufania".

W swoich wypowiedziach wszyscy badani podkreślali wpływ zaufania wertykalnego na ich zaangażowanie, wskazując na znaczenie takich czynników jak: wiara w pracownika, brak kontroli, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Wskazywano także, że awans jest czynnikiem wzmacniającym zaangażowanie, co potwierdza zasadność poszukiwania w pierwszej kolejności kandydatów na wakujące stanowiska pośród zatrudnionych pracowników.

Rzetelność w relacjach przełożony – podwładny rozumiana była jako dotrzymywanie obietnic i terminów, życzliwość - pomoc, wsparcie, czy przełożony jest miły, czy się interesuje pracownikami, kompetencje - czy jest autorytetem czy potrafi pomóc w rozwiązywaniu problemów.

Badani prawie zgodnie stwierdzili, że w relacjach wertykalnych największe znacznie ma rzetelność i życzliwość.

„Kompetencje menedżera nie wpływają na moją pracę, na zaangażowanie. Ma być życzliwy i rzetelny – jak obieca, to niech dotrzyma obietnicy".

Wysoki poziom zaufania wertykalnego wpływa zdaniem badanych, na kilka rodzajów zaangażowania: afektywne, normatywne i kalkulacyjne. Badani

przypisują temu rodzajowi zaufania bardzo duże znaczenie, podkreślając, że istotne jest zarówno zaufanie na linii przełożony podwładny jak i podwładny – przełożony.

Analizując poszczególne składniki zaufania respondenci wskazywali, że w ramach zaufania wertykalnego, życzliwość i rzetelność wpływają ich zdaniem na zaangażowanie afektywne, rzetelność i kompetencje na zaangażowanie normatywne i kalkultywne. Pojawiły się także głosy, że menedżer nie musi być życzliwy, wystarczy jak jest rzetelny i kompetentny czyli np. potrafi podjąć decyzję, ocenić wkład pracy czy jakość wykonania.

4. PODSUMOWANIE

Badani wskazywali wszystkie rodzaje zaufania jako mające wpływ na kształtowanie zaangażowania pracowników. Bardzo mocno podkreślano znaczenie zaufania na linii przełożony- podwładny jako czynnika umożliwiającego rozwój i stwarzającego warunki dla budowania zaangażowania organizacyjnego.

Badani wskazali, że w relacjach wertykalnych największe znacznie ma rzetelność i życzliwość. w horyzontalnych życzliwość, a dalszej kolejności rzetelność i kompetencje, a zaufanie instytucjonalne oparte jest na rzetelności i kompetencjach. Ponadto wysokie zaufanie wertykalne wiązano z trzema rodzajami zaufania: afektywnym, normatywnym i kalkulacyjnym, a instytucjonalne z normatywnym i kalkulacyjnym, a w dalszej kolejności afektywnym.

Jednak na podstawie przeprowadzonych dyskusji fokusowych nie można wykluczyć żadnego z możliwych związków, chociaż niektóre wydają się być bardziej prawdopodobne lub o wyższej sile wzajemnego oddziaływania. Przeprowadzone badanie pozwoliło między innymi na uzyskanie danych potrzebnych do sformułowania problemów badawczych oraz do budowy kwestionariusza ankiety w kolejnym etapie - badań ilościowych.

BIBLIOGRAFIA

Allen N. J., Meyer, J. P., *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology", 1990, t. 63

Brower H. H., Schoorman F. D., Tan H. H., *A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange*, „Leadership Quarterly", 2000, t. 11(2)

Dirks T. K., Ferrin, D. L., *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology", 2002, t. 87

Etzioni A., *A comparative analysis of complex organizations*, Glencoe, New York Free Press, 1975 Planning

Frank F. D., *Introduction to the Special Issue on Employee Retention and Engagement*, „Human Resource", 2004, t. 27 (3), za Smythe, J., „*CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*", Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009

Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010

Saks A. M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology", 2006, t. 7

Schaufeli W. B., Taris, T. W., Bakker, A. B., *Dr Jekyll and Mr Hyde: on the differences between work engagement and workaholism* [w:] Burke, R. J., (Ed.), Research Companion to Working Time and Work Addiction, Edward Elgar, Northampton 2006

Shaffer J., *How Employee Engagement Can Boost Performance and Profits*, Communication World, 2004, lipiec-sierpień, za Smythe, J., „*CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*", Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009

Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009

Tzafrir S. S., Eitam-Meilik M., *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis*, „Journal of High Technology Management Research", 2005, t. 16

Zhang A. Y., Tsui A. S., Song, L. J., Li Ch., Jia L., *How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization*, „Human Resource Management", 2008, nr 47 (1)

Netografia

http://www.haygroup.com/pl/services/index.aspx?id=5482 on line [dostęp 25.08.2012 r.]

http://businessjournal.gallup.com/content/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx on line [dostęp 25.08.2012 r.]

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia zagadnienia związane ze znaczeniem zaufania wertykalnego jako czynnika wspierającego zaangażowanie w organizacji. W artykule przedstawiono wyniki badań uzyskanych metodą zogniskowanego grupowego, dotyczących wpływu zaufania wertykalnego na rodzaje zaangażowania organizacyjnego.

THE IMPACT OF VERTICAL TRUST ON THE ORGANISATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

ABSTRACT

The paper presents the issues related to the importance of vertical trust, as a factor which supports organisational commitment. Results of the research conducted by using focus interview, related to connections between vertical trust and the types of organisational commitment was showed in the paper.