

Monika Kołakowska-Kowalska

HR Bussines Partner

Bożena Stanio

HR Bussines Partner

Zespół ds. zarządzania zasobami ludzkimi Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

Zaufanie — jako najwyższa wartość w pracy. Sprawozdanie ze spotkania Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner

Streszczenie: W artykule przedstawiono aspekt zaufania w pracy, 8 czynników wpływających na zaufanie: jasne oczekiwania, docenianie, *empowerment*, otwartość, troska/wrażliwość, rozwój, uczciwość, radość (*joy*) w oparciu o literaturę i wyniki badań Paula J. Zaka. **Słowa kluczowe:** zaufanie w pracy, czynniki wpływające na zaufanie w pracy, budowanie kultury organizacyjnej, zarządzanie kapitałem ludzkim/zasobami ludzkimi, „O zaufaniu, czyli najważniejszej wartości w pracy”.

W dniu 30 listopada 2020 r. odbyło się spotkanie dla członków Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner, jak również osób zainteresowanych HR/zarządzaniem kapitałem ludzkim. Spotkanie przygotowane w formie webinarium poprowadził Grzegorz Filipowicz — ekspert ZZL, Business Partner w ForFuture oraz wykładowca na kilku uczelniach; prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner oraz partner EAPM (European Association for People Management); autor kilku książek, licznych publikacji oraz narzędzi HRBP.

Tematyka webinarium była poświęcona aspektom *Zaufania — jako najwyższej wartości w pracy*. Pod lupę wzięto zagadnienie zaufania jako wartości, która występuje w każdej organizacji, niezależnie od tego czy dana organizacja posiada zbiór (chmurę) wartości wpływających na kulturę organizacyjną, czy też nie. Rozpatrywano znaczenie i wpływ zaufania na kluczowe wskaźniki efektywności pracownika i całej organizacji. Webinarium zakończyły warsztaty i następująca po nich wymiana wypracowanych w grupach pomysłów na temat czynników kształtujących zaufanie w pracy.

To właśnie czynniki zaufania były wiodącym tematem przewijającym się przez całe online spotkanie. W oparciu o neuropsychologiczną literaturę oraz główną pozycję Paula J. Zaka, profesora ekonomii Center for Neuroeconomics Studies „Trust Factors”, prowadzący przedstawił uczestnikom spotkania świat liczą-



nych powiązań neuropsychologii z ekonomią oraz wpływu neuroprzekaźników, takich jak oksytocyna na zwiększanie *zaufania*.

Na podstawie badań prowadzonych przez Paula J. Zaka dotyczących budowania kultury zaufania wysunięto tezę, że pracownicy w organizacjach o wysokim stopniu zaufania są bardziej produktywni, mają więcej energii w pracy, lepiej współpracują i pozostają z pracodawcami dłużej niż osoby pracujące w firmach o niskim zaufaniu. Ponadto wykazują mniej chronicznego stresu i są szczęśliwsi ze swojego życia, a te czynniki z kolei zwiększają ich wydajność w pracy.

W globalnym badaniu CEO z 2016 r. PwC podało, że 55% prezesów uważa, że brak zaufania stanowi zagrożenie dla rozwoju ich organizacji. Jednak większość zarządów czy decydentów niewiele zrobiła, aby zwiększyć zaufanie pracowników w swoich organizacjach.

Postawione pytanie „Dlaczego?” nie pozostało bez odpowiedzi. Na podstawie opracowań, eksperymentów i badań prowadzonych przez Paula J. Zaka wyróżniono i przedstawiono uczestnikom 8 *czynników wpływających na zaufanie*, które zostały szczegółowo omówione przez prowadzącego spotkanie Grzegorza Filipowicza.

A są to :

- Jasne oczekiwania
- Docenianie
- Empowerment
- Otwartość
- Troska/wrażliwość

- Rozwój
- Uczciwość
- Radość (*joy*)

Każdy z tych ośmiu czynników jest zbiorem zachowań, które można zmierzyć, poddać analizie i kształtować w sensie organizacyjnym tak, aby zwiększyć efektywność.



Jasne oczekiwania

Jeśli chodzi o oczekiwania wobec pracownika nie ulega wątpliwości, że powinny być jasne, konkretne, wymierne i weryfikowalne. Przydzielanie zespołowi trudnych, ale wykonalnych prac, biorąc pod uwagę neurobiologię, powoduje że umiarkowany stres związany z tego typu zadaniem uwalnia neurochemikalia, w tym oksytocynę i adrenokortykotropinę, które intensyfikują skupienie ludzi i wzmacniają więzi społeczne oraz wpływają na zwiększenie zaufania. Zatem wyzwania są dobrze postrzegane i odbierane przez pracowników. Jedyne warunki — muszą być powtarzalne i adekwatne co do stopnia trudności.

Docenianie

Neuronauka pokazuje, że uznanie ma największy wpływ na zaufanie. W szczególności, gdy pojawia się natychmiast po osiągnięciu celu i gdy jest namacalne, nieoczekiwane, osobiste i publiczne. Dopamina uwalniana w mózgu pod wpływem np. oczekiwania na nagrodę, zwiększa energię i poprawia samopoczucie. Badania dowodzą, że 55% ogółu pracowników zgodziło się co do tego, że doce-

nianie i uznanie przez przełożonego zwiększa ich wydajność w pracy. Najnowsze analizy na podstawie *exit interview* potwierdzają, że 79% pracowników to właśnie „brak uznania” podaje, oprócz aspektów finansowych, za główny powód rezygnacji z pracy.

Empowerment

Kolejny czynnik określany jako *empowerment*, o którym Grzegorz Filipowicz mówił, iż jest bardzo widoczny w deklaracjach różnych organizacji, natomiast nie ma odzwierciedlenia w ich stosowaniu. Z badań wynika, że prawie dwie trzecie pracowników chciałoby mieć większą autonomię w pracy. Autonomia dla pracownika z jednej strony podkreśla zaufanie, jakim zostaje obdarowany przez pracodawcę, ale również działa motywacyjnie i zwiększa zaangażowanie pracownika w rozwiązanie problemu. Ponadto tzw. *empowerment* promowany w zarządzaniu wpływa na innowacyjność. W szczególności jeśli weźmiemy pod uwagę perspektywę w aspekcie coachingowym — różni ludzie próbują różnych podejść i wypracowują nieszablonowe rozwiązania. Ankieta przeprowadzona przez Citigroup i LinkedIn w 2014 r. wykazała, że prawie połowa pracowników zrezygnowałaby z 20% podwyżki, aby mieć większą kontrolę nad sposobem pracy.

Otwartość

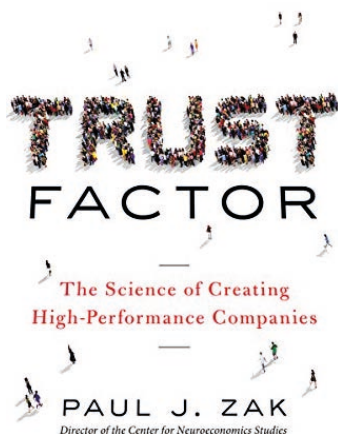
Tylko 40% pracowników twierdzi, że jest dobrze poinformowanych o celach, strategiach i taktyce swojej firmy. Ta niepewność co do kierunku firmy może prowadzić do chronicznego stresu, który hamuje uwalnianie oksytocyny i osłabia pracę zespołową. Antidotum na taką sytuację jest otwartość. Organizacje, które dzielą się swoimi strategiami i wizjami z pracownikami, zmniejszają niepewność co do tego, dokąd zmierzają i dlaczego. Stała komunikacja ma kluczowe znaczenie, wpływa na zaangażowanie, klaruje niepewne sytuacje i zwiększa poczucie bezpieczeństwa u pracownika, a tym samym buduje zaufanie do pracodawcy.

Troska/wrażliwość

Niewątpliwie ważnym, nie tylko dla psychologów, aspektem wpływającym na zaufanie jest okazywanie troski i bycie wrażliwym pracodawcą. Mimo, że w pracy często słyszymy, że powinniśmy skupić się na wykonywaniu zadań, a nie na zawieraniu znajomości, eksperymenty neurobiologiczne pokazują, że kiedy ludzie celowo budują więzi społeczne w pracy, ich wydajność poprawia się. Badanie Google również wykazało, że menedżerowie, którzy „wyrażają zainteresowanie i troskę o sukcesy członków zespołu i ich osobiste samopoczucie”, przewyższają innych pod względem jakości i ilości swojej pracy.

Rozwój

Firmy, które cieszą się dużym zaufaniem pracowników stawiają na rozwój talentów. Niektórzy nawet uważają, że kiedy menedżerowie wyznaczają jasne cele, dają pracownikom autonomię w ich osiągnięciu i zapewniają spójne informacje zwrotne, roczna ocena wyników wstecz nie jest już konieczna. Zamiast



tego menedżerowie i bezpośredni podwładni mogą skupić się na rozwoju zawodowym i osobistym. Niestety 75% pracowników twierdzi, że nie ma jasno wyznaczonej ścieżki rozwoju zawodowego, a 31% uważa, że pracodawca nie przeszkolił ich wystarczająco.

Uczciwość

Naturalni przywódcy zachowują wiarygodność i uczciwość, która przejawia się w odwołaniu do zasad i równego traktowania pracowników. Stosunek pracowników wobec zarządów jest niejednoznaczny. Z badań ankietowanych wynika, iż prawie 80% pracowników zadeklarowałaby rezygnację z podwyżki o 2% na rzecz zmiany prezesów firmy.

Radość (joy)

Praca w organizacji, która cieszy się kulturą wysokiego zaufania i zaangażowania wpływa na wiele aspektów życia zawodowego i prywatnego każdego pracownika. Radość jest czymś naturalnym, wynikającym m.in z zaufania do współpracowników, pracodawcy, ogólnego dobrego samopoczucia w miejscu pracy. Nie można jej wskazać jako celu organizacji, ale wpływając na wewnętrzne procesy możemy kształtować wiele wymienionych wyżej czynników, poczynając od zaufania w pracy.

Organizacje cieszące się dużym zaufaniem pociągają ludzi do odpowiedzialności, ale bez mikrozarządzania nimi. Traktują ludzi jak odpowiedzialnych dorosłych.

Powiązanie ekonomii, procesów zarządzania kapitałem ludzkim i neurobiologii przedstawione na spotkaniu przez Grzegorza Filipowicza w oparciu o literaturę i wyniki badań Paula J. Zaka, jest niewątpliwie ciekawym podejściem, inspiruje

do poszukiwań własnych i prowadzi do refleksji nad stanem zaufania pracownika w różnych sytuacjach zawodowych. Z perspektywy członka Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner, tematyka wykorzystania strategii budowania zaufania w organizacji jest niezwykle ważna i przydatna w budowaniu kultury organizacyjnej i rozwoju zawodowych kompetencji. Poglębianie zrozumienia jak kultura firmy wpływa na jej efektywność, może stać się również nurtującym zagadnieniem dla obecnych i przyszłych liderów oraz pracodawców.

Trust — as the highest value at work. A report from the meeting of the Polish HR Business Partner Association

Abstract: The article presents and examines the aspect of trust at a workplace and 8 trust factors: clear expectations, appreciation, empowerment, openness, care/sensitivity, development, honesty, and joy, based on the work and the results of research of Paul J. Zak. **Keywords:** trust at the work, trust in work, trust factors, factors influencing trust, culture of the organization, human resources management.