

**ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ****Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji  
Politechnika Łódzka**

## **KONTROLA VERSUS ZAUFANIE NADZÓR NAD PRACOWNIKAMI W ERZE KONCEPCJI EMPOWERMENT**

*W artykule omówiono istotę, znaczenie i zależność pomiędzy zaufaniem a kontrolą. Dodatkowym czynnikiem poddanym analizie była koncepcja empowerment. Badania wykazały, że funkcjonowanie organizacji w czasach burzliwych wiąże się z koniecznością tworzenia warunków do wykorzystywania koncepcji empowerment, która ułatwia firmie radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. Wymaga to jednak zmniejszenia kontroli oraz przeprofilowania roli i zachowań menedżerów. Kluczowym działaniem dla ponad jednej trzeciej badanych firm powinno stać się odbudowywanie zaufania pracowników do kierownictwa. W tym celu konieczne jest wypracowanie systemów efektywnej komunikacji ze szczególnym miejscem dla sprzężeń zwrotnych.*

### **1. Wstęp**

W teorii zarządzania wiele miejsca poświęca się obecnie kwestiom zaufania, zaangażowania oraz organizacyjnego kontraktu psychologicznego. Redefiniuje się paradygmat kierowania, podkreślając konieczność odejścia od formuły 3K, nawiązującej do fayolowskiego ujęcia funkcji tradycyjnego kierownika i przejście do ujęcia charakterystycznego dla ery postfayolowskiej opisywanego formułą 3W. W formule tradycyjnego kierowania podkreślano szczególne znaczenie funkcji kontrolnej. Nowym paradygmatem w procesie zarządzania współczesną organizacją staje się zaufanie, kluczowy element jej systemu wartości. Zaufanie przekłada się na odczuwaną satysfakcję z pracy, transfer wiedzy, a w efekcie innowacyjne myślenie i działanie. Staje się kluczową kategorią w warunkach niepewności i ryzyka. Wypełnia bowiem przestrzeń będącą efektem niemożności pełnej kontroli w warunkach niepewności. Obserwacja rzeczywistości organizacyjnej pokazuje, że nasilająca się instytucjonalizacja i ekonomizacja, ale także rozwój technologii skutkuje rozrostem biurokratyzacji oraz rozwojem rozmaitych form sprawozdawczości, audytów, monitoringu oraz

kontroli pracowników. Jak zauważa S. Szykuła, *w teorii zaufanie oplaca się wszystkim, ale biorąc pod uwagę zjawiska występujące w miejscu pracy, okazuje się, że czasem zaufanie i dyskrecja plasują się na końcu, zaraz po uczciwości, szczerości i etyce*<sup>1</sup>. Z założenia, kontrola ma prowadzić do uzyskiwania zgodności pomiędzy zaplanowanym celem a uzyskanym wynikiem. Temat kontroli pracowników, jej zakresu oraz charakteru jest ciągle podkreślany. Jak zauważa Kuc *dobrze ustawiona balansuje na granicy dwóch światów: przeszłości i przyszłości starając się nie uwikłać zbyt mocno w ich struktury, aby nie stracić równowagi*<sup>2</sup>. W ramach niniejszego opracowania podjęto próbę określenia relacji pomiędzy zaufaniem a kontrolą w organizacji. W literaturze problemu wprowadzie związek pomiędzy kontrolą a zaufaniem jest dostrzegalny<sup>3</sup>, jednak brak jest ostatecznego rozstrzygnięcia, jaki jest charakter tego powiązania (substytucjonalny, komplementarny czy też kontradycyjny). Dodatkowo pojawia się obawa, że kontrola efektywności pracy może sama wymknąć się spod kontroli i przerodzić w naruszającą prywatność pracowników inwigilację. Jest to efektem rozwoju technologii, który z jednej strony ułatwia pracownikom wykonywanie pracy, prowadząc do zwiększenia możliwości przedsiębiorstwa, a z drugiej strony daje pracodawcy narzędzia do skuteczniejszej kontroli pracownika.

## 2. Zaufanie w procesach zarządzania

Pozytywny wpływ zaufania na zarządzanie organizacjami oraz budowanie relacji między pracownikami dostrzeżono w latach 50. i 60. XX wieku. Jest ono podstawą budowania kapitału społecznego organizacji<sup>4</sup>, umożliwiając wchodzenie w układy kooperacji, transfer wiedzy i informacji<sup>5</sup>. Stanowi bez wątpienia czynnik, wpływający na efektywność pracy<sup>6</sup>, oraz innowacyjność organizacji<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> S. Szykuła, *Zaufanie i dyskrecja w pracy*, [w:] *Personel i zarządzanie* nr 5, 2015, s. 41.

<sup>2</sup> B. Kuc, *Kontrola menedżerska: Przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>3</sup> Patrz szerzej: W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, ss. 65-68.

<sup>4</sup> Zaufanie i kapitał społeczny traktowane są przez F. Fukuyamę jako pojęcia tożsame, P. Putnam zauważa zaś, że zaufanie jest źródłem kapitału społecznego (F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 38, R. Putnam, *Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America*, *Political Science and Politics*, 28, 1995, ss. 664-683).

<sup>5</sup> R.K. Sprenger, *Zaufanie#1*, MT Biznes, Warszawa 2009, ss. 33-34.

<sup>6</sup> K. Clark, F. Takahiro, *Product development performance*, Averred Business School Press, Boston M.A., 1991.

<sup>7</sup> R. Eisenberger, P.M. Fasolo, D. LaMaestro, *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job satisfaction*, *Journal of Applied Psychology* nr 853, 1990, ss. 51-59.

Zwiększa zdolność firmy do przetrwania w sytuacji kryzysowej<sup>8</sup>. Kwestie zaufania poruszane są na gruncie wielu dyscyplin naukowych: socjologii, psychologii społecznej, ekonomii czy też zarządzania. Przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego opracowania jest kwestia zaufania w obszarze zarządzania. Zazwyczaj pojęcie „zaufanie” rozumiane jest jako pozytywne oczekiwanie, że na drugiej osobie można polegać, że dotrzyma ona podjętych zobowiązań, że nie wykorzysta naszych wrażliwych punktów.

Tabela 1. Przegląd definicji pojęcia „zaufanie” w obszarze nauk o zarządzaniu

Autorzy	Pojęcie zaufania
Gambetta (red.), 1988	Zaufanie to prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy wykona odpowiednio powierzone zadania lub, że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było zerwanie z nią współpracy
Robbins, 2000	Zaufanie, to pozytywne oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją – nie będzie działał przeciwko nam
Kozmiński, 2004	Zaufanie jest to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania
Hejduk i in. 2007	Zaufanie to ukierunkowana, mająca znamiona ryzyka relacja między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym, a druga powiernikiem
Budgol 2010	Zaufanie jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy

Źródło: opracowano na podstawie J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 20.

Zaufanie jest sumą wiarygodności, niezawodności, umiejętności zbudowania zażyłej relacji<sup>9</sup>. Jak zauważa S. Robbins, zaufania nie widać, ale przejawia się ono przez bardziej zauważalne determinanty, takie jak prawość, konsekwencja

<sup>8</sup> J. Filek, *O zaufaniu i pseudo zaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, *Prakseologia*, nr 143, 2003, ss. 59-65.

<sup>9</sup> D.H. Maister, Ch. Green, R. Galford, *The trusted advisor*, Free Press, New York, 2001.

czy też otwartość<sup>10</sup>. Wieloaspektowe podejście do istoty zaufania ma swoje konsekwencje w postaci mnogości klasyfikacji. O.E. Williamson wymienia następujące rodzaje zaufania<sup>11</sup>:

- kalkulacyjne, oparte na symulacji strat i korzyści wynikających z danej relacji,
- personalne, którego przejawem jest fakt świadomej rezygnacji z kontroli i przypisywanie partnerowi relacji wyłącznie pozytywnych intencji,
- łączne (instytucjonalne), w ramach którego istotne są takie elementy, jak kultura narodowa, kultura organizacyjna sieci.

M. Sako wyróżnia<sup>12</sup>:

- zaufanie kontraktowe, które jest powiązane ze zdolnościami przestrzegania kontraktowych uzgodnień przez partnera biznesowego,
- zaufanie kompetencyjne opisane przez skłonność do postępowania zgodnie z obietnicami,
- zaufanie dobrej woli, które istnieje tylko wtedy, gdy osiągnięty zostanie konsensus dotyczący zasad uczciwości.

Zaufanie wymaga zaangażowania i osobistej odpowiedzialności. Oprócz tego wymieniane są takie wymiary zaufania, jak uczciwość, kompetencje, wiarygodność i dobra wola<sup>13</sup>. Brak zaufania buduje przekonanie o konieczności częstego kontrolowania drugiej strony.

### 3. Założenia koncepcji empowerment<sup>14</sup>

Empowerment to sposób zachowania i postępowania przełożonych zmierzających do obdarzenia swoich podwładnych władzą, to „delegowanie władzy i uprawnień w celu zwiększenia samo skuteczności pracowników”<sup>15</sup>.

Empowerment jest procesem angażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji oraz umożliwiania brania odpowiedzialności za własne działania.

---

<sup>10</sup> S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, ss. 271-272.

<sup>11</sup> O.E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalisms*, Free Press, New York, 1985.

<sup>12</sup> M. Sako, *Does trust improve business performance?* [w:] Lane C., Backman R. (ed.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical application*, Oxford University Press 1998, ss. 88-119.

<sup>13</sup> J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, s. 55.

<sup>14</sup> Koncepcja empowerment rozwinęła się po roku 1990 i wskazywana jest jako najlepsza metoda budowania efektywnych, inteligentnych organizacji (S. Nauman, A.M. Khan, *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, *International Journal of Project Management* nr 28, 2009, ss. 23-34).

<sup>15</sup> L. Grensham, *Employee empowerment*, cyt. za M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ Kraków 2006, s. 36.

W efekcie budowane jest i wzmacniane poczucie przynależności, następuje poprawa relacji, wzrasta zaangażowanie oraz wydajność pracowników. Wprowadzenie i stosowanie koncepcji empowerment wymaga klimatu organizacyjnego opartego na zaufaniu oraz podejmowaniu takich działań, jak informowanie o wynikach firmy, udzielanie nagród związanych z wynikami, czy też dostarczanie na bieżąco wiedzy, pozwalającej zrozumieć sytuację organizacji. Empowerment jest strategią dobrze przygotowującą organizację do sytuacji kryzysowych.

Tabela 2. Wybrane wymiary empowerment

Wymiar	Charakterystyka
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczna lub/i pozioma struktura</li> <li>– praca grupowa</li> <li>– zmiany organizacyjne</li> </ul>
Psychologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– integracja organizacyjna</li> <li>– integracja kulturowa,</li> <li>– umiejętności i przekonania,</li> <li>– postrzeganie wpływu</li> </ul>
Socjologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stosunki przełożony-podwładny,</li> <li>– więzi organizacyjne</li> <li>– integracja normatywna</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ Kraków 2006, s. 49.

#### 4. Kontrola i jej rodzaje

Zauważono, że nawet najlepiej zaprojektowane organizacje nie mogą być pozbawione kontroli. Zapewnia ona wykonanie zadań zgodnie z przyjętymi założeniami, pozwala korygować nieprawidłowości poprzez dostarczanie informacji zwrotnych o tym, w jaki sposób przebiegają działania<sup>16</sup>. Jej zakres zależy przede wszystkim od kultury organizacyjnej oraz stosowanych praktyk, wynikających zarówno z cech organizacji, jak i kompetencji oraz cech osobowościowych kadry menedżerskiej, a także „poziomu dojrzałości pracowników”.

<sup>16</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 64.

Tabela 3. Czynniki determinujące zakres kontroli w organizacji

Determinanty zakresu kontroli w organizacji	Charakterystyka
Kultura organizacyjna	Decydujący jest charakter kultury narodowej oraz powiązanej z nią kultury organizacyjnej. Przykładem kultury opartej na kontroli jest tzw. kultura hierarchii
Koncepcja zarządzania	Wdrożenie filozofii TQM wpływa na dyscyplinę i integrację. Zakres kontroli jest wtedy mniejszy, ze względu na jakość relacji przełożony-podwładny, pracę w dobrze skonstruowanym zespole
Struktura	Wyższy poziom kontroli w organizacjach o strukturze funkcjonalnej aniżeli w organizacjach o strukturze procesowej. Struktura definiuje kwestie zależności oraz określa kanały komunikacji
Kompetencje oraz uwarunkowania osobowościowe kadry menedżerskiej	Praktyki kierowania i miejsce w nich kontroli uzależnione jest od cech osobowości, kompetencji oraz realizowanego stylu kierowania
Styl zarządzania organizacją	Praktyki autokratyczne opierają się na głęboko sięgającej kontroli. Zwiększenie kontroli pracowników może też być naturalną konsekwencją rozwoju organizacji. Larry Greiner zauważył, że większość organizacji dochodzi w swym rozwoju do takiego etapu, na którym pracownicy cieszą się większą swobodą niż chcieliby tego ich przełożeni. W efekcie dochodzi do tzw. kryzysu kontroli. Przełożeni próbują odzyskać władzę, którą utracili, delegując na pracowników zbyt wiele zadań. Na szczęście większość organizacji potrafi wyjść z kryzysu kontroli i przejść do dojrzałszej fazy koordynacji
Poziom dojrzałości pracowników	Przestrzeganie norm i zasad, poziom zaangażowania pracowników oraz ich kompetencje

*Źródło: opracowanie własne.*

Kontrola pracownika z założenia ma do spełnienia dwie zasadnicze funkcje:

- korekcyjno-rozwojowa, dającą możliwość usprawnienia pracy pracownika poprzez wykrywanie błędów, jakie nieumyślnie popełnia lub poprzez zaniechanie, jakie świadomie wykonuje,
- ochronna mająca na celu wykrycia nadużyć, jakich dopuszcza się pracownik w stosunku do pracodawcy, jak np. kradzież wartościowych danych.

Tabela 4. Analiza porównawcza podejść stosowanych w kontrolach organizacyjnych

Element	Kontrola biurokratyczna	Kontrola angażująca pracowników
Cel podejścia do kontroli	Podporządkowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Stopień sformalizowania	Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywne hierarchie	Normy grupowe, kulturowa samokontrola
Oczekiwania dotyczące wyników	Nastawione na minimalny poziom możliwych do przyjęcia wyników	Nastawione na lepszy wyniki przekazujące poziom minimalny
Projekt organizacji	Wysmukła struktura oddziaływania „odgórne”	Spłaszczona struktura, rozłożone oddziaływania
System nagradzania	Nastawiony na wyniki indywidualne	Nastawione na wyniki grupowe
Współuczestnictwo	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 598.

W organizacjach funkcjonują dwa podejścia do kwestii kontroli. Jedno z nich odwołuje się do kontroli zewnętrznej, opartej na pomiarach, procesach i wynikach. Kontrola w tym aspekcie ma charakter formalny i wynika z funkcjonujących na gruncie organizacji procedur, zasad czy też regulaminów. Jest także nazywana kontrolą biurokratyczną. Kontrola wewnętrzna ma charakter nieformalny i opiera się na normach i wartościach kluczowych dla kultury organizacyjnej oraz internalizacji celów. Kontrola społeczna jest najbliższa pojęciu zaufanie, a jej mechanizmy są rzeczywistym czynnikiem budowy zaufania w organizacji. Określana bywa także jako kontrola angażująca pracowników. Przedmiotem kontroli w organizacjach są zazwyczaj wyniki, kontrola których wiąże się z ustalaniem wymiernych miar oraz ich wartości. Mechanizmami kontroli stają się przede wszystkim planowanie, budżetowanie, raportowanie. Drugie podejście stosowane jest dla potrzeb kontroli zachowań, określanych także jako kontrola procesowa. W tym podejściu kontrola koncertuje się na procesie prowadzącym do przekształcenia określonych zachowań w wyniki oczekiwane przez

organizację. Mechanizmami kontroli zachowań stają się polityki, struktury raportowania, obsadzanie stanowisk i szkolenia<sup>17</sup>. W praktyce bardzo często wykorzystuje się oba rodzaje kontroli, jednak zawsze jedna z nich przeważa.

Kluczowe znaczenie ma stworzenie takiego systemu kontroli, który pozwoli na utrzymanie zaufania. Kontrola powinna w związku z tym być powiązana z istotnymi i akceptowalnymi celami, obejmującymi te punkty, gdzie istnieje możliwość największych odchyłeń od zakładanego poziomu. Wnioski wynikające z kontroli powinny być przemyślane i przekazywane w formie życzliwych uwag.

## 5. Instrumenty kontroli we współczesnych organizacjach

Temat kontroli biurokratycznej pracowników przybiera na sile w związku z rozwojem technologii, który z jednej strony ułatwia pracownikom wykonywanie pracy, prowadząc do zwiększenia możliwości przedsiębiorstwa, a z drugiej strony daje pracodawcy narzędzia do skuteczniejszej kontroli pracownika. Coraz popularniejsze stają się narzędzia monitoringu pracownika. Monitoring można podzielić na proaktywny i reaktywny. Monitoring proaktywny ma na celu ocenę wydajności pracownika, ma więc charakter prewencyjny, monitoring reaktywny zaś jest podejmowany po uzyskaniu przez pracodawcę informacji o niewłaściwym zachowaniu pracownika. Wyróżniamy także monitoring systematyczny, ciągły, polegający na tym, że pracodawca monitoruje wszystkich pracowników lub poszczególne ich zespoły i monitoring incydentalny, wprowadzany przez pracodawcę na skutek wystąpienia szczególnych okoliczności (np. zainstalowanie kamery w pomieszczeniu w związku z podejrzeniem popełniania kradzieży przez pracowników). Można mówić o monitoringu jawnym i ukrytym<sup>18</sup>. Najczęściej nadzorowi podlegają strony internetowe przeglądane przez pracowników, czas spędzany przy klawiaturze, zawartość twardych dysków, treść wysyłanych e-maili. W tym celu stosuje się *keyloggery*, zrzuty ekranu komputera pracownika co kilka minut, raporty procesów aktywnych, które pozwalają pracodawcy dowiedzieć się, ile czasu pracownik spędza na np. na portalach społecznościach, z jakich stron korzysta i ile czasu mu to zajmuje. Ponadto nagrywane i odsłuchiwane bywają rozmowy telefoniczne, sprawdzane numery telefonów, na jakie dzwonią pracownicy. Niektórzy pracodawcy śledzą swoich pracowników, korzystając z systemu nawigacji GPS, inni podglądają ich przez kamery wideo. Niekiedy pracodawcy wyposażają pracowników w telefony z funkcją lokalizacyjną, dzięki której z łatwością można ustalić w każdej chwili miejsce pobytu pracownika. Nadzór elektroniczny pracowników skutkuje, jak określany

<sup>17</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *op. cit.*, ss. 66-67.

<sup>18</sup> [http://www.hrk.pl/pl/home/moja\\_kariera/prawo\\_pracy/Prawo\\_pracownika\\_do\\_prywatności\\_a\\_monitoring\\_w\\_miejscu\\_pracy](http://www.hrk.pl/pl/home/moja_kariera/prawo_pracy/Prawo_pracownika_do_prywatności_a_monitoring_w_miejscu_pracy) (dostęp 12.05.2015).



M. Budgol, tzw. „paradoksem zaufania”<sup>19</sup>. Opisuje on sytuację, w której stosuje się inwigilację jako wynik braku zaufania, a jednocześnie zaufanie to jest niszczone przez stosowane inwigilacje i kontrole. Na jednym z forów internetowych znalazł się wpis, który doskonale oddaje problem, opisany przez pryzmat doświadczenia pracodawcy. *Zawsze myślałem, że jeżeli okażę zaufanie pracownikom i dam im wolną rękę, to będą to doceniać i lojalnie zachowywać się wg mnie. Cóż, bardzo się pomyliłem. Zrobiło się zbyt luźno i pewnego dnia pomyślałem: nasza wydajność spadła bardzo, zastanawiałem się dlaczego. Postanowiłem zatrudnić firmę, która zajmuje się monitoringiem elektronicznym i nie naruszając prywatności moich pracowników sprawdziłem, na co poświęcają czas w pracy. Okazało się, że każdy „siedzi” minimum pół godziny na stronach niezwiązanych z pracą, a 50% pracowników szpera po necie ok. 3 godz. Złapałem się za głowę, jak mogłem dopuścić do takiego stanu. Teraz wychodzę z założenia, że podstawą zaufania jest kontrola*<sup>20</sup>. Coraz bardziej popularne stają się również biometryczne metody kontroli czasu pracy. Wprawdzie prawo obowiązujące w Polsce nie pozwala na zbieranie danych biometrycznych, ale praktyka w tym zakresie wymyka się kontroli państwa. Dodatkowo pracodawcy używają różnego rodzaju sprzętu (wariografy, alkomaty, narkotesty), których wykorzystywanie w systemie pracy jest zabronione. Niekiedy, już na etapie doboru do organizacji, wymagają kontrowersyjnych dokumentów, takich jak np. informacja o przynależności do związku zawodowego. Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, rodzi się pytanie, jak daleko może posunąć się pracodawca w kontroli pracownika. Wymogiem i obowiązującym standardem jest, aby przepisy o stosowanych formach monitoringu były zapisane w regulaminach z którymi jest zapoznawany pracownik przychodzący do pracy<sup>21</sup>. Kontrowersyjnym instrumentem kontroli jest whistleblowing. Jest narzędziem ujawnienia przez pracownika działań dokonywanych w miejscu pracy, które są nielegalne, wysoce naganne, niemoralne i zakazane. Informacje przekazywane są osobom, które są uprawnione do podjęcia stosownych kroków, zmierzających do ochrony pracowników, miejsca pracy i usunięcia patologicznych zachowań destabilizujących prawidłowe funkcjonowanie zakładu pracy. R. Patterson pisze: *Whistleblowers są to ludzie, którzy zwracają uwagę na wykroczenia popełniane w przedsiębiorstwie, informując o nich swych przełożonych lub nawet wychodząc poza firmę*<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> M. Budgol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ Kraków 2006, s. 76.

<sup>20</sup> [www.jak-szpieguja-cie-w-pracy/7lke2](http://www.jak-szpieguja-cie-w-pracy/7lke2) (dostęp 24.05.2015).

<sup>21</sup> W uzasadnionych sytuacjach kontrola pracownika poprzez badanie narkotestem lub alkomatem powinna odbywać się dyskretnie, bez naruszenia godności pracownika, nie może przybierać formy szykany. Przed przeprowadzeniem kontroli pracodawca powinien uzyskać zgodę pracownika na poddanie się badaniu.

<sup>22</sup> R. Patterson, *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, Pricewaterhouse Coopers, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2008.

Podkreślenia wymaga fakt, że w miejscu pracy może dojść do całkowicie spontanicznego ujawnienia przez danego pracownika nieprawidłowości. Taki schemat postępowania określany jest jako naturalny whistleblowing<sup>23</sup>. Odróżnić go należy od whistleblowingu motywowanego (instytucjonalnego), który jest pojęciem szerszym, obejmującym zespół elementów, jakie powinny wystąpić, aby motywować pracowników do ujawnienia informacji o nieprawidłowościach, które są w ich posiadaniu. Omawiane narzędzie jest niewątpliwie kontrowersyjne, ale zgodnie z zasadą – „lepiej zapobiegać, niż leczyć” – firmy nie powinny rezygnować z wdrożenia takiego rozwiązania, pod warunkiem, że będą dobrze informować pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych o jego założeniach, celach i formach. Jak słusznie zauważa W. Rogowski: *warunkiem powodzenia whistleblowingu jest przede wszystkim wbudowanie demaskacji pracowniczej w spójny system etyczny strategicznego zarządzania spółką*<sup>24</sup>. W polskiej rzeczywistości organizacyjnej opisywany instrument jest mało znany i kontrowersyjny. Wynika to z przyczyn historyczno-kulturowych oraz braków jakichkolwiek legislacji w tym zakresie, na przykład na wzór krajów anglosaskich. Dużym problemem jest także niski kapitał społeczny spowodowany tym, że w naszym społeczeństwie nie wykształciło się do tej pory wiele cech charakterystycznych dla społeczeństwa obywatelskiego, w którym nie ma przyzwolenia dla zachowań groźnych społecznie, a obywatele działają dla dobra wspólnego, a nie wbrew niemu<sup>25</sup>. Koniecznością staje się potrzeba budowania nowej kultury organizacyjnej, opartej na uczciwości i rzetelności, w której należy „zakotwiczyć” system powiadamiania o nieprawidłowościach.

## 6. Wymiar: Kontrola – zaufanie w świetle wyników badania

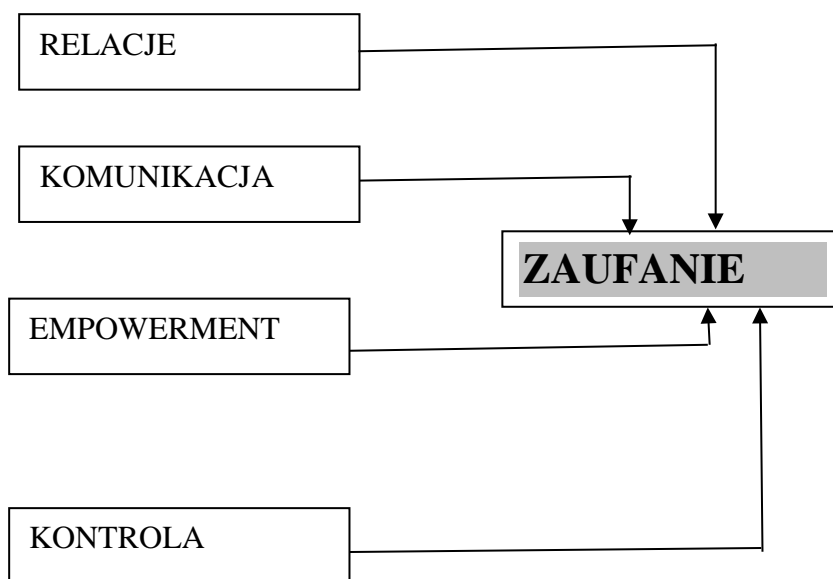
Dla potrzeb zdiagnozowania charakteru powiązań pomiędzy kontrolą a zaufaniem przeprowadzono badanie przy wykorzystaniu modyfikowanego kwestionariusza. Skala zaufania Tzafirifa i Dolana (*Tzafirir and Dolan's Scale 2004*)<sup>26</sup>. Kwestionariusz został skonstruowany w oparciu o 4-stopniową skalę Likerta. Zawierał 22 stwierdzenia, odnoszące się do czterech obszarów, które hipotetycznie zakładając mogą mieć wpływ na zaufanie (relacje, komunikacja, empowerment, kontrola).

<sup>23</sup> W. Rogowski, *Czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, „Przegląd Corporate Governance” 2007, nr 2, s. 1.

<sup>24</sup> *op. cit.*

<sup>25</sup> R. Sroka, *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom*, Harvard Business Review, wrzesień 2013.

<sup>26</sup> S.S. Tzafirir, A.B. Gur, *HRM Practices and Perceived Service Quality*, Research and Practice in Human Resource Management, nr 15, 2007.



Rys. 1. Wpływ wybranych elementów na zaufanie w organizacji  
*Źródło: opracowanie własne.*

Badaniu poddano 100 respondentów, słuchaczy trzech kierunków studiów podyplomowych realizowanych przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w okresie kwiecień-maj 2015 roku. W badanej grupie 58% było zatrudnionych w przedsiębiorstwach z kapitałem wyłącznie polskim, 27% w korporacjach międzynarodowych, zaś 15% w firmach z kapitałem mieszanym. Dominującą kategorię stanowili zatrudnieni w mikro i małych przedsiębiorstwach (39%), 34% pracowało w firmach dużych, zatrudniających powyżej 250 osób, a w organizacjach średniej wielkości 27% respondentów.

Przykładowe stwierdzenia identyfikujące relacje:

Relacje między pracownikami a menedżerami w mojej firmie określiłbym jako ciepłe
Zawsze mogę liczyć na pomoc mojego szefa, jeśli pojawiają się problemy związane z pracą
Jeśli się pomylę, mój szef jest skłonny wybaczyć i zapomnieć
Sądzę, że sukces w mojej firmie można odnieść współpracując, a nie rywalizując

Przykładowe stwierdzenia identyfikujące jakość komunikacji:

Chętnie dzielę się informacjami z moimi kolegami z zespołu
Informacje w firmie przekazywane są zbyt późno i nie zawsze są pełne
Zasady działania firmy są znane pracownikom
W mojej firmie możliwa jest otwarta wymiana opinii

Przykładowe stwierdzenia opisujące czynnik „empowerment”:

Szef zachęca mnie do samodzielnego podejmowania decyzji
Mój szef daje mi całkowitą swobodę przy realizacji zadań
Wiem, że mój szef udzieli mi wsparcia, jeżeli będę tego potrzebował
Decyzje podejmowane przez mojego szefa są słuszne i sprawiedliwe

Przykładowe stwierdzenia identyfikujące czynnik „kontrola”:

W firmie istnieje system kontroli, którego celem jest „przyłapanie pracownika na błędzie” oraz karanie
Normy i wyniki są „zbyt wyśrubowane”
W firmie ma miejsce elektroniczny nadzór nad pracownikami
Kontrola kończy się życzliwymi uwagami

Przykładowe czynniki identyfikujące czynnik „zaufanie”

Menedżerowie w mojej firmie wywiązują się ze swoich obietnic i zobowiązań
Kierownicy podejmują działania, które są zgodne z ich deklaracjami
Mój szef postępuje w sposób uczciwy
Mój szef koncentruje się nie tylko na własnym interesie, ale także na interesie pracowników

W badaniu przyjęto założenie, że zaufanie postrzegane i tworzone jest przede wszystkim przez pryzmat relacji z bezpośrednim przełożonym oraz współpracownikami. W badaniu zwrócono uwagę na cztery czynniki: jakość relacji, komunikację, autonomię i uprawomocnianie oraz zakres kontroli.

Perspektywa zaufania oparta na relacjach odnosi się przede wszystkim do jakości relacji w układzie: przełożony-podwładny. Jak zauważa J. Paliszkievicz istotnymi elementami tej relacji są wiarygodność, intencje i kompetencje kierownicze, ale także cechy indywidualne osoby, która ma zaufać oraz kultura organi-

zacyjna. Zaufanie ma wpływ na wynik działalności organizacji<sup>27</sup>. Dobra kontrola to jawna kontrola postępów, realizacji celów, pomiar przyrostu kompetencji. Istotą tak rozumianej kontroli jest sprzężenie zwrotne. Menedżerowie po przeprowadzeniu kontroli pracownika, dostarczają mu informacji zwrotnej, która opisuje poziom spełnienia założonych standardów pracy i pozwala ustosunkować się do efektów kontroli, wyjaśnić wątpliwości oraz poprawić jakość pracy w przyszłości. Takie podejście wskazywane było przez 48% badanych. Tylko 12% badanych podpisało się pod stwierdzeniem: „W mojej firmie istnieje system kontroli, który służy przyłapaniu pracownika na błędzie i ukaranie”. Monitoring zachowań pracowników w niektórych organizacjach przybiera postać nadzoru elektronicznego. Na takie praktyki w swojej firmie wskazało 36% badanych. Praktyki nadzoru elektronicznego częściej były stosowane w przedsiębiorstwach międzynarodowych średniej wielkości i dużych. W dwóch przypadkach w firmach stosowane były procedury whistleblowingu wewnętrznego, dla którego uruchomiono *hot line* w organizacji.

Tabela 5. Wielkość firmy i własność kapitału a stosowanie narzędzi monitoringu elektronicznego i whistleblowingu

Pochodzenie kapitału	Wielkość przedsiębiorstwa		
	Małe (N = 39)	Średniej wielkości (N = 27)	Duże (N = 34)
Przedsiębiorstwo krajowe z polskim kapitałem	8	4	
Przedsiębiorstwo międzynarodowe		8	8 + Whistleblowing
Przedsiębiorstwo z kapitałem mieszanym	4	Whistleblowing	4
Razem	12	12	12

Źródło: badania własne.

### Ocena wymiaru „empowerment”

Bardzo ważnym działaniem, już od momentu zatrudnienia pracownika jest zdefiniowanie czytelnych warunków definiujących kontrakt psychologiczny, który zawiera obustronne zobowiązania i oczekiwania. Kontrakt taki powinien wyraźnie opisywać, w jakim zakresie pracownik będzie miał swobodę, a w jakim podlegał będzie kontroli. Konstruując kontrakt psychologiczny skorzystać można

<sup>27</sup> J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, ss. 84-85.

z tzw. modelu 3E – *engagement, explanation i expectation of clarity*<sup>28</sup>. *Engagement*, czyli angażowanie pracownika w podejmowanie decyzji, które mają go dotyczyć, *explanation*, czyli wyjaśnianie korzyści, jakie daje dana procedura i – bardzo istotny czynnik – *expectation of clarity*, czyli jasność wymagań stawianych przed pracownikiem. W obszarze kontroli, pracownik wie, że jest kontrolowany, ale ma szansę wpłynąć na procedury kontroli. Wie, po co one są i ma świadomość, z czego dokładnie będzie rozliczany. W badaniach 43% respondentów podkreślało brak swobody przy realizacji zadań, brak samodzielności decyzyjnej oraz brak znajomości zasad funkcjonowania firmy. Problem ten dotyczy prawie co drugiej małej firmy z kapitałem polskim.

### Ocena wymiaru „zaufanie”

W badaniu podjęto próbę zdiagnozowania poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Analizie poddano zaufanie w relacjach między pracownikami oraz między pracownikami i ich przełożonymi. Badanie wykazało umiarkowany poziom zaufania w relacjach z przełożonymi. 38% badanych udzieliło przeczącej odpowiedzi w stwierdzeniu „menedżerowie w mojej firmie wywiązują się ze swoich obietnic”, „kierownicy podejmują działania, które są zgodne z ich deklaracjami”, czy też „wartości wyznawane przez mojego szefa są czytelne i konsekwentne”. Zdecydowanie wyższy poziom zaufania występuje w relacjach między pracownikami (62%). Brak zaufania w relacjach z przełożonymi miał związek z częstotliwością realizowania działań kontrolnych oraz wykorzystywanych instrumentów kontroli. Badania dostarczają wniosku, że kontrola jest traktowana jako antagonizm zaufania.

## 7. Podsumowanie

W artykule omówiono istotę, znaczenie i zależność pomiędzy zaufaniem a kontrolą. Dodatkowym czynnikiem poddanym analizie był empowerment. Badania wykazały, że funkcjonowanie organizacji w burzliwych czasach wiąże się z koniecznością tworzenia warunków do wykorzystywania koncepcji empowerment, która ułatwia firmie radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. Wymaga to jednak zmniejszenia kontroli oraz przeprofilowania roli i zachowań menedżerów. Kluczowym działaniem dla ponad jednej trzeciej badanych firm powinno stać się odbudowywanie zaufania pracowników do kierownictwa. W tym celu konieczne jest wypracowanie systemów efektywnej komunikacji, ze szczególnym miejscem dla sprzężeń zwrotnych.

---

<sup>28</sup> Kim W.C., Mauborgne R., *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, Harvard Business Review, January 2003, ss. 127-136.

## Literatura

- [1] **Budgol M.:** *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- [2] **Clark K.F., Takahiro F.:** *Product development performance*, Averred Business School Press, Boston M.A., 1991.
- [3] **Eisemberger R., Fasolo P.M., LaMaestro D.:** *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job satisfaction*, Journal of Applied Psychology nr 853, 1990.
- [4] **Filek J.:** *O zaufaniu i pseudozaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, Prakseologia nr 143, 2003.
- [5] **Fukuyama F.:** *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- [6] **Grensham L.:** *Employee empowerment*, cyt. [za:] M. Budgol, Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo UJ Kraków, 2006
- [7] **Griffin R.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [8] **Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] [http://www.hrk.pl/pl/home/moja\\_kariera/prawo\\_pracy/Prawo\\_pracownika\\_do\\_prywatności\\_a\\_monitoring\\_w\\_miejscu\\_pracy](http://www.hrk.pl/pl/home/moja_kariera/prawo_pracy/Prawo_pracownika_do_prywatności_a_monitoring_w_miejscu_pracy) (dostęp 12.05.2015).
- [10] **Kim W.C., Mauborgne R.:** *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, Harvard Business Review, January 2003.
- [11] **Kuc B.:** *Kontrola menedżerska: Przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001.
- [12] **Maister D.H., GreenCh., Galford R.:** *The trusted advisor*, Free Press, New York 2001.
- [13] **Nauman S., Khan A.M.:** *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, International Journal of Project Management nr 28, 2009.
- [14] **Paliszkiwicz J.:** *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [15] **Patterson R.:** *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, Pricewaterhouse Coopers, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2008.
- [16] **Putnam R.:** *Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America*, Political Science and Politics, nr 28, 1998.
- [17] **Robbins S.:** *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- [18] **Rogowski W.:** *Czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, „Przeгляд Corporate Governance”, nr 2, 2007.
- [19] **Sako M.:** *Does trust improve business performance?* [w:] Lane C., Backman R. (ed.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical application*, Oxford University Press 1998.
- [20] **Sprenger R.K.:** *Zaufanie#1*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [21] **Sroka R.:** *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom*, Harvard Business Review, wrzesień 2013.
- [22] **Szykuła S.:** *Zaufanie i dyskrecja w pracy*, [w:] *Personel i zarządzanie* nr 5, 2015.

- [23] **Tzafrir S.S., Gur A.B.:** *HRM Practices and Perceived Service Quality*, Research and Practice in Human Resource Management, nr 15, 2007.
- [24] **Williamson O.E.:** *The Economic Institution of Capitalisms*, Free Press, New York, 1985.
- [25] [www.jak-szpieguja-cie-w-pracy/7lke2](http://www.jak-szpieguja-cie-w-pracy/7lke2) (dostęp 24.05.2015).

## **CONTROL VERSUS TRUST. CONTROL OF EMPLOYEES IN THE AGE OF EMPOWERMENT CONCEPT**

### **Summary**

The article presents the essence, significance and relationship between trust and control. Empowerment was the additional factor which was analyzed. The research have shown that the functioning of the organization in the turbulent times requires the creation of conditions for the use of the empowerment concept which helps the company deal with crisis situations. However, it requires the decrease of control as well as redefining the role and behaviors of managers. The key activity for more than one-third of the surveyed companies should be rebuilding the employees' trust towards management. For this purpose it is necessary to develop effective communication systems with a special place for feedbacks.