

ZWIĄZEK MIĘDZY ZARZĄDZANIEM BHP A ZAUFANIEM PRACOWNIKÓW DO KIEROWNICTWA

Z badań przeprowadzonych w CIOP-PIB w ramach VI etapu programu wieloletniego w latach 2023-2025 wynika, że sposób zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ma istotny wpływ na **poziom zaufania pracowników do kierownictwa**. Im wyżej oceniane są działania kierownictwa w obszarze BHP – w szczególności jego zaangażowanie – oraz im lepsze są warunki pracy – stan BHP i sprawiedliwe wynagradzanie pracowników – tym większa jest skłonność pracowników do obdarzania kierownictwa zaufaniem.

***ZWIĄZEK POMIĘDZY ZAUFANIEM PRACOWNIKÓW I OCENĄ DZIAŁAŃ
KIEROWNICTWA JEST ISTOTNY STATYSTYCZNIE I MA DUŻĄ SIŁĘ
(WSPÓŁCZYNNIK KORELACJI = 0,85)***

Jak wzmacniać zaufania organizacyjne - etapy skutecznej strategii

Proces wzmacniania zaufania w przedsiębiorstwie wymaga systematycznego i przemyślanego podejścia – począwszy od rozpoznania aktualnego poziomu zaufania, poprzez zaplanowanie odpowiednich działań, aż po ich konsekwentne wdrożenie w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Proces ten można zatem podzielić na trzy etapy:

1. **Diagnoza poziomu zaufania organizacyjnego** – identyfikacja wymiarów zaufania wymagających wzmocnienia,
2. **Planowanie działań organizacyjnych** – wskazanie działań organizacyjnych powiązanych ze zidentyfikowanym wymiarem deficytu zaufania,
3. **Dobór i wdrożenie działań organizacyjnych** – zapoznanie się z wytycznymi zalecanych działań organizacyjnych, których wdrożenie poprawi skuteczność zarządzania BHP w kluczowych dla zaufania obszarach.

Ad.1. Diagnoza poziomu zaufania organizacyjnego – pięć wymiarów zaufania

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że pomiar zaufania organizacyjnego powinien uwzględniać jego **wielowymiarowy charakter**. W takim ujęciu zaufanie jest traktowane jako złożone zjawisko, obejmujące kilka wymiarów, czyli kluczowych czynników decydujących o tym, czy dana osoba zostanie obdarzona zaufaniem. Czynniki te – określane jako źródła zaufania – wspólnie tworzą zintegrowany (spójny) model opisujący mechanizm budowania zaufania.

Najczęściej wyróżnia się **sześć głównych źródeł zaufania**. Trzy z nich odnoszą się do **cech wiarygodności osoby, której się powierza zaufanie** – w tym przypadku jest to **najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa (prezes, dyrektor, zarząd)**:

- kompetencje,
- uczciwość,
- życzliwość.

Pozostałe opisują **cechy osób ufających** – którymi w przypadku tego badania są **pracownicy**:

- skłonność do zaufania,
- ufność wobec różnych grup społecznych,
- otwartość na ryzyko zależności (wrażliwość).

Wspólnie tworzą one obraz poziomu zaufania w organizacji. Oznacza to, że zaufanie kształtuje się zarówno poprzez **postawy i cechy pracowników**, jak i poprzez **postawy, cechy i działania kierownictwa**. Decyzja czy udzielić zaufanie zależy od tego, czy wiarygodność drugiej osoby – jej kompetencje, uczciwość i życzliwość – przewyższa postrzegane ryzyko ewentualnych strat. Natomiast to jak ryzyko jest postrzegane zależy od cech i skłonności do zaufania osoby powierzającej zaufanie. Jeśli tak, ryzyko zaufania zostaje przyjęte.

Ostatecznie, w opracowanym narzędziu badawczym wyróżniono 5 wymiarów zaufania (połączono dwa wymiary wiarygodności powiernika zaufania: uczciwość i życzliwość):

1. **Kompetencje najwyższego kierownictwa,**
2. **Uczciwość i życzliwość najwyższego kierownictwa,**
3. **Skłonność pracowników do zaufania,**
4. **Poziom ufności wobec różnych grup współpracowników (postawa),**
5. **Akceptacja zależności od działań kierownictwa.**

Do przeprowadzenia diagnozy poziomu zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie i wskazania wymiarów zaufania wymagających wzmocnienia proponuje się zastosowanie narzędzia komputerowego opracowanego w CIOP-PIB, do pobrania na stronach internetowych serwisu CIOP-PIB.

Ad.2. Zalecane działania organizacyjne w zależności od rodzaju deficytu zaufania

Wyniki badań wskazują, że **różne działania kierownictwa w zakresie BHP w odmienny sposób wpływają na zaufanie pracowników**. W zależności od podejmowanych działań związanych z organizacją BHP w przedsiębiorstwie, poszczególne **wymiary zaufania** (np. umiejętności, życzliwość i ufność) mogą być wmacniane lub osłabiane. Dlatego w procesie wmacniania zaufania zaleca się stosowanie **zróżnicowanych strategii doskonalenia zarządzania BHP** i wybór działań organizacyjnych dostosowanych do rodzaju deficytu zaufania i jego przyczyn (tabela 1).

Tabela. 1. Zalecane działania organizacyjne, których doskonalenie powinno przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników, według poszczególnych wymiarów zaufania i poziomu jego deficytu

Wymiar zaufania	ZALECANE DZIAŁANIA ORGANIZACYJNE		
	Niski poziom	Poziom umiarkowany	Poziom wysoki
Kompetencje kierownictwa	Zapewnienie skutecznego przywództwa w obszarze BHP i sprawiedliwego systemu wynagradzania	Rozważyć dalsze doskonalenie przywództwa i sprawiedliwego systemu wynagradzania	Kierownictwo oceniane jako kompetentne – brak zaleceń
Postrzeganie uczciwości i życzliwości kierownictwa	Wdrożenie kompleksowe działania naprawcze: zapewnić sprawiedliwy system wynagradzania, zwiększyć udział pracowników w BHP, rozwinąć skuteczne przywództwo w BHP	Rozważyć dalsze doskonalenie systemu wynagradzania, udziału pracowników w BHP, skuteczności działań przywódczych w obszarze BHP	Kierownictwo postrzegane jako uczciwe, sprawiedliwe i życzliwe wobec pracowników – brak zaleceń

Akceptacja zależności od działań kierownictwa	Poprawę rzeczywistych warunków pracy, w tym zwiększenie bezpieczeństwa pracy	Rozważyć dalszą poprawę warunków pracy, w tym bezpieczeństwa pracy	Pracownicy akceptują zależność wobec kierownictwa – brak zaleceń
Poziom ufności wobec różnych grup współpracowników (postawa)	Rozwój sprawiedliwego systemu wynagradzania i skutecznego przywództwa w obszarze BHP	Rozważyć dalsze doskonalenie systemu wynagradzania i skuteczności działań przywódczych w obszarze BHP	Pracownicy wykazują dużą ufność wobec różnych grup współpracowników – brak zaleceń
Skłonność pracowników do zaufania	Poprawa warunków pracy i przejrzystości wynagradzania	Rozważyć dalszą poprawę warunków pracy oraz przejrzystość zasad wynagradzania	Pracownicy cechują się wysoką wrodzoną ufnością – brak zaleceń

Ad.3. Wytyczne działań organizacyjnych wzmacniających zaufanie pracowników poprzez poprawę skuteczności zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w czterech obszarach zarządzania BHP

Na kolejnych stronach tego materiału przedstawiono **wytyczne działań organizacyjnych**, zawierające metody, zasady i czynniki sukcesu, dobre praktyki oraz listy kontrolne, dla czterech obszarów zarządzania, których poprawa powinna przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa.

