

Dr Marek PAWŁOWSKI
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Mgr Anna KUŁAKOWSKA
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI
Dr Renata SAJECKA
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie

BARIERY STOSOWANIA EMPOWERMENTU W PRACY ZAWODOWEJ KIEROWNIKÓW I PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI – Część VI®

Barriers of applying empowerment in the career of managers
and employees of the organization – Part VI®

Słowa kluczowe: empowerment, bariery delegacji władzy, menedżer.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników kolejnego etapu badań ankietowych dotyczących barier delegacji władzy u delegujących jak i pracowników otrzymujących upewnocnienie występowania w macierzystych organizacjach.

Key words: empowerment, barriers of the delegation of the power, manager.

Presenting the next stage of the results concerning the questionnaire survey is a purpose of the article of barriers of the delegation of the power at delegating as well as receiving employees authorizing appearing in parent organizations.

WPROWADZENIE

Kwestia delegowania jest jednym z problemów menedżerskich, które można uznać za ponadczasowe. Ożywiona dyskusja na ten temat zarówno w teorii jak i praktyce toczy się od wielu lat. Szczególnie wiele miejsca poświęca się kwestii delegowania, czy szerzej rzecz ujmując – budowania zaangażowania, partycypacji, *empowermentu*, w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw. Nawet w przypadku dużych podmiotów dostrzeżenie problemu i jego nazwanie nie oznacza automatycznego rozwiązania. W przypadku małych przedsiębiorstw kwestia delegowania jest analizowana nieco rzadziej, co nie znaczy - że jest mniej istotna. Przeciwnie, delegowanie można uznać za niezwykle istotny element racjonalnego gospodarowania zasobami organizacji i tworzenia jej ludzkiego (i społecznego) kapitału, co w przypadku stosunkowo ograniczonych zasobów i braku możliwości tworzenia rezerw, ma wielkie znaczenie. Widać to zarówno na pozytywnych, jak i negatywnych przykładach [4].

Jednym ze sposobów rozwoju kompetencji pracowników jest przekazanie im odpowiednich uprawnień na ich stanowisku pracy. Kierownicy coraz częściej przewodzą, upewnocniają swoich pracowników. Pracownicy i zespoły pracownicze podejmują kluczowe decyzje operacyjne, bezpośrednio wpływające na ich pracę. Wykonują czynności, które do niedawna były uważane wyłącznie za domenę kierownika [3].

Empowerment jest procesem, w wyniku którego menedżer powierza innym część swych obowiązków i uprawnień. W literaturze przedmiotu zarządzania przyjmuje się, że

delegacja to takie przekazanie odpowiedzialności i uprawnień, które ma charakter jedynie czasowy, zazwyczaj dotyczy określonego zadania; jest to przekazanie uprawnień konkretnemu pracownikowi. Empowerment stanowi rozwiniętą formę technik zarządzania zasobami ludzkimi opartych na delegowaniu uprawnień. Oznacza nie tylko przekazanie w dół hierarchii służbowej uprawnień do podejmowania pewnych rutynowych decyzji i przejęcia odpowiedzialności za nie, ale również nadanie swobody pracownikom w wyborze metod realizacji postawionych celów lub nawet możliwość określania tych celów. Upewnocnienie może mieć wymiar indywidualny i strukturalny. W wymiarze indywidualnym nakierowane jest na zwiększenie kompetencji pracowników, samodzielne i niezależne myślenie, na wykorzystywanie ich wiedzy, doświadczenia i motywacji do spełnienia kluczowych dla organizacji spraw, a także zaangażowanie ich w podejmowanie decyzji [2, s. 57]. Toteż celem empowermentu jest zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań, które wpływają na wykonywaną przez nich pracę [5, s. 8]. Empowerment w znaczeniu strukturalnym odnosi się do relacji społecznych, barier i pozytywów, które mają wpływ na ograniczenie partycypacji jednostek i grup w określonych społecznościach.

Z upewnocnieniem związane są **bariery**, pojawiające się ze strony menedżerów, pracowników oraz mające charakter zarówno techniczny jak i organizacyjny. Ze strony menedżerów mogą to być: poczucie zagrożenia pozycji w organizacji, kiedy zadania wykonywane są dobrze, obawa przed utratą władzy, „preferowany autokratyczny styl kierowania”, potrzeba

kontroli całości wykonywanych zadań, brak zaufania do pracowników, brak pewności siebie i poczucia bezpieczeństwa a także strach przed utratą prestiżu zawodowego. Bariery utrudniające delegację władzy ze strony pracowników mogą obejmować: niewystarczające umiejętności kierownicze u pracowników, ich niechęć do dodatkowych obowiązków, obawę przed krytyką i kompromitacją, brak zaangażowania w sprawę organizacji, niską motywację wewnętrzną, unikanie ryzyka, brak pewności siebie i poczucia bezpieczeństwa, opór wobec zmian, poczucie zagrożenia przez innych pracowników. Także bariery wynikające z efektywnego funkcjonowania organizacji np.: brak współpracy wewnątrz organizacji, zbędne procedury, biurokracja czy nieodpowiedni sposób zarządzania, brak odpowiednich środków finansowych i technicznych, uwarunkowania polityczne.

Zakres delegowania uprawnień przez menedżera zależy od wielu czynników, m.in.: od specyfiki organizacji, systemu zarządzania, istniejącej kultury organizacyjnej i konkretnej sytuacji oraz od innych specyficznych wymagań danego stanowiska. Na delegowanie uprawnień ma wpływ zarówno osoba delegująca, jak i podejmująca delegację. Dużą rolę odgrywają przy tym cechy osobowościowe pracownika, jego wiedza, umiejętności, doświadczenia, motywacja wewnętrzna oraz kultura osobista.

METODYKA BADAWCZA

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Wstępną część rozważań oparto na studiach literaturowych skierowanych na zbudowanie zrozumienia pojęcia empowerment oraz barier w delegacji uprawnień. Część empiryczna dotyczy analizy badań ankietowych.

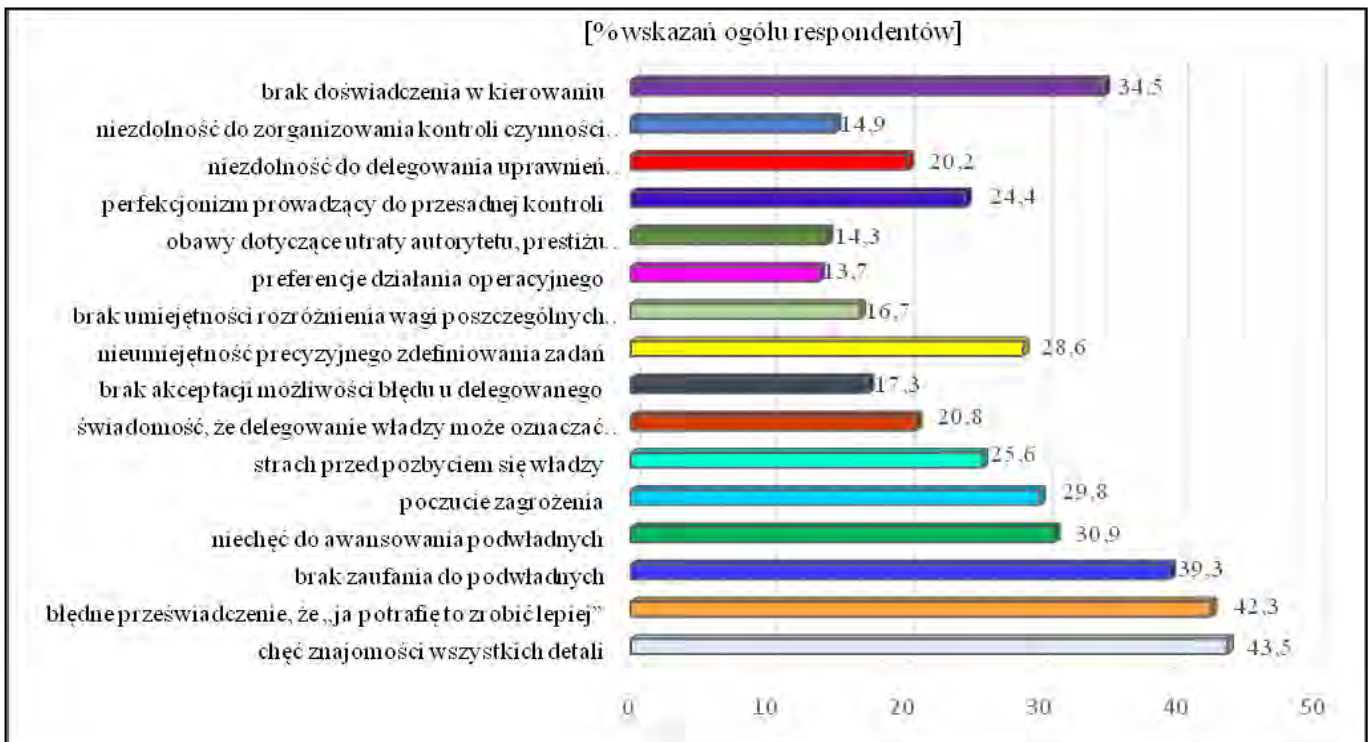
ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Rozkład odpowiedzi osób na pytanie: „Które spośród wyszczególnionych barier mogą wystąpić u delegującego władzę” - zamieszczono na wykresie 1. Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Z analizy zamieszczonych danych wynika, że najczęściej wskazywaną przez respondentów barierą u delegującego uprawnienia swoim podwładnym jest chęć znajomości wszystkich detali (43,5% ogółu respondentów), błędne przeświadczenie, „że ja to potrafię lepiej zrobić” (42,3 % ogółu respondentów). Bywają menedżerowie, którzy nie słuchają innych i nie liczą się z ich zdaniem, gdyż tylko oni mają rację. Taki szef wie lepiej, nawet gdy nie zna danego zagadnienia. Nie lubi też mądrzejszych od siebie i szybko się pozbywa takiego pracownika, działając wręcz na szkodę organizacji. Nie przyjmuje logicznych argumentów i nie da się przekonać w merytorycznej dyskusji. Następnie respondenci wskazali brak zaufania do podwładnych (39,3% wskazań ogółu respondentów). Menedżer ma zaufanie do pracownika, jeśli on wywiązuje się ze wszystkich obowiązków, angażuje się w wykonywaną pracę i przejawia zainteresowanie nią. Zdarzają się pracownicy, którzy są w stanie idealnie zamaskować swoje prawdziwe intencje. Na co dzień pilnie i rzetelnie wywiązują się z powierzonych zadań, a w głębi serca nie lubią szefa, obgadują go ze swoimi współpracownikami, a nawet konkurencją. Ankietowani wskazali również na brak doświadczenia w kierowaniu (34,5% wskazań ogółu respondentów)

oraz niechęć do awansowania podwładnych (30,9% wskazań respondentów). Ważne jest również poczucie zagrożenia osoby delegującej władzę (29,8 % respondentów) oraz nieumiejętność precyzyjnego zdefiniowania zadań przekazywanych osobie otrzymującej delegację władzy (28,3% respondentów). Najrzadziej wskazywanymi barierami u osób delegujących upewnienie podległym pracownikom były preferencje działania operacyjnego (13,7% wskazań), obawy dotyczące utraty autorytetu, prestiżu zawodowego (14,3% wskazań) oraz niezdolność do zorganizowania kontroli czynności delegowanych zadań (14,9% wskazań). Należy odnotować, że 25,6% respondentów odpowiedziało, że delegacja władzy może oznaczać strach przed pozbyciem się władzy przez przełożonych oraz świadomość, że delegowanie władzy może oznaczać przyznanie się do własnej niewiedzy i nieporadności (20,8% wskazań respondentów). Jak wynika z sondażu realizowanego kwartalnie przez Instytut Badawczy Randstad dotyczącego najnowszej edycji „Monitora Rynku Pracy” [6], **największe ryzyko utraty pracy odczuwają** robotnicy niewykwalifikowani (15%), pracownicy handlu i obsługi klienta (14 %) oraz wyższa kadra zarządzająca (12 %). W nowoczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej można spotkać samodzielnych specjalistów, którzy nie potrzebują mieć nad sobą kilku szefów, dlatego też menedżerowie boją się spłaszczania struktur organizacyjnych.

Z analizy danych zamieszczonych na wykresie 2. wynika, że najczęściej wskazywaną przez respondentów barierą u osoby otrzymującej delegację władzy jest przeciążenie pracą (47,6% ogółu respondentów) oraz jej zła organizacja (39,3% wskazań ogółu respondentów), obawa przed odpowiedzialnością i samodzielnością (38,1% wskazań respondentów) a także brak wiary we własną wiedzę i umiejętności (32,1% respondentów). Podstawowymi zasadami podczas delegacji władzy podległym pracownikom jest sprecyzowanie zakresu zadań i kompetencji, zapewnienie zgodności zakresu zadań, kwalifikacji i kompetencji pracownika, uszanowanie prawa pracownika do odmowy przyjęcia nowych uprawnień oraz monitorowanie realizacji delegowanych zadań. Należy pamiętać, że pomimo delegowania uprawnień i zadań, menedżerowie nadal ponoszą odpowiedzialność nie tylko za własną pracę, ale i za swoich pracowników, których nadzorują. Kolejną barierą jaką wskazali respondenci, którzy otrzymują delegację władzy jest ucieczka pracowników od odpowiedzialności (30,9 % respondentów), brak doświadczenia w wykonywaniu nowych obowiązków (29,8 % respondentów) oraz obawy przed wzrostem trudności pracy.

Należy jeszcze odnotować następujący fakt: 21,4% respondentów stwierdziło, że nie jest w stanie przyjąć delegacji władzy, ponieważ uważa, że nie ma kompetencji teoretycznych, a 18,4% respondentów zaznaczyło, że obawia się przesadnego podporządkowania przełożonemu podczas delegacji władzy. Do delegowania uprawnień należy wybierać pracowników, którzy są kompetentni, tj. posiadają wystarczającą wiedzę oraz doświadczenie, aby mogli przejąć część władzy. Menedżerowie muszą być pewni swojej decyzji oraz mieć akceptację pracownika, że ten podjął nowym obowiązkiem. Delegować zadania i uprawnienia należy osobom pojedynczym, a nie całym zespołom, ponieważ grupy nie da się rozliczyć z odpowiedzialności [1]. Przekazanie pracownikom określonego zadania wiąże się z uprawnieniami, odpowiedzialnością i zdobywaniem doświadczenia. Bardzo ważne w procesie

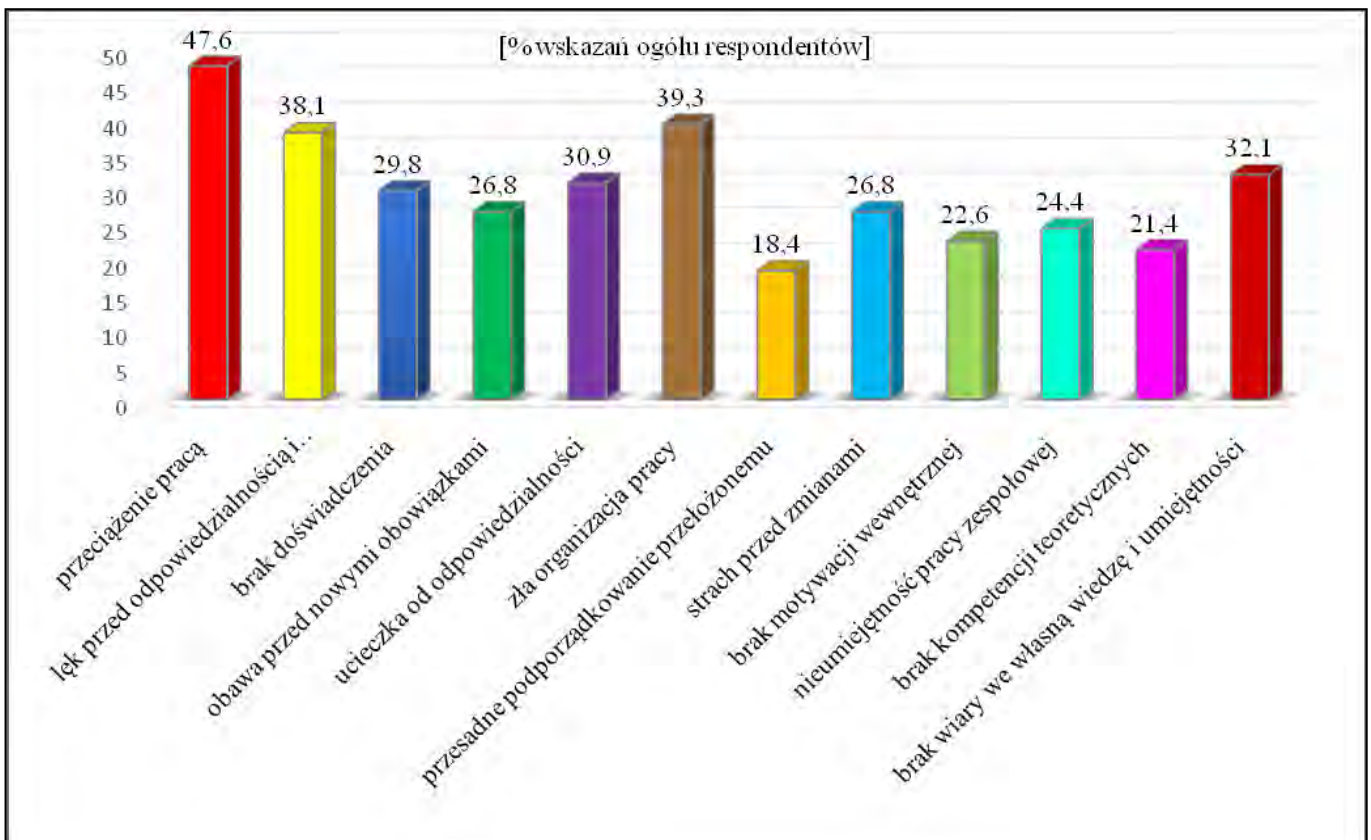


Wykres 1. Bariery występujące u delegującego władzę.

Graph 1. Appearing barriers at delegating the power.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)



Wykres 2. Bariery występujące u osób otrzymujących delegację władzy.

Graph 2. Barriers appearing at persons receiving the delegation of the power.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

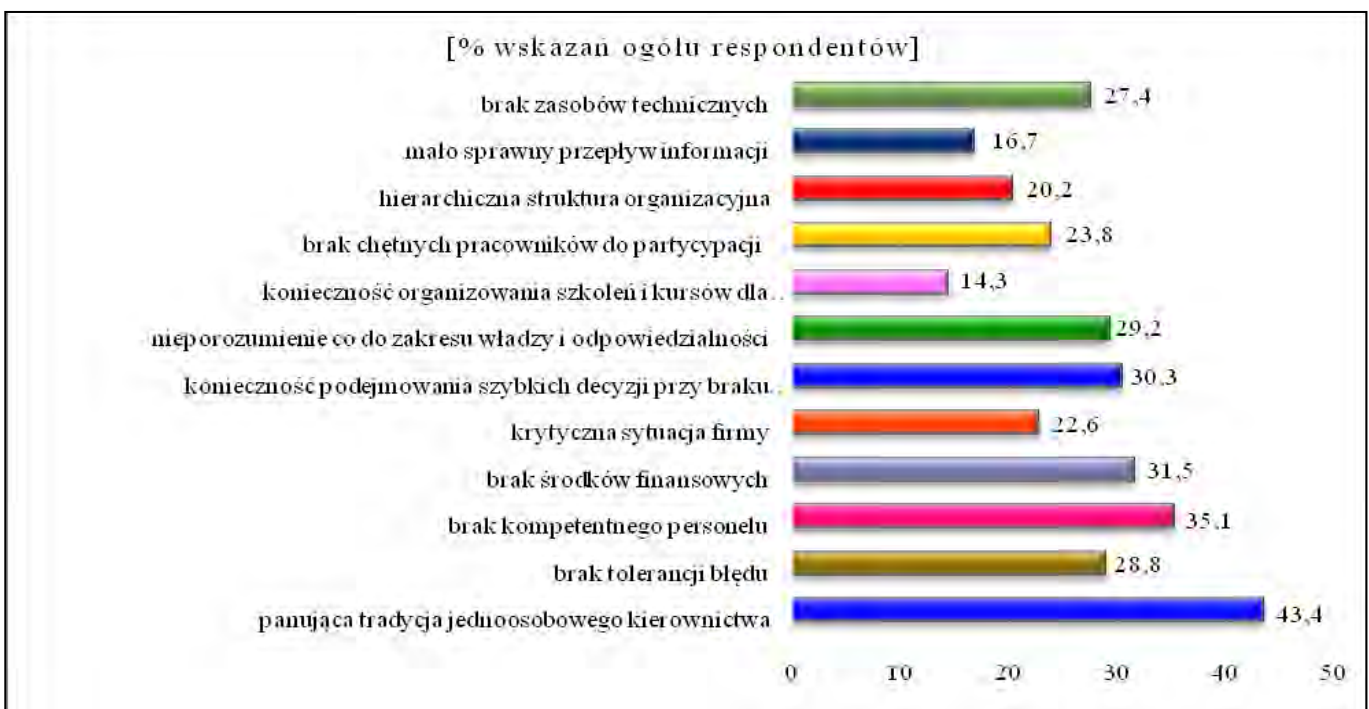


Wykres 3. Ustalenia zakresu obowiązków podczas delegacji uprawnień.

Graph 3. Of establishing the scope of responsibilities during the business trip of entitlements.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)



Wykres 4. Zewnętrzne bariery uniemożliwiające delegowanie władzy.

Graph 4. Outside making barriers impossible delegating the power.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniem objęto 168 respondentów)

Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with the examination)

delegowania uprawnień jest poinformowanie pozostałych pracowników organizacji o tym co zostało zrobione i kto jest teraz odpowiedzialny za wykonanie zadania. Delegowania uprawnień to jeden z ważniejszych elementów pracy menadżera, pozwalający na rozwój pracowników. Istotną rolę odgrywa motywacja pracowników, następnie nadzorowanie wykonania zadania oraz zakres szkoleń.

Z analizy rozkładu odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy przełożony omawia z pracownikiem zakres obowiązków podczas delegacji uprawnień (wykres 3) – 47% osób

ankietowanych odpowiedziało tak, 36% osób ankietowanych – że czasami. Natomiast 17% ogółu respondentów wskazało, że menedżerowie nie omawiają z nimi zakresu obowiązków podczas delegacji władzy.

Na pytanie: Które z zewnętrznych barier uniemożliwiają delegowanie władzy? – spośród wymienionych zewnętrznych barier uniemożliwiających delegowanie władzy uzyskane odpowiedzi świadczą o tym, że do najistotniejszych należy zaliczyć panującą tradycję jednoosobowego kierownictwa (43,4% wskazań ogółu respondentów), brak kompetentnego

personelu (35,1% wskazań respondentów), brak środków finansowych (31,5% wskazań) oraz konieczność podejmowania szybkich decyzji przy braku czasu na wyjaśnienie zasad delegacji (30,3% wskazań ogółu respondentów). Czasami delegowanie władzy może uniemożliwiać nieporozumienie co do zakresu władzy i odpowiedzialności (29,2% wskazań ogółu respondentów), brak zasobów technicznych (27,4% wskazań) oraz brak tolerancji popełnianych błędów (28,8% wskazań). Należy podkreślić, że barierą w delegacji uprawnień jest mało sprawny przepływ informacji (16,7% wskazań ogółu respondentów) oraz konieczność organizowania szkoleń i kursów dla pracowników (14,3% wskazań).

WNIOSKI

1. Delegacja władzy nie powinna być przekazywana na niższe szczeble zarządzania, jeżeli menedżerowie nie są pewni kompetencji i odpowiedzialności swoich pracowników.
2. Podwładni, którym delegowano uprawnienia ponoszą osobiście odpowiedzialność za działania, a odpowiedzialność menedżerów ogranicza się do nadzoru i kontroli wyników.
3. Konieczna jest regulacja kwestii wymiany informacji między przełożonym i podwładnym.
4. Nie należy delegować zadań, których pracownik dokładnie nie zna.
5. Uzyskane wyniki pokazały, że stosowanie empowermentu w organizacjach zależy od tego, jak pracownicy oceniają zachowania swoich menedżerów. Podwładni mogą postrzegać większą autonomię lub udział w podejmowaniu decyzji jako sygnał, że menedżerowie im ufają i zapewniają okazje do samodoskonalenia i rozwoju osobistego. Mogą też uznać te zachowania za dowód na to, że kierownik nie potrafi przewodzić i stara się uniknąć podejmowania trudnych decyzji.

Jak wskazują badania B. Glinki, przedsiębiorcy, którzy dzięki delegacji w umiejętny sposób potrafili pobudzić wzrost swojej firmy i jej ekspansję, podkreślają, jak silnie ich sukces zależał od uświadomienia sobie konieczności podzielenia się częścią istotnych obowiązków, uprawnień oraz znalezienia odpowiednich współpracowników. Równoległe – mówi autorka - można zaobserwować przykłady przedsiębiorstw, których właściciele, skupiając w swoich rękach całość władzy i uprawnień, doprowadzili do spowolnienia rozwoju, a nawet do regresu/upadku firmy. Kłopoty wynikać mogą z paraliżu decyzyjnego, spowolnionej reakcji na sygnały rynkowe, braku zaangażowania pracowników, czy też błędów popełnianych przez przeciążonego pracą właściciela [4].

LITERATURA

- [1] **BIENIOK H. i in. 2011.** Metody sprawnego zarządzania. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- [2] **BLANCHARD K. 2007.** Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji. Warszawa: PWN: 57.
- [3] **DŹWIGOŁ–BAROSZ M. 2011.** „Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 59: 159.
- [4] **GLINKA B. 2008.** „Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw”. MBA 5/2008: 105-106.
- [5] **SMITH J. 2000.** „Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników”. Katowice: Helion: 8.
- [6] <https://kariera.goldenline.pl/co-laczy-prezesa-i-robotnika-strach-przed-utrata-pracy/> dostęp z dnia 05.11.2018 r.