

Dr Maria JOHANN
Szkoła Główna Handlowa
i Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

EMPOWERMENT W STRATEGII MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH®

Personel odgrywa zasadniczą rolę w przedsiębiorstwach usługowych ze względu na zaangażowanie wielu osób w proces tworzenia i świadczenia usługi. Od umiejętności, kwalifikacji oraz odpowiedniej postawy pracowników zależy w dużej mierze zaspokojenie potrzeb, satysfakcja i lojalność klientów. Opracowanie odpowiedniej strategii wobec personelu oraz dobór metod i technik zarządzania uwzględniających specyfikę świadczonych usług i wymagania odbiorców to jeden z istotnych czynników powodzenia strategii marketingowej.

Słowa kluczowe: *control model, production-line, involvement model, empowerment, suggestion involvement, job involvement, high involvement.*

WPROWADZENIE

Zdobycie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku zależy w dużym stopniu od realizowanej strategii marketingowej, której zasadniczym celem jest stworzenie oferty o wyższej wartości dla nabywców [9]. Proces kształtowania strategii marketingowej w przedsiębiorstwach usługowych oraz związany z nim proces kreowania wartości wyróżnia kilka zasadniczych cech. W przyjętych założeniach dla prowadzonej działalności usługowej podkreśla się znaczenie obsługi klienta oraz dbałości o publiczny wizerunek, a także chęć stworzenia unikalnego doświadczenia dla klientów. Ma to istotny wpływ na tworzenie kompozycji marketingowej, w której oprócz tradycyjnych elementów uwzględnia się dodatkowo personel usługowy, środowisko, w jakim wykonywana jest usługa oraz organizację procesu świadczenia usługi [10]¹.

Ze względu na znaczenie personelu jako integralnego elementu kompozycji marketingowej, konieczna jest współpraca pomiędzy menedżerami marketingu oraz zasobów ludzkich w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi [1]. Odpowiedni dobór personelu usługowego, stworzenie systemu szkoleń dostosowanego do wymogów wykonywanej pracy oraz systemu motywacji obejmującego zarówno finansowe, jak i pozafinansowe metody motywacji, a także wdrożenie spójnego i klarownego systemu oceny i kontroli pracowników ma znaczący wpływ na jakość wykonywanej przez nich pracy oraz związanego z nią poziomu satysfakcji nabywców. W przedsiębiorstwach usługowych personel pełni zazwyczaj wiele funkcji, m.in.: reprezentuje firmę, przyjmuje zamówienia, realizuje sprzedaż, obsługuje klientów, a także świadczy usługi i przyjmuje reklamacje, przyczyniając się w znacznym stopniu do sukcesu firmy. Dlatego też w firmach usługowych zasadne wydaje się zastosowanie tzw. odwróconej piramidy organizacyjnej, w której pracownicy pierwszej linii wspierani są przez kierownictwo

średniego oraz najwyższego szczebla, dysponując jednocześnie większą możliwością podejmowania samodzielnych decyzji [15].

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji empowermentu oraz znaczenia delegowania uprawnień na pracowników pierwszej linii jako istotnej metody zarządzania prowadzącej do zwiększenia poziomu satysfakcji klientów oraz stopnia ich lojalności.

ISTOTA KONCEPCJI EMPOWERMENTU

W literaturze nauk o zarządzaniu istnieje wiele różnic odnoszących się do rozumienia koncepcji empowermentu². W definiowaniu tego pojęcia autorzy kładą nacisk na różne kwestie, m.in. na zmiany organizacyjne konieczne do przekazania uprawnień pracownikom dającym im większą władzę w organizacji, tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej wprowadzaniu zmianom, a także subiektywne odczucia pracowników wobec działań prowadzonych przez kierownictwo. Wielu autorów rozpatruje koncepcję empowermentu w dwóch aspektach, wyróżniając: empowerment strukturalny, który odnosi się do zachodzących w organizacji zmian związanych z procesem przekazywania władzy i kontroli podwładnym oraz empowerment psychiczny koncentrujący się na konkretnym pracowniku, jego motywacji oraz przygotowaniu przełożonych do podziału władzy i wpływów [21]. Istnieją też definicje łączące te dwa podejścia oraz te, które w ogólny sposób charakteryzują pojęcie empowermentu. K. Blanchard definiuje empowerment jako „proces wyzwalania władzy drzemącej w pracownikach – ich wiedzy, doświadczenia, motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiąganie wyników” [3], podkreślając konieczność stworzenia kultury empowermentu w organizacji w celu poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Przejście z kultury zhierarchizowanej do kultury empowermentu wg. K. Blancharda wymaga zmiany w postawie kierownictwa oraz utworzenia klimatu organizacyjnego sprzyjającego wyzwoleniu zaangażowania pracowników

¹ Specyfika kształtowania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie usługowym została omówiona w artykule M. Johann, *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa usługowego*, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 2, 2010 [10].

² Przegląd definicji empowermentu w naukach o zarządzaniu został przedstawiony przez K.W. Syrytczyk w: *Koncepcje empowermentu w naukach o zarządzaniu – przegląd definicji* w książce *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009 [21].

i wykorzystaniu ich wiedzy, doświadczenia oraz motywacji do rozwiązywania problemów [3]. Wprowadzanie kultury empowermentu wiąże się z koniecznością budowania wśród pracowników poczucia zaufania i odpowiedzialności, co wymaga dzielenia się wiedzą oraz dostarczania im informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Istotne jest także wyznaczanie granic, które łączy się z określeniem wizji motywującej pracowników i wskazującej im kierunek działania, ustaleniem klarownych zasad dotyczących procesów decyzyjnych, utworzeniem nowych systemów oceny pracowników, a także przeprowadzeniem znacznej liczby szkoleń. Kolejnym elementem niezbędnym do stworzenia kultury empowermentu jest zastępowanie dotychczasowej hierarchii organizacyjnej samosterownymi jednostkami i zespołami, które mają możliwość podejmowania samodzielnych decyzji [2]. Mimo konieczności poniesienia określonych nakładów związanych z wprowadzeniem kultury empowermentu, należy mieć na uwadze, że kultura organizacyjna jest istotnym zasobem strategicznym pozwalającym przedsiębiorstwu stać się wyjątkowym i trudnym do naśladowania, a wdrożenie odpowiednio zaprojektowanej kultury empowermentu może stanowić istotny czynnik rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej na rynku [18]³.

KORZYŚCI I KOSZTY EMPOWERMENTU

Empowerment przynosi przedsiębiorstwom wymierne korzyści, na co wskazują wyniki przeprowadzonych badań. Pracownicy, którym zwiększono zakres kontroli i odpowiedzialności osiągają lepsze wyniki sprzedaży niż pracownicy, którzy nie zostali w podobny sposób zaangażowani w wykonywaną pracę [12]. Na korelację pomiędzy zastosowaniem empowermentu a osiąganymi wynikami finansowymi wskazują także badania przeprowadzone na zespołach inżynierów pracujących w departamencie rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa [19]. Dodatkowo, pracownicy, którzy mają możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, szybciej reagują na potrzeby klientów, są bardziej zaangażowani, a także posiadają większą zdolność do dostosowania oferty do zindywidualizowanych preferencji nabywców [16]. Konsekwencją większego zaangażowania pracowników jest także wyższy poziom satysfakcji oraz zadowolenia z wykonywanej pracy [22, 17], co z kolei wpływa na wyższą jakość świadczonych usług i związane z nią większe zadowolenie i lojalność klientów [7, 6]. Dodatkowym argumentem przemawiającym za stosowaniem empowermentu w przedsiębiorstwach usługowych jest fakt, że w wielu przypadkach pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientami, samodzielnie wykonują usługę, a od szybkości ich reakcji i trafności podejmowanych decyzji zależy zadowolenie klienta [23].

Mimo niewątpliwych korzyści, zastosowanie empowermentu wymaga poniesienia wyższych kosztów i łączy się z pewnym ryzykiem. Odpowiedni dobór pracowników, stworzenie systemu motywacji dostosowanego do potrzeb personelu, a przede wszystkim rozbudowane szkolenia, których celem jest nie tylko opanowanie technik sprzedaży, zdobycie wiedzy o produkcie oraz zasadach obsługi klienta, ale także

rozwijanie umiejętności pracy zespołowej oraz samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, wiążą się z koniecznością poniesienia określonych kosztów. Istnieje także ryzyko, że w przedsiębiorstwach, w których pracownicy posiadają wysoki stopień samodzielności, jakość świadczonych usług może być zróżnicowana, proces obsługi klienta może wydłużyć się, a pracownicy mogą popełniać błędy w ocenie sytuacji i podejmować niewłaściwe decyzje. Klienci z kolei mogą odczuwać dyskomfort związany z tym, że w ich przekonaniu, niektórzy z nich są preferencyjnie traktowani, podczas gdy pozostali nie zostali należycie obsłużeni [8].

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących zastosowania empowermentu w przedsiębiorstwach usługowych należy wziąć pod uwagę charakter oferty usługowej, specyfikę procesu świadczenia usługi, potrzeby nabywców, możliwości kontroli oraz nadzoru pracowników, a także potencjalne korzyści oraz koszty związane z wdrożeniem tej metody zarządzania. Należy też mieć na uwadze wyniki badań, które wskazują, że empowerment jest najbardziej korzystny dla przedsiębiorstw oferujących zindywidualizowane usługi, przywiązujących znaczenie do budowania relacji z klientami, o kulturze organizacyjnej sprzyjającej zwiększeniu zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne, zatrudniających personel, który cechują umiejętności pracy zespołowej, a także chęć rozwoju własnego [5].

ZAKRES STOSOWANIA EMPOWERMENTU

Istnieją dwa podstawowe modele struktury organizacyjnej i zarządzania, z których jeden opiera się na wysokim stopniu kontroli, a drugi na delegowaniu uprawnień na niższe szczeble organizacji i zaangażowaniu pracowników w procesy decyzyjne. Podejście określane jako *production-line* bazuje na modelu kontroli, natomiast empowerment na modelu zaangażowania. W praktyce przedsiębiorstwa, które zamierzają zastosować empowerment mogą zdecydować się na wprowadzenie różnego zakresu delegowania uprawnień dla pracowników, stosując podejście *suggestion involvement*, *job involvement* lub *high involvement*.

Production-line – podejście to opiera się na modelu organizacji, w którym występuje wysoki poziom kontroli, a proces podejmowania decyzji jest scentralizowany. Pracownicy nie podejmują samodzielnych decyzji, wykonując powierzone im zadania według ustalonych schematów oraz przyjętych procedur. Jedynie menedżerowie posiadają kompetencje do podejmowania decyzji, a w przypadku zaistniałych problemów, podejmują działania w celu ich rozwiązania. W modelu tym zaleca się zastępowanie ludzi sprzętem, maszynami oraz systemami ze względu na ich większą niezawodność oraz łatwość kontrolowania. Przedsiębiorstwa stosujące to podejście posiadają wysoki stopień kontroli nad relacjami z klientami, a obsługa klienta oraz pozostałe operacje są ujednolicone i zestandaryzowane [13, 14].

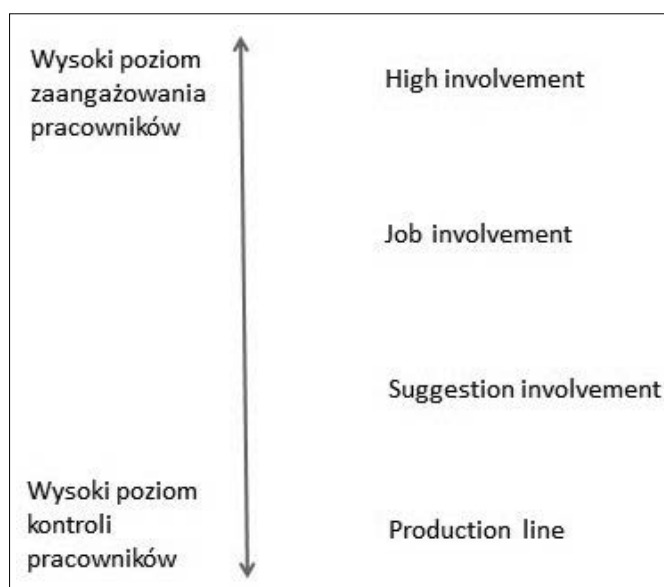
Suggestion involvement – podejście to uwzględnia większy stopień zaangażowania pracowników w proces podejmowania decyzji poprzez umożliwienie im przedstawiania własnych propozycji zmian mających na celu usprawnienie operacji firmy. Koncepcje te ocenia kierownictwo, a następnie

³ Praktyczne wskazówki dotyczące wdrożenia idei empowermentu w firmie zostały przedstawione w książce autorstwa J. Smith, *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006 [20].

podejmuje decyzje o ewentualnym wprowadzeniu sugerowanych zmian. Menedżerowie niejednokrotnie aktywnie wspierają zaangażowanie pracowników, organizując sesje burzy mózgów, na które zapraszani są przedstawiciele różnych działów w celu omówienia sposobów poprawy jakości świadczonych usług. Przedsiębiorstwa, w których doceniane są potencjalne możliwości pracowników w zakresie generowania nowych pomysłów, mają bardziej zmotywowany personel niż te, w których pracownicy nie mają żadnego wpływu na kształt oferowanych usług oraz sposoby ich wykonania [11].

Job involvement – polega na umożliwieniu pracownikom określenia ich miejsca w organizacji oraz zwiększeniu ich wpływu na dobór oraz ocenę wykonywanych zadań. Przedsiębiorstwa stosujące to podejście kładą nacisk na pracę zespołową i upatrują w niej możliwości poprawy procesu świadczenia usług. Pracownicy w dużo większym stopniu wykorzystują swoje umiejętności, mają większą swobodę w podejmowaniu decyzji i otrzymują ocenę zwrotną zarówno od przełożonych, współpracowników, jak i klientów. W konsekwencji, personel usługowy w większym stopniu utożsamia się z firmą, jest bardziej zmotywowany i zaangażowany w wykonywaną pracę [11].

High involvement – w przedsiębiorstwach, w których stosuje się podejście polegające na wysokim stopniu zaangażowania pracowników, działania wobec personelu ukierunkowane są na rozwój umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji oraz organizowania pracy własnej. Istotnym elementem szkoleń jest także rozwój umiejętności pracy zespołowej oraz zdolności rozwiązywania problemów. Pracownicy mają wpływ na kształt systemu motywacji oraz uczestniczą w decyzjach dotyczących przyznawanych wynagrodzeń, nagród i bonusów. Często też są współdziaławcami przedsiębiorstwa, co w bezpośredni sposób umożliwia im podejmowanie istotnych dla funkcjonowania firmy decyzji [11].



Rys. 1. Zakres stosowania empowermentu w zależności od przyjętego modelu zarządzania.

Źródło: D.E. Bowen, E.E. Lawler III, *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, Sloan Management Review 33, Spring 1992, pp. 32-39, [4, 5].

ZASTOSOWANIE EMPOWERMENTU W PRAKTYCE⁴

Empowerment ma największe zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych, w których usługi są zindywidualizowane, a wyjątkowa oferta, profesjonalizm w zakresie świadczonych usług oraz obsługi klienta wyróżniają firmę na rynku. Sieć luksusowych hoteli Ritz-Carlton, znana z doskonałej obsługi klienta, z powodzeniem wdrożyła kulturę empowermentu. Świadectwem wysokiej jakości świadczonych usług są otrzymane liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane najlepszym hotelom na świecie, a także wysoki poziom satysfakcji i lojalności klientów. Ponad 90% gości korzysta ponownie z oferty usługowej, a średnie obłożenie hoteli w skali roku wynosi 70%, czyli 9% powyżej średniej dla przemysłu hotelarskiego. Na uwagę zasługuje także fakt, że 95% klientów ocenia pobyt w hotelu jako wyjątkowe i niezapomniane doświadczenie. Pracownicy Ritz-Carlton są także zadowoleni z miejsca zatrudnienia oraz panującego tam klimatu i przyjętej kultury organizacyjnej. Fluktuacja kadr wynosi jedynie 25% w skali roku, co na tle średniej dla przemysłu hotelarskiego wynoszącej 85% wygląda bardzo korzystnie. Klimat panujący w hotelach oddaje przyjęte motto „*We are Ladies and Gentleman Serving Ladies and Gentleman*” będące także wyrazem kultury organizacyjnej, w której ceni się zarówno klientów, jak i pracowników.

Osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji oraz lojalności klientów było możliwe dzięki przyjętym wartościom, odpowiedniej strategii wobec personelu oraz kulturze empowermentu umożliwiającej pracownikom podejmowanie samodzielnych decyzji. Ze względu na kluczową rolę personelu w zapewnieniu gościom wyjątkowego oraz niezapomnianego doświadczenia, w Ritz-Carlton przywiązuje się dużą wagę do odpowiedniego doboru pracowników oraz szkoleń mających na celu przekazanie wiedzy na temat obowiązujących zasad oraz przyjętych wartości. Na początku pracownicy uczestniczą w 2-dniowym szkoleniu, na którym przekazywana jest wiedza na temat 12 podstawowych wartości firmy, a następnie codziennie, przed rozpoczęciem każdej zmiany, odbywa się 15-minutowe spotkanie z personelem w celu omówienia tych wartości oraz przytoczenia praktycznych przykładów ich realizacji. Podstawową zasadą obowiązującą w Ritz-Carlton jest budowanie i wzmacnianie relacji z klientami, dlatego też wszystkie działania personelu hotelowego są skoncentrowane na zaspokajaniu potrzeb gości. Pracownicy uprawnieni są do podejmowania samodzielnych decyzji oraz kierowania się własną oceną sytuacji oraz intuicją. W przypadku zaistniałych problemów, powinni je jak najszybciej rozwiązać, a ich zaangażowanie i umiejętność radzenia sobie w nieoczekiwanych sytuacjach, a także sprawianie gościom przyjemności i spełnianie ich nawet niewypowiedzianych życzeń jest miarą oceny profesjonalnej obsługi. Personel jest upoważniony do wydania kwoty do \$2000 bez konieczności konsultowania się z przełożonymi, jeżeli wymaga to rozwiązanie powstałego problemu lub jest niezbędne w określonej sytuacji. W praktyce, najważniejszym zadaniem pracowników jest zapewnienie niepowtarzalnego i niezapomnianego doświadczenia związanego z pobytem w hotelu, a świadectwem doskonałej

⁴ Opracowano na podstawie: <www.ritzcarlton.com>, [dostęp 03. 2012].

obsługi są liczne wspomnienia gości oczarowanych profesjonalizmem, zaangażowaniem i umiejętnościami personelu zaspokajania najbardziej wyszukanych życzeń.

W Ritz-Carlton Atlanta jedna z podróżujących osób przyjechała do hotelu późno w nocy – zmęczona i przeziębiona. Personel hotelowy, oczekujący przyjazdu gościa, powitał kobietę w drzwiach i, widząc jej stan, odprowadził ją prosto do pokoju, w którym czekały świeże kwiaty, krople na przeziębienie i osobiście zaadresowany list powitalny. W Ritz-Carlton San Francisco jeden z gości, wyrażając wdzięczność za wspaniałe doświadczenie związane z ostatnim pobytom w hotelu należącym do sieci, wspominał jak bardzo smakowało jego żonie Spaghetti Bolognese serwowane w hotelu w Paryżu. Szef kuchni postarał się o zdobycie przepisu z paryskiego hotelu i przygotował danie dokładnie w ten sam sposób, sprawiając gościom ogromną przyjemność. W Ritz-Carlton Moscow personel usługowy, sprawdzając listę gości, zauważył, że urodziny podróżującej turystki z Japonii przypadają na czas jej pobytu w hotelu. Z tej okazji przygotowano tort urodzinowy oraz kartę, w której życzenia urodzinowe były wyrażone po japońsku, co dla goszczącej w hotelu kobiety było wielką niespodzianką. Takie i inne wspomnienia gości są nie tylko umieszczane na stronie internetowej Ritz-Carlton w części zatytułowanej „*The Stories That Stay With You*”, ale także prezentowane są w trakcie spotkań z personelem w celu zilustrowania realizacji wartości firmy i przytoczenia przykładów profesjonalnej obsługi klienta.

PODSUMOWANIE

Ze względu na rolę, jaką odgrywają pracownicy w procesie tworzenia i świadczenia usługi, sformułowanie strategii wobec personelu w przedsiębiorstwach usługowych wymaga współpracy menedżerów marketingu i zasobów ludzkich. Doświadczenie klientów w dużym stopniu kształtują pracownicy wykonujący usługę i od ich profesjonalizmu, zaangażowania oraz umiejętności rozwiązywania problemów zależy poziom satysfakcji odbiorców. Dlatego też przy formułowaniu strategii marketingowej należy uwzględnić takie kwestie, jak: prawidłowy dobór personelu usługowego, szkolenia dostosowane do specyfiki świadczonych usług, a także system motywacji, oceny i kontroli umożliwiający zapewnienie odpowiedniego poziomu świadczonych usług.

Istotny wpływ na proces świadczenia usługi oraz ocenę klientów ma swoboda pracowników w zakresie podejmowania samodzielnych decyzji związanych z wykonywaną usługą. Stosunek przedsiębiorstwa do kwestii delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, dzielenia się dostępem do informacji dotyczących wyników firmy, organizowania szkoleń rozwijających umiejętności pracy w grupie oraz samodzielnego działania, a także współdecydowania o podziale zysków, jest związany z przyjętym modelem zarządzania, który opiera się bądź na wysokim stopniu kontroli bądź na zaangażowaniu pracowników w procesy decyzyjne. Zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, czyli empowerment, może być stosowany w różnym zakresie.

Decyzje dotyczące wprowadzenia kultury empowermentu oraz zakresu jego stosowania powinny uwzględniać charakter oferty usługowej, specyfikę procesu świadczenia usługi, potrzeby klientów, stosunek kierownictwa oraz pracowników do empowermentu, a także istniejącą kulturę organizacyjną.

Mimo konieczności poniesienia określonych nakładów i pewnego ryzyka związanych ze stworzeniem kultury empowermentu, wiele korzyści przemawia za zwiększaniem odpowiedzialności oraz zaangażowania personelu w procesy decyzyjne, m.in.: wzrost poziomu satysfakcji pracowników, wzrost poziomu satysfakcji oraz lojalności klientów, a także poprawa wyników firmy.

LITERATURA

- [1] **BERNAIS J., INGRAM J., KRAŚNICKA T. 2010.** *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [2] **BLANCHARD K., CARLOS J., RANDOLPH A. 1996.** *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [3] **BLANCHARD K. 2009.** *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] **BOWEN D.E., LAWLER III E.E. 1991.** *Facing the Customer: Empowerment or Production Line?* Center for Effective Organizations, CEO Publication, G 91-5 (190).
- [5] **BOWEN D.E., LAWLER III E.E. 1992.** *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*. Sloan Management Review 33, Spring, 32-39.
- [6] **GRAHAM L.B., SPARKS B.A. 2000.** *Customer Reactions to Staff Empowerment: Mediators and Moderators*. Journal of Applied Social Psychology, 30, no 5, 991-1012.
- [7] **HESKETT J.I., SASSER W.E., SCHLESINGER L.A. 1997.** *The Service Profit Chain*. Free Press.
- [8] **HOFFMAN K.D., BATESON J.E.G., WOOD E.H., KENYON A.J. 2009.** *Services Marketing. Concepts, Strategies & Cases*. South-Western Cengage Learning.
- [9] **JOHANN M. 2010.** *Rola marketingu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 1, 153-155.
- [10] **JOHANN M. 2010.** *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa usługowego*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 2, 108-112.
- [11] **LAWLER III E.E. 1988.** *Choosing an Involvement Strategy*. Academy of Management Executive, 2, 197-204.
- [12] **LAWLER III E.E. 1995.** *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [13] **LEVITT T. 1972.** *Production-Line Approach to Service*. Harvard Business Review, September-October, 41-52.
- [14] **LEVITT T. 1976.** *Industrialization of Service*. Harvard Business Review, September-October, 63-74.
- [15] **LOVELOCK CH., WIRTZ J. 2011.** *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Prentice Hall.
- [16] **MELHEM Y. 2004.** *Empowerment; Services; Customer Service Management*. Banking Employee Relations 26 (1), 72-93.
- [17] **RANDOLPH W.A., SIEBERT S.E., SILVER S.R. 2004.** *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction*. Academy of Management Journal 47.

- [18] **RZEŹNIK B. 2010.** *Empowerment jako czynnik budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy.* (w:) Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania, A. Adamik (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [19] **SILVER S.R. 1999.** *Perceptions of Empowerment in Engineering Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performance*, nieopublikowana praca doktorska, Washington D.C.: George Washington University.
- [20] **SMITH J. 2006.** *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników.* Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [21] **SYRYTCZYK K.W. 2009.** *Koncepcje empowermentu w naukach o zarządzaniu – przegląd definicji.* (w:) Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji, F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [22] **YIP. J.S.L. 2000.** *Quality Service Success – Property Management Development to Empowerment.*
- [23] **YAGIL D. 2002.** *The Relationship of Customer Satisfaction and Service Workers' Perceived Control – Examination of Three Models.* International Journal of Service Industry Management, 13, no. 4, 382-398.

EMPOWERMENT IN THE SERVICES COMPANIES' MARKETING STRATEGY

SUMMARY

There are two models of organization design and management: control model and involvement model. The production-line approach to managing people is based on the control model, whereas empowerment is based on the involvement model. Empowerment can take place on several levels: suggestion involvement, job involvement, and high involvement. Empowerment can bring a number of benefits, including: improved service quality, better customer service, higher employee satisfaction, higher customer satisfaction and loyalty, increased revenues and profitability for the firm. However, empowerment increases costs of the organization. Recruitment, training, and motivating of service employees require higher costs and more time. There is also a risk of higher variability of services which might result in different levels of service quality negatively affecting customer satisfaction. Thus, the decisions on the extent of empowering service personnel require consideration of the service characteristics, service delivery process, customers' needs, skills of employees, organizational culture, as well as the costs and benefits of empowerment.

Key words: control model, production-line, involvement model, empowerment, suggestion involvement, job involvement, high involvement.