

Mgr Anna KUŁAKOWSKA  
 Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI  
 Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie  
 Dr Kazimierz Piotr MAZUR  
 Dr Marek PAWŁOWSKI  
 Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## PERSPEKTYWY WDRAŻANIA EMPOWERMENTU W ORGANIZACJACH Część II – ASPEKT PRAKTYCZNY®

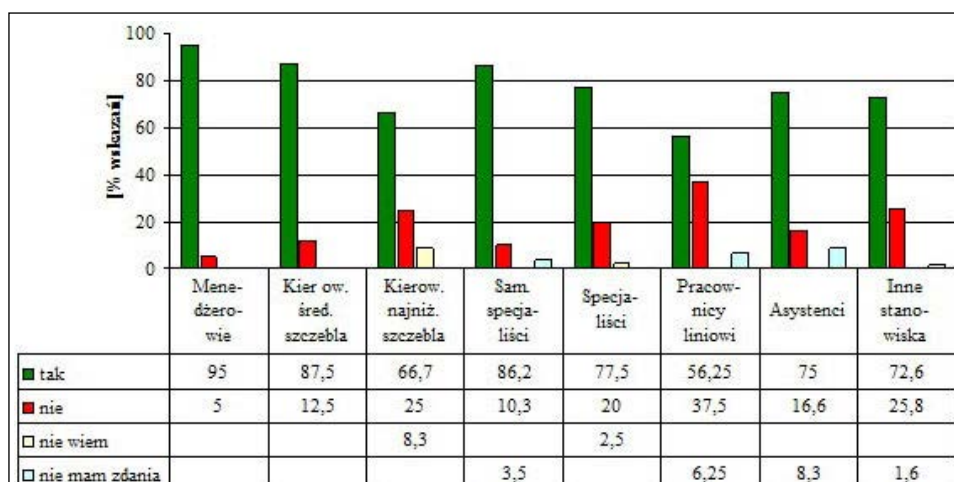
Artykuł zawiera wyniki badań dotyczące wprowadzania empowermentu w mazowieckich przedsiębiorstwach. Prezentacja obszaru badawczego została przedstawiona w poprzednich artykułach.<sup>1</sup>

### EMPOWERMENT W ŚWIECIE BADAŃ WŁASNYCH

Oprócz samej wiedzy, którą posiadają pracownicy, **identyfikacja** jest ważnym składnikiem zaangażowania pracowników [3, passim] w konkretnej organizacji. Rozumie się ją jako „poczucie zintegrowania z organizacją lub profesją, lojalność, inicjowanie udoskonaleń, przejmowanie odpowiedzialności i inicjatywy, a nawet skłonność do poświęceń (...)” [2, s. 58-59].

Wyniki przeprowadzonych badań [4, passim] wskazują, że praca zawodowa ma dla respondentów znaczenie osobiste. Na 216 respondentów, twierdząco odpowiedziało 167 (77,8% ankietowanych, natomiast przecząco 42 respondentów (19,5% osób). Nie udzieliło konkretnej odpowiedzi 6 respondentów (2,8% ankietowanych) – 2 spośród nich (0,9% ankietowanych) stwierdziło że nie wiedzą, czy praca zawodowa ma dla nich znaczenie osobiste, a 4 (1,9% osób), stwierdziło, że nie mają na ten temat wyrobionego poglądu.

Analizując rozkład wskazań respondentów (w zależności od ich stanowiska) (wykres 1) można zauważyć, że na



Wykres 1. Stopień integracji respondentów z pracą zawodową.

Źródło: Badania własne [4].

<sup>1</sup> Przedmiotem analizy są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w miesiącu czerwcu 2009 roku w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości województwa mazowieckiego. Analizą objęto 50 losowo wybranych przedsiębiorstw. Rozdano i poproszono o wypełnienie 500 ankiet z czego wypełnionych otrzymano 216. Ankieta miała charakter anonimowy (A. Kułakowska, M. Pawłowski, Z. Piątkowski, W. Żebrowski, Motywowanie pracowników w świetle badań ankietowych”, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Warszawa 2010, nr 1, s. 126-132; A. Kułakowska, Z. Piątkowski, K.P. Mazur, M. Pawłowski, Perspektywy wdrażania empowermentu w organizacjach. Część I – aspekt teoretyczny, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, Warszawa 2011, nr 1, s. 150- 153).

ogół wraz ze zmniejszaniem się rangi zajmowanego przez respondentów stanowiska zmniejszał się odsetek osób wskazujących, że praca ma dla nich znaczenie. Dla 19 menedżerów (95% ogółu tej grupy respondentów) praca zawodowa ma znaczenie osobiste, podczas gdy wśród pracowników liniowych tylko nieco ponad 56% udzieliło twierdzącej odpowiedzi.

Pozornie zaskakujące jest to, że tylko 8 kierowników najniższego szczebla (66,7% osób) wskazało, że praca ma dla nich znaczenie osobiste. **Tak niski odsetek wskazań można tłumaczyć tym, że funkcjonujące systemy oceny i nagradzania w badanych przedsiębiorstwach**

Tabela 1. Wykształcenie respondentów a osobisty wpływ na pracę zawodową

Wersja odpowiedzi	Ogółem (liczba wskazań)	Wykształcenie					
		Podyplomowe	Magisterskie	Inżynierskie/licencjat	Pomaturalne	Średnie	Zawodowe
tak	167	92,9%	80,4%	82,1%	72,6%	74%	75%
nie	42	7,1%	19,6%	15,4%	22,6%	22%	25%
nie wiem	2				1,6%	2%	
Nie mam zdania	4			2,5%	3,2%	2%	

Źródło: Badania własne [4].

dalekie są od doskonałości, a ponadto zarządzający nie traktują kierowników najniższego szczebla jako kapitału ludzkiego i nie wykorzystują w pełni drzemiącego w nich potencjału.

Analizując dane (tab. 1) można zauważyć, że osoby z wykształceniem podyplomowym najczęściej wskazywały, że praca ma dla nich znaczenie (prawie 93% respondentów). Respondenci z wykształceniem magisterskim i inżynierskim (ponad 80% dla każdej grupy respondentów) wskazywali podobnie (nieco mniej). Wśród osób z wykształceniem pomaturalnym, średnim i zawodowym wskazania były niższe, lecz nadal wysokie (ponad 70% osób w każdej z tych grup).

K. Blanchard oraz jego współzałożyciele i konsultanci twierdzą, że „empowerment oznacza dla pracowników swobodę działania. Oznacza również, że są odpowiedzialni za wyniki” [1, s. 69].

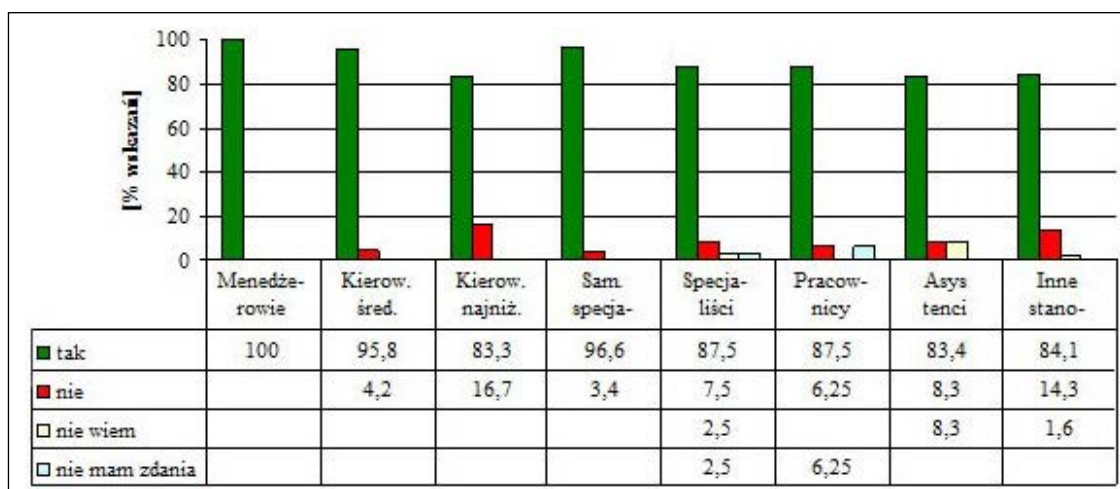
J. Smith wymienia korzyści jakie przynosi firmie, działowi lub zespołowi oraz pracownikom wprowadzenie empowermentu (przekazywanie władzy pracownikom). Są to: zwiększenie satysfakcji zawodowej, bliższa współpraca z innymi, praca nad osiągnięciem konkretnego celu i zyskanie poczucia spełnienia po osiągnięciu celów [5, s. 15].

Dlatego zwrócono się do respondentów z prośbą o wskazanie, czy mają wpływ na sposób wykonywania pracy zawodowej. Twierdzących odpowiedzi udzieliło 193 respondentów (89,4% ogółu osób ankietowanych), natomiast przeczących 18 respondentów (8,3% osób). Z pozostałych 5 respondentów 3 osoby (1,4% ankietowanych) stwierdziły, że nie potrafią

odpowiedzieć na to pytanie, natomiast 2 osoby (0,9%) stwierdziły, że jeszcze nie mają wyrobionego zdania na ten temat.

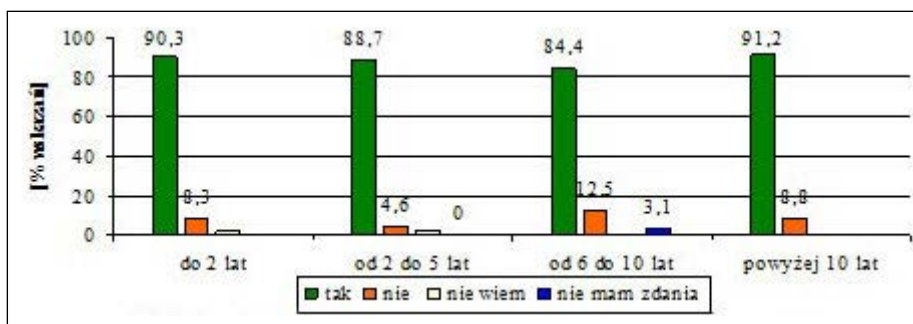
Analizując rozkład wskazań respondentów (w zależności od ich stanowiska) można zauważyć, że podobnie jak w przypadku znaczenia przywiązywanego przez respondentów do wykonywanej pracy, **wraz ze zmniejszaniem się rangi zajmowanych przez respondentów stanowisk zmniejsza się odsetek osób wskazujących, że posiadają wpływ na sposób wykonywania pracy zawodowej.** 100% menedżerów i około 96% kierowników średniego szczebla oraz samodzielnych specjalistów wskazało, że ma wpływ na sposób wykonywania pracy. Zaskakujące jest natomiast to, że aż 15 pracowników liniowych (87,5% ogółu tej grupy respondentów), a zatem dokładnie taki sam odsetek jak specjalistów, wskazało, że wpływa na sposób wykonywania pracy zawodowej. Liczba pracowników liniowych mających wpływ na sposób wykonywania pracy zawodowej znacząco przewyższa liczbę asystentów i osób zatrudnionych na innych stanowiskach cieszących się takim wpływem. Biorąc pod uwagę wcześniejsze wskazania respondentów zajmujących stanowiska kierownicze najniższego szczebla nie budzi już większego zdziwienia to, że tylko 10 spośród nich (83,3% tej grupy respondentów) wskazało na posiadanie takiego wpływu, a 2 (16,7% tej grupy respondentów) stwierdziło, że nie posiada go.

Na pytanie skierowane do respondentów, czy mają wpływ na wykonywanie pracy zawodowej, 100% osób z wykształceniem podyplomowym i ponad 90 z wykształceniem magisterskim i inżynierskim odpowiedziało, że posiadają taki wpływ. Także stosunkowo wysoki, bo 88% i 84% odsetek respondentów



Wykres 2. Wpływ pracy zawodowej na życie osobiste respondentów w związku z zajmowanym stanowiskiem.

Źródło: Badania własne [4].



Wykres 3. Rozkład wskazań respondentów w zależności od długości stażu pracy na wpływ wykonywania pracy zawodowej.

Źródło: Badania własne [4].

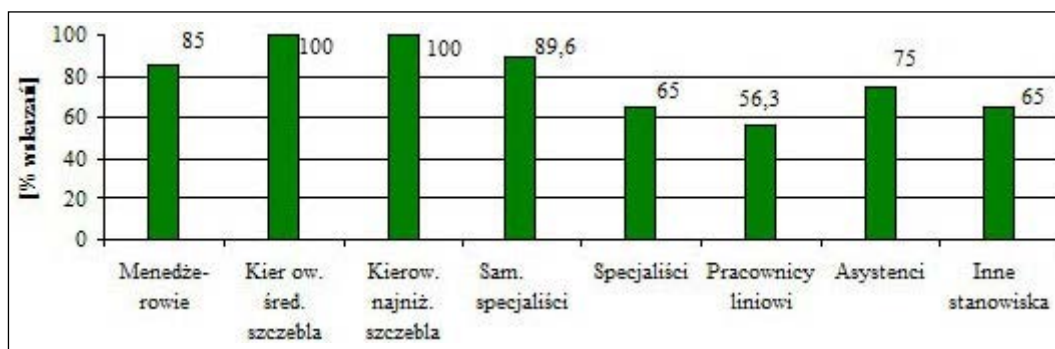
odpowiednio z wykształceniem średnim i pomaturalnym potwierdziło posiadanie takiego wpływu. Na jego brak wskazało najwięcej osób z wykształceniem pomaturalnym (ponad 11% ogółu tej grupy respondentów). Pozornie zaskakujący jest fakt, że wszyscy respondenci z wykształceniem zawodowym wskazali, że posiadają taki wpływ. Można to – w przekonaniu autorów artykułu – tłumaczyć tym, że osoby z takim wykształceniem zatrudniani są najczęściej jako liniowi pracownicy w charakterze np. tokarzy, którzy dysponując odpowiednio długim stażem i bogatym doświadczeniem potrafią lepiej od swych przełożonych pokierować wykonywaną przez siebie pracą.

Rozpatrując odpowiedzi respondentów (w zależności od formy własności i wielkości ich firmy) na pytanie, czy mają wpływ na wykonywanie pracy zawodowej należy zauważyć, że najwięcej odpowiedzi twierdzących udzieliłi respondenci zatrudnieni w przedsiębiorstwach zatrudniających od 51 do 150 pracowników, a najmniej w przedsiębiorstwach prywatnych, w których zatrudnionych jest nie więcej niż 50 osób. Największy też odsetek respondentów zatrudnionych w tej ostatniej grupie przedsiębiorstw wskazał, że nie posiada takiego wpływu. Taki rozkład wskazań można tłumaczyć tym, że to właśnie w najmniejszych prywatnych firmach funkcje kierownika pełni właściciel, który stara się osobiście kierować wszystkimi pracami, wychodząc z założenia, że to on wie najlepiej, jak coś zrobić. W przypadku, gdy rozważa się ten rozkład wskazań (w zależności od długości stażu pracy) to można zauważyć, że długość tego stażu nie ma wpływu na rozkład wskazań osób ankietowanych. Praktycznie bez względu na długość stażu pracy od 84% do 92% respondentów wskazuje, że ma wpływ na wykonywanie pracy zawodowej.

Rozkład wskazań respondentów ze względu na ich kompetencje przy realizacji zadań i czy mają możliwość wyboru zadań prezentuje wykres 4.

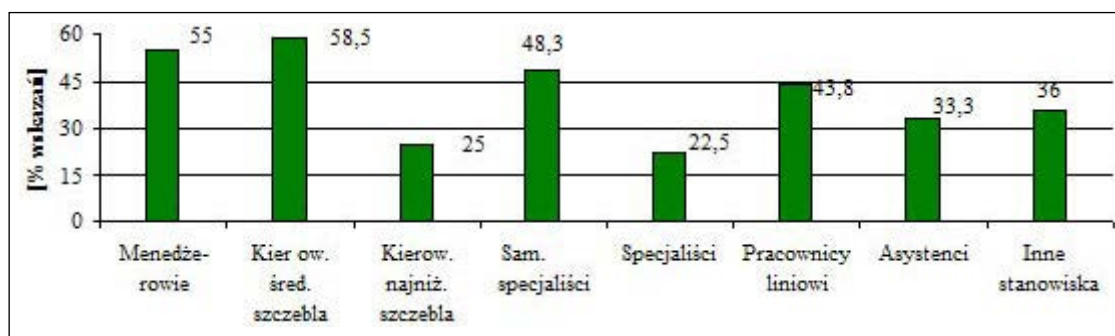
Z zamieszczonych na wykresie 4 wskazań wynika, że wszyscy kierownicy średniego i najniższego szczebla czują się kompetentni przy wykonywaniu swych obowiązków. Ich wskazania można tłumaczyć tym, że czują się bardzo pewnie wykonując prawdopodobnie tylko rutynowe czynności. Samodzielni specjaliści, którzy niewątpliwie są wybitnymi fachowcami, ze względu na fakt, iż czasami muszą przewyżczać nowe, nieznane im wcześniej wyzwania, nie czują już takiej pewności siebie mimo posiadanego zasobu wiedzy i doświadczenia, podobnie jak menedżerowie. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w tym, że tylko 26 samodzielnych specjalistów (89,6% tej grupy respondentów) i 17 menedżerów (85% tej grupy respondentów) wskazało, że czują się kompetentni przy realizacji swych zadań. Mniejszą pewność siebie wykazują specjaliści i asystenci. Tylko 9 asystentów (75% tej grupy respondentów) i 26 specjalistów (65% ogółu tych respondentów) wskazało na swą kompetentność w omawianym zakresie. Najmniejszą pewność siebie w tym zakresie wykazują pracownicy liniowi, bowiem tylko 9 spośród nich wskazało na swą kompetentność (56,3% ogółu tych respondentów). Niski poziom pewności prawdopodobnie wynika z tego, że zdają sobie sprawę z faktu, że mogą nie poradzić sobie w nowych dla siebie sytuacjach ze względu na brak wiedzy lub niedostateczne doświadczenie, lub też w konsekwencji niewłaściwej polityki personalnej nastąpiło „wygaszenie” ich kreatywności i innowacyjności.

Biorąc pod uwagę rozkład wskazań respondentów (w zależności od długości ich stażu pracy), należy zauważyć, że wraz z wydłużaniem się stażu pracy odsetek respondentów



Wykres 4. Odsetek respondentów przekonanych o swej kompetencji przy realizacji zadań.

Źródło: Badania własne [4].



Wykres 5. Odsetek respondentów przekonanych o posiadanej możliwości wyboru zadania.

Źródło: Badania własne [4].

przekonanych o swej kompetencji na ogół wzrasta, bowiem w grupach respondentów o długości stażu pracy: do 2 lat, od 2 do 5 lat, od 6 do 10 lat i ponad 10 lat jest odpowiednio równy 69,4%, 77,3%, 81,3% i 79,4%.

Z analizy uwidocznionej na wykresie 5 rozkładu wskazań wynika, że spośród wyodrębnionych grup respondentów największy odsetek osób, którzy wskazali, że mają możliwość dokonywania wyboru zadań, jest wśród kierowników średniego szczebla i menedżerów. Wynosi on odpowiednio 58,5% oraz 55% ogółu osób ankietowanych z tych grup respondentów. O posiadaniu takiej możliwości przeświadczonych jest 48,3% samodzielnych specjalistów i nieco mniej, bo 43,8% pracowników liniowych. Najmniejszy odsetek osób przekonanych o możliwości dokonywania takiego wyboru jest wśród kierowników najniższego szczebla (25% ogółu tej grupy respondentów) i wśród specjalistów (22,5% ogółu tej grupy respondentów). Taki rozkład wskazań można tłumaczyć podobnie jak w przypadku rozkładu wskazań dotyczących kompetencji przy realizacji zadań.

Analizując rozkład wskazań respondentów (w zależności od długości ich stażu pracy) należy zauważyć, że wraz z wydłużaniem się stażu pracy odsetek respondentów przekonanych o możliwości wyboru zadań początkowo maleje i z poziomu 37,5% (w grupie respondentów o stażu pracy nie przekraczającym 2 lat) zmniejsza się do poziomu 34,1% (w grupie respondentów o stażu pracy zawartym w przedziale od 2 do 5 lat). Następnie wraz z wydłużaniem się stażu pracy ten poziom wzrasta i odsetek osób przekonanych o możliwości wyboru zadań w grupie respondentów od 6 do 10 lat osiąga poziom 40,6%, natomiast w grupie osób o stażu pracy dłuższym niż 10 lat wzrasta do wartości 42,6%.

Z analizy rozkładu wskazań respondentów (wykres 5) wynika, że największy odsetek osób odczuwających satysfakcję z wykonywanej pracy jest wśród menedżerów, bowiem wskazało tak aż 17 spośród nich (85% osób z tej grupy respondentów). Podobnie odpowiedziało 16 kierowników średniego szczebla (66,7% ogółu osób ankietowanych z tej grupy respondentów) oraz 25 specjalistów (62,5% osób z tej grupy respondentów). W przypadku samodzielnych specjalistów ten odsetek był mniejszy i ukształtował się na poziomie poniżej 52%, natomiast w grupie kierowników najniższego szczebla i pracowników liniowych ten odsetek był równy 50%. Statystycznie rzecz biorąc – co drugi respondent wchodzący w skład przebadanych grup odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy. Najmniejszy odsetek osób odczuwających satysfakcję z wykonywanej pracy był w grupie asystentów, nie przekraczał on 42%.

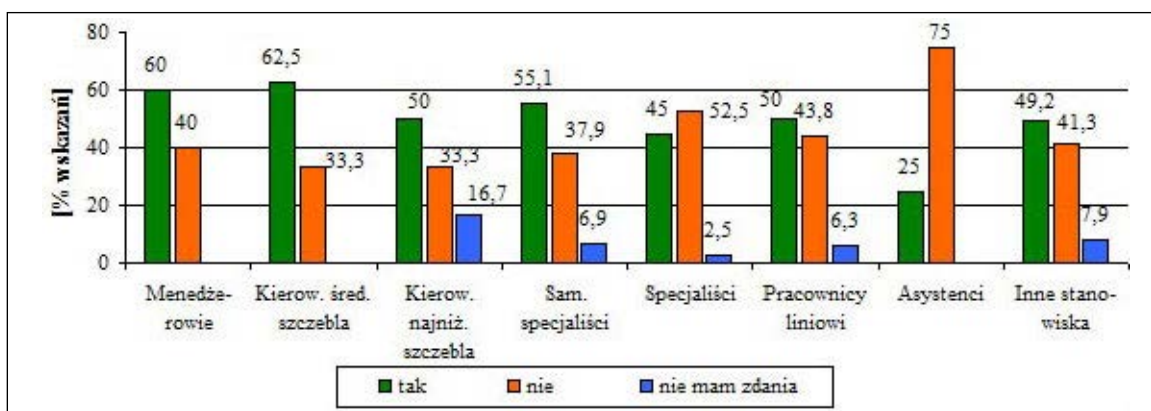
Rozkład wskazań respondentów na pytanie, czy odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy jest podobny do rozkładu ich odpowiedzi na pytanie o możliwości wyboru zadań. Odsetek respondentów odczuwających satysfakcję początkowo maleje. Z poziomu 58,3% (w grupie respondentów o stażu pracy nie przekraczającym 2 lata) zmniejsza się do 52,3% (w grupie respondentów o stażu pracy zawartym w przedziale od 2 do 5 lat). Następnie wraz z wydłużaniem się stażu pracy poziom ten wzrasta i odsetek osób odczuwających satysfakcję w grupie respondentów od 6 do 10 lat osiąga poziom 54,5%, natomiast w grupie osób o stażu pracy dłuższym niż 10 lat wzrasta aż do wartości 86,4%.

W dalszej części badań respondenci mieli odpowiedzieć na pytanie, czy wykonując pracę zawodową mają możliwość pełnego wykorzystania posiadanych umiejętności (wykres 7). Respondenci udzielili łącznie 215 odpowiedzi, w tym



Wykres 6. Satysfakcja z wykonywanej pracy.

Źródło: Badania własne [4].



Wykres 7. Możliwość pełnego wykorzystania w pracy zawodowej posiadanych umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska.

Źródło: Badania własne [4].

109 twierdzących (50,7% ogółu wskazań) oraz 94 przeczących (43,7% ogółu wskazań). Ponadto 12 respondentów (5,6% ogółu osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie) wskazało, że nie ma wyrobionego zadania na ten temat. Z rozkładu wskazań (wykres 7) wynika, że największy odsetek respondentów przekonanych o posiadaniu takiej możliwości jest w grupie kierowników średniego szczebla (62,5%), w grupie menedżerów (60%) oraz w grupie samodzielnych specjalistów (55,1%). W przypadku pracowników liniowych i osób zatrudnionych na innych, niż wyróżnione stanowiska, ten odsetek ukształtował się na poziomie około 50%, natomiast przypadku specjalistów na poziomie 45%. Najmniejszy odsetek osób przekonanych o posiadaniu takiej możliwości był wśród asystentów (25%). Ta grupa w największym stopniu była przekonana o braku takiej możliwości (aż 75%), podobnie specjaliści (52,5%) oraz pracownicy liniowi (43,5%). Najmniejszy odsetek respondentów, którzy wskazali na brak takiej możliwości, jest wśród osób zaliczanych do grupy kierowników średniego i najniższego szczebla.

Poniższy rozkład nie powinien budzić większego zdziwienia, bowiem zazwyczaj pracownicy dysponują większymi umiejętnościami niż są potrzebne do wykorzystania na konkretnym stanowisku. Poza tym doksztalczą się, a zatem powiększają swe umiejętności licząc na pojawienie się możliwości ich wykorzystania w jeszcze szerszym zakresie.

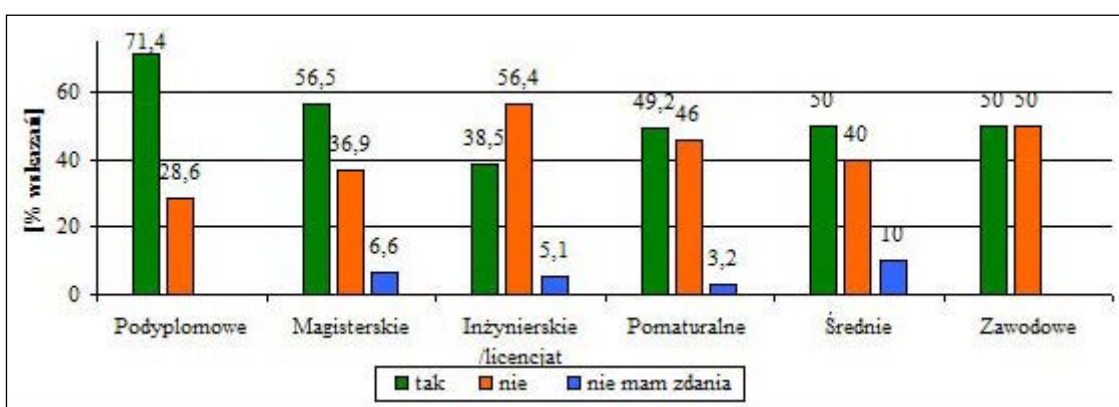
Nieco inny jest rozkład wskazań respondentów dotyczących możliwości pełnego wykorzystania w pracy zawodowej posiadanych umiejętności w zależności od wykształcenia.

Otóż z zilustrowanych na wykresie 8 danych wynika, że aż 10 respondentów z wykształceniem podyplomowym (71,4% osób tej grupy ankietowanych) i 26 osób z wykształceniem magisterskim (56,5% osób tej grupy ankietowanych) wskazało, że posiada możliwości pełnego wykorzystania w pracy zawodowej posiadanych umiejętności. Podobnie wskazała połowa osób z wykształceniem pomaturalnym, średnim i zawodowym. Najmniejszy odsetek osób (38,5%) posiada takie przekonanie w grupie respondentów z wykształceniem inżynierskim.

Największy odsetek osób, którzy uważają, że nie posiadają takich możliwości jest w grupie respondentów z wykształceniem inżynierskim (56,4%), zawodowym (50%) i pomaturalnym (46%). Z kolei najmniejszy odsetek osób o takich przekonaniach jest wśród respondentów z wykształceniem podyplomowym (28,6%).

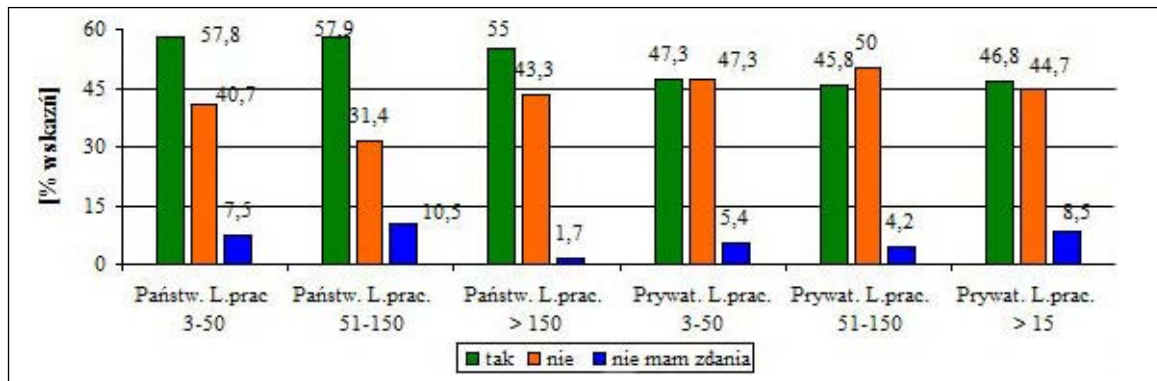
Analizując z kolei rozkład wskazań respondentów w zależności od formy własności i wielkości ich firmy (wykres 9) na wspomniane już pytanie należy zauważyć, że największy odsetek respondentów, którzy wskazali na posiadanie takiej możliwości, jest w wyróżnionych grupach firm państwowych: zatrudniających od 51 do 150 pracowników (57,9%), zatrudniających do 50 pracowników (57,8%) oraz tych największych, zatrudniających ponad 150 pracowników (55%).

Także w przedsiębiorstwach państwowych największy odsetek respondentów, którzy wskazali że nie mają takiej możliwości, jest w firmach zatrudniających powyżej 150



Wykres 8. Możliwość pełnego wykorzystania w pracy zawodowej posiadanych umiejętności w zależności od wykształcenia.

Źródło: Badania własne [4].



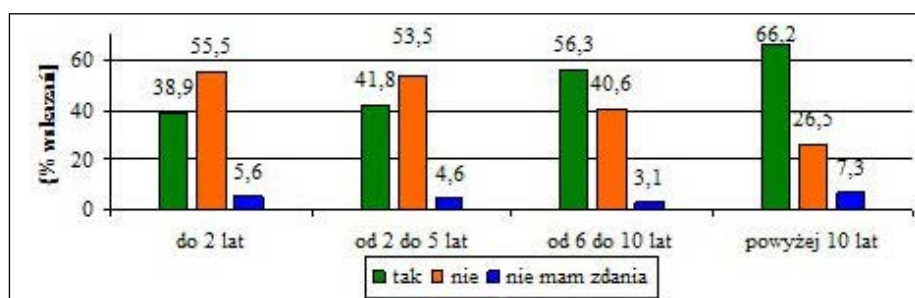
Wykres 9. Możliwości pełnego wykorzystania w pracy zawodowej posiadanych umiejętności w zależności od formy własności i wielkości firmy.

Źródło: Badania własne [4].

pracowników (44,3%). Podobnego zdania jest nieco ponad 40% respondentów pracujących w firmach zatrudniających nie więcej niż 50 pracowników i około 31% pracujących w firmach, w których liczba zatrudnionych jest zawarta w przedziale 51-150 pracowników. Odsetek respondentów, którzy wskazali na posiadanie oraz na brak takiej możliwości w wyróżnionych grupach firm prywatnych, ukształtował się prawie na takim samym poziomie i wynosi w przypadku firm zatrudniających do 50 pracowników nieco ponad 47%, zatrudniających od 51 do 150 pracowników 45-50% oraz 44-47% w przypadku firm zatrudniających ponad 150 pracowników.

Analizując z kolei rozkład wskazań respondentów w zależności od stażu pracy (wykres 10) na pytanie, czy mają możliwości pełnego wykorzystania w pracy zawodowej posiadanych umiejętności można zauważyć, że **wraz ze wzrostem długości stażu pracy systematycznie wzrasta odsetek osób potwierdzających posiadanie takich możliwości.** W przypadku osób, których staż pracy nie przekracza 2 lat jest to 38,9%, a w przypadku osób z ponad 10-cio letnim stażem pracy wynosi 66,2%. **Wraz ze wzrostem długości stażu pracy maleje liczba osób, które uważają, że nie posiadają takiej możliwości.**

Taki rozkład wskazań można tłumaczyć tym, że wraz z wydłużaniem się okresu zatrudnienia w firmie lepiej ją się poznaje i dostrzega coraz więcej możliwości wykorzystania swoich umiejętności, a ponadto przeprowadzane są przesunięcia personalne, prowadzące właśnie do lepszego wykorzystania potencjału zatrudnionego personelu.



Wykres 10. Wpływ stażu pracy na możliwości pełnego wykorzystania posiadanych umiejętności w pracy zawodowej.

Źródło: Badania własne [4].

## PODSUMOWANIE

Kierownicy każdego szczebla pełniąc swe funkcje powinni stwarzać możliwości pełnego wykorzystania posiadanych umiejętności w pracy zawodowej. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, iż wraz ze wzrostem długości stażu pracy systematycznie wzrasta odsetek osób potwierdzających posiadanie takiej możliwości. Jeśli pracownicy odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy, to powstają sprzyjające warunki do stosowania empowermentu organizacyjnego, jako zespołu celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Kierownicy powinni czerpać inspiracje z nowych trendów w pełnieniu funkcji w organizacjach, które odniosły sukces rynkowy. Przedsięwzięcie to jest dość ryzykowne. Cóż bowiem jest nowoczesne? Zwykliśmy określać jako nowoczesne coś, co dostrzegaliśmy przypadkowo, zapominając, że mogło to już znacznie wcześniej być czymś hobby. Dlatego warto pamiętać, że niektórzy menedżerowie niezbyt wysoko oceniają wprowadzenie empowermentu. Dotyczy to zarówno zespołowego podejmowania decyzji, a także delegowania części swoich obowiązków i uprawnień podwładnym.

Niezależnie od tego, czy łatwo jest wprowadzać nowoczesne aspekty empowermentu, trudność polega na tym, że wiele nowych odkryć ma mniejsze znaczenie, niż się wydaje w danym momencie. Jeśli więc poszukujemy tylko tego, co jest nowoczesne, ryzykujemy przeoczenie prawd, które przeszły próbę czasu i które są ważniejsze od przemijających kaprysów mody.

Jeśli jednak mimo to propagujemy stosowanie empowermentu, to przyczyną i uzasadnieniem jest nasze przekonanie, iż jest w nim coś nowego, co bardziej zintegruje pracowników z celami organizacji.

## LITERATURA

- [1] **BLANCHARD K. ORAZ WSPÓLZAŁOŻYCIELE I KONSULTANCI 2007/2010.** *Przywództwo wyższego stopnia.* PWN, Warszawa.
- [2] **BUGDOL M. 2006.** *Wartości organizacyjne.* Wydawnictwo UJ, Kraków.
- [3] **JUCHNOWICZ M. 2010.** *Zarządzanie przez zaangażowanie.* PWE, Warszawa.
- [4] **KULAKOWSKA A., PIĄTKOWSKI Z., ŻEBROWSKI W. 2009.** *Opracowanie przeprowadzonych badań empirycznych (216 respondentów).* Materiał niepublikowany, WSEiZ.
- [5] **SMITH J. 2006.** *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników.* Helion, Gliwice.

**PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION  
OF THE EMPOWERMENT IN  
ORGANIZATIONS  
Part II – PRACTICAL ASPECT**

*SUMMARY*

*The aim of this text is an attempt to determine the feasibility of empowerment, which is one of the concepts of personnel management in the organization. Considered a phenomenon is often equated with a simple delegation of authority, meanwhile This is an extremely complex phenomenon, as it covers practically all spheres of the organization, platform combines organizational the psychological plane. Organizations empowerment is a set of targeted activities and management practices which give power, control and authority to subordinates. Psychological empowerment is a perception, perception of being supported and strengthened.*