

Dr Marek PAWŁOWSKI  
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
Mgr Anna KUŁAKOWSKA  
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI  
Dr Renata SAJECKA  
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie  
Mgr Artur PIĄTKOWSKI  
Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

## UWARUNKOWANIA STOSOWANIA EMPOWERMENTU W PRACY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW I KADRY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH – Część II®

Of conditioning empowerment applying in the career employees and the senior staff in organizations – Part II®

**Słowa kluczowe:** Empowerment, respondenci, pracownicy, kadra kierownicza, turbulentne otoczenie, proces decyzyjny, organizacja.

*Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczących stosowania empowermentu w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach. Upelnomocnienie się pracowników i kadry kierowniczej w pracy zawodowej odbywa się w obszarach: ich życia osobistego i zawodowego, autonomii zawodowej i wykorzystywania posiadanych umiejętności, otwartości wymiany informacji "kierownik – pracownik" oraz partycypowania pracowników w podejmowaniu decyzji. Badania uwiarygodniają tezę, iż udział pracowników w procesie decyzyjnym umożliwia wzajemne, zespołowe uczenie się, wzrost zaangażowania pracowników oraz pozwala na optymalne kształtowanie wspólnej wizji funkcjonowania organizacji w dalszej perspektywie czasu.*

**Key words:** Empowerment, respondents, employees, senior staff, turbulent surroundings, decision-making processes, organization.

*The article is presenting findings concerning applying empowerment in the career of employees and the senior staff in organizations. Authorizing employees and the senior staff in the career are being undergone oneself in areas: of their private life and professional, of the professional autonomy and exploiting possessed abilities, openness of the information exchange "manager - employee" and of participating of employees in the decision making. Examinations are lending credence to the thesis that the participation of employees in decision-making processes enables mutual, team learning, height of the commitment of employees and permits the common vision of functioning of the organization the optimum forming in the more distant perspective of the time.*

### WPROWADZENIE

Empowerment stał się „modny” w związku ze zmianami w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) polegającymi na odejściu od klasycznych modeli taylorizmu i fordyzmu. Stosunki pracy chciano oprzeć na zaufaniu, współpracy i zaangażowaniu [8]. Zmiany społeczno-polityczne spowodowały, że pracownicy zaczęli być postrzegani podmiotowo [6, s. 130]. Empowerment „opiera się na przekonaniu, że zdolności pracowników często są niedostatecznie wykorzystywane i że jeśli da się ludziom szansę i powierzy im odpowiedzialność, to zechcą wносить wkład w życie organizacji” [18, s. 112]. Funkcjonowanie organizacji w dynamicznym otoczeniu związane jest z podejmowaniem decyzji w warunkach niepewności i ryzyka. Sytuacja taka wymaga dużej autonomii pracowników, którzy w nieustannych relacjach z rynkiem zmuszeni są do podejmowania niekonwencjonalnych decyzji i elastycznych działań w turbulentnym otoczeniu.

Warunkiem powodzenia sprawnego działania organizacji w niepewnym otoczeniu są wzajemne relacje pracowników i kadry kierowniczej, które powinny być oparte na zaufaniu. Według specjalistów „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [16, s. 69–80] oraz postawą opartą na przeszłości a dotyczącą przyszłości [4, s. 13]. Zawsze skutkuje podejmowaniem na jego podstawie działań w relacjach międzyludzkich i zawsze wiąże się z aktywnym zaangażowaniem. Bardziej szczegółowa definicja zaufania, podana w odniesieniu do relacji w organizacji obejmuje dodatkowo wiarę w dobre intencje innych, oczekiwanie, że dotrzymają złożonych obietnic [5, s.1] oraz oparte na kompetencjach merytorycznych i społecznych współpracowników przekonanie, że będą przydatni w podejmowanej współpracy [14, s. 119]. Jednym z istotnych sposobów na zrealizowanie zasady zaufania jest wdrożenie w organizacji konsekwentnych i systemowych działań

z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które wzmocnią zaangażowanie pracowników poprzez kreowanie atmosfery otwartości i zaufania [2].

Zaufanie prowadzi do empowermentu kadry kierowniczej i pracowników, którzy współdziałają w podejmowaniu decyzji i realizują wspólnie misję, cele i strategię organizacji. Dzięki zaufaniu wspólne działania prowadzą do racjonalizacji kosztów działalności organizacji, szybkości reakcji na zaistniałe zagrożenia, optymalnego podejmowania decyzji oraz szybkiej wymiany informacji. Dla R. Zemke i D. Schaafa empowerment oznacza zmianę podejścia do pracowników, zachęcanie, pobudzanie pracowników do używania wyobraźni i podejmowania inicjatywy [19]. Natomiast według S.H. Appelbauma i K. Honegger empowerment ma miejsce, gdy pracownicy organizacji czują, że oczekuje się od nich podjęcia w dobrej wierze inicjatywy, nawet gdy wykracza ona poza ich zwykły zakres obowiązków [1]. Konsekwencją empowermentu jest osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności i szybkości reakcji na zagrożenia w niepewnym otoczeniu.

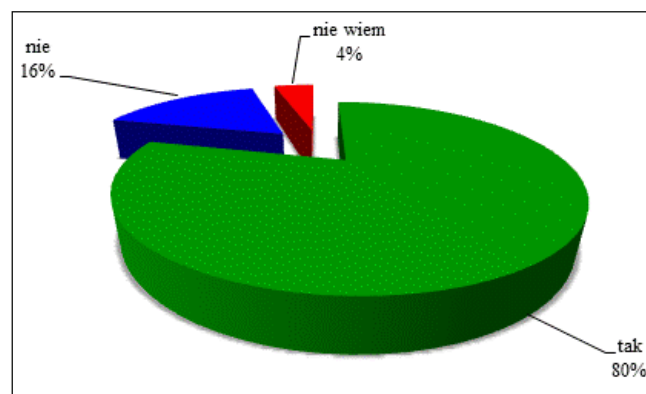
**Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących stosowania empowermentu w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach.**

## ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przedmiotem analizy jest kontynuacja i weryfikacja badań ankietowych przeprowadzonych w 2009 roku [9, s. 150–153]. Badania przeprowadzono w okresie od lutego do kwietnia 2016 roku w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości. Analizą objęto 500 respondentów. Otrzymano 168 wypełnionych ankiet.

Na pytanie (wykres 1) czy praca zawodowa ma znaczenie w życiu osobistym, odpowiedziało łącznie 168 respondentów, przy czym twierdząco 134 respondentów (80% ogółu ankietowanych), natomiast przecząco 27 respondentów (16% osób, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie). Nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie – 7 respondentów (4% ankietowanych), ponieważ stwierdzili, że nie wiedzą, czy praca zawodowa ma dla nich znaczenie osobiste. Praca to jedna z najważniejszych wartości w życiu człowieka. Może być rozumiana jako środek do osiągnięcia odpowiedniego statusu materialnego i społecznego. Ta forma działalności człowieka traktowana jest także jako cel sam w sobie – sposób na samorealizację, działalność przynosząca satysfakcję i szacunek otoczenia. W organizacji zaspokojenie tych potrzeb następuje między innymi dzięki ciągłości zatrudnienia, podnoszeniu kompetencji zawodowych oraz właściwemu programowi świadczeń socjalnych. Tak wysoki odsetek wskazań respondentów wskazuje na potrzeby nawiązywania bliskich kontaktów z ludźmi, potrzebę miłości, przyjaźni, przywiązania, akceptacji. Praca i poczucie przynależności do danej grupy społecznej pozytywnie wpływają na efektywność wyników. Jest też jedną z najważniejszych wartości w życiu człowieka, sposobem na samorealizację, daje poczucie spełnienia i przynosi satysfakcję. Praca zawodowa umożliwia rozwój własnych zainteresowań, wzrost poczucia wartości oraz szacunek ze strony otoczenia. Jak wynika z wskazań respondentów 49% pracuje w przedsiębiorstwach do 2 lat i w większości wskazań są to pracownicy

ze średnim wykształceniem [13, s. 141–147]. Można powiedzieć, że jest to pokolenie „Y” – osoby urodzone po 1975 roku. Dla tego pokolenia pracowników wartością w pracy jest nie tylko wielkość zarobków, ale również szansa rozwoju, poczucie satysfakcji czy atmosfera w firmie oraz to, czy praca jest interesująca. Wśród zatrudnionych wzrosło znaczenia takich wartości jak: poczucie wartości i bycia potrzebnym, szacunek otoczenia oraz możliwość rozwijania swoich umiejętności.



**Wykres 1. Znaczenie pracy zawodowej w życiu osobistym pracowników.**

**Graph 1. Significance of the career in the private life of employees.**

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

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

Dywagacje, dotyczące znaczenia pracy zawodowej w życiu osobistym pracowników i kadry kierowniczej, powróciły ze zdwojoną mocą po brytyjskim referendum. Przyczyną może być niemożność wyobrażenia sobie życia osobistego i zawodowego przez pracowników bez UE. Przypomina to obecną sytuację, kiedy wielu nie przyjmuje do świadomości informacji o wyborze Donalda Trumpa na Prezydenta Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Należy pamiętać, iż pewne kwestie w demokracji są odbierane w sposób diametralnie odmienny. Przykładem może być progresywne opodatkowanie. Wyższy podatek od najbogatszych (stanowiących mniejszość) sprawia, że słabnie opór na jego wzrost ze strony znacznie mniej zarabiających i dużo mniej posiadających. Druga kwestia, to nieelastyczne prawo pracy, które zwiększa stabilność zatrudnionych (czyli większości), natomiast utrudnia sytuację osób poszukujących pracy lub dopiero wchodzących na rynek. A.K. Koźmiński zauważa, że przyczyną tych niepowodzeń, groźnych dla milionów ludzi w różnych konfiguracjach społeczno-politycznych i geograficznych są błędy w zarządzaniu. Zalicza do nich:

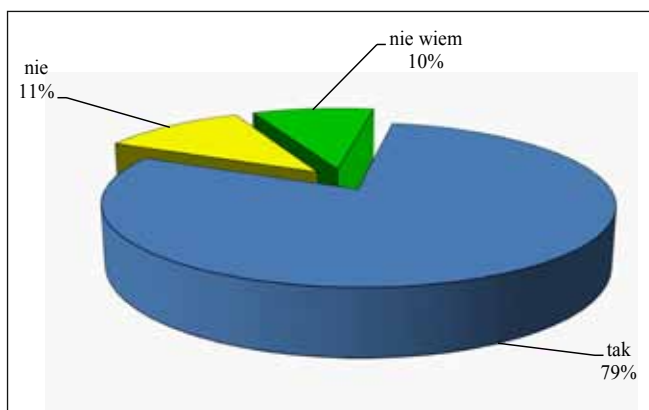
- Dekoncentrację sił i środków w różnych obszarach w celu szybkiego zwrotu poniesionych nakładów,
- Konfliktowe relacje pracownicy – kadra kierownicza,
- Realizację zdezaktualizowanej i nieelastycznej strategii w warunkach ryzyka i niepewności,
- Nieumiejętne zarządzanie ryzykiem związanym z decyzjami inwestycyjno-finansowymi,

- Nieumiejętne prowadzenie polityki rozwojowej organizacji na poziomie wierzchołka strategicznego,
- Nieumiejętne wykorzystywanie efektu synergii na różnych poziomach zarządzania organizacjami zmierzającymi do przetrwania, rozwoju i ekspansji [7].

Zaistnienie społeczeństwa opartego na wiedzy implikuje diametralną zmianę i przemianę procesu pracy zatrudnionych. Sytuacja ta powoduje wyzwania przed menedżerami i przywódcami, ponieważ procesy pracy są przedmiotem ich aktywnego monitorowania i kierowania [7, s. 36, 73].

Sposób, w jaki pracownicy postrzegają pracę, ulega stopniowej zmianie. Pomimo, że wysokość uzyskiwanego wynagrodzenia oraz stabilność zatrudnienia mają wciąż istotne znaczenie, to pracę coraz częściej wartościujemy pod względem satysfakcji, możliwości samorealizacji, spełnienia własnych ambicji oraz rozwoju zainteresowań. Na zmiany w ocenie przez pracowników wartości pracy na przestrzeni ostatnich 30 lat wpływ miało wiele czynników ekonomiczno-społecznych. Przemiany ustrojowe, „szok” transformacji, pojawienie się bezrobocia oraz niepewność zatrudnienia sprawiły, że praca stała się pożądanym dobrem, które zapewniało utrzymanie i bezpieczeństwo.

Na pytanie do respondentów, czy mają wpływ na wykonywanie pracy zawodowej (wykres 2), twierdzących wskazało 133 respondentów (79% ogółu osób ankietowanych), natomiast przeczących 16 respondentów (11% ogółu osób ankietowanych). Pozostałych 19 respondentów (10% ogółu ankietowanych) stwierdziło, że nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie. Pracownicy doświadczający niezależności w procesie podejmowania decyzji i możliwości rozwoju zawodowego efektywniej wykonują obowiązki zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym.



**Wykres 2. Wpływ pracowników na wykonywanie pracy zawodowej.**

**Graph 2. Influence of employees on performing the career.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 168 respondentów).

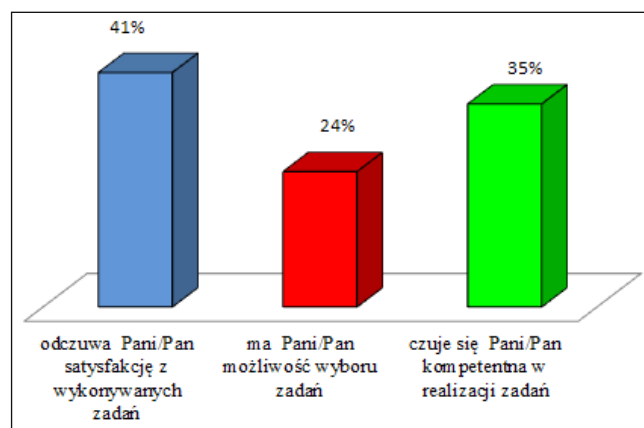
**Source:** Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with examinations).

Pracownicy i kadra kierownicza są zdziwieni tym, że kiedyś król dysponował nieograniczoną władzą. Jednocześnie, niemal nikt nie przejmie się obecnie nieograniczonymi możliwościami, jakie zostały przekazane w ręce większości.

Należy zaznaczyć, iż ma to wymiar symboliczny, ponieważ 90% aktywów znajduje się w rękach 5% społeczeństwa.

Kolejną kwestią poruszanego zagadnienia są obawy dotyczące bezrobocia wynikającego z automatyzacji i nie są one niczym nowym. Znane są niezliczone przykłady tzw. kreatywnych destrukcji będących rezultatem wdrożenia nowych technologii. Konsekwencją ich stosowania były jednocześnie bogactwo jak i silne niepokoje społeczne. Istotne jest przy tym balansowanie pomiędzy utrzymaniem zatrudnienia i postępem technologicznym. Proces ten jest lustrzanym odbiciem w politycznym rozkładzie wpływów różnych opcji w państwie oraz tym jak zyski z tych technologii są redystrybuowane. Nigdy natomiast nie doszło w historii do sytuacji gdzie w wyniku automatyzacji 50% populacji pozbawiono pracy.

W kolejnym pytaniu zgodnie z własnym przekonaniem respondentów mieli odpowiedzieć, czy czują się kompetentni przy realizacji zadań, czy mają możliwość wyboru zadań oraz czy odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy. Chociaż są to pozornie nie związane ze sobą trzy różne pytania, to jednak dotyczą one aspektów związanych z empowermentem. Udzielone przez respondentów wskazania zestawiono na wykresie 3.



**Wykres 3. Samoocena i autonomia pracowników w realizacji zadań.**

**Graph 3. The Self-assessment and the autonomy of employees in the execution of tasks.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 168 respondentów).

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

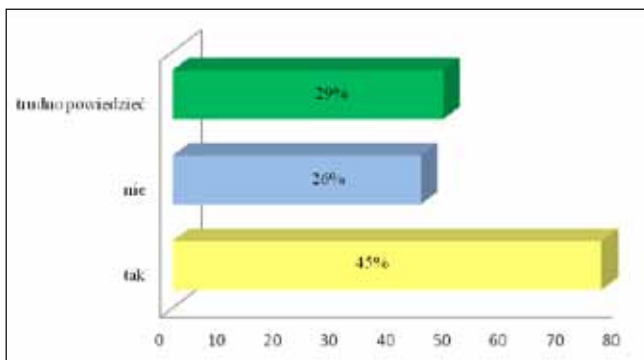
Szybkość zmian technologicznych i kulturowych, może osłabić u pracowników i kadry kierowniczej sprawność do realizacji misji, strategii i celów organizacji, a tym bardziej do opracowania i stosowania programów i planów biznesowych krajowych i międzynarodowych. Luka edukacyjna musiałaby być eliminowana, gdyby organizacje uczestniczyły w konkurencji rynkowej i dążyły do wykorzystania gospodarczego nowych technologii.

A.K. Koźmiński, zwraca uwagę na fakt, że tradycyjnie pojmowana praca ulega zmianie w postępie geometrycznym. Podaje, iż podział pracy zostaje zastąpiony przez zmienne, nieokreślone zadania, specjalizacja ustępuje szerokiemu profilowi umiejętności, a stabilizację wypiera ciągła zmienność. Hierarchię, awans w pionie wypierają płaskie, sieciowe struktury, implikując awans w poziomie. W miejsce lojalności instytucjonalnej wchodzi ruchliwość i samozatrudnienie, a orientację na wyniki przekłada się na orientację na procesy i na czas reakcji w niepewnym otoczeniu.

Dlatego formalizacja procesów ustępuje improwizacji [7, s. 74].

Wydaje się prawdopodobne, iż te tendencje mogą zaostrić dążenie wierzchołka strategicznego organizacji do nieustannej edukacji swoich pracowników i doprowadzić do natychmiastowych i drastycznych rozwiązań, aby zapewnić stabilność, przetrwanie, rozwój i ekspansję w turbulentnym otoczeniu, kierowanej przez siebie organizacji. Nowoczesne metody i techniki zarządzania, które znacznie inspirują pracowników do nowych wyzwań, będą z entuzjazmem wdrażane, w perspektywie zmian społeczno-gospodarczych.

W kolejnym pytaniu respondenci odpowiedzieli, czy wykonując pracę zawodową mają możliwość pełnego wykorzystania posiadanych umiejętności w tym zakresie (wykres 4). Respondenci udzielili łącznie 168 odpowiedzi, w tym 76 twierdzących (45 % ogółu wskazań) oraz 44 przeczących (26% ogółu wskazań). Ponadto 48 respondentów (29% ogółu osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie) wskazało, że nie ma wyrobionego zadania na ten temat. Dobrego pracownika cechuje kompetencja, skuteczność w działaniu oraz specjalistyczna wiedza i umiejętności w zakresie pełnionej funkcji. Właściwe zaangażowanie pracowników to jeden z kluczowych elementów umiejętnego prowadzenia polityki personalnej. Posiadane przez pracowników umiejętności to jeden z najważniejszych czynników warunkujących wzrost poziomu zaangażowania w pracę oraz rozwijania nowych kompetencji. Umiejętności stymulują nie tylko efektywność pracy, innowacyjność, ale i potrzebę coraz wyższych osiągnięć. Ważną rolę w tym procesie pełni inspirujące zarządzanie zasobami ludzkimi. Prowadzenie przedsiębiorstwa wymaga nie tylko kapitału finansowego i zastosowania nowoczesnej techniki, ale także umiejętności pracowników, ich kompetencji, zaangażowania w pracę oraz przemysłu i wyciągania praktycznych wniosków z teorii organizacji, ekonomii i psychologii zarządzania.



**Wykres 4. Wykorzystanie przez pracowników w pełni własnych umiejętności w pracy zawodowej.**

**Graph 4. Applying skills by truly own employees in the career.**

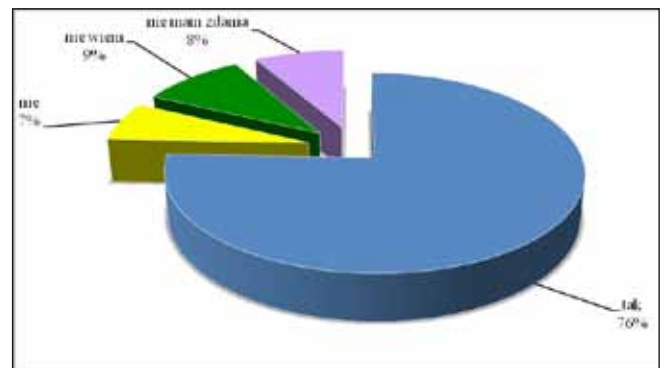
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 168 respondentów)

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

Wiele aspektów funkcjonowania organizacji w konkurencyjnym otoczeniu stwarza warunki do dynamicznego stosowania i wdrażania nowoczesnych metod zarządzania i technologii, pozwalających na osiąganie celów biznesowych. Pracownicy są postrzegani jako wyrafinowane

organizmy, których zachowanie należy obiektywnie kształtować w najbardziej efektywny sposób. Wierzchołek strategiczny organizacji, poprzez korzystanie z pomocy nowych technologii powinien powstrzymać tendencje antyspołeczne pracowników. Mając na uwadze, iż pracownik jest podrzędny w stosunku do organizacji, należy sterować nim w kierunku, który prowadzi do celu korzystnego dla całej organizacji.

Analizując rozkład wskazań respondentów (wykres 5) i ich udziału w procesie podejmowania decyzji należy zauważyć, że aż 127 osób ankietowanych (76% wskazań ogółu respondentów) gotowych jest do takich działań. Pracownicy ci przejawiają inicjatywę w podejmowaniu decyzji strategicznych i taktycznych. Tylko 11 respondentów (7% ogółu ankietowanych) wskazało, że nie jest gotowych do uczestniczenia w procesie decyzyjnym. 16 respondentów (9% ogółu ankietowanych) wskazało, że nie wie czy są już gotowi do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji w organizacji. Natomiast 14 (8%) respondentów stwierdziło, że nie ma zdania na tak zadane pytanie.



**Wykres 5. Gotowość pracowników do współuczestniczenia w procesie decyzyjnym.**

**Graph 5. Readiness of employees to concur in decision-making processes.**

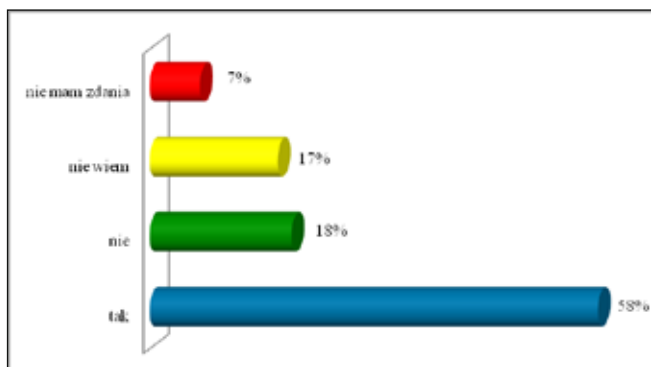
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 168 respondentów)

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

Postęp w dziedzinie technologii informatycznych otwiera nowe możliwości współuczestniczenia pracowników w procesie decyzyjnym. Informatyczne systemy mogą odegrać kluczową rolę w gromadzeniu i przetwarzaniu informacji, optymalizując przeprowadzane symulacje i budowane scenariusze pożądanych zdarzeń w otoczeniu. Pracownicy osiągając mistrzostwo osobiste w posługiwaniu się tymi systemami, dysponując modelami myślowymi w prowadzeniu symulacji wspomaganymi komputerowo, stają się kompetentni do partycypowania w procesie decyzyjnym kierownictwa organizacji.

Dynamika procesów globalizacji i konfliktów regionalnych, z perspektywą konfliktu globalnego, może intensyfikować partycypację pracowników w symulacjach procesów biznesowych swoich organizacji [20]. Może to zapewnić korzyści takie jak poprawa jakości usług świadczonych przez organizację dla otoczenia, ciągłe monitorowanie stanu organizacji i jej zdolności modyfikowania swojego miejsca w dynamicznej sieci w celu zwiększenia wydajności i odporności na zaburzenia w otoczeniu. Ponadto

pracownicy będą bardziej kompetentni, jak również powstanie ciągła komunikacja dyrekcja – pracownicy – otoczenie. Aktywny udział pracowników w podejmowaniu decyzji prowadzi do jakościowego i ilościowego wzrostu produkcji, redukuje rotację pracowników, zmniejsza absencję i spóźnienia, poprawia relacje interpersonalne w organizacji, wzmacnia gotowość pracowników do akceptacji zmian, pozwala lepiej zarządzać personelem i udoskonala jakość podejmowanych decyzji. Współuczestnictwo w zarządzaniu oznacza, że pracownicy, a nie tylko kierownicy mają wpływ na decyzje organizacji. Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji wzbudza u nich zaufanie wobec menedżerów i zwiększa zaangażowanie w wykonywaną pracę. Osoby mające więcej sposobności do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji odczuwają mniej zagrożeń związanych z pracą i mają wyższe poczucie własnej wartości. Proces podejmowania decyzji obejmuje zatem rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najskuteczniejszego wariantu i wprowadzenie go w życie. Skuteczne podejmowanie decyzji przez pracowników wymaga zrozumienia danej sytuacji decyzyjnej. Większość pracowników skłonna byłaby uznać, że skuteczna decyzja to taka, która optymalizuje pewien zestaw czynników jak np. zyski, sprzedaż, dobrobyt pracowników i udział w rynku. W pewnych sytuacjach jednak decyzją słuszną będzie ta, która minimalizuje starty i koszty. Może to oznaczać nawet wybór najlepszych metod wycofania się z danej działalności, zwolnienia pracowników albo wypowiedzenia umowy.



**Wykres 6. Autonomia pracowników w nieskrępowanym przedstawianiu przełożonym swoich opinii na temat realizacji projektów.**

**Graph 6. Autonomy of employees in unrestricted presenting to superiors of his opinions on the subject of the implementation of projects.**

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

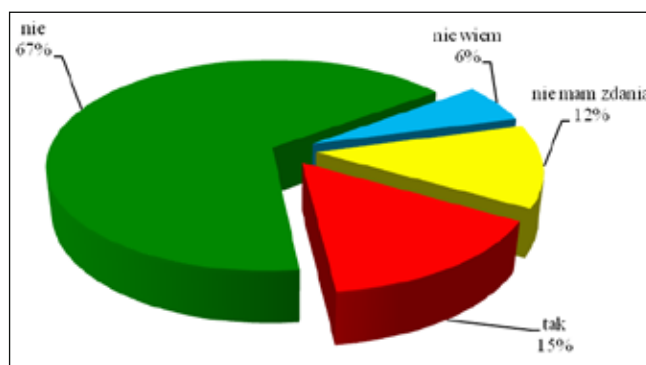
**Source:** Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with examinations)

Analizując wielkość wskazań respondentów mogących nieskrępowanie przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania (wykres 6), można stwierdzić, że aż 98 osób ankietowanych (58 % wskazań respondentów) może nieskrępowanie przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania. Najmniejszy odsetek respondentów, w tej grupie wskazań, bo tylko 28 osób ankietowanych (17% wskazań respondentów)

stwierdziło, że nie wie czy może otwarcie wyrażać swoje opinie w obecności kierowników. 31 osób ankietowanych (18% wskazań respondentów) nie może przedstawić przełożonemu swojego zdania na temat sposobu realizacji zadania. Natomiast 11 osób ankietowanych (7% wskazań respondentów) powiedziało, że nie ma zadania na ten temat.

Zmiany organizacyjne, tworzenie nowej strategii biznesu oraz utrzymanie się organizacji na konkurencyjnym rynku będą w dużej mierze zrealizowane, jeśli pracownicy otworzą się na szczerze relacje w wymianie informacji z przełożonymi; tym bardziej, że następuje zbliżenie kulturowe Zachodu ze Wschodem, które prowadzi do destabilizacji i redefinicji wizji, misji i strategii organizacji w zmiennym otoczeniu. Sytuacja ta powoduje również, iż przetrwanie, rozwój i ekspansja organizacji są przesłanką, na której kreuje się świadomość nowego pracownika organizacji. Ekspansja technologii informatyczno-komunikacyjnych pozwoli na stworzenie przyjaznego klimatu w relacjach przełożony – podwładny. Realizację współdzielenia się własnymi opiniami z potencjalnie nieograniczoną ilością pracowników i kierowników w organizacji na ziemi, gdzie funkcjonowanie organizacji zmierza do systemowego podejścia w tej kwestii, będzie umożliwiał empowerment.

Z odpowiedzi respondentów, na pytanie czy boją się przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat realizacji zadań (wykres 7). wynika, że aż 112 osób ankietowanych (67% respondentów) nie boi się tego zrobić. 25 respondentów (15% pracowników ankietowanych) stwierdziło, że ma obawy przed przedstawieniem przełożonemu swojego zdania. Tylko 10 pracowników (6% wskazań respondentów) wskazało, że nie wie jak w konfliktowych sytuacjach reagować wobec stanowiska kierowników. Natomiast 21 respondentów (12% wskazań pracowników ankietowanych) nie miało zdania na ten temat.



**Wykres 7. Obawa i lęk pracowników w relacjonowaniu przełożonym kontrowersyjnego stanowiska na temat realizacji projektów.**

**Graph 7. Anxiety and fear of employees in relating the controversial position for superiors about the implementation of projects.**

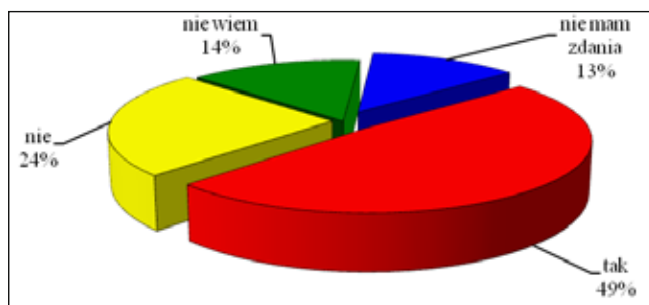
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (badaniami objęto 168 respondentów)

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

Kierownictwo organizacji jest odpowiedzialne za dwa cele: osiągnięcie przez organizację zysku i rozwiązywanie konfliktów, jakie mogą zaistnieć na różnych płaszczyznach

zależności hierarchicznej i współdziałania w realizacji procesów. Jeśli organizacja rozwija się dobrze i jest skuteczna, przekłada się to na przyjazny klimat wymiany informacji i zaufania oraz znika obawa pracowników przed zaprezentowaniem przelożonemu swej opinii w kwestii realizowanych zadań, nawet w przypadku opinii negatywnej. W takim otoczeniu pracownicy są otwarci na wymianę agresywnych poglądów, mając świadomość, iż informacja to władza. Dla odmiany gdy organizacja wpada w kryzys, pracownicy i kadra kierownicza wzajemnie się obwiniają za zaistniałą sytuację. Empowerment jako filozofia działania w różnych ekstremalnych sytuacjach znajduje wówczas pole do działania poprzez neutralizowanie konfliktów w relacjach pracownicy – kadra kierownicza, zachęcając wszystkich członków organizacji do kreatywnych działań w celu wyjścia z kryzysu.

Z rozkładu odpowiedzi na pytania czy respondenci współuczestniczą w procesie decyzyjnym zilustrowanych na wykresie 8. wynika, że aż 82 pracowników (49% wskazań respondentów) współuczestniczy w nim. Znacznie mniej, bo tylko 41 badanych respondentów (24% osób ankietowanych) wskazało, że nie uczestniczy w tym procesie. Najmniejszy odsetek osób ankietowanych 24 pracowników (14% wskazań respondentów) odpowiedziało, że nie wie czy współuczestniczy w procesie podejmowania decyzji. Natomiast 21 osób ankietowanych (13% respondentów) nie ma wyrobionego zdania na to pytanie.



**Wykres 8. Współuczestniczenie pracowników w procesie decyzyjnym.**

**Graph 8. Concurring of employees in decision-making processes.**

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

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

W organizacjach, w których zatrudnieni są pracownicy wysoko kwalifikowani, a podejmowanie decyzji wspomagane jest komputerowo wydaje się naturalne, że aż 60% badanych respondentów partycypuje w procesie podejmowania decyzji. Współuczestniczenie pracowników w procesie decyzyjnym może być do przyjęcia przez ogół kadry kierowniczej, jeśli proces ten będzie wdrażany stopniowo, i wyjaśniany racjonalnie, iż takie podejście nie zagraża stabilności i bezpieczeństwu organizacji. Kierownictwo organizacji zdaje sobie sprawę z korzyści wykorzystywania pracowników przy w podejmowaniu decyzji, które wynikają z szeroko rozumianego efektu synergii. Efektywniejsze jest działanie prowadzące do celu, realizowane przez zespół, niż wykonywane przez osoby odosobnione od siebie. Również grupowe rozwiązywanie problemów ma zastosowanie w technice

decyzyjnej „Burza mózgów”, gdzie zespół na wspólnej sesji próbuje znaleźć wspólne – optymalne rozwiązanie. Udział pracowników w procesie decyzyjnym umożliwia ponadto wzajemne, zespołowe uczenie się oraz pozwala na optymalne kształtowanie wspólnej wizji funkcjonowania organizacji w dalszej perspektywie czasu.

## WNIOSKI

Koncepcja empowermentu jest szansą wykazania się pracowników, którzy z różnych powodów nie mają możliwości awansowania na stanowiska kierownicze – poziomy decyzyjne w tradycyjnie pojmowanej organizacji. Mogą oni wносить często cenne uwagi i sugestie dotyczące funkcjonowania firmy oraz wskazywać możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Empowerment wpływa bezpośrednio na poziom motywacji zatrudnionych, gdyż osoby mające kompetencje decyzyjne czują się bardziej dowartościowane, co pobudza do aktywnego myślenia, większego zaangażowania i inicjatywy. Ich nastawienie do pracy oraz napotkanych przeszkód jest bardziej pozytywne i kreatywne. Chętniej angażują się w realizację zadań, co do których sami podejmowali decyzje. Z koncepcją empowermentu ściśle powiązane są kompetencje zespołu. W organizacjach, gdzie wdrażana jest koncepcja empowermentu, lepiej wykorzystywana jest wiedza i doświadczenie pracowników. Wpływa to w sposób znaczący na podniesienie kompetencji zatrudnionych, a w konsekwencji konkurencyjności firm oraz poprawę ich pozycji na rynku. Empowerment sprawia również, iż organizacje mają większe szanse stać się bardziej innowacyjne. Dzięki zaangażowaniu pracowników możliwe jest lepsze opracowanie, wdrażanie i kontrolowanie strategii przedsiębiorstwa oraz szybsze osiągnięcie założonych celów, co przekłada się na korzystniejsze wyniki podmiotu [17].

Empowerment jest strategią dobrze przygotowującą organizację do sytuacji kryzysowych. Badania prowadzone przez A. Stankiewicz-Mróż wykazały, że „funkcjonowanie organizacji w burzliwych czasach wiąże się z koniecznością tworzenia warunków do wykorzystywania koncepcji empowermentu, 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” [15, s. 182].

Wprowadzenie empowermentu jako nowoczesnej formy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest koniecznością wynikającą z jej potrzeb zarówno wewnętrznych (skuteczne motywowanie pracowników), jak i zewnętrznych (działań rynku, klientów) [10].

Ocena i analiza przeprowadzonych badań wykazała istotną rolę i znaczenie empowermentu w sprawnym funkcjonowaniu organizacji w niepewnym otoczeniu:

→ Organizacja stanowi zbiór różnorodnych procesów, zachodzących wewnątrz i na zewnątrz niej, więc kadra kierownicza i pracownicy zobligowani są do określenia optymalnych punktów na skali takich dychotomii jak: elastyczność – sztywne biurokratyczne reguły działania, centralizacja – decentralizacja, współpraca – niszcząca

rywalizacja, metodyczne działanie – intuicyjne podejmowanie decyzji, cel uświęca środki – orientacja na pracowników;

- Istnieje pełna partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji – uprawomocnienie pracowników (empowerment) a także coaching (stymulowanie podwładnych do samodzielnego podejmowania decyzji);
- Następuje tworzenie wspólnej wizji, optymalizacja opracowywanych modeli biznesu i doskonalenie pracowników w kształtowaniu reguł gry rynkowej.

Wyzwania, z którymi muszą mierzyć się współczesne organizacje, zmuszają do poszukiwań wciąż nowych, bardziej efektywnych koncepcji i metod zarządzania. Koncepcja empowermentu stanowi, interesującą poznawczo i użyteczną propozycję szerszego spojrzenia na możliwości aktywowania potencjału ludzkiego i przekształcania go w wymierne, oczekiwane przez pracodawcę wyniki. [11, s. 76–77].

Rezultatem wdrożenia empowerment jest:

- zadowolenie z pracy,
- uznanie,
- inne wyobrażenia i nowe umiejętności,
- rozwój kariery zawodowej.

Dowodem na to, że empowerment działa, jest wzrost zadowolenia klientów, poprawa końcowego wyniku firmy, pracownicy zaś [18, s. 114]:

- są zdolni do bieżącego działania bez zaangażowania czasu kierownictwa;
- zajmują się sami „swoimi” klientami;
- zgłaszają pomysły usprawnienia usług,
- rozwiązują sami swoje problemy.

Upelnomocnianie (empowerment) powinno prowadzić do tworzenia warunków podejmowania jak najlepszych decyzji, szybkich i dających w efekcie większe zaangażowanie i większą motywację personelu do zaspokajania potrzeb klientów i oczekiwań akcjonariuszy [3, s. 349]. Pożądane postawy pracowników trudno osiągać bez traktowania ich jako podmiotu działającego w warunkach wspólnoty, której członkowie wspierają się nawzajem budując siłę całej organizacji. To powoduje, że – mimo wskazanych tu wątpliwości – temat empowermentu należy uznać za aktualny i wartościowy dla teorii i praktyki zarządzania [12, s. 21].

## LITERATURA

- [1] **APPELBAUM S.H., K. HONEGGAR 1998.** „Empowerment a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power”. *Empowerment in Organizations*, t. 6 nr 2: 25–50, cyt. za: BRAJER–MARCZAK R. 2013. „Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* Nr 4(36): 28.
- [2] **BLANCHARD K. 2007.** *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe: 75–85.
- [3] **BRILMAN J. 2002.** *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE: 349.
- [4] **BUGDOL M. 2010.** „Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych”, *Współczesne Zarządzanie* 2: 11–25.
- [5] **GRUDZEWSKI W.M., I.K. HEJDUK, A. SANKOWSKA, M. WAŃTUCHOWICZ 2010.** Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem, <http://pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html>, data dostępu: 15.06.2012.
- [6] **KANAFACHMIELEWSKA D. 2012.** „Umacnianie (Empowerment) – pojęcie i istota” *Współczesne Zarządzanie* 1: 130–140.
- [7] **KOŹMIŃSKI A. K. 2005.** *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.
- [8] **KRAWCZYK–BRYŁKA B. 2012.** „Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu”. *Zarządzanie i Finanse* Vol. 10 nr 4: 325–327.
- [9] **KUŁAKOWSKA A., Z. PIĄTKOWSKI, K.P. MAZUR, M. PAWŁOWSKI 2011.** „Perspektywy wdrażania empowermentu w organizacjach”, Część I – aspekt teoretyczny, *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego* 1: 150–153.
- [10] **LESZCZYŃSKA M. 2008.** „Empowerment jako nowoczesna forma zarządzania zasobami ludzkimi w filozofii TQM”, [W] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości* (red.) Borys T, Rogala P. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 31: 69–78.
- [11] **MOCZYDŁOWSKA J.M. 2014.** „Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji”. *ZS WSH Zarządzanie* (1): 71–78.
- [12] **MOCZYDŁOWSKA J.M. 2013.** „Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 11: 15–23.
- [13] **PAWŁOWSKI M., A. KUŁAKOWSKA, Z. PIĄTKOWSKI, R. SAJECKA 2016.** „Stosowanie empowermentu w praktyce państwowych i prywatnych przedsiębiorstw, Część I”, *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego* 2: 141–147.
- [14] **SMYTH H., M. GUSTAFFSON, E. GANSKAU 2010.** „The value of trust in project Business”, *International Journal of Management* 28 cyt. za: KRAWCZYK–BRYŁKA, B. 2012. „Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu”, *Zarządzanie i Finanse* Vol. 10 nr 4: 325–327.
- [15] **STANKIEWICZ–MRÓZ A. 2015.** „Kontrola versus zaufanie nadzór nad pracownikami w erze koncepcji empowerment”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej* Nr 1200 Organizacja i Zarządzanie, z. 60: 182.
- [16] **SZTOMPKA P. 2007.** *Zaufanie fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- [17] **TRIPPER–HRABI J. 2015.** „Kompetencje międzynarodowych zespołów wiedzy”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*. *Zarządzanie* 2: 45–46.

- [18] **Upelnomocnianie** (empowerment) – ważny instrument w wyzwaniu kreatywności personelu **2007** [w:] Biblioteka „Gazety Wyborczej”. Biznes. tom 5. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: PWN: 112–114.
- [19] **ZEMKE R., D. SCHAAF 1989.** „The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care”. New American Library, New York: 68, cyt. za: BRAJER–MARCZAK R. 2013. „Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy”. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 4(36): 28.
- [20] [http://www.prisonplanet.pl/nauka\\_i\\_technologia/nbic\\_zabawa\\_w\\_boga\\_obraz.p1220355957](http://www.prisonplanet.pl/nauka_i_technologia/nbic_zabawa_w_boga_obraz.p1220355957)