

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

# STOSOWANIE EMPOWERMENTU W PRAKTYCE PAŃSTWOWYCH I PRYWATNYCH PRZEDSIĘBIORSTW Część I<sup>®</sup>

## Applying empowerment in practice national and of private companies Part I<sup>®</sup>

**Słowa kluczowe:** Empowerment, respondenci, metody i techniki zarządzania, turbulentne otoczenie, państwowe i prywatne przedsiębiorstwa.

*Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczących stosowania Empowermentu w praktyce państwowych i prywatnych przedsiębiorstw. Upelnomocnienie się pracowników w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw, zachowań i motywacji, ich podstawowych wartości i percepcji jest niezwykle istotne. Badania uwiarygodniają tezę, iż niezbędne jest wcześniejsze mentalne przygotowanie/modyfikacja świadomości pracowników na zmiany w tych obszarach.*

**Key words:** Empowerment, respondents, methods and management techniques, turbulent surroundings, national and private companies.

*The article is presenting findings concerning applying Empowerment in practice national and of private companies. Authorizing oneself of employees in areas of functioning of enterprises, behaviours and motivation, their core values and the perception is unusually essential. Examinations are lending credence to the thesis that it is essential earlier mental prepare/alteration of the awareness of employees for changes in these areas.*

### WPROWADZENIE

XXI wiek jest okresem generowania wielokulturowej formy cywilizacji, prowadzącej do zmniejszenia przewidywalności sposobów pełnienia ról, zróżnicowanych i zmiennych wizji przyszłości, gdzie nieprzewidywalne lojalności wewnątrz i na zewnątrz organizacji doprowadzają do kompletnej redefinicji miejsca i roli pracowników w firmach bez granic. W takiej sytuacji Empowerment jest źródłem szans i zagrożeń dla organizacji działającej w warunkach technologicznych, gdzie metody produkcji pozwalają na eliminację pracy człowieka oraz umożliwiają wysoki poziom kontroli i manipulacji państwa jego środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym. Empowerment przygotowuje pracowników fizycznie i mentalnie na stresy wynikające z turbulencji otoczenia, wielości pomieszanych kodów językowych, organizacji bez przeszłości i małej przewidywalności sposobów pełnienia ról. Obecnie w warunkach totalnej globalizacji obserwujemy sterowaną odgórnie eksplozję nowych filozofii działania, przewartościowań moralnych i kulturowych oraz komputerowe wspomaganie koncepcji, technik i metod zarządzania. Tendencje te będą ulegały dynamicznym zmianom, minimalizując role i znaczenie pracowników w organizacji.

### GENEZA EMPOWERMENTU

Podwaliny teoretyczne koncepcji empowermentu zostały stworzone znacznie wcześniej niż nam się wydaje i mają złożony rodowód. Początek empowermentu można odnaleźć w kierunku Human Relations nurtu behawiorystycznego, humanizacji pracy oraz takich metodach zarządzania, jak np. wzbogacanie i rozszerzanie pracy, zarządzanie przez partycypację a także zarządzanie przez delegowanie uprawnień [1, s. 67].

Już w czasach powstania szkoły stosunków międzyludzkich w działalności E. Mayo zaczęto zwracać uwagę na rolę i znaczenie czynnika ludzkiego w zarządzaniu. Na współczesne rozumienie procesów zachodzących w systemie społecznym organizacji wywarli wpływ przede wszystkim behawiorysty i tak: A. Maslow zwrócił uwagę na potrzeby człowieka, D. McGregor pisał o samorealizacji a I. March i H. Simon przyczynili się do lepszego rozumienia wzorów zachowań w organizacji [4, s. 42-43].

Według M. Bugdola u podstaw empowermentu stoją podstawowe teorie motywacji i społecznego uczenia się oraz koncepcje samozarządzania, projektowania pracy i udziału pracowników w podejmowaniu decyzji [4, s. 46].

J. Brillman zauważa, że pojęcie empowerment „nabrało znaczenia od momentu, kiedy zaczęto wdrażać techniki zarządzania jakością totalną (TQM), bardziej orientować przedsiębiorstwa na klientów, kształtować reaktywny lub raczej proaktywny charakter przedsiębiorstw, dążyć do skracania cykli wytwarzania i podejmowania decyzji” [3, s. 347].

## DEFINIOWANIE EMPOWERMENTU

Empowerment nie jest rozumiany jednoznacznie. Koncepcja ta ma liczne oblicza (postacie) i bywa utożsamiana z zaangażowaniem pracowników, partycypacją załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem czy z delegowaniem władzy na niższe szczeble zarządzania. Sam termin w polskiej literaturze przedmiotu występuje i w wersji oryginalnej, tzn. empowerment, lub jest najczęściej tłumaczony jako „uppełnomocnienie” czy „uprawnianie” [1, s. 67].

Na założenia koncepcji empowermentu ogromny wpływ wywarły J.A. Conger oraz R.N. Kanungo. Zdefiniowały one empowerment jako proces zwiększania poczucia własnej skuteczności wśród członków organizacji dzięki zidentyfikowaniu warunków, które powodują niemoc (bezsilność) w ich usunięciu zarówno poprzez wykorzystanie odpowiednich praktyk organizacyjnych, jak i nieformalnych technik uzyskiwania (zapewniania) informacji na temat efektywności własnej pracowników (self-efficiency information) [1, s. 67-68; 10, s. 2].

Współcześnie w definiowaniu empowermentu kładzie się nacisk na różne ważne kwestie, tj. m.in. na:

- „dynamikę procesu redystrybucji władzy” (uprawnień do podejmowania decyzji) pomiędzy zarządzającymi a pracownikami, uzasadniając to koniecznością spełniania coraz większych oczekiwań klientów;
- zachęcanie pracowników, aby chcieli myśleć strategicznie i ponosić indywidualną odpowiedzialność za jakość swojej pracy;
- stymulowanie takich zachowań pracowników, które w większym stopniu zapewniają zadowolenie klientów i usprawniają funkcjonowanie organizacji [1, s. 68].

M. Lee, i J. Koch uznali, że pojęcie empowermentu jest bliskie innym pojęciom, także tym, związanym z zarządzaniem, np.: delegowanie władzy; motywowanie; własność pracownika; autonomia; samodeterminacja; samozarządzanie; samokontrola; wpływ na samego siebie; „przywódca dla siebie”; wysoki poziom zaangażowania; zarządzanie partycypacyjne [4, s. 47].

Bogata literatura przedmiotu wskazuje na wieloaspektowość empowermentu i dowodzi, że może być on traktowany jako:

- sposób zachowania się i postępowania przełożonych zmierzających do obdarzenia władzą podwładnych;
- umiejętność samodzielnego pracowania;
- udzielanie wolności (wolności decydowania o istotnych sprawach organizacji);
- postawa przełożonych zmierzająca do odkrycia potencjału (zdolności) tkwiącego w każdym pracowniku;

- wzrastające możliwości podwładnych;
- techniki zarządzania partycypacyjnego;
- wewnętrzne zadania motywacyjne;
- przekonanie o skuteczności własnych działań na tle innych uczestników organizacji [4, s. 46].

Analiza dokonana przez N.D. Lincolna, Ch. Traversa, P. Ackersa i A. Wilkinsona wykazała wiele różnic w interpretacji pojęcia empowerment. Mogą dotyczyć one:

- procesu wzrostu poziomu świadomości pracowników, ich przekonania, że są lepsi (tj. wydajniejsi) niż współpracownicy;
- delegowania władzy i uprawnień w celu zwiększenia samoskuteczności;
- procesu psychicznego odłączenia się od spraw, które są scedowane na innych (zbyt wielu przełożonych delegując władzę nie dystansuje się od zadań wykonywanych przez uprawomocnionych podwładnych);
- sposobu sprawowania kontroli (zwiększenie samodzielności, autonomii);
- idei zarządzania zasobami ludzkimi (gdy pracownicy są uprawomocnieni i w pełni zaangażowani);
- rodzaju umowy społecznej, psychologicznego kontraktu między przełożonymi a podwładnymi [4, s. 46-47].

Nadrzędnym celem empowermentu jest poprawa jakości działania poprzez wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników [10, s. 1].

## ISTOTA KONCEPCJI EMPOWERMENTU

Empowerment to koncepcja zarządzania wymagająca od kadry kierowniczej zaufania do pracowników. Dla jej skutecznego wdrażania konieczne jest nadanie im odpowiednich uprawnień i niezależności, które pozwoliłyby im samodzielnie rozwiązywać pojawiające się problemy [5].

Według J. Szaban „empowerment to proces dzielenia się władzą z pracownikami, dzięki któremu wzmacnia się ich wiarę w możliwości wykonywania przez nich pracy i to, że mają oni wpływ na to, co dzieje się w organizacji”. Autorka dodaje, że „proces taki czyni pracowników ważnymi dla siebie samych i dla organizacji” [11, s. 105].

Wybitni specjaliści skupieni wokół K. Blancharda uznają, że empowerment „to proces wyzwiania władzy drzemącej w pracownikach – ich wiedzy, doświadczenia i motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiąganie wyników” [2, s. 58].

Empowerment oznacza dzielenie się informacjami, autonomię w zakresach obowiązków, branie odpowiedzialności za realizowane zadania. Ponoszenie przez ludzi większej odpowiedzialności za swe zachowanie czasem nazywamy uppełnomocnianiem [9, s. 332].

Jak zauważa I. Marzec empowerment pozwala wszystkim pracownikom stawić czoło pojawiającym się wyzwaniom, pozwala szybko reagować na zachodzące w otoczeniu zmiany. W burzliwym środowisku, w którym niemożliwe

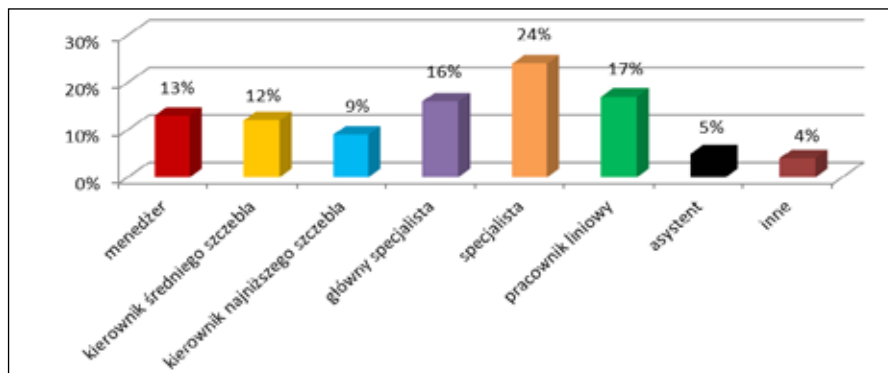
jest przewidzenie wszystkich mogących się pojawić sytuacji, działania zrutynizowane stają się niewystarczające. Pracownicy wyszkoleni do funkcjonowania w trudnych warunkach mogą działać w nich samodzielnie, szybko podejmując niezbędne w danych okolicznościach decyzje [10].

Nadrzędnym celem empowermentu – jak stwierdzają D.E. Bowen i E.E. Lawler, jest poprawa jakości działania poprzez wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników [10].

Poprzez empowerment powinniśmy uzyskać zwiększone zaangażowanie pracowników, a przez to ich satysfakcję, zadowolenie klientów i doskonalenie organizacji. Wielu badaczy dowiodło, że istnieje związek między empowermentem a ogólnymi zyskami firmy [2, s. 59].

## ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przedmiotem analizy jest kontynuacja i weryfikacja badań ankietowych przeprowadzonych w 2009 roku [7]. Obecne 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.

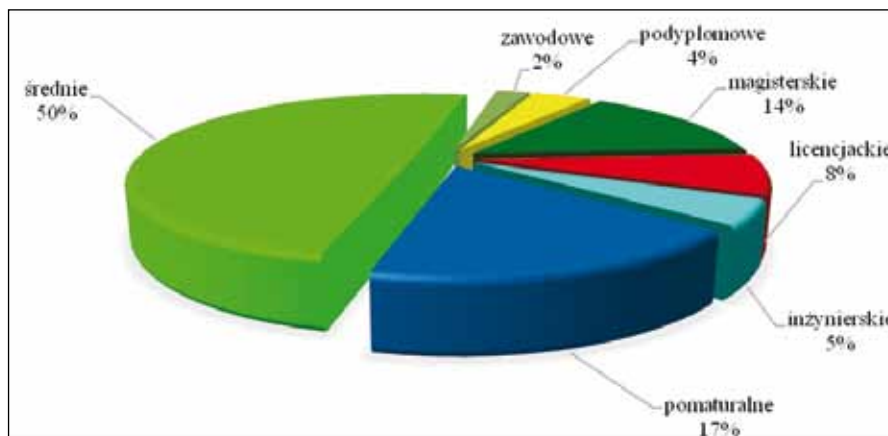


Rys. 1. Stanowiska pracy respondentów.

Fig. 1. Workstations of respondents.

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

Source: Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)



Rys. 2. Wykształcenie respondentów.

Fig. 2. Educating respondents.

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

Source: Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)

Z analizy uzyskanych danych uwidocznionych na rysunku 1 wynika, że wśród respondentów najwięcej było osób pełniących obowiązki specjalistów. Specjaliści stanowili aż 40 osobową grupę (24% ogółu osób ankietowanych). Nieco mniejszą grupę stanowili referenci – 31 osób (18% ogółu ankietowanych) i samodzielni specjaliści – 26 osobową grupę (16% ogółu osób ankietowanych). Badaniami objęto także kierowników średniego i najniższego szczebla oraz menedżerów. Pierwsza grupa z tych respondentów była 19 osobowa (12% ogółu osób ankietowanych). Nieco większa, liczna, bo 21 osób (13% ogółu osób ankietowanych) była grupa menedżerów, natomiast kierownicy najniższego szczebla stanowili 16 osobową grupę respondentów (9% ogółu osób ankietowanych). Wśród respondentów znaleźli się także pracownicy liniowi oraz asystenci. Pierwsza ze wskazanych grup była 31 osobowa (17% ogółu osób ankietowanych), natomiast druga 8 osobowa (5% ogółu osób ankietowanych). Prócz wskazanych już grup respondentów spośród badanej zbiorowości można wyróżnić jeszcze jedną, określoną mianem „inni” grupę osób ankietowanych. Tą najmniej liczną, bo 7 osobową grupę (4% ogółu respondentów) stanowili respondenci zatrudnieni na innych, niż wskazane wcześniej stanowiska. Pracowali oni jako: przedstawiciel handlowy, pracownik biurowy, sprzedawca, kelner, kontroler jakości, koordynator i recepcjonistka.

Porównując wskazania respondentów z badaniami z 2009 roku [8] zauważamy wzrost liczby zatrudnionych pracowników na stanowiskach: specjalistów (6% w stosunku do wskazań respondentów z 2009 roku) i pracowników liniowych (10% w stosunku do wskazań respondentów z 2009 roku). Tylko o 4% w stosunku do wskazań respondentów z 2009 roku wzrosło zatrudnienie na stanowisku menedżerskim i kierowników najniższego szczebla zarządzania.

Porównując wskazania respondentów z badaniami z 2009 roku [8] zauważamy wzrost liczby zatrudnionych pracowników na stanowiskach: specjalistów (6% w stosunku do wskazań respondentów z 2009 roku) i pracowników liniowych (10% w stosunku do wskazań respondentów z 2009 roku). Tylko o 4% w stosunku do wskazań respondentów z 2009 roku wzrosło zatrudnienie na stanowisku menedżerskim i kierowników najniższego szczebla zarządzania.

Analizując dane dotyczące wykształcenia respondentów przedstawione na rysunku 2, można zauważyć, że najbardziej liczna jest grupa osób z wykształceniem średnim – 83 osoby (50% ogółu osób ankietowanych). Drugą grupę pod względem wielkości wskazań stanowią osoby z wykształceniem pomaturalnym – 29 osób (17% ogółu osób ankietowanych). Trzecia 24 osobowa (14% ogółu osób ankietowanych) grupa osób wskazała natomiast, że posiada wykształcenie magisterskie. Tylko 13 osób (5% ogółu osób ankietowanych) wskazała, że posiada wykształcenie licencjackie, a 8 osób (5% ogółu osób ankietowanych) inżynierskie. Wśród ogółu respondentów było 7 osób (4% ogółu osób ankietowanych) z wykształceniem podyplomowym i tylko 4 osoby (2% ogółu osób ankietowanych) z wykształceniem zawodowym. Nieco inaczej kształtowało się wykształcenie respondentów w badaniach przeprowadzonych

w 2009 roku. Najliczniejszą grupę stanowili wtedy respondenci z wykształceniem pomaturalnym (29,2% ogółu wskazań respondentów). Nieco mniej osób wskazało, że posiada wykształcenie średnie (23,1% ogółu wskazań respondentów), natomiast respondentów z wykształceniem magisterskim było 21, tj. 3%. Porównując wskazania respondentów z 2009 i 2016 roku zauważamy wzrost zatrudnienia pracowników z wykształceniem średnim, natomiast spadek pracowników z wykształceniem magisterskim i podyplomowym. Taki rozkład wskazań świadczyć może o poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa siły roboczej celem przyuczenia ich do wykonywanego zawodu, a co za tym idzie, o starzeniu się społeczeństwa.

Oceniając poziom wykształcenia wyróżnionych wcześniej grup respondentów uwidoczniony w tabeli 1 należy zauważyć, że najwięcej spośród menedżerów i kierowników średniego szczebla posiada wykształcenie średnie – po 7 osób (33% ogółu menedżerów i kierowników) i magisterskie – 5 (24% ogółu menedżerów i kierowników). Kierownicy najniższego szczebla legitymują się najczęściej wykształceniem średnim (8 osób co stanowi 40% tej grupy respondentów), także samodzielni specjaliści wskazali, iż posiadają wykształcenie średnie (16 osób, co stanowi 57% tej grupy respondentów). Specjaliści i pracownicy liniowi najczęściej posiadają wykształcenie średnie – 16 osób, co stanowi (40% tej grupy respondentów) i 6 pracowników liniowych (25% tej grupy respondentów). Asystenci legitymują się natomiast wykształceniem pomaturalnym (3 osoby, co stanowi 43% tej grupy respondentów).

**Tabela 1. Poziom wykształcenia wyróżnionych grup respondentów**

**Table 1. Level of education of groups of respondents singled**

Stanowisko	Wykształcenie						
	podyplomowe	magisterskie	licencjat	inżynierskie	pomaturalne	średnie	zawodowe
menedżer	1	5	3	2	3	7	
kierownik średniego szczebla	1	5	2		4	7	
kierownik najniższego szczebla	3	4			1	8	
samodzielny specjalista	1	2		2	5	16	
specjalista	1	6	5	3	7	16	2
pracownik liniowy		1	1		7	22	
asystentka/asystent			2	1		3	2
inne		1			2	4	

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

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)

Na podkreślenie zasługuje to, że wykształcenie podyplomowe posiada 3 kierowników najniższego szczebla (19% tej grupy respondentów). Spośród specjalistów 6 osób wskazało

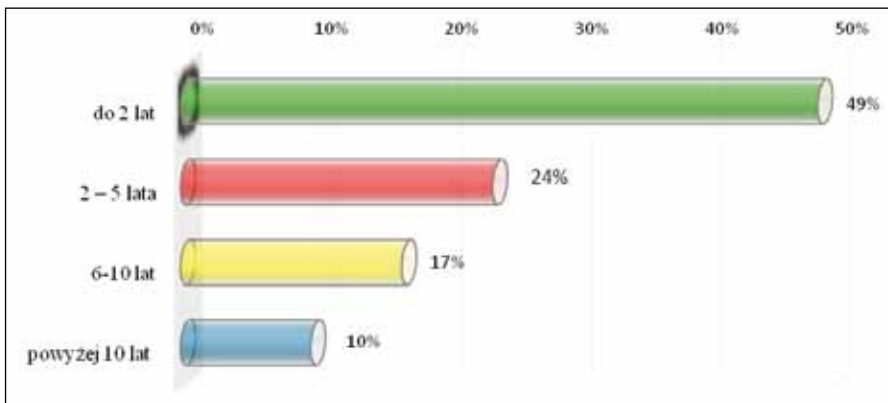
na wykształcenie magisterskie (15% tej grupy specjalistów). Tak wysokim poziomem wykształcenia legitymuje się także 1 pracownik z grupy innych stanowisk, który wskazał że jest przedstawicielem handlowym.

Analizując dane dotyczące stażu pracy respondentów przedstawione na rysunku 3, można zauważyć, że około 1/2 respondentów (82 osoby ankietowane) legitymuje się stażem pracy krótszym niż 2 lata. Nieco ponad 24% respondentów (40 osób ankietowanych) legitymuje się stażem pracy, którego długość zawiera się w przedziale 2–5 lat. Natomiast 17% respondentów wskazało na staż pracy od 6 do 10 lat (29 osób ankietowanych). Pozostała grupa respondentów (17 osób ankietowanych) 10% legitymuje się stażem pracy powyżej 10 lat. Porównując odpowiedzi respondentów dotyczące stażu pracy z 2009 roku z obecnymi, możemy zauważyć 15,7% wzrost liczby pracowników legitymujących się stażem pracy do 2 lat, natomiast spadek o 4,8% osób zatrudnionych powyżej 10 lat. Takie wskazania świadczą o wzroście gospodarczym i wchodzeniu na rynek pracy młodych pracowników: zatrudnionych i prowadzących własną działalność gospodarczą. Jak też wynika z opublikowanego na stronach Głównego Urzędu Statystycznego raportu o stanie zatrudnienia i wynagrodzenia w gospodarce narodowej [12] w I kwartale 2016 roku, liczba pracujących była o 2,3% wyższa niż przed rokiem, a liczba pracujących w sektorze prywatnym stanowiła o 1,1% więcej niż w ubiegłym roku. Może to też wskazywać na zatrudnienie młodych pracowników na umowy cywilnoprawne, określane w mediach mianem „śmieciowych”, o które nie pytano respondentów. Spadek osób zatrudnionych powyżej 10 lat, świadczy natomiast o nabyciu praw do świadczeń emerytalnych i odejściu pracowników z pracy. Powyższa sytuacja zostanie rozpatrzona poniżej uwzględniając kluczowe determinanty, takie jak poziom wykształcenia, staż pracy na poszczególnych stanowiskach w różnych przedsiębiorstwach, czy płeć respondentów na zajmowanych stanowiskach.

Nieco inaczej niż obecnie kształtowało się wykształcenie respondentów w 2009 roku. 33,3% ankietowanych wskazało, że pracują nie dłużej niż 2 lata. Od 2 do 5 lat pracowało 20,4% respondentów. Staż od 6 do 10 lat pracy wskazało tylko 14,8% ankietowanych. Aż 31,5% respondentów wskazało, że pracuje powyżej 10 lat. Taki rozkład wskazań świadczyć może o dużej rotacji pracowników w przedsiębiorstwach. Staż pracy respondentów w badaniach z 2016 roku – nie przekraczał dwóch lat. Może też informować o złej polityce personalnej w przedsiębiorstwach i odejściu wykwalifikowanej kadry do przedsiębiorstw oferujących lepsze uposażenie.

Interesujące są dane dotyczące stażu pracy wyróżnionych ze względu na zajmowane stanowiska grup respondentów.

Z zamieszczonych w tabeli 2 danych wynika, że menedżerowie i kierownicy najniższego szczebla legitymują się największym stażem pracy pomiędzy 2 a 5 rokiem zatrudnienia (33% ogółu menedżerów), przy czym 6 spośród nich (29% tej grupy respondentów) pełni swoje obowiązki tylko 2 lata. Z kolei aż 8 kierowników średniego szczebla (26% tej grupy respondentów) legitymuje się stażem pracy nieprzekraczającym 5 lat, a 5-ciu spośród grupy kierowników średniego szczebla zajmuje swoje stanowisko nie dłużej niż 2 lata. 7-miu kierowników najniższego szczebla legitymuje się stażem pra-

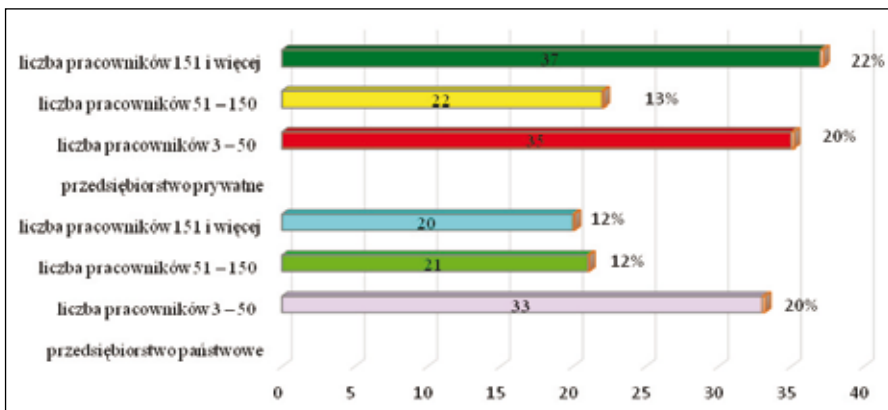


Rys. 3. Staż pracy respondentów.

Fig. 3. Work experience of respondents.

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

Source: Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)



Rys. 4. „Charakterystyka” macierzystych firm respondentów.

Fig. 4. „Characteristics” of parent companies of respondents.

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

Source: Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)

Tabela 2. Staż pracy wyróżnionych grup respondentów

Table 2. Work experience of groups of respondents singled out

Stanowisko	do 2 lat	od 2 do 5 lat	od 6 do 10 lat	powyżej 10 lat
Menedżer	6	7	5	3
kierownik średniego szczebla	5	8	5	1
kierownik najniższego szczebla	5	7	3	1
samodzielny specjalista	12	5	7	2
specjalista	20	6	6	8
pracownik liniowy	22	5	2	2
asystentka/asystent	7	1		
inne	5	1	1	

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

Source: Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)

cy nieprzekraczającym 5 lat (44% tej grupy ankietowanych). W przypadku specjalistów ponad 50% pełni swoje obowiązki nie dłużej niż 2 lata i aż 71% pracowników liniowych legitymuje się stażem pracy nieprzekraczającym 2 lat. Również 7 asystentów wskazało, że ich staż pracy nie przekracza 2 lata.

Z tabeli 2 wynika, że najdłuższym, ponad 10 letnim okresem zatrudnienia legitymują się specjaliści. Porównując dane z badań przeprowadzonych w 2009 roku, widzimy sytuację odwrotną do obecnych wskazań respondentów. W ówczesnych badaniach ponad 10-cio letnim stażem pracy legitymowali się kierownicy średniego szczebla i specjaliści, natomiast najwięcej menedżerów pełniło swoje obowiązki nie dłużej niż 10 lat.

Klasyfikując ogół respondentów ze względu na formę własności przedsiębiorstw (rysunek 4), w których są oni zatrudnieni, a także ze względu na liczbę pracowników w tych firmach stwierdzono, że najbardziej liczna, bo aż 37 osobowa grupa respondentów (22% ogółu osób ankietowanych) zatrudniona jest w przedsiębiorstwach prywatnych, zatrudniających co najmniej 151 pracowników i w przedsiębiorstwach zatrudniających od 3 do 50 osób (35 wskazań osób ankietowanych). Nieco mniej, bo 33 respondentów (20% ogółu osób ankietowanych) zatrudniona jest w przedsiębiorstwach państwowych, w których liczba zatrudnionych jest zawarta w przedziale od 3 do 50. Po 12% ogółu osób ankietowanych zatrudniona jest w przedsiębiorstwach państwowych, w których liczba pracowników

przekracza 151 osób i w przedsiębiorstwach do 150 pracowników. Natomiast 13% respondentów (22 osoby ankietowane) pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych, w których liczba zatrudnionych jest zawarta w przedziale 51–150. Porównując wskazania respondentów ze wskazaniami ankietowanych z 2009 roku zauważamy wzrost zatrudnienia pracowników w sektorze prywatnym w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 150 pracowników. Taka sama tendencja odnotowywana jest w przedsiębiorstwach państwowych o liczbie zatrudnienia pracowników nieprzekraczających 50 osób.

Należy zauważyć, że najwięcej, bo aż 7 menedżerów (33% tej grupy respondentów) jest zatrudnionych w najmniejszych z przedsiębiorstw prywatnych, zatrudniających od 3 do 50 pracowników (tabela 3). Najwięcej kierowników średniego szczebla (21% tej grupy respondentów) zatrudnionych jest z kolei w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających do 150 i ponad 150 pracowników. Ze wskazań respondentów wynika, że najwięcej samodzielnych specjalistów (27%) zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach prywatnych, w których liczba pracowników nie przekracza 150. Najwięcej respondentów na stanowisku specjalisty zatrudnionych

jest w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających do 50 pracowników (25%) i powyżej 150 pracowników (35% badanej grupy respondentów). W przypadku pracowników liniowych aż 7 osób (23% tej grupy respondentów) zatrudnionych jest w państwowych przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 pracowników. Należy wskazać, że aż 50% asystentów zatrudnionych jest w państwowych przedsiębiorstwach nieprzekraczających 50 osób zatrudnionych.

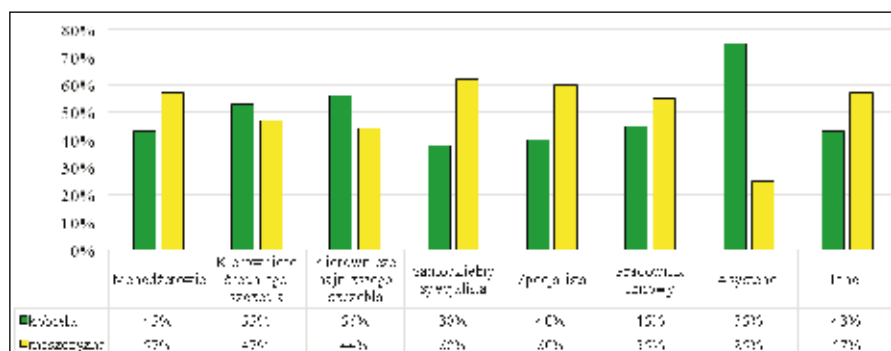
**Tabela 3. Liczba zatrudnionych respondentów w przedsiębiorstwach o różnej formie własności i wielkości w zależności od ich stanowiska**

**Table 3. Number of the employed of respondents in enterprises about the different form of the property and the size depending on their position**

Stanowisko	Przedsiębiorstwa państwowe liczba pracowników			Przedsiębiorstwa prywatne liczba pracowników		
	3-50	51-150	> 150	3-50	51-150	> 150
menedżer	3	4	2	7	3	2
kierownik średniego szczebla	2	3	3	3	4	4
kierownik najniższego szczebla	2	5	2	2	2	3
samodzielny specjalista	6	3	2	5	7	3
specjalista	8	3	4	10	1	14
pracownik liniowy	7	3	5	5	5	6
asystentka/asystent	4		1	3		
inne	1		1			5

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

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)



**Rys. 5. Liczba zatrudnionych respondentów w przedsiębiorstwach z podziałem na płeć i zajmowane stanowisko.**

**Fig. 5. Number of the employed of respondents in enterprises with the division into the sex and the taken position.**

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

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)

**Tabela 4. Liczba zatrudnionych respondentów w przedsiębiorstwach o różnej formie własności i wielkości w zależności od ich wykształcenia**

**Table 4. Number of the employed of respondents in enterprises about the different form of the property and the size depending on educating them**

Wykształcenie	Ogółem	Przedsiębiorstwa Państwowe liczba pracowników			Przedsiębiorstwa prywatne liczba pracowników		
		3-50	51-150	> 150	3-50	51-150	> 150
poddyplomowe	7	1	2	1		1	2
magisterskie	24	1	7	6	3	2	5
inżynierskie	8	1	1		4	1	1
licencjackie	13	5	1	2	2	1	2
pomaturalne	29	5	1	3	7	7	6
średnie	83	20	8	7	18	9	21
zawodowe	4	2		1		1	
przedsiębiorstwa państwowe							
liczba pracowników 3 - 50	35	35					
liczba pracowników 51 - 150	20		20				
liczba pracowników ponad 150	20			20			
przedsiębiorstwa prywatne							
liczba pracowników 3 - 50	34				34		
liczba pracowników 51 - 150	22					22	
liczba pracowników ponad 150	37						37

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

**Source:** Authors' own research based on questionnaires (168 respondents were surveyed)

Analizując dane dotyczące płci respondentów i zajmowanych przez nich stanowisk – rysunek 5 można zauważyć, że najwięcej kobiet pracuje na stanowisku asystentki (75% wskazań tej grupy respondentów). Interpretując rozkład wskazań dla grupy mężczyzn zauważamy, że najwięcej z nich pracuje na stanowisku samodzielnego specjalisty (62% ogółu wskazań tej grupy respondentów) i nieco mniej na stanowisku specjalisty (60% ogółu wskazań tej grupy respondentów). Aż 57% ogółu wskazań mężczyzn pracuje na stanowisku menedżera. Ze wskazań kobiet wynika, że wiele z nich zajmuje stanowisko kierownika najwyższego szczebla zarządzania – 56% ogółu

wskazań tej grupy respondentów. Najmniej kobiet pracuje na stanowisku samodzielnego specjalisty (38% wskazań tej grupy respondentów). Analizując rozkład wskazań mężczyzn widzimy, że tylko 25 % osób tej grupy respondentów pracuje jako asystenci.

Analizując dane zawarte w tabeli 4 można zauważyć, że 4 osoby posiadające wykształcenie podyplomowe (57% ogółu tej grupy respondentów) i 14 osób mających wykształcenie magisterskie (58% ogółu tej grupy respondentów) zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach państwowych różnej wielkości. Inaczej rozkłada się zatrudnienie osób z wykształceniem inżynierskim. 6 osób pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych (75% tej grupy respondentów), natomiast 2-wie (25% ogółu tej grupy respondentów) w państwowych. Analizując rozkład wskazań respondentów legitymujących się wykształceniem pomaturalnym i średnim zauważamy, że aż 20 osób (69% ogółu tej grupy respondentów) pierwszej grupy i średnim 48 osób (58% ogółu tej grupy respondentów) zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach prywatnych różnej wielkości. Tak duża dysproporcja osób z wykształceniem pomaturalnym i średnim zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych pozwala na postawienie hipotezy, że trudna sytuacja materialna absolwentów zmusza ich do podjęcia pracy zarobkowej w pierwszej kolejności, a następnie podjęcia studiów zawodowych w celu osiągnięcia wykształcenia wyższego. Można też sądzić, iż w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudnieni pracownicy zostają przyuczeni do wykonywania zawodu i zbędne staje się tu wykształcenie wyższe kierunkowe.

A.K. Koźmiński zauważa, iż w zatrudnianiu pracowników szczególne znaczenie odgrywa zaufanie, zwiększające pewność współdziałania w niepewnym otoczeniu, jak również zmniejszające koszty transakcyjne prowadzenia biznesu oraz przyczyniające się do budowania przewagi konkurencyjnej. Znaczący jest wpływ zaufania na procesy wymiany informacji oraz tworzenia wiedzy. Sprzyja ono też innowacyjności i samodzielnemu działaniu. Prowadzi do upelnocnienia (empowermentu) samodzielnych jednostek biznesu i zespołów pracowniczych, które autonomicznie realizują zadania, dzieląc się wiedzą i nawiązując relacje współdziałania [6, s. 142-145].

## WNIOSKI

Analiza i ocena przeprowadzonych badań, pozwoliły na ustalenie empirycznie zweryfikowanego modelu oddziaływania empowermentu na postawy i zachowania pracowników w tworzeniu wartości i innowacyjności organizacji. O pożądanym modelu zachowań pracowników i rekonfiguracji organizacji w turbulentnym otoczeniu decydują zmienne niezależne:

1. Holistyczny sens perspektywy relacji międzypracowniczych, poprzez wypracowanie wzorców interakcji i więzi społecznych, umożliwiających opracowanie modeli biznesu i strategii firmy,

2. Ekologiczna etyka, w kształtowaniu polityki i reguł gry, oddziaływająca na wizję działania i sposób postrzegania świata,
3. Etyka samorealizacji, tworząca zaufanie i wiarygodność w podejmowaniu decyzji operacyjnych o strategicznym znaczeniu,
4. Wielopoziomowa, wieloaspektowa i integrująca filozofia kształtowania zasobów pracowniczych o kluczowym znaczeniu,
5. Eksperymentalne i systemowe, z udziałem pracowników, projektowanie i systematyczne przeprojektowywanie architektury organizacji.

## LITERATURA:

- [1] **BERNAIS J., J. INGRAM, T. KRAŚNICKA. 2010.** ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach: 67-75.
- [2] **BLANCHARD K. oraz współzałożyciele i konsultanci. 2007/2010.** Przywództwo wyższego stopnia. Warszawa: PWN.
- [3] **BRILMAN J. 2002.** Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Warszawa: PWE: 347-350
- [4] **BUGDOL M. 2006.** Wartości organizacyjne. Kraków: Wydawnictwo UJ: 42-73.
- [5] **Empowerment**, <http://mfiles.pl/pl/index.php/>
- [6] **KOŹMIŃSKI A. K. 2005.** Zarządzanie w warunkach niepewności. Warszawa: PWN.
- [7] **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.
- [8] **KUŁAKOWSKA A., Z. PIĄTKOWSKI, W. ŻEBROWSKI. 2010.** “Barriers for empowerment in organizations on the basis of surveys”. Foundations of Management 1: 41-54.
- [9] **MAKIN P., C. COOPER, Ch. COX. 2000.** Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. Warszawa: PWN: 332.
- [10] **MARZEC I.** Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji, [http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref33\\_full.html](http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref33_full.html)
- [11] **SZABAN J. M. 2007.** Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Toruń: Wyd. A. Marszałek:105.
- [12] **Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kwartale 2016 roku. 2016.** Główny Urząd Statystyczny. Warszawa. <http://stat.gov.pl/obszart-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty>.