

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

STOSOWANIE EMPOWERMENTU W PROCESIE DECYZYJNYM I ORGANIZOWANIU PRACY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW I KADRY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH – Część III®

Empowerment applying in decision-making processes and for organising
 the career of employees and the senior staff in organizations – Part III®

Słowa kluczowe: Empowerment, decyzje menedżerskie, instrumenty motywacyjne, delegacja uprawnień, struktury organizacyjne, style kierowania.

Artykuł prezentuje wyniki badań ankietowych dotyczących stosowania empowermentu w procesie decyzyjnym i w organizowaniu pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach. Upelnomocnienie się pracowników i kadry kierowniczej w pracy zawodowej odbywa się w podejmowaniu decyzji menedżerskich w realizacji projektów, w zachodzących relacjach występujących pomiędzy przełożonym a podwładnym, w stosowaniu instrumentów motywacyjnych przez kierownika przy zwiększonej delegacji uprawnień oraz w delegowaniu uprawnień i stosowanych stylach kierowania. Badania uwiarygodniają postawioną tezę, iż udział pracowników w procesie decyzyjnym umożliwia podniesienie sprawności funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu.

Key words: Empowerment, managerial decisions, incentive instruments, delegation of entitlements, organizational structures, styles of control.

The article is presenting results of the questionnaire survey concerning applying empowerment in decision-making processes and in organising the career of employees and the senior staff in organizations. Authorizing employees and the senior staff in the career are being undergone oneself also in next areas: in taking managerial decisions acting in the implementation of projects, in occurring relations between the superior and for subordinates, in applying incentive instruments by the manager by the increased delegation of entitlements and in the delegation of authority and applied styles of control. Examinations are lending credence to the thesis earlier put forward, that participation of employees in decision-making processes he enables the organization to raise the efficiency of functioning in turbulent surroundings.

WPROWADZENIE

Organizacje odnoszą sukcesy w turbulentnym otoczeniu, w wyniku przyjęcia optymalnych strategii, a także za inspirowania pracowników i kadry kierowniczej do podjętych wyzwań. Zaistnienie, przetrwanie, rozwój i ekspansja w niepewnym otoczeniu wymusza elastyczne podejście w różnych sytuacjach biznesowych, jak również sprostanie wymogom konkurencji. Nie należy ignorować sprzeczności między strategią a kulturą organizacyjną. Zwraca uwagę na to A.K. Koźmiński, podając przyczyny prowadzące nieuchronnie do niepewności w funkcjonowaniu organizacji:

- Nieformalne gry i rozgrywki (nie są przypadkowe, lecz nierozzerwalnie związane ze strategiami, które zawsze uderzają w czyjeś interesy),
- Nieformalne układy i koalicje (mają szanse na zablokowanie strategii, jej opóźnienia, zakłócenia i modyfikacji na swoją korzyść),

- Dominowanie w praktyce i w teorii oraz w doradztwie klasycznej szkoły strategii.

Zjawiska te przybierają na sile w warunkach niepewności w otoczeniu biznesu oraz zależą od skali, zasięgu i stopnia skomplikowania strategii [14, s. 39].

We współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji charakteryzujących się dużą niestabilnością, istotne jest stworzenie pracownikom takich warunków pracy, by przyciągnąć i zatrzymać w organizacjach najlepszych z nich, a zarazem pozyskać lojalnych klientów. Jednym ze sposobów na urzeczywistnienie powyższych warunków jest wdrożenie w organizacjach systemowych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Taką strategią jest empowerment, określany jako filozofia i metoda zarządzania, a także jako zespół działań i praktyk menedżerskich.

Szansą jest empowerment prowadzący do zaufania kadry menedżerskiej i pracowników, co pozwoli na wyeliminowanie niepowodzeń w zakresie dywersyfikacji produktu,

zmian specjalizacji i modernizacji produkowanych wyrobów i usług, optymalnego identyfikowania konkurencji.

Pojęcie empowerment ma zastosowanie do sytuacji, w których przekazuje się władzę tym, którzy są jej pozbawieni; dodaje siły tym, którzy są bezsilni; nadaje prawa tym, którym ich odmówiono; a także umacnia lub wzmacnia tych, którzy są w gorszej sytuacji niż inni, czyli zajmują niższe pozycje w organizacji. Ma więc charakter wartościujący i pozytywny, szczególnie, gdy władza, moc, siła lub prawa zostały odebrane lub zmniejszone w sposób krzywdzący i niesprawiedliwy albo gdy występuje dominacja i nadużywanie władzy w stosunkach służbowych (brak lub zbyt niski poziom władzy nadanej pracownikom uznaje się za przeszkodę w osiągnięciu ważnych celów organizacyjnych) [23].

W wymiarze indywidualnym pojęcie empowerment obejmuje nadawanie osobistego znaczenia wykonywanej pracy i przekonanie o jej wartości (*meaning*), znajomość własnych kompetencji, przekonanie o zdolności do wykonywania swojej pracy i poczucie własnej skuteczności (*competence*), samostanowienie, czyli przekonanie o możliwości dokonywania samodzielnych wyborów (*self-determination*) oraz poczucie posiadania wpływu na strategiczne, administracyjne i operacyjne wyniki swojej pracy (*impact*) [21, s. 1442–1465]. W wyniku przeprowadzonych badań otrzymano pięć czynników upełnomocniania istotnych z perspektywy organizacji. Aby menedżerowie mogli skutecznie wspierać swoich pracowników muszą rozbudzić konkretne cechy w osobach, które próbują wzmocnić: poczucie posiadania zdolności i kompetencji (*self-efficacy*), poczucie posiadania możliwości wyboru (*self-determination*), wiarę w możliwość wywierania wpływu (*personal control*), poczucie, że to, co się robi, jest wartościowe (*meaning*) oraz poczucie bezpieczeństwa (*trust*) [5, s. 413–415].

W kategoriach organizacyjnych empowerment wymaga od kierownictwa organizacji informowania o działaniach i wynikach firmy, udzielania nagród ściśle związanych z wynikami firmy, dostarczania wiedzy o sytuacji organizacji, która pozwala ją zrozumieć i wspierać oraz pozostawiania pracownikom decyzji, które wpływają bezpośrednio na sposób działania i strategię firmy [7, s. 83–95]. Dostęp do wiedzy organizacyjnej jest kluczowy dla *empowermentu*, ponieważ jak twierdzą A. Randolph i K. Blanchard, pracownicy pozbawieni dokładnych informacji nie mogą działać odpowiedzialnie, natomiast pracownicy mający do nich dostęp czują się zobowiązani do odpowiedzialnego działania [19, s. 57–74].

Specjaliści wskazują na dynamiczny charakter empowermentu. To ciągły proces zachodzący w organizacji. Jego istotą jest umożliwienie pracownikom kreatywnego działania oraz przejawiania własnej inicjatywy przez przekazanie im możliwości podejmowania decyzji przy zachowaniu odpowiedzialności za ich realizację. To wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania [10].

Próbę połączenia uwzględniającą perspektywy – organizacyjną (zarządczą) i psychologiczną w polskiej literaturze przedmiotu prezentuje M. Bugdol definiując empowerment jako „sposób zarządzania zasobami ludzkimi, który obejmuje aspekty psychologiczne i strukturalne delegowania władzy, autonomii i zagadnienia pozbywania się strachu w procesach decyzyjnych” [3, s. 21].

Rolą kierownictwa organizacji jest dostarczenie wsparcia i kompetencji potrzebnych do samodzielnego podejmowania decyzji i przyjmowania za nie odpowiedzialności [17, s. 638–649] oraz przekazywanie władzy pracownikom, wymagające zmian dotychczasowych hierarchicznych struktur organizacyjnych [22, s. 81–90].

Bardzo częstym sposobem rozumienia empowermentu jest uznawanie go za proces (np. „upodmiotowienie poprzez wielowymiarowy proces obejmujący wzmacnianie poczucia kontroli u pracowników oraz przekazywanie pracownikom prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji” [24, s. 332–351], „proces zachęcania ludzi do podejmowania decyzji i inicjowania działań, przy jednoczesnym zmniejszeniu kontroli bieżącej sprawowanej przez przełożonych” [9, s. 11–14], „ciągły proces zachodzący w organizacji, którego istotą jest umożliwienie pracownikom kreatywnego działania oraz przejawiania własnej inicjatywy poprzez przekazanie im możliwości podejmowania decyzji przy zachowaniu odpowiedzialności za ich realizację” [23, s. 332–351].

W praktyce empowerment oznacza dzielenie się z pracownikami (informacjami, wiedzą, władzą do podejmowania decyzji), nagradzanie oparte na efektywności [1, s. 31–39], autonomii w działaniu, branie odpowiedzialności za podejmowane decyzje, realizowane zadania i uzyskiwane efekty procesów oraz pracę zespołową [2, s. 23–35].

Termin „decyzja” dotarł do naszego języka z łaciny od słowa *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie lub uchwałę. Interesująca wydaje się być wzajemna relacja określeń „decydowanie” oraz „działanie”. Decydowanie to działanie, czyli rozmyślne zachowanie, a także czynności prowadzące do zmiany rzeczywistości, a decyzja jest ostatecznym celem tego działania [6, s.14; 16, s. 26-27; 20, s. 15-17].

Znaczną część procesu zarządzania organizacją stanowi podejmowanie decyzji, czyli dokonywanie świadomego wyboru jednego z wariantów działania spośród co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji. Czasami podejmowanie decyzji jest utożsamiane z aktem wyboru i zobowiązaniem do działania [12, s. 42].

Według B. Kozuch na podejmowane decyzje przez jej uczestników w organizacji wpływ mają:

- podział pracy zastosowany w organizacji;
- ustalone standardy dla określonych czynności;
- sposoby przekładania celów ogólnych na cząstkowe;
- stworzenie wielokierunkowych kanałów komunikacyjnych;
- doskonalenie umiejętności, zdobywanie wiedzy oraz wpajanie wartości organizacji [13, s. 168].

Zdaniem J. Penca pracownicy są cennym źródłem wiedzy i pomysłów a ich współdziałanie sprzyja podniesieniu jakości samych decyzji [18, s. 211], natomiast powierzenie pracownikom odpowiedzialności za jakość, w praktyce prowadzi do zmniejszenia liczby osób zajmujących się kontrolą w organizacji [8, s. 127-128].

Zawsze jest możliwość – mówi W. Kieżun – niezgodności skali wartości i ocen kierownika i zespołu zaangażowanego do podejmowania decyzji oraz organizacji, w której działają. Im wyższy stopień identyfikacji celów osobistych

z celami zakładu pracy, tym mniejsza możliwość powstania tego konfliktu [11, s. 238-239].

Pracownicy osiągają dobre wyniki przede wszystkim dzięki własnemu zaangażowaniu a najlepszym sposobem na jego wzbudzenie jest zapewnienie im udziału w podejmowaniu decyzji na szczeblu jednostki [18, s. 217].

W odniesieniu do wielu organizacji jednak trudno jest mówić o jasnym podziale wspólnych korzyści, długoterminowym zaangażowaniu, sprawiedliwym podziale ryzyka, właściwej komunikacji opartej na otwartości, szczerości oraz na zrozumieniu potrzeb partnerów interakcji, a także o zaufaniu, którego wyrazem są otwarta komunikacja, dzielenie się strategicznymi informacjami oraz inicjowanie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji [4, s. 41-44].

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

ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Analizując rozkład wskazań respondentów (wykres 1) na pytanie dotyczące podejmowania delegacji należy zauważyć, iż największy odsetek respondentów wskazał, że podejmowane są one jednoosobowo przez menedżerów, dyrektorów, kierowników – 107 wskazań respondentów (64% ogółu ankietowanych). Natomiast 83 respondentów (50% ankietowanych), odpowiedziało, że takie decyzje w swoich organizacjach podejmują grupowo i zespołowo. Podejmowanie decyzji, to najważniejszy i jednocześnie najtrudniejszy element pracy każdego menedżera. Nie jest on w stanie ustalić wszystkich determinantów oraz faktów w procesie decyzyjnym, dlatego też do tego procesu włącza się pracowników, którzy będą podejmować decyzje a także opracowywać plany i strategię. Pracownicy w ten sposób nauczą się wprowadzać innowacje, stworzą sieci kontaktów biznesowych, rozwiązań dotyczących podejmowania decyzji. Zatrudniony personel kierunkowany jest na budowanie długotrwałych relacji interpersonalnych przez umożliwienie zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Przecząco na pytanie, że decyzje podejmowane są jednoosobowo przez menedżerów, dyrektorów, kierowników odpowiedziało 41 osób ankietowanych (24% wskazań respondentów) oraz 71 respondentów wskazało, iż decyzje nie podejmowane są grupowo i zespołowo (42% wskazań osób ankietowanych). Tylko 20 osób ankietowanych (11% wskazań respondentów) i 14 osób ankietowanych (8% wskazań respondentów) wskazało, że nie ma zdania, co do procedury podejmowania decyzji w organizacji.

W swych odpowiedziach na pytanie, w jaki sposób menedżerowie podejmują decyzje menedżerskie odnośnie realizacji projektów (wykres 2), aż 83 respondentów (49% wskazań osób ankietowanych) odpowiedziało, iż ich menedżerowie delegują władzę na niższe szczeble zarządzania i na szeregowych pracowników i aż 110 respondentów (65% ogółu ankietowanych) wskazało, że ich menedżerowie wykorzystują kreatywność, innowacyjność oraz przedsiębiorczość podległych im pracowników w realizacji zadań. Aż 47

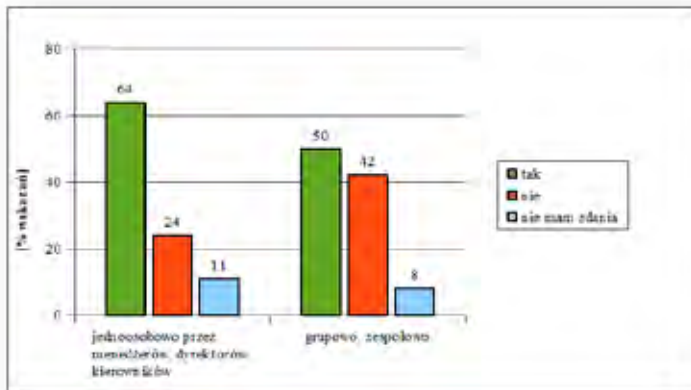
respondentów (28% wskazań osób ankietowanych) odpowiedziało, że ich menedżerowie nie delegują władzy na niższe szczeble zarządzania i na szeregowych pracowników oraz 35 respondentów 21% (ogółu osób ankietowanych) wskazało, że menedżerowie nie wykorzystują kreatywności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości podległych im pracowników w realizacji zadań. Tylko 38 respondentów (23% ogółu odpowiedzi) wskazało, że nie ma ukształtowanego poglądu na temat delegacji władzy na niższe szczeble zarządzania i poszczególnych pracowników w ich macierzystych firmach oraz nie wie też, czy ich przełożeni wykorzystują kreatywność i innowacyjność podległych pracowników – 23 wskazania osób ankietowanych (14% ogółu badanych respondentów).

W podanych na wykresie 2. formach podejmowania decyzji zachodzi konieczność utrzymania przez kierownictwo optymalnego poziomu konfliktu konstruktywnego. Menedżerowie spierając się, nie powinni niszczyć możliwości twórczych zespołu. B.R. Kuc zwraca uwagę na poniższe kwestie w tym procesie decyzyjnym:

- Dyskutowanie na podstawie faktów i korzystanie z przejrzystej informacji,
- Operowanie wieloma wariantami, wpływającymi na jakość dyskusji,
- Akceptowanie wspólnie przyjętych celów,
- Wprowadzanie elementów humoru do procesu poszukiwania decyzji,
- Rozwiązywanie problemów bez dążenia do powszechnej zgody [15, s. 349].

Stosowanie zasygnalizowanych reguł nie zahamuje procesu podejmowania decyzji, ale usprawni formy i zasady osiągnięcia pożądanego celu. Respondenci w badaniach wskazali rodzaj relacji występujących pomiędzy przełożonymi a podwładnymi w macierzystych firmach ankietowanych osób (wykres 3). Łącznie respondenci dokonali 168 wskazań, przy czym najwięcej respondentów, bo aż 99 (59% wskazań respondentów) wskazało, że są to stosunki przyjazne. Nieco mniej respondentów wskazało, że są to stosunki służbowe - 37 respondentów (37% wskazań osób ankietowanych), a najmniej respondentów – 32 osoby ankietowane (19% ogółu wskazań respondentów) wskazały, że są to stosunki czysto hierarchiczne, z używaniem przysługujących tytułów zawodowych oraz związanych z pełnioną w przedsiębiorstwie funkcją.

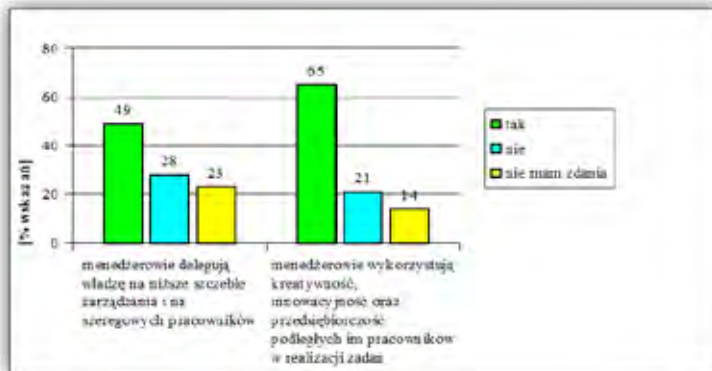
Na pytanie, które spośród wyszczególnionych instrumentów motywacyjnych stosują kierownicy przy zwiększonej delegacji uprawnień (wykres 4), respondenci mogli wskazać, że przełożony: zwiększa kontrolę i nadzór, ogranicza kontrolę i nadzór, nagradza zaangażowanie i inicjatywę, zwiększa dostęp do informacji, okazuje brak wiary w umiejętności i kompetencje pracowników, okazuje brak zaufania do pracowników. Znaczna część respondentów, bo aż 100 z nich (29% osób ankietowanych) wskazało, iż przełożony nagradza zaangażowanie i inicjatywę oraz nieco mniej, bo tylko 96 osób ankietowanych (28% ogółu wskazań) odpowiedziało, że ich przełożony zwiększa dostęp do informacji. Empowerment jest koncepcją zarządzania wyzwalającą zwiększoną motywację pracowników do zaangażowania w pracę poprzez kreowanie atmosfery otwartości i zaufania. Celem każdego



Wykres 1. Rodzaje decyzji menedżerskich w realizacji projektów.
Graph 1. Types of managerial decisions in 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)

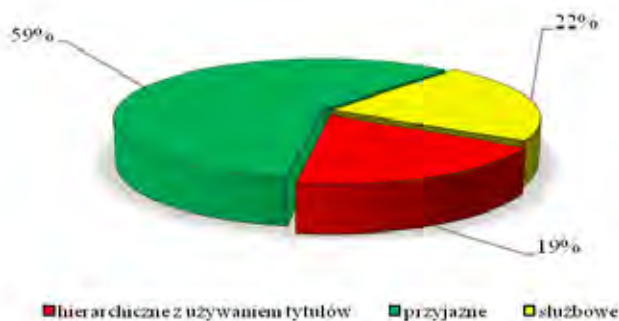


Wykres 2. Formy podejmowania decyzji menedżerskich w realizacji projektów.

Graph 2. Forms of taking managerial decisions in 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)



Wykres 3. Relacje występujące pomiędzy przełożonym a podwładnym w przedsiębiorstwie.

Graph 3. Relations appearing between the superior and the subordinate in the enterprise.

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

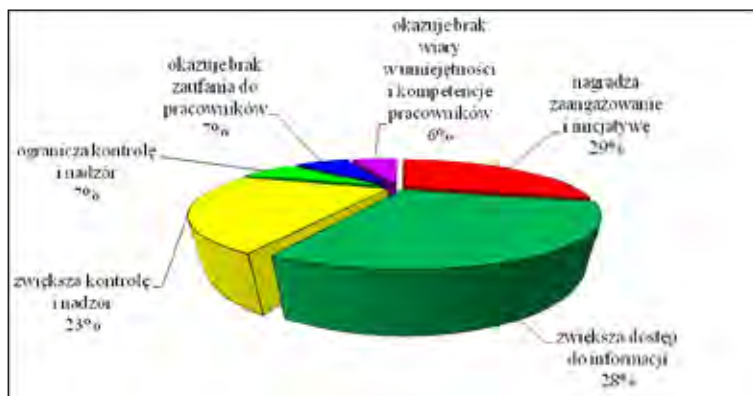
Source: Own drawing up empirical examinations on the base conducted (168 respondents were provided with examinations)

menedżera jest świadome wykorzystanie kompetencji zatrudnionych pracowników, dlatego też menedżerowie przekazują w ręce pracowników prawo do podejmowania decyzji i kontrolowania działań. Większość pracowników uważa, iż dobre lub znakomite wykonywanie zadań powinno być nagradzane. Nagradzanie jest premiowaniem sukcesów pracowników, a tym samym wspieraniem innowacyjności i kreatywności w organizacji. Delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania zwiększa dostęp pracowników do informacji. Pozbawienie podwładnych dokładnych informacji może powodować nieskuteczne wykonywanie powierzonych zadań, natomiast pracownicy mający do nich dostęp, czują się zobowiązani do odpowiedzialnego działania. Łącznie 78 respondentów (23% ogółu badanych) wskazało, że przełożony po delegowaniu uprawnień podwładnemu – zwiększa kontrolę i nadzór tej osoby. Natomiast tylko 24 respondentów (7% badanych) wskazało, że przełożeni w takich sytuacjach zachowują się dokładnie odwrotnie, czyli ograniczają kontrolę i nadzór, a 24 respondentów (7% ogółu badanych osób) wskazało, że przełożony okazuje brak zaufania do pracownika. Stosunkowo mało, bo tylko 21 wskazań respondentów (6% ogółu badanych) odpowiedziało, że przełożony w takich sytuacjach okazuje brak wiary w umiejętności i kompetencje pracownika.

Analizując rozkład wskazań respondentów (wykres 5) na pytanie: Czy przełożony omawia z nimi zakres obowiązków podczas delegacji uprawnień, aż 78 respondentów (46% ogółu wskazań) odpowiedziało, że ich kierownik omawia z nimi zakres obowiązków podczas delegacji uprawnień. Pracodawca ma obowiązek zaznajomić pracowników z zakresem ich obowiązków i sposobem wykonywania prac podczas delegowania mu dodatkowych obowiązków. Zgodnie z artykułem 94 pkt 1 Kodeksu pracy, pracodawca jest zobowiązany zaznajamiać pracowników podejmujących pracę m.in. z zakresem ich obowiązków oraz sposobem świadczenia pracy. Kodeks pracy nie wymaga opracowania pisemnego zakresu czynności, jednak menedżerowie powinni go przygotować. Jak wynika ze wskazań respondentów, poinformowanie pracownika o dodatkowym zakresie obowiązków, ich przełożeni uważają za bardzo ważne w systemie zarządzania personelem. Przełożeni w sytuacjach, gdy pracownicy niewłaściwie wykonują swoje obowiązki, chcą mieć możliwość dyscyplinowania ich, choćby przez nałożenie kar porządkowych lub wypowiedzenie umowy o pracę. Natomiast 61 respondentów (36% wskazań ankietowanych osób) odpowiedziało, iż ich przełożeni czasami omawiają z nimi delegację dodatkowych uprawnień. Tylko 11 respondentów (7% ogółu wskazań ankietowanych) wskazało, że menedżerowie podczas delegacji uprawnień incydentalnie omawiają z nimi zakres ich pracy. Takiej odpowiedzi udzielili pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze, samodzielnych specjalistów oraz pracownicy biurowi charakteryzujący się wykształceniem w większości magisterskim, z co najmniej 2 do 10 letnim stażem pracy pracujący w większości

w przedsiębiorstwach państwowych. Autorów artykułu nie dziwi fakt nie omawiania z respondentami delegacji uprawnień. Można mniemać, iż przełożeni badanych osób darzą swoich pracowników zaufaniem i wiedzą, iż powierzone zadania zostaną wykonane prawidłowo. Natomiast 18 osób ankietowanych (11% wskazań respondentów) odpowiedziało, że przełożony nie omawia z nimi zakresu dodatkowych obowiązków podczas delegowania im nowych uprawnień. Menadżerowie powinni zaznajomić pracownika z zakresem jego obowiązków, a także ze sposobem wykonywania pracy na określonym stanowisku. Nie oznacza to jednak bezwzględnego obowiązku sporządzenia zakresu czynności w formie pisemnej. § 6 ust. 2 pkt 2 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika reguluje kwestię przechowywania zakresu czynności w części B akt osobowych pracownika, jednak nie może to być utożsamiane z obowiązkiem prawnym sporządzenia tego dokumentu w określonej formie tylko z uwagi na to, że rozporządzenie stanowi, iż zakres czynności w formie dokumentu jest dobrowolny. Niezależnie od tego, że przepisy nie nakładają na pracodawcę obowiązku pisemnego poinformowania pracowników o jego zakresie obowiązków, jest to najbezpieczniejszy tok postępowania z punktu widzenia interesów stron stosunku pracy. Podczas trwania stosunku pracy może zdarzyć się potrzeba zmiany zakresu obowiązków pracownika. Może wtedy powstać wątpliwość, czy wystarczy zmienić pracownikowi zakres czynności, czy konieczne będzie dokonanie wypowiedzenia zmieniającego warunki jego pracy. Bez wątpienia obowiązkiem pracodawcy jest poinformowanie pracownika o zmianie zakresu jego obowiązków, a także o sposobie ich realizacji.

W swych odpowiedziach (wykres 6) respondenci mieli wskazać typ struktury organizacyjnej wymuszanej stosowaniem delegacji władzy. Najwięcej respondentów, bo aż 50 (30% ogółu ankietowanych) wskazało, że stosowanie delegacji władzy wymusza strukturę macierzową, a nieco mniej, że strukturę płaską – 46 osób ankietowanych (27% wskazań respondentów) i smukłą 38 wskazań respondentów (23% ogółu osób ankietowanych). Najmniej, bo tylko 18 respondentów (11%) wskazało, że delegowanie władzy wymusza ukształtowanie struktury liniowo – sztabowej i sieciowej - 16 wskazań badanych respondentów (9% ogółu osób ankietowanych). Konkludując można stwierdzić, że w przekonaniu większości respondentów rozpiętość kierowania sprzyja procesowi decentralizacji a tym samym delegowaniu władzy na niższe szczeble hierarchiczne organizacji. Spora część osób wskazała, że omawiane zmiany w kierowaniu przyczyniają się do kształtowania struktury smukłej oraz sieciowej. Biorąc pod uwagę charakterystyczne cechy tych typów struktur należy zauważyć, że delegowanie władzy na niższe szczeble organizacji na ogół przyczynia się do usprawnienia zarządzania.

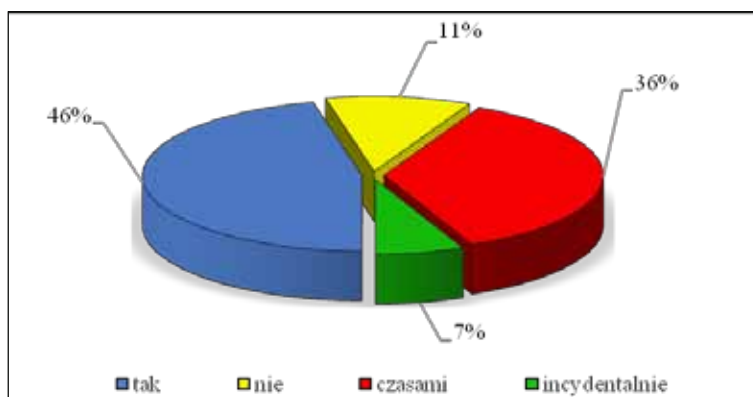


Wykres 4. Stosowane instrumenty motywacyjne kierownika przy zwiększonej delegacji uprawnień.

Graph 4. Applied incentive instruments of the manager by the increased delegation of entitlements.

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)

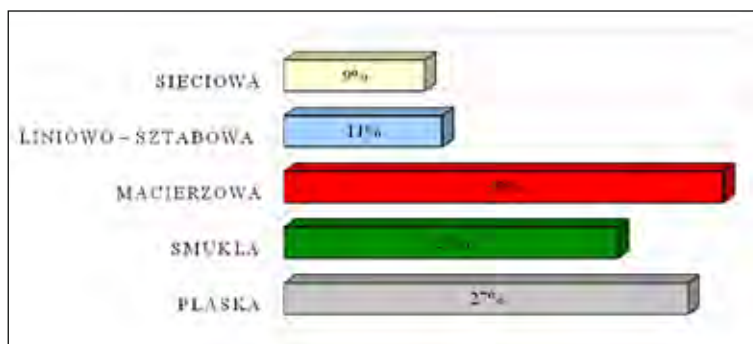


Wykres 5. Omawianie przez kierownika z pracownikami zakresu obowiązków podczas delegacji uprawnień.

Graph 5. Discussing the scope of responsibilities with employees by the manager during the business trip of entitlements.

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)



Wykres 6. Struktury organizacyjne wymuszające stosowanie delegacji władzy w przedsiębiorstwie.

Graph 6. Organizational structures forcing into applying the delegation of the power in the enterprise.

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

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



Wykres 7. Style kierowania w przedsiębiorstwie zdeterminowane stosowaniem empowermentu.

Graph 7. Styles of control in the enterprise determined with applying empowerment.

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)

Na wykresie 6 widać, iż respondenci preferują strukturę macierzową. W drugiej kolejności występuje struktura płaska. Można powiedzieć, iż w warunkach turbulentnego otoczenia tradycyjne struktury nie wytrzymują presji konkurencji, jednak nie można nagle odejść od pozytywnych elementów implikowanych przez struktury tradycyjne jak linowo-sztabowa czy smukła. Zachodzi potrzeba stałego poszukiwania między chaosem i porządkiem w organizacji. A.K. Koźmiński wymienia czynniki dezintegrujące struktury monolityczne. Do czynników tych zalicza:

- Postępująca dywersyfikacja geograficzna i kulturowa działalności firm,
- Wymaganie szybkości reakcji na zmiany rynku i technologii,
- Koncentracja na podstawowych umiejętnościach tworzących wartość dodaną,
- Imperatyw obniżki kosztów i osiągnięcia doskonałości operacyjnej,
- Konieczność pozyskiwania wiedzy, umiejętności, informacji i kwalifikacji.

Sytuacja ta generuje: alianse, wspólne przedsięwzięcia, outsourcing, filie, strategiczne jednostki biznesu, fuzje, przejęcia oraz sprzedaż jednostek[14, s. 41]. Nowopowstające, nowej generacji struktury powinny zharmonizować cele i zadania, będące wypadkową strategii i technologii procesów z pracownikami i kadrami menedżerską. W procesie tym nie wolno pomijać instrumentów motywacyjnych oddziaływania na pracowników i kadrami menedżerską, w kontekście otoczenia bliższego i dalszego.

Zwrócono się do respondentów z prośbą o wskazanie preferowanego przez ich przełożonych stylu kierowania w przedsiębiorstwach stosujących empowerment. Rozkład dokonanych przez respondentów wskazań zamieszczono na wykresie 7. Najwięcej respondentów, bo aż 76 osób ankietowanych (45% ogółu osób) wskazało, że ich przełożony preferuje styl autokratyczny. Nieco mniej respondentów – 36 osób (21% wskazań ankietowanych) odpowiedziało, że ich przełożeni preferują całkowicie odmienny styl kierowania, a mianowicie styl liberalny. Jeszcze mniej osób ankietowanych wskazało, bo tylko 30 (18% ogółu osób respondentów), że preferowany

przez ich przełożonych styl kierowania można określić, jako transformacyjny, a najmniej respondentów – 26 osób ankietowanych (16% ogółu wskazań) uważa, że ich przełożeni kierują podległym personelem w sposób charyzmatyczny.

Preferowanie w organizacjach stylu autokratycznego (jak widać na wykresie 7), wydaje się odpowiadać rzeczywistości, ponieważ istniejące konflikty i kłótnie pomiędzy kierownikami reprezentującymi różne opcje, wciąż mają miejsce w organizacjach. Kierownik autokrata posiada większe możliwości do zmobilizowania pracowników na rzecz realizacji celów organizacji. Szybciej ponadto angażuje siły i środki niezbędne do urzeczywistnienia tych celów. Z typologii przywódców prezentowanych przez A.K. Koźmińskiego można przypisać cechy charakterystyczne dla kierownika autokraty. Możemy do nich zaliczyć: zdolność do formułowania celów, realizm, opanowanie instrumentów zarządzania, dobre przygotowanie teoretyczne, systematyczność i rygorizm, ambicje osobiste, skłonność do wywoływania konfliktów oraz fascynacja wskaźnikami finansowymi. Style kierowania zmieniają się nie tylko wraz z sytuacją, ale uzależnione są też od układu sił preferencyjnych wewnątrz firmy. Kształtowanie stylów kierowania ma wymiar dynamiczny. Nie można zatem stylów wymienionych przez respondentów, arbitralnie sklasyfikować od najlepszego do najgorszego[14, s. 152].

WNIOSKI

Koncepcja empowermentu stanowi źródło pozyskiwania modeli myślowych i osiągnięcia mistrzostwa osobistego przez pracowników i kadrami kierowniczą. Pozwala na uprzedzenie skutków negatywnych oraz umożliwia optymalne wykorzystanie nadarzających się okazji. We współczesnych organizacjach zaciemniają się relacje między pracownikami i kadrami kierowniczą oraz jej otoczeniem bliższym i dalszym. Identyfikowanie procesów zachodzących w organizacji i w jej otoczeniu jest kryterium wyodrębniającym działania prowadzące do eliminacji dysfunkcji decyzyjno-motywacyjnych.

Z perspektywy empowermentu można wyodrębnić zalecenia praktyczne optymalizujące efektywność organizacji w niepewnym otoczeniu:

- Wykorzystywanie reguł i praktyk z wyższego poziomu liderów,
- Podejmowanie decyzji menedżerskich poprzez intensyfikowanie nieformalnych usług kompetencyjnych,
- Stosowanie instrumentów motywacyjnych w zespołowym inspirowaniu do angażowania istniejących w organizacji zasobów wiedzy i doświadczenia oraz do pobudzania uśpionych kwalifikacji,
- Konfrontowanie i kojarzenie pomysłów, nie wdrożonych projektów wygenerowanych w różnych komórkach organizacji,
- Stosowanie elastycznych projektów i programów w niepewnym otoczeniu organizacji,
- Stosowanie elastycznych systemów oceny działalności organizacji, uwzględniających różnorodność specyfiki jej funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu,
- Wykorzystywanie kontrolingu w procesie nawiązywania interakcji biznesowych w zmiennym otoczeniu,

- Ekspozowanie osób predestynowanych do nawiązywania pozytywnych relacji międzyludzkich wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
 - Nieustanne monitorowanie interakcji biznesowych i społecznych między jednostkami z bliższego i dalszego otoczenia organizacji.
- Dynamika otoczenia, implikuje wykorzystywanie zaangażowania i zdolności kreatywnych kadry kierowniczej oraz pracowników. Pozostając w sferze tych wymagań dochodzimy do konkluzji, iż proces usprawniania funkcjonowania organizacji jest bardzo trudnym projektem. Usprawnienie jakiegokolwiek sfery działalności organizacji jest niełatwe, jednak zmierzanie do tego celu powinno być naturalną potrzebą pracowników i kadry kierowniczej.

LITERATURA

- [1] **BOWEN D. E., E. E. LAWLER 1992.** „The empowerment of service workers: What, why, how, and when”. Sloan Management Review, Numer 33: 31–39 cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 243.
- [2] **BRAJER-MARCZAK R. 2013.** „Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy”. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Numer 4(36): 23–35.
- [3] **BUGDOL M. 2006.** Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego: 21.
- [4] **CALLAWAY P. L. 2007.** „The relationship of organizational trust and job satisfaction: An analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationship”. Journal of Business Ethics: s. 41–44. cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 249.
- [5] **CARLOPIO J., G. ANDREWARTHA, D. A. WHETTEN, K. S. CAMERON 2012.** Developing management skills. A comprehensive guide for leaders. Melbourne: Pearson Australia: 413-415. cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 239-240.
- [6] **CZERMIŃSKI A., M. CZAPIEWSKI 1995.** Organizacja procesów decyzyjnych. Gdańsk: Wyd. UG: 14.
- [7] **GKOREZIS P., L. HATZITHOMAS, E. PETRIDOU 2011.** „The impact of leader’s humor on employees’ psychological empowerment: The moderating role of tenure”, Journal of Managerial Issues, Numer 23(1): 83–95 cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 240.
- [8] **GRIFFIN R. W. 1996.** Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN: 127-128.
- [9] **HAND M. 1993.** „Freeing the victims”, TQM Magazine, Numer 5(3): 11–14. cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 243.
- [10] **JAGODA-SOBALAK D. 2017.** Model organizacji kreatywnej http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artysta_pdf_2017/T1/t1_046.pdf dostęp 10.10.2017.
- [11] **KIEŻUN W. 1997.** Sprawne zarządzanie organizacją. Warszawa: Wyd. SGH: 238-239.
- [12] **KOŻUCH B., A. KOŻUCH 2008.** Podstawy organizacji i zarządzania, Kraków: Wyd. Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie i Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku: 42.
- [13] **KOŻUCH B. 2004.** Zarządzanie publiczne. Warszawa: Agencja Wyd. Placet: 168.
- [14] **KOŹMIŃSKI A. K. 2005.** Zarządzanie w warunkach niepewności. Warszawa: PWN.
- [15] **KUC B. R. 2003.** Zarządzanie doskonałe. Warszawa: PTM. Wydawnictwo Menedżerskie.
- [16] **MIKOŁAJCZYK Z. 1995.** Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Warszawa: WN PWN.
- [17] **NAUMAN S., A.M. KHAN, N. EHSAN 2010.** „Patterns of empowerment and leadership style in project environment”. International Journal of Project Management, Numer 28: 638–649 cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 239.
- [18] **PENC J. 1995.** Decyzje w zarządzaniu. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu: 211.
- [19] **RANDOLPH A., K. BLANCHARD 2012.** Kluczem jest empowerment, [w:] Przywództwo wyższego stopnia, red. K. Blanchard. Warszawa: PWN: 57–74.
- [20] **ROBBINS S.P. 2005.** Skuteczne podejmowanie decyzji. Warszawa: PWE: 15-17.
- [21] **SPREITZER G. M. 1995.** „Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation”. Academy of Management Journal, Numer 38(5): 1442–1465 cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 239.
- [22] **STORY M. R. 1995.** „The secrets of successful empowerment”, National Productivity Review, Numer 14: 81–90. cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 239.
- [23] **SZARFENBERG R. 2017.** Empowerment – krótkie wprowadzenie (wersja 2.0), <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/> [dostęp 7 marca 2017].
- [24] **ZEFFANE R., M. H. AL. ZAROONI 2012.** “Empowerment, trust and commitment: The moderating role of work-unit centrality”, International Journal of Management, Numer 29(1): 332–351 cyt. za: M. Dankiewicz: Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach [w:] Empowerment czyli dodawanie siły w praktyce psychologicznej. Red. naukowa A. Hennel-Brzozowska, Wyd. «scriptum» Kraków 2016: 243.