

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

## EMPOWERMENT W MOTYWOWANIU I ZAANGAŻOWANIU PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJACH – Część IV®

### Empowerment in motivating and the commitment of employees in organizations – Part IV®

**Słowa kluczowe:** empowerment, motywowanie, instrumenty motywacyjne, delegacja uprawnień, uprawnomocnienie.

*W artykule przedstawiono ciąg dalszy wyników badań ankietowych dotyczących stosowania empowermentu w procesie decyzyjnym i w organizowaniu pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach. Upelnomocnienie pracowników i kadry kierowniczej w pracy zawodowej odbywa się również w kolejnych obszarach: 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 ze szczególnym uwzględnieniem finansowych i pozafinansowych środków motywacyjnych. Badania uwiarygodniają wcześniej postawioną tezę, iż udział pracowników w procesie decyzyjnym stawia przed kadrą menedżerską obowiązek doboru takich instrumentów motywacyjnych, aby zachęcały one podwładnych do angażowania się w wykonywanie obowiązków.*

**Key words:** empowerment, motivation, motivational tools, delegating powers, lending credence.

*In the article a continuation of results of the questionnaire survey concerning applying was described empowerment in decision-making processes and in organising the career of employees and the senior staff in organizations. Empowering employees and executive personnel takes places in the following areas: in managers' decision-making while working on projects, in relations between subordinates and superiors, in using motivational tools by directors with increased delegation of powers, especially financial and non-financial incentives. The research lends credence to the thesis that employees' participation in decision-making process makes executive personnel obliged to choose motivational tools which encourage employees to do their tasks.*

## WPROWADZENIE

We współczesnych organizacjach, zróżnicowanych kulturowo wraz z dynamicznymi zmianami na rynku, zauważa się dążenie do zwiększenia efektywności pracowników. Jedną z takich koncepcji jest empowerment. „Empowerment jest zjawiskiem bardziej złożonym, wielowymiarowym – obejmującym praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy on płaszczyznę organizacyjną (Empowerment organizacyjny) z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną każdego pracownika i właśnie na tym polega jego siła i wyjątkowość. Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Działania te zmierzają do empoweringu pracowników, czyli ich wzmocnienia i usamodzielnienia dzięki stworzeniu kontekstu organizacyjnego. Empowerment – stan bycia empowered czyli empowermentu na płaszczyźnie indywidualnej – psychologicznej. Empowerment psychologiczny

jest percepcją, odbiorem bycia wspieranym, wzmocnionym” [4, s. 62].

Empowerment jest jednym z głównych elementów systemu motywacyjnego. Uważa się, że delegowanie władzy i uprawnień przyczynia się do wzrostu motywacji wśród pracowników [5, s. 45], wzrostu zaangażowania w formułowanie i osiągnięcie celów zawodowych i organizacyjnych [10, s. 74]. Empowerment to proces wyzwalań wiedzy, energii, potencjału drzemiącego w pracownikach, potrzebnych kompetencji i motywacji oraz ukierunkowanie tej siły na osiągnięcie wyników. Empowerment to też:

- postawa i sposób zachowania się menedżerów zmierzających do delegacji władzy i uprawnień podwładnym, pracownikom,
- umiejętność samodzielnej pracy,
- prawo do decydowania o ważnych sprawach w organizacji,
- wzrastające możliwości pracowników,

- techniki zarządzania partycypacyjnego,
- wewnętrzna motywacja,
- przekonanie o własnej wartości w organizacji [5, s. 46].

Jak wynika z powyższego zapisu empowerment nie oznacza wyłącznej delegacji władzy, uprawnień, odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Odnosi się on zarówno do aspektu organizacyjnego, jak i psychologicznego, pedagogicznego oraz socjologicznego zarządzania pracownikami w organizacji. Powyższa koncepcja oznacza ukierunkowanie działań menedżerów na zachęcanie pracowników do większej aktywności, angażowania się w wykonywane zadania, upoważnienia do samodzielnego podejmowania istotnych decyzji [14, s. 8]. Empowerment jest zespołem celowych działań menedżerskich, które dają władzę, kontrolę, jak też autorytet podwładnym. Zmierzają one do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników, poprzez stworzenie kontekstu organizacyjnego kształtującego stan bycia wspieranym. Pojęcie łączy się z „motywowaniem pracowników poprzez poszerzanie ich autonomii i samokontroli, co ma prowadzić do głębokiego zaangażowania w formułowanie i osiąganie celów zawodowych i organizacyjnych” [11, s. 58].

## ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

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

Umiejętność motywowania pracowników jest jednym z elementów decydujących o efektywności pracy menedżera. Ważne jest poznanie czynników, które motywują pracowników do większej efektywności pracy oraz większego zaangażowania się w sprawy organizacji. Kalinowski [7, s. 49] do czynników motywacyjnych zalicza m. in. wyrażanie uznania, stwarzanie odpowiednich warunków i środowiska pracy, delegowanie uprawnień oraz podnoszenie poziomu kompetencji.

Zwrócono się do respondentów z prośbą o odpowiedź na pytanie, które spośród wyszczególnionych instrumentów wykorzystują ich przełożeni w nagradzaniu pracowników za poprawne realizowanie powierzonych zadań (wykres 1). Respondenci mogli wskazać jedną lub kilka z poniższych opcji odpowiedzi dotyczących reakcji przełożonego: nagroda zaangażowanie pracowników w sposób materialny i niematerialny, składa podziękowanie pracownikowi i zespołowi, zwiększa dostęp do informacji oraz wspiera indywidualne i organizacyjne uczenie się. Respondenci dokonali łącznie 330 wskazań, z czego aż 122 ankietowanych (37% ogółu wskazań badanych osób) zaznaczyło, że przełożony po poprawnej realizacji wykonanych zadań nagradza ich zaangażowanie w sposób materialny i niematerialny. Nieco mniej, bo 86 respondentów (26% wskazań ankietowanych osób) odpowiedziało, że ich przełożony składa podziękowania pracownikom i zespołowi. Przełożeni wspierają również indywidualne i organizacyjne uczenie się, co wskazało 64

respondentów (19% wskazań ogółu badanych osób). Natomiast 58 osób ankietowanych (18% wskazań respondentów) odpowiedziało, że za poprawną realizację powierzonych zadań, ich menedżerowie zwiększają im dostęp do informacji. Oprócz sprawiedliwej płacy, jasnych kryteriów ocen i pochwał ze strony pracodawcy, istotną rolę odgrywają motywatory pozafinansowe jakimi są m. in. szkolenia. Stanowią one jedną z metod rozwoju pracownika i zdobywania przez niego nowych kompetencji oraz pobudzają pracownika do rozwoju osobistego i zawodowego. Szkolenia zmniejszają także fluktuację personelu. Jeśli jest ona wysoka to stanowi sygnał nieprawidłowego sposobu zarządzania pracownikami w organizacji.

Z analizy danych zamieszczonych na wykresie 2. wynika, iż respondenci najczęściej wskazywali, że w codziennej pracy ich przełożony zleca realizację zadań zespołowi lub pojedynczemu pracownikowi (17% ogółu respondentów) oraz zleca zadania i nadzoruje ich realizację (16% wskazań ogółu badanych osób) – wskazanie 88 osób ankietowanych. Kontrola pracy, jako źródło motywacji polega na takim kształtowaniu działań pracowników, aby dysponowali oni wystarczająco dużą swobodą, pozwalającą na samodzielne rozwiązywanie zadania, tak, by w pełni odpowiadała im za wyniki swej pracy, mając przy tym satysfakcję z jej wykonywania przy jednoczesnym poczuciu własnej wartości [13, s. 252].

Respondenci wskazali również, iż ich przełożeni podczas delegacji uprawnień na niższe szczeble zarządzania dzielą się swoją wiedzą, doświadczeniami, umiejętnościami i informacjami (61 wskazań respondentów tj. 12% ogółu wskazań). Nieco mniejszy odsetek respondentów (11% ogółu respondentów tj. 58 osób ankietowanych) wskazało, iż ich przełożony dba o dobre stosunki międzyludzkie. Należy też zauważyć, że aż 56 respondentów (11% ogółu badanych) wskazało, iż podczas delegacji uprawnień na niższe szczeble zarządzania ich przełożeni budują kulturę partnerstwa i tworzą atmosferę zaufania. Jednocześnie 55 respondentów (10% wskazań ankietowanych) odpowiedziało, że ich menedżerowie dostrzegają, wykorzystują i doceniają umiejętności pracowników, a 45 ankietowanych (8% ogółu wskazań) stwierdziło, że przełożeni w ich macierzystych firmach podczas delegacji uprawnień zawsze inspirują i koordynują ich działania.

Tylko 33 osoby ankietowane (6% wskazań respondentów) stwierdziły, że ich przełożony ogranicza się do obserwowania działań, co może świadczyć o tym, że przełożeni tej grupy respondentów co najmniej niewłaściwie pełnią swe funkcje kierownicze lub w pełni ufają swoim pracownikom. Motywowanie, jako jeden z aspektów zarządzania organizacją obok planowania, organizowania i kontroli pełni bardzo ważną funkcję w procesie zarządzania. Musi zatem współgrać z tymi działaniami, aby zarządzanie było skuteczne.

Patrząc na pryzmat stosowanego empowermentu w macierzystych firmach respondentów, przez zapewnienie osiągania korzyści wynikających z wprowadzania tej formy zarządzania, należy zauważyć istniejącą tendencję zmian sposobu zarządzania personelem z uwzględnieniem pełnienia ról kierowniczych. Jednym z najważniejszych narzędzi wpływających na pracowników jest sprawdzony i skuteczny system nagradzania w organizacji. Pracownik wiedząc, że jego praca i zaangażowanie

zostaną odpowiednio ocenione, stara się wykonywać wszystkie zadania jak najlepiej umie. Skutkuje to nie tylko tym, że dany pracownik zostanie odpowiednio doceniony, ale przede wszystkim zwiększa się efektywność całej organizacji oraz zostaje pobudzony jej rozwój. Motywacja odgrywa niezwykle rolę w organizacji, bardzo duże znaczenie ma więc dobór właściwych instrumentów motywacyjnych i zachęcających pracowników do wydajniejszej pracy. Analizując rozkład odpowiedzi na pytanie, które czynniki materialne motywują do przyjęcia delegacji władzy, zilustrowanych na wykresie 3, aż 144 osoby ankietowane (86% wskazań) wskazało na otrzymanie premii za prawidłowo wykonane zadania. Nieco mniej, bo tylko 139 osób (83% ogółu respondentów) odpowiedziało, że są to nagrody. Motywowanie ekonomiczne występuje w formie pieniężnej lub rzeczowej. W formie pieniężnej stosowane jest w postaci podwyżki płac, premii pieniężnej, nagrody pieniężnej. W art. 105 Kodeksu pracy [18] ustawodawca przewidział możliwość nagrodzenia pracownika, który przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczynia się szczególnie do wykonywania zadań. Nagroda ma charakter całkowicie uznaniowy, natomiast premia może wynikać z innych przepisów prawa, takich jak układ zbiorowy pracy, regulamin wynagradzania lub umowa o pracę. Nagrody i premie są szczególnym motywatorem, zachęcają pracowników do wzmożonego wysiłku i zaangażowania, dodają energii do działania. Dają osobistą satysfakcję z wykonywanych zadań, a tym samym przyczyniają się do wzrostu samooceny pracowników, zwiększając lojalność wobec pracodawcy oraz poczucie identyfikacji z organizacją. Menedżerowie stosujący empowerment, jako jedną z koncepcji zarządzania w organizacjach, prowadzącą do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników powinni pamiętać, że nagradzanie podwładnych jest jednym z nadrzędnych sposobów motywowania. Poprzez stosowanie empowermentu uzyskuje się zwiększone zaangażowanie pracowników, a przez to ich satysfakcję i zadowolenie, co przekłada się w efekcie na doskonalenie organizacji. Respondenci wskazali również, że preferują wyższą płacę podstawową (140 respondentów, tj. 83% ogółu wskazań ankietowanych), podczas uzyskania delegacji władzy. W świadomości społecznej powszechnie jest przekonanie: wyższa płaca powoduje automatycznie lepszą pracę. Z różnych wypowiedzi menedżerów wynika jednak, że ta zależność potwierdza się, ale tylko w określonej grupie pracowników. Ci, którzy mają niskie kwalifikacje, liczne rodziny i małe zarobki, traktują płacę jako zachętę do lepszej pracy, a czynniki pozapłacowe mają dla nich mniejsze znaczenie. Pieniądże są podstawowym środkiem nagradzania i motywowania zachowań pracowników w organizacji, pobudzania ich do większego wysiłku przy pracy. Są środkiem służącym do uzyskiwania pożądanych korzyści, a zarazem pełnią instrumentalną rolę w osiągnięciu różnych wartości i realizacji stawianych sobie celów. Prawidłowo funkcjonujący system motywowania finansowego w organizacjach daje dużą szansę na to, że pracownicy



Wykres 1. Zestaw instrumentów przełożonego wykorzystywanych w nagradzaniu pracowników za poprawne realizowanie powierzonych zadań.

Diagram 1. The set of tools of the superior used in rewarding employees for properly completed tasks.

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

Source: Private study based on empirical research (the research encompassed 168 respondents)



Wykres 2. Kreowanie przez kierownika optymalnych warunków pracy w kierowanym przez siebie zespole.

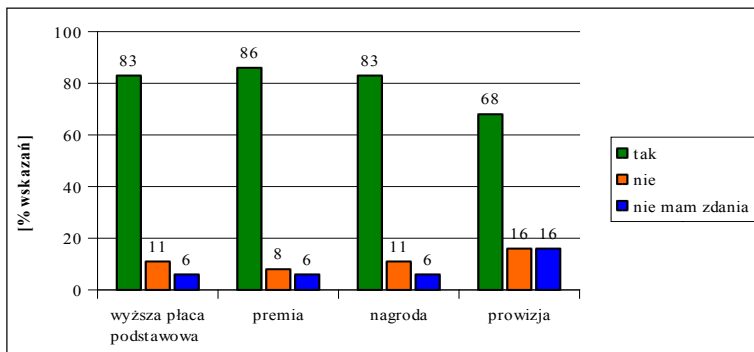
Diagram 2. Creating optimal conditions of work by the director in the team he manages.

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

Source: Private study based on empirical research (the research encompassed 168 respondents)

nie odejdą do innego pracodawcy, kuszącego jedynie wyższym wynagrodzeniem, lecz zostaną w macierzystych organizacjach przyczyniając się do ich rozwoju.

Wynagrodzenie pieniężne nie jest jedynym ze sposobów motywowania pracowników. W polskich organizacjach coraz częściej zaczyna być dostrzegane znaczenie elementów pozapłacowych, które nie tylko motywują do efektywniejszej pracy, ale także pozwalają na zatrzymanie w organizacjach najbardziej wartościowych pracowników. Gratyfikacje pozafinansowe skuteczniej i szybciej integrują pracowników w organizacji, tworzą przyjaźliwą atmosferę, a ponadto kształtują wizerunek firmy, dbającej o zatrudniony personel. Motywacja pozafinansowa ma szczególnie duże znaczenie w okresie, w którym poszukuje się wysokiej klasy specjalistów. Wynagrodzenie pozafinansowe jest sposobem na ich



**Wykres 3. Czynniki materialne motywujące do podjęcia delegacji władzy.**

**Diagram 3. Material factors motivating to take up delegating power.**

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

**Source:** Private study based on empirical research (the research encompassed 168 respondents)

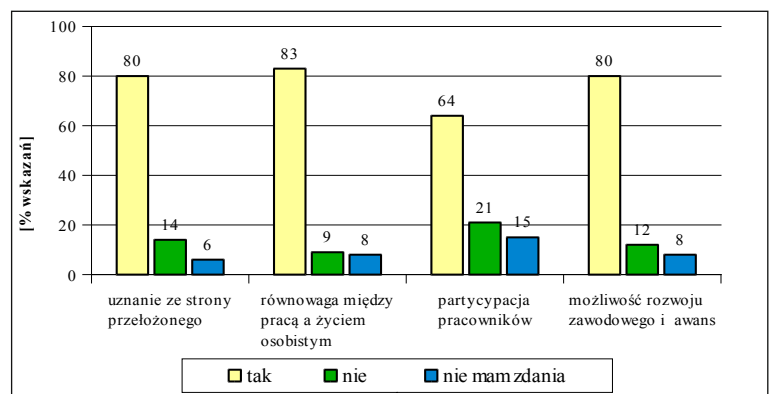
zatrzymanie i wytworzenie pozytywnych relacji między pracownikami a organizacją.

Do niematerialnych form motywowania pracowników w organizacji zalicza się takie czynniki jak awans i kariera zawodowa, samodzielność w realizacji zadań, możliwość podejmowania decyzji, uznanie ze strony przełożonego, elastyczny czas pracy, czy przyjazna atmosfera w pracy. Analizując rozkład wskazań respondentów (wykres 4.) na pytanie, które z czynników niematerialnych motywują do delegowania władzy, aż 112 osób ankietowanych (83% ogółu wskazań) wskazało na równowagę między pracą a życiem osobistym. Pracownicy muszą godzić wymagania pracy zawodowej z życiem rodzinnym, konieczność rozwijania swoich kompetencji zawodowych ze zobowiązaniami społecznymi i chęcią znalezienia czasu na rekreację. Pogodzenie obowiązków służbowych z wymaganiami życia osobistego staje się możliwe dzięki odpowiedniej organizacji pracy zawodowej, zgranej współpracy zespołu oraz wsparcia ze strony najbliższych [6, s. 235]. Natomiast 12 respondentów (9% ogółu wskazań) odpowiedziało, że nie wie, czy do podjęcia delegacji władzy motywuje ich równowaga między pracą a życiem osobistym, a 11 respondentów (8% wskazań osób ankietowanych) nie miało zdania na ten temat. Aż 134 respondentów (80% wskazań osób ankietowanych) odpowiedziało, że do podjęcia delegacji władzy motywuje ich możliwość rozwoju zawodowego i awans oraz uznanie ze strony przełożonego po dobrze wykonanych zadaniach.

Do kluczowych niematerialnych środków motywowania pracowników niewątpliwie należy zaliczyć: szacunek, uznanie oraz pochwały, które mogą przybierać formę: pozytywnych informacji zwrotnych udzielanych przez menedżerów i współpracowników, którzy doceniają indywidualne wyniki i wkład pracownika w sukces organizacji, awansu, przydzielenia do zespołu realizującego prestiżowy projekt lub podniesienia rangi i uatrakcyjnienia stanowiska pracy, publicznych pochwał [1, s. 48].

Według teorii Abrahama Maslowa pochwały zaspokajają potrzebę akceptacji i uznania. Akceptacja innych osób jest każdemu niezbędna do funkcjonowania w systemie społecznym. Pochwała stymuluje kreatywność, dodaje energii do działania, podnosi samoocenę pracowników, tworzy atmosferę współpracy oraz nadaje sens pracy. Pochwały menedżerów rekompensują niskie wynagrodzenie lub brak premii. Często pochwały wystarczają, by zmotywować pracownika. Istotnym czynnikiem motywującym jest także możliwość osiągnięcia sukcesów zawodowych oraz rozwój osobisty. Monika Kostera uważa, iż „przez kształcenie i rozwój personelu rozumiemy proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzania możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej” [8, s. 109]. Ponadto kształcenie i rozwój sprzyjają poszerzeniu umiejętności i kompetencji pracownika, rozwijaniu cech osobowości, a także zaspokoleniu potrzeby samorealizacji pracownika. Jak pisze

M. Thomas „ocena rezultatów osiągniętych przez poszczególnych pracowników to najważniejszy obowiązek menedżera, gdyż jego skutkiem może być awans, rozwój, podwyżka, przeniesienie na inne stanowisko, a niekiedy nawet zwolnienie z pracy” [17, s. 133]. Awans powinien stanowić w organizacji ważny składnik polityki kadrowej i kształtowania motywacji. Perspektywa awansu wpływa na postawę pracownika wobec pracy i organizacji, zwiększa zapał i chęć do działania, daje szansę wykonywania lepszej, ciekawszej i lepiej płatnej pracy, skłania do podnoszenia kwalifikacji oraz angażowania się w sprawy organizacji [12, s. 266-267]. Nieco mniej, bo tylko 108 respondentów (64% ogółu wskazań osób ankietowanych) wskazało, że mogą uczestniczyć w uprawomocnieniu pod warunkiem, że menedżerowie pozwolą im na współuczestnictwo w zarządzaniu organizacją. Partycypacja pracowników postrzegana jest jako aktywny ich udział w zarządzaniu organizacją jak również



**Wykres 4. Czynniki niematerialne motywujące do podjęcia delegacji władzy.**

**Diagram 4. Non-material factors motivating to take up delegating powers.**

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

**Source:** Private study based on empirical research (the research encompassed 168 respondents)



- [8] **KOSTERA M. 2000.** Zarządzanie personelem. Warszawa: PWE.
- [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 s: 150-153.
- [10] **MOCZYDŁOWSKA J. 2014.** Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji [w:] Zeszyt Naukowy 1, Wyższa Szkoła Humanitas. Zarządzanie.
- [11] **MOCZYDŁOWSKA J., K. KOWALEWSKI. 2014.** Nowe koncepcje zarządzania ludźmi. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- [12] **PENC J. 2011.** Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- [13] **PENC J. 2000.** Motywowanie w zarządzaniu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- [14] **SMITH J. 2006.** Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników. Gliwice: Helion.
- [15] **STABRYŁA A. 1995.** Podstawy zarządzania firmą. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [16] **STABRYŁA A. (red.) 2010.** Systemy controllingu, monitoringu i audytu. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- [17] **THOMAS M. 2010.** Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- [18] Ustawy z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 1998 r. nr 21, poz. 94 z późn. zm.).