

EMPOWERMENT

CZYLI DODAWANIE SIŁY
W PRAKTYCE PSYCHOLOGICZNEJ

Redakcja naukowa:
Agnieszka Hennel-Brzozowska

Kraków 2016

Copyright © by Autorzy, 2016
Copyright © by Wydawnictwo «scriptum», 2016

Recenzja naukowa
dr hab. prof. UJ Barbara Józefik

Przygotowanie do druku, opracowanie graficzne, projekt okładki
Tomasz Sekunda

Na okładce
© Sangoiri by Fotolia.com

Publikacja sfinansowana ze środków Uniwersytetu Pedagogicznego
im. Komisji Edukacji Narodowej

Wydanie I

ISBN 978-83-65432-36-0

Wydawnictwo «scriptum»
Tomasz Sekunda
tel. 604 532 898
scriptum@wydawnictwoscriptum.pl

www.wydawnictwoscriptum.pl

Część III – Empowerment w kontekście pozaklinicznym

Rozdział XV

Malwina Dankiewicz

Empowerment w organizacji czyli siła w pracownikach

Empowerment, którego nazwa tłumaczona jest najczęściej jako uprawomocnienie, a także jako upodmiotowienie, uwłasnowolnienie, uppełnomocnienie, umacnianie, wzmacnianie, uprawomocnienie lub uwłaszczanie¹, jest strategią coraz częściej wskazywaną jako najlepsza metoda budowania efektywnych i przyjaznych organizacji². Tytułowe pojęcie jest także określane jako koncepcja (filozofia, idea) zarządzania zasobami ludzkimi (zbiór spójnych poglądów wyjaśniających określony fragment rzeczywistości organizacyjnej), metoda zarządzania (zespół działań organizacyjnych i praktyk menedżerskich, które organizacje skutecznie implementowały czyniąc tym samym praktyką zarządzania), zjawisko organizacyjne lub proces³, sposób sprawowania kontroli (poprzez zwiększanie

¹ Szarfenberg R. (2015): *Empowerment – krótkie wprowadzenie (wersja 2.0)*, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/> [dostęp 15 maja 2016]

² Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, *Zarządzanie i Finanse* 2012, Numer 4(1) s. 313-330.

³ Moczydłowska J. M. (2013): *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnotcie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2013, Numer 11 s. 15-23.

samodzielności, autonomii) lub rodzaj umowy społecznej, psychologicznego kontraktu między przełożonymi a podwładnymi⁴.

Omawiane pojęcie 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)⁵.

W ostatniej dekadzie *empowerment* był jedną z dominujących koncepcji w zarządzaniu⁶, stanowiąc rozwinięcie wcześniejszych nurtów teoretycznych: zarządzania partycypacyjnego (uczestniczącego, *participative* lub *participatory management*) i wzbogacania pracy (*job enrichment*)⁷. Pojęcie to określa się jako kluczowy element podejścia opartego na procesowym zarządzaniu przedsiębiorstwem, w zarządzaniu partycypacyjnym (partycypacja pracownicza jest jednym z elementów *empowermentu*), a także jako jeden z istotnych elementów systemu motywacyjnego⁸. Jest także podstawą przywództwa personalistycznego i służebnego (*servant leadership*)⁹. Towarzyszy zarządzaniu zintegrowanemu, stanowiąc ważny element takich popularnych metod organizacyjnych zmian, jak KM

⁴ Lincoln N. D., Travers Ch., Ackers P., Wilkinson A. (2002): *The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept*, International Journal of Management Review 2002, Numer 4(3) s. 271–290.

⁵ Szarfenberg R. (2015): *Empowerment – krótkie wprowadzenie (wersja 2.0)*, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/> [dostęp 15 maja 2016]

⁶ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 57.

⁷ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.

⁸ Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, Numer 4(36) s. 23–35.

⁹ Blanchard K., Blanchard S., Zigarmi D. (2012): *Przywództwo służebne*, [w]: *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K. (2012), PWN, Warszawa, s. 209–232.

(zarządzanie wiedzą), TQM (zarządzanie jakością), czy *reengineering* (przekształcanie procesów przedsiębiorstwa)¹⁰.

Definicje *empowermentu*

Tytułowe pojęcie nie sprowadza się do delegowania władzy organizacyjnej i uprawnień – jest to zjawisko o wiele bardziej złożone i wielowymiarowe, obejmujące prawie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Jego wyjątkowość polega na łączeniu płaszczyzny organizacyjnej z indywidualną płaszczyzną psychologiczną każdego pracownika¹¹. Definicje podawane w literaturze przedmiotu kładą nacisk na różne aspekty tego zagadnienia. W kontekście organizacyjnym pojęcie to dotyczy nie tylko poszczególnych osób i ich uprawnomocnienia, ale również zespołów pracowniczych i ich autonomizacji. *Empowerment* psychologiczny odnosi się do pewnego stanu (rezultatu praktyk menedżerskich u pracowników) i oznacza poczucie bycia wspieranym i wzmacnianym, natomiast *empowerment* organizacyjny rozpatrywany jest jako proces lub czynność (zachowanie przywódcze)¹², czyli zespół celowych działań i praktyk menedżerskich, które zwiększają status i autorytet podwładnych, kształtując *state empowerment*, czyli *empowerment* na płaszczyźnie indywidualnej¹³. W wymiarze indywidualnym pojęcie to 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*)¹⁴. W wyniku przeprowadzonych badań otrzymano pięć czynników upełnomocnienia istotnych z perspektywy organizacji. Aby menedżerowie mogli skutecznie wspierać

¹⁰ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 44.

¹¹ Bugdol, M (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 42.

¹² Zbierowski P. (2012): *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 140.

¹³ Bratnicki M. (2000): *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, s. 22.

¹⁴ Spreitzer G. M. (1995): *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal 1995, Numer 38(5), s. 1442–1465.

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*)¹⁵. 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 firmy¹⁶. 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 działania¹⁷.

Próby połączenia obu perspektyw – organizacyjnej (zarządczej) i psychologicznej, podjęli się pionierzy badań na *empowermentem*, J. A. Conger oraz R. N. Kanungo. Jak podkreślają autorzy, pełne zrozumienie koncepcji wymaga uwzględnienia tych dwóch wzajemnie przenikających się płaszczyzn. Traktując *empowerment* jako konstrukt o charakterze motywacyjnym, wskazują na potrzebę przekonania o własnej skuteczności, autodeterminacji, kompetencji, poczucia kontroli oraz władzy, z drugiej strony odwołują się do pojęcia wyuczonej bezradności. W ich rozumieniu tytułowe pojęcie oznacza „proces wzmacniania poczucia własnej skuteczności (*self-efficacy*) wśród członków organizacji poprzez identyfikację warunków sprzyjających bezsilności (*powerlessness*) oraz ich usunięcie poprzez wykorzystanie formalnych praktyk organizacyjnych oraz nieformalnych technik informowania o skuteczności (*efficacy information*)”¹⁸. W warstwie psychologicznej *empowerment* oznacza według autorów szczegól-

¹⁵ Carlopio J., Andrewartha G., Whetten D. A., Cameron K. S. (2012): *Developing management skills. A comprehensive guide for leaders*, Melbourne: Pearson Australia, s. 413.

¹⁶ Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E. (2011): *The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure*, Journal of Managerial Issues 2011, Numer 23(1), s. 83–95.

¹⁷ Randolph A., Blanchard K. (2012): *Kluczem jest empowerment*, [w]: *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K. (2012), PWN, Warszawa, s. 57–74.

¹⁸ Conger J. A., Kanungo R. N. (1988): *The empowerment process: Integrating theory and practice*, Academy of Management Review 1988, Numer 13(3) s. 471-482.

ny stan świadomości pracowników swojej podmiotowej roli w organizacji i wynikających z niej uprawnień do podejmowania decyzji, natomiast w sferze organizacyjnej – daleko idące przekazanie władzy pracownikom¹⁹.

Definicję uwzględniającą oba te aspekty podaje również M. Bugdol: „*Empowerment* to sposób zarządzania zasobami ludzkimi, który obejmuje aspekty psychologiczne i strukturalne delegowania władzy, autonomii i zagadnienia pozbywania się strachu w procesach decyzyjnych”²⁰. Podobnie definiują *empowerment* A. Randolph i K. Blanchard, jako „zdolność osób lub grup do dokonywania celowych, słuszych wyborów i wykorzystywania ich do podejmowania działań, które przyniosą organizacji zysk”. Wyjaśnienie to integruje dwa opisane wyżej sposoby interpretowania tego pojęcia. Autorzy rozumieją kontekst indywidualny (psychologiczny) jako wewnętrzną motywację, a kontekst organizacyjny jako odpowiedni klimat organizacyjny, sprzyjający realizacji psychologicznego *empowermentu*²¹.

W literaturze przedmiotu *empowerment* jest najczęściej definiowany jako strategia, metoda lub technika zarządzania ludźmi (np. „technika zarządzania zasobami ludzkimi, która uwzględnia transfer władzy i kontroli z wyższych szczebli struktury organizacyjnej na jej niższe szczeble”²², „wzmacnianie samodzielności, autonomii i poczucia sprawstwa u zatrudnionych”²³, „wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania”²⁴, „wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania do działania poprzez wzmacnianie przekonania, że stanowią one wartość dla organizacji”²⁵, „motywowanie pracowników przez poszerzenie ich autonomii i samokontroli, co ma prowadzić do głębokiego zaangażowania

¹⁹ Moczydłowska J. M. (2013): *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2013, Numer 11, s. 15–23.

²⁰ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 21.

²¹ Randolph A., Blanchard K. (2012): *Kluczem jest empowerment*, [w]: *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K. (2012), PWN, Warszawa, s. 57–74.

²² Conger J.A., Kanungo R.N. (1988): *The empowerment process: Integrating theory and practice*, *Academy of Management Review* 1988, Numer 13(3) s. 471–482.

²³ Nauman S., Khan A.M., Ehsan N. (2010): *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, *International Journal of Project Management* 2010, Numer 28 s. 638–649.

²⁴ Zeffane R., Al. Zarooni M. H. (2012): *Empowerment, trust and commitment: The moderating role of work-unit centrality*, *International Journal of Management* 2012, Numer 29(1), s. 332–351.

²⁵ Story M. R. (1995): *The secrets of successful empowerment*, *National Productivity Review* 1995, Numer 14, s. 81–90.

w formułowanie i osiągnięcie celów zawodowych i organizacyjnych²⁶, „przyszanawanie wolności decydowania o istotnych sprawach organizacji²⁷, „delegowanie władzy i uprawnień w celu zwiększenia samoskuteczności²⁸, „postawa przełożonych zmierzająca do odkrycia potencjału każdego pracownika²⁹, „jeden z aspektów kultury organizacji, przejawiający się w demonstrowaniu przez przełożonych przekonania o tym, że uprawomocnienie, delegowanie władzy i uprawnień ma znaczenie dla efektywności i skuteczności podejmowanych działań³⁰). Strategia rozumiana jest w zarządzaniu jako ogólny program działalności organizacji ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów³¹, metoda jest to systematyczny sposób postępowania, natomiast technika to metoda charakteryzująca się wysokim stopniem uszczegółowienia, bliska pojęciu procedury³². Inaczej mówiąc, *empowerment* to celowe działania menedżerskie, służące przekazaniu podwładnym władzy, kontroli i autorytetu³³, które wymagają od menedżerów intensywnego zaangażowania, poświęcenia i zwracania uwagi na szczegóły oraz zaufania, że pracownicy wykonują swoje zadania na poziomie optymalnym dla ich kompetencji³⁴. Rolą kierownictwa organizacji jest dostarczenie wsparcia i kompetencji potrzebnych do samodzielnego podejmowania

²⁶ Moczydłowska J. (2014): *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 2014, Numer 1, s. 71–78.

²⁷ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.

²⁸ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12 s. 684–695. Lincoln N. D., Travers Ch., Ackers P., Wilkinson A. (2002): *The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept*, International Journal of Management Review 2002, Numer 4(3) s. 271–290.

²⁹ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.

³⁰ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 50

³¹ Woźniak K., Ficek A. (2015): *Strategia*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia> [dostęp 15 maja 2016]

³² Martyniak Z. (1999): *Metody organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 7.

³³ Marzec I. (2010): *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, Instytut Edukacji Interaktywnej, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html [dostęp dnia 15 maja 2016]

³⁴ Story M. R. (1995): *The secrets of successful empowerment*, National Productivity Review 1995, Numer 14, s. 81–90.

decyzji i przyjmowania za nie odpowiedzialności³⁵ oraz przekazywanie władzy pracownikom, wymagające zmian dotychczasowych hierarchicznych struktur organizacyjnych³⁶. W podobny sposób rozumie to pojęcie G. M. Spreitzer, badaczka pozytywnej teorii organizacji, określając je jako „praktyki menedżerskie, między innymi delegowanie podejmowania decyzji z wyższych poziomów hierarchii organizacji na niższe i zwiększanie dostępu do informacji i zasobów uczestników organizacji z niższych poziomów”³⁷.

Bardzo częstym sposobem rozumienia tego pojęcia 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”³⁸, „proces zachęcania ludzi do podejmowania decyzji i inicjowania działań, przy jednoczesnym zmniejszeniu kontroli bieżącej sprawowanej przez przełożonych”³⁹, „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”⁴⁰). Powstały także definicje traktujące *empowerment* jako wywieranie wpływu na funkcjonowanie organizacji (np. „czynność budowania, rozwoju i zwiększania realnego wpływu pracowników na funkcjonowanie organizacji poprzez współpracę, podział zadań i obowiązków”⁴¹), umożliwienie podjęcia działania dzięki usunięciu ograniczeń (np. „możliwość zrobienia czegoś dzięki pozycji lub przysługującym uprawnieniom, ale również usunięcie

³⁵ Nauman S., Khan A.M., Ehsan N. (2010): *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, International Journal of Project Management 2010, Numer 28, s. 638–649.

³⁶ Story M. R. (1995): *The secrets of successful empowerment*, National Productivity Review 1995, Numer 14, s. 81–90.

³⁷ Spreitzer G. M. (1995): *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal 1995, Numer 38(5), s. 1442–1465.

³⁸ Zeffane R., Al. Zarooni M. H. (2012): *Empowerment, trust and commitment: The moderating role of work-unit centrality*, International Journal of Management 2012, Numer 29(1), s. 332–351.

³⁹ Hand M. (1993): *Freeing the victims*, TQM Magazine 1993, Numer 5(3), s. 11–14.

⁴⁰ Zeffane R., Al. Zarooni M. H. (2012): *Empowerment, trust and commitment: The moderating role of work-unit centrality*, International Journal of Management 2012, Numer 29(1), s. 332–351.

⁴¹ Rothstein R. L. (1995): *The empowerment effort that came undone*, Harvard Business Review 1995, Numer 73(1), s. 20–31.

wszelkich ograniczeń, by pomóc ludziom rozwijać ich umiejętności⁴²⁾ oraz jako sposób na poprawę jakości życia (np. „humanistyczne narzędzie stosowane do poprawy jakości życia przeciętnych pracowników”⁴³⁾).

Podsumowując, *empowerment* można określić jako „strategię zarządzania opartą na zaufaniu”⁴⁴, powodującą „zwiększenie swobody działania pracowników, uzyskiwane poprzez [stosowanie różnych metod i technik, takich jak – przyp. autora] delegowanie im określonych uprawnień przy wykorzystaniu wiedzy i umiejętności, jakie posiadają”⁴⁵, „wyzwalającą zwiększoną motywację do działania na rzecz organizacji i wzmacniającą zaangażowanie pracowników poprzez kreowanie atmosfery otwartości i zaufania”⁴⁶.

W literaturze przedmiotu pojawiają się również definicje niepełne lub nie do końca trafione, np. „proces wzrostu poziomu świadomości pracowników, ich przekonania, że są wydajniejsi niż współpracownicy” oraz „przekonanie o skuteczności własnych działań w porównaniu z innymi członkami organizacji” (definicje te zawierają element rywalizacji, co nie współgra z *empowermentową* ideą współpracy), „zdolność do samodzielnej pracy”, „zadania dotyczące motywacji wewnętrznej” oraz „wzrastające możliwości i zdolności podwładnych” (reprezentujące zbyt wąskie rozumienie tej koncepcji), „proces psychicznego odłączenia się przełożonego od spraw, które są delegowane innym” (definicja ta uwzględnia jedynie perspektywę przełożonego, ponadto nie oddaje pozytywnego potencjału tkwiącego w *empowermencie*)⁴⁷, „sposób postępowania przełożonych

⁴² Smith N. L. (1999): *A framework for characterizing the practice of evaluation, with application to empowerment evaluation*, The Canadian Journal of Program Evaluation 1999, Special Issue s. 39–68.

⁴³ Lincoln N. D., Travers Ch., Ackers P., Wilkinson A. (2002): *The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept*, International Journal of Management Review 2002, Numer 4(3) s. 271–290.

⁴⁴ Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, Zarządzanie i Finanse 2012, Numer 4(1) s. 313–330.

⁴⁵ Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, Numer 4(36), s. 23–35.

⁴⁶ Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment - strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, Zarządzanie i Finanse 2012, Numer 4(1), s. 313–330.

⁴⁷ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12 s. 684–695. Lincoln N. D., Travers Ch., Ackers P., Wilkinson A. (2002): *The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept*, International Journal of Management Review 2002, Numer 4(3), s. 271–290.

zmierzających do obdarzenia władzą podwładnych” (jednak często to sam pracownik dzieli się władzą z innym pracownikiem zajmującym podobną pozycję w strukturze władzy) lub „techniki zarządzania partycypacyjnego” (*empowerment* jest pojęciem szerszym a partycypacja jest uznawana za jeden z jego elementów)⁴⁸.

Wielość definicji wskazuje na złożoność pojęcia *empowermentu* oraz jego szeroki zakres. Badacze zgadzają się co do jednego: jego nadrzędnym celem jest poprawa efektywności podejmowanych przez pracowników działań poprzez ich wzmocnienie i usamodzielnienie. W praktyce *empowerment* oznacza dzielenie się z pracownikami (informacjami, wiedzą, władzą do podejmowania decyzji), nagradzanie oparte na efektywności⁴⁹, autonomię w działaniu, branie odpowiedzialności za podejmowane decyzje, realizowane zadania i uzyskiwane efekty procesów oraz pracę zespołową⁵⁰. Polega również na identyfikacji pracowników dostrzegających problemy pojawiające się w organizacji, motywowaniu ich do poszukiwania rozwiązań problemów oraz nadaniu im uprawnień, aby mogli samodzielnie realizować własne pomysły⁵¹. W jego ramach stosuje się techniki wzbogacania pracy oraz rozwoju umiejętności pracowniczych⁵², a także doskonalenie procesów w celu zwiększenia zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych⁵³.

Wymaga to zmiany podejścia do pracowników, zachęcania, pobudzania do używania wyobraźni i podejmowania inicjatywy⁵⁴. Skuteczność *empowermentu* zależy od przyjęcia założenia, że każdy z członków organizacji posiada wewnętrzną siłę wypływającą z posiadania takich zasobów jak

⁴⁸ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.

⁴⁹ Bowen D. E., Lawler E. E. (1992): *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*, Sloan Management Review 1992, Numer 33, s. 31–39.

⁵⁰ Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, Numer 4(36), s. 23–35.

⁵¹ Grajewski P. (2003): *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń: Dom Organizatora, s. 35.

⁵² Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 45.

⁵³ Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, Numer 4(36), s. 23–35.

⁵⁴ Zemke R., Schaaf D. (1989): *The service edge: 101 companies that profit from customer care*, New York: New American Library, s. 68.

wiedza, doświadczenie i wewnętrzna motywacja, które mogą zostać wykorzystane przez kierownictwo dla dobra organizacji⁵⁵. Przed wprowadzeniem *empowermentu* konieczne są: określenie silnych stron pracowników i próba ich wykorzystania, sprawdzenie wiedzy pracowników i stosowanie różnych środków (finansowych i niematerialnych) w celu podtrzymania zaangażowania⁵⁶. Aby grunt był podatny, niezbędne jest poczucie zaufania w relacjach przełożony – podwładny, zapewnienie dostępu do wszystkich niezbędnych zasobów, stosowanie zasad zarządzania przez cele, zapewnienie ustawicznego szkolenia, stosowanie zespołowych form pracy oraz monitoringu wprowadzonych zmian. Należy również stosować kilka zasad: proces usprawniania organizacji musi być nieustannie wspierany przez przełożonych każdego szczebla, pracownicy muszą otrzymywać informację zwrotną na temat rezultatów ich pracy, niepowodzenia muszą być analizowane, aby w przyszłości uniknąć podobnych błędów (uczenie się na błędach) oraz wzajemne wspieranie się i zachęcanie do działania⁵⁷.

Empowerment ma miejsce wtedy, gdy pracownicy organizacji czują, że oczekuje się od nich podjęcia inicjatywy, nawet gdy wykracza to poza ich zwykły zakres obowiązków⁵⁸. Nie jest więc metodą łatwą, ponieważ wymaga od przełożonych obdarzania zaufaniem całych zespołów pracowniczych⁵⁹ oraz pozostawienie im pełnej samodzielności i swobody wyboru sposobu działania oraz kształtowania relacji społecznych i współpracy⁶⁰. Wiąże się to z autentycznym wyzbyciem się skłonności do kontrolowania uprawomocnionych pracowników⁶¹, ponadto na pierwsze efekty trzeba

⁵⁵ Randolph A., Blanchard K. (2012): *Kluczem jest empowerment*, [w]: *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K.(2012), PWN, Warszawa, s. 57–74.

⁵⁶ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 52.

⁵⁷ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 54.

⁵⁸ Appelbaum S. H., Honegger K. (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* 1998, Numer 6(2), s. 29–50.

⁵⁹ Douglas C., Gardner W. L. (2004): *Transition to self-directed work teams: Implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics*, *Journal of Organizational Behavior* 2004, Numer 25, s. 47–65.

⁶⁰ Sandberg J. (2000): *Understanding human competence at work: An interpretative approach*, *Academy of Management Journal* 2000, Numer 43(1) s. 9–25.

⁶¹ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 21.

czasem czekać kilka lat⁶². Wymaga kształtowania klimatu organizacyjnego opartego na wzajemnym zaufaniu pomiędzy wszystkimi szczeblami hierarchii⁶³, zmniejszenia kontroli przez przełożonych oraz zwiększenia zaangażowania w pracę i chęci autonomicznego działania pracowników⁶⁴, jak również adekwatnej oceny ich pracy. Przedmiotem oceny powinny być osiągnięte efekty, a nie posłuszeństwo pracownika lub czas pracy, przy czym uwaga powinna być skoncentrowana na analizie wyników uzyskanych przez cały zespół, a nie przez pojedyncze osoby (ich ocena to zadanie dla zespołu)⁶⁵. Pracownicy powinni być oceniani za efekty procesów i podprocesów w takich kategoriach, jak: ilość i wartość, terminowość, wkład w pracę zespołową⁶⁶ oraz satysfakcja klientów⁶⁷. Odpowiedzialność, ryzyko i wymagania wobec pracowników wzrastają w przypadku organizacji opartej na procesach, co powinno pociągać za sobą także zmianę w sposobach premiowania, a więc wzrost wynagrodzenia⁶⁸ oraz nagrody za wdrożone pomysły, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności procesów. Dzięki nagradzaniu pomysłów możliwy jest rozwój kreatywności pracowników⁶⁹.

W wielu organizacjach istnieje duże zapotrzebowanie na kreatywne myślenie, innowacyjne rozwiązania oraz skłonność do podejmowania ryzyka a od pracowników wymaga się profesjonalnego podejścia do realizacji zadań⁷⁰. *Empowerment* dzięki temu, że jest aktywnym podejściem uczestników organizacji do pracy, daje rezultaty w postaci podwyższonej

⁶² Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 53.

⁶³ Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, Zarządzanie i Finanse 2012, Numer 4(1), s. 313–330.

⁶⁴ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 43.

⁶⁵ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 45.

⁶⁶ Brilman J. (2001): *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE, s. 298.

⁶⁷ Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, Numer 4(36), s. 23–35.

⁶⁸ Brilman J. (2001): *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE, s. 299.

⁶⁹ Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2013, Numer 4(36), s. 23–35.

⁷⁰ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.

innowacyjności oraz ogólnej efektywności, stąd jego określenie jako „aktywna orientacja na rolę pracowniczą”⁷¹. *Empowerment* tworzy system dużego zaangażowania, który prowadzi do osiągania przez organizację wysokiej efektywności⁷². Dzięki działaniom związanym z tą metodą zarządzania następuje wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników wyposażonych w większe kompetencje i możliwości działania⁷³. Menedżerowie kontrolując procesy, a nie poszczególne działania, i zajmując się rozwojem pracowników, a nie ich nadzorowaniem⁷⁴, zapewniają pracownikom autonomię, dzięki której mają oni większy udział w rozwiązywaniu bieżących problemów, przejmują inicjatywę, zgłaszają i wdrażają pomysły, dostrzegają potrzebę ciągłego doskonalenia procesów, w których realizacji uczestniczą⁷⁵, a także sami określają znaczenie zadania i wykorzystują do jego realizacji odpowiednie umiejętności merytoryczne i społeczne, polegając na relacjach społecznych, w których funkcjonują⁷⁶.

Zalety i wady *empowermentu*

Strategia ta ma wiele zalet, do których należy przede wszystkim poprawa klimatu w organizacji i dobre samopoczucie pracowników, wzrost zaangażowania i satysfakcji z pracy (poprzez okazywanie wzajemnego zaufania wzrasta poczucie bycia szanowanym, przekonanie o własnej wartości, kontroli i autonomii), wzrost motywacji, jakości pracy i jej efektów, zwiększenie produktywności, pozytywny wpływ na satysfakcję klientów a nawet odnoszenie sukcesów przez przełożonych w sferze publicznej⁷⁷.

Do jej wad należą przede wszystkim problemy z rozpoczęciem wdrożenia – trudność w zaangażowaniu; trudności w przekonaniu kadry

⁷¹ Spreitzer G. M. (1996): *Social structural characteristics of psychological empowerment*, Academy of Management Journal 39(2), 483-504.

⁷² Zbierowski P. (2012): *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 141.

⁷³ Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.

⁷⁴ Hammer M. (2007): *Audyty procesowy*, Harvard Business Review Polska 2007, Numer 56, s. 110–123.

⁷⁵ Brillman J. (2001): *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE, s. 298.

⁷⁶ Sandberg J. (2000): *Understanding human competence at work: An interpretative approach*, Academy of Management Journal 2000, Numer 43(1), s. 9–25.

⁷⁷ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 57.

kierowniczej, która nie zawsze umie odnaleźć się w nowej roli i dostatecznie wspierać podwładnych; narzucanie przez nią ściśle zdefiniowanych zadań zamiast ogólnych celów; przekonanie, że kontrola jest lepsza od zaufania i brak szczerości; a także niezrozumienie pracowników oczekujących konkretnych zadań i rozliczania oraz niechęć wobec przyjmowania odpowiedzialności i lęk przed zmianą. Ponadto *empowerment* jest strategią kosztowną. Do kosztów ekonomicznych zalicza się szkolenia, dobór pracowników, skutki błędnych decyzji oraz zwiększone koszty obsługi klienta. Nieprawidłowe wdrożenie pociąga za sobą także koszty społeczne, takie jak zły klimat organizacyjny, konflikty, utratę prestiżu przez przełożonych oraz obniżenie poziomu jakości życia w pracy. Dlatego wdrażanie tej koncepcji wymaga myślenia strategicznego, w wieloletniej perspektywie (w krótkim okresie jest to zdecydowanie nieoptymalne rozwiązanie). *Empowermentowi* nie sprzyja proces powiększania się dystansu społecznego (np. dysproporcje w wysokości wynagrodzeń i stanu posiadania). Ponadto strategia ta burzy ustalony ład społeczny: podział na podwładnych i przełożonych, w czym nie każdy może się odnaleźć. Według M. Bugdola wymaga to nowoczesnych cech osobowości, umiejętności, postaw i kompetencji, jak również umiejętności myślenia systemowego i realizacji strategii. Zachowanie się przełożonych jest kluczowym czynnikiem powodzenia *empowermentowych* zmian⁷⁸.

Empowerment w polskich organizacjach

W odniesieniu do wielu polskich organizacji 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 decyzji⁷⁹. Ponadto wizja pracowników i zespołów posiadających powszechną zdolność do dokonywania celowych, trafnych wyborów i podejmowania na ich podstawie działań, które przynoszą

⁷⁸ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 43–66.

⁷⁹ 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* 2007, s. 41–44.

organizacji zysk oraz posiadających wysokie kompetencje intelektualne i emocjonalne, a także powszechnie uzdolnionych menedżerów uwalniających moc w swoich współpracownikach i podwładnych⁸⁰ jest aktualnie raczej wizją życzeniową. Częsta rotacja kadr, popularność elastycznych, z definicji krótkotrwałych form pracy, zatrudnianie do realizacji krótkoterminowych projektów, wzrost liczby tzw. *freelancerów* na rynku pracy powodują, że siła związku z konkretnym pracodawcą spada. Ten rodzaj pracownika rzadko jest zainteresowany długofalowymi, strategicznymi celami danej organizacji, natomiast pracodawca niechętnie dopuszcza go do wrażliwych danych (np. informacji o działaniach i wynikach firmy), nie chcąc ryzykować przekazania ich konkurencji. Wymienione czynniki nie sprzyjają integracji celów osobistych z celami organizacji⁸¹.

Założenie, że Polska reprezentuje kulturę nieufności a głównym problemem polskich organizacji jest brak wewnętrznego zaufania⁸² potwierdzają badania. Zgodnie z nimi w polskich organizacjach panuje klimat nieufności: ponad 30% osób na stanowiskach kierowniczych z nieufnością odnosi się do podwładnych, a w relacjach pomiędzy współpracownikami aż 50% badanych przyznaje się do braku zaufania. Wyniki wskazują, że maksymalnie 50% badanych zauważa troskę zatrudnionych na różnych szczeblach organizacji o budowanie kultury zaufania, a w wielu wypadkach nie są podejmowane żadne działania w tym kierunku. Jednocześnie badani dostrzegają związek klimatu zaufania z efektywnością pracy zespołów i osobistym zadowoleniem z pracy, co według autorki badań może być bodźcem do zainteresowania menedżerów tworzeniem warunków wspierających wzajemną ufność. Proces ten może utrudniać brak przekonania, że klimat zaufania przynosi również wymierne korzyści finansowe dla organizacji⁸³.

⁸⁰ Randolph A., Blanchard K. (2012): *Kluczem jest empowerment*, [w:] *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K. (2012), PWN, Warszawa, s. 57-74.

⁸¹ Moczydłowska J. M. (2013): *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2013, Numer 11, s. 15–23.

⁸² Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010): *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem*, http://next.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,7492389,Zaufanie__jako_dobro_rzadkie_i_kruche__czyli_o_potrzebie.html [dostęp 15 maja 2016]

⁸³ Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, *Zarządzanie i Finanse* 2012, Numer 4(1), s. 313–330.

Rzadkiego występowania zaufania do przełożonych dowiodły również badania On Board PR – Ecco Network i PBS DGA w Polsce. Wyniki wskazują, że jednym z głównym problemem wewnątrz firmy jest właśnie zaufanie. Zaledwie 1/3 aktywnych zawodowo Polaków deklaruje, że w pełni ufa swoim przełożonym⁸⁴. Ponadto badania nad stopniem znajomości i wykorzystania *empowermentu* wskazują na to, że jest on mało znany i stosunkowo rzadko wykorzystywany w praktyce zarządzania, nie jest jednak pewne, czy niska rozpoznawalność tego zjawiska wynika z małej wiedzy menedżerów na temat *empowermentu*, czy raczej z barier i ograniczeń we wdrażaniu koncepcji⁸⁵. Oznacza to, że badani nie tylko nie spotkali się z tą strategią w swoich organizacjach, ale także nie słyszeli o niej w trakcie dotychczasowej edukacji, co znacząco obniża prawdopodobieństwo zainteresowania wdrażaniem założeń *empowermentu* w środowisku pracy⁸⁶.

Poziom zaufania typowy dla życia prywatnego okazuje się zwykle nie przekładać na obszar zawodowy. Zaufanie do ludzi w Polsce jest generalnie niskie, jedynie do bliskich (czyli rodziny) – wysokie. Wynika to z faktu, że zaufanie do ludzi jest zakorzenione w ogólnych społecznych przekonaniach na temat świata i relacji społecznych, które są u Polaków raczej negatywne, natomiast zaufanie do bliskich nie jest związane z tymi przekonaniem. Badania pokazują, że Polacy są najbardziej nieufni w stosunku do siebie spośród wszystkich państw Unii Europejskiej, tylko 23% uważa, że większości ludzi można ufać⁸⁷.

Ponieważ w pracy spędzamy średnio 42,5 godziny tygodniowo⁸⁸, więc istotną rzeczą jest aby klimat w pracy był przyjazny, sprzyjający naszej produktywności i satysfakcji. Pomiędzy *empowermentem* a jakością życia w miejscu pracy istnieje bezpośredni związek, dlatego ta koncepcja i jej wdrażanie w polskich organizacjach jest tak istotne dla naszego życia

⁸⁴ On Board PR - Ecco Network (2006). *Czy ufamy pracodawcom?*, Raport, Warszawa.

⁸⁵ Moczyłowska J. M. (2013): *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2013, Numer 11, s. 15–23.

⁸⁶ Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, *Zarządzanie i Finanse* 2012, Numer 4(1), s. 313–330.

⁸⁷ Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010): *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem*, http://next.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,7492389,Zaufanie__jako_dobro_rzadkie_i_kruche__czyli_o_potrzebie.html [dostęp 15 maja 2016]

⁸⁸ Sedlak & Sedlak (2015): *Czas pracy w krajach Unii Europejskiej*, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.928> [dostęp 15 maja 2016]

zawodowego. Stanowi inwestycję w kapitał społeczny⁸⁹, którego elementem jest zaufanie, jako zasób organizacyjny wpływający na wyniki ekonomiczne organizacji. Stanowi fundament interakcji społecznych i jest stanem wyrażającym się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych osób⁹⁰. Jak zauważa J. M. Moczydłowska „koncepcja *empowermentu* wyrasta z przekonania, że każda organizacja to coś więcej niż zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie. To wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości. Oznacza to, że zadaniem menedżerów jest budowanie takiej atmosfery pracy, by ludzie mieli poczucie przynależności do wspólnoty, a środowisko pracy postrzegali jako przestrzeń wzmacniania poczucia własnej wartości, godności i samorealizacji”⁹¹.

Pozytywnym przykładem takiego podejścia w Polsce są autentyczne spółdzielnie socjalne (w odróżnieniu od powoływanych z inicjatywy władz lub innych podmiotów i poddanych ich kontroli), które potencjalnie mogą stanowić dobre środowisko dla realizacji idei charakterystycznych w myśleniu o *empowermencie* w stosunku do pracowników⁹². Według M. Bugdola kształtowanie odpowiednich postaw pracowniczych dopiero w trakcie zatrudnienia nie jest działaniem skutecznym, dlatego zalecane jest, aby już na studiach wdrażać przyszłych pracowników do myślenia w kategoriach *empowermentu*⁹³. Można to osiągnąć m.in. poprzez stworzenie przyjaznego klimatu, pozostawianie szerokiego pola do działań własnych studentów, stosowanie pozytywnej komunikacji, rozwój umiejętności twórczego myślenia u studentów poprzez zachęcanie do używania wyobraźni; zachęcanie do samodzielności, podejmowania inicjatywy i przyjmowania odpowiedzialności za efekty własnej pracy; wzmacnianie przekonania o własnej skuteczności oraz zaangażowania w naukę, a także zachęcanie do odkrywania i rozwijania swoich umiejętności i kompetencji oraz do współpracy z innymi.

⁸⁹ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 63.

⁹⁰ Bugdol M. (2010): *Problemy współczesnego zarządzania. Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, Współczesne Zarządzanie 2010, Numer 2, s. 11–25.

⁹¹ Moczydłowska J. M. (2013): *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2013, Numer 11, s. 15–23.

⁹² Szarfenberg R. (2015): *Empowerment – krótkie wprowadzenie (wersja 2.0)*, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/> [dostęp 15 maja 2016].

⁹³ Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 51.

Wskazane są wszelkie działania nauczyciela zaspokajające i wspierające trzy podstawowe potrzeby w teorii autodeterminacji (*Self-Determination Theory*, SDT) E. L. Deciego i R. M. Ryana: autonomii (nie stosowanie przy- musu, uzasadnianie słuszności działania oraz dawanie możliwości doko- nywania samodzielnego wyboru), kompetencji (stawianie zadań dostoso- wanych do możliwości oraz udzielanie informacji zwrotnych o postępach) i afiliacji czyli relacji z innymi (okazywanie życzliwości i zainteresowania). Zaspokojenie tych trzech potrzeb (a szczególnie pierwszych dwóch) jest warunkiem wzbudzenia motywacji wewnętrznej, będącej podstawą nakie- rowanej na uczenie się i rozwój aktywności człowieka, w tym wytrwało- ści, skuteczności i kreatywności w działaniu. Jednak wymaga to nie tylko wsparcia ze strony nauczyciela, ale przede wszystkim wzięcia odpowie- dzialności przez studenta za własny proces uczenia⁹⁴. Istnieje więc silna potrzeba, a wręcz konieczność promowania – już na etapie edukacji – idei zarządzania przez *empowerment*, która jest odpowiedzią na współczesny kryzys klasycznych koncepcji zarządzania⁹⁵.

⁹⁴ Deci E. L., Ryan R. M. (2000): *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, Psychological Inquiry 2000, Numer 11, s. 227–268. Ryan R. M., Deci E. L. (2000): *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist 2000, Numer 55(1), s. 68–78.

⁹⁵ Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, Zarzą- dzanie i Finanse 2012, Numer 4(1), s. 313–330.

Bibliografia

- Appelbaum S. H., Honegger K. (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 1998, Numer 6(2) s. 29–50.
- Blanchard K., Blanchard S., Zigarmi D. (2012): *Przywództwo służebne*, [w]: *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K. (2012), PWN, Warszawa, s. 209–232.
- Bowen D. E., Lawler E. E. (1992): *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*, Sloan Management Review 1992, Numer 33 s. 31–39.
- Brajer-Marczak R. (2013): *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Wrocławiu 2013, Numer 4(36), s. 23–35.
- Bratnicki M. (2000): *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Brilman J. (2001): *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Bugdol M. (2006): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bugdol M. (2010): *Problemy współczesnego zarządzania. Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, Współczesne Zarządzanie 2010, Numer 2, s. 11–25.
- 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 2007 s. 41–44.
- Carlopio J., Andrewartha G., Whetten D. A., Cameron K. S. (2012): *Developing management skills. A comprehensive guide for leaders*, Melbourne: Pearson Australia.
- Conger J. A., Kanungo R. N. (1988): *The empowerment process: Integrating theory and practice*, Academy of Management Review 1988, Numer 13(3), s. 471–482.
- Deci E. L., Ryan R. M. (2000): *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, Psychological Inquiry 2000, Numer 11, s. 227–268.
- Douglas C., Gardner W. L. (2004): *Transition to self-directed work teams: Implications of transition time and self-monitoring for managers’ use of influence tactics*, Journal of Organizational Behavior 2004, Numer 25, s. 47–65.
- Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E. (2011): *The impact of leader’s humor on employees’ psychological empowerment: The moderating role of tenure*, Journal of Managerial Issues 2011, Numer 23(1), s. 83–95.
- Grajewski P. (2003): *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń: Dom Organizatora.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010): *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem*, http://next.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,7492389,Zaufanie__jako_dobro_rzadkie_i_kruche__czyli_o_potrzebie.html [dostęp 15 maja 2016].

- Hammer M. (2007): *Audyt procesowy*, Harvard Business Review Polska 2007, Numer 56, s. 110–123.
- Hand M. (1993): *Freeing the victims*, TQM Magazine 1993, Numer 5(3), s. 11–14.
- Krawczyk-Bryłka B. (2012): *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, Zarządzanie i Finanse 2012, Numer 4(1), s. 313–330.
- Lee M., Koh J. (2001): *Is empowerment really a new concept?*, International Journal of Human Resource Management 2001, Numer 12, s. 684–695.
- Lincoln N. D., Travers Ch., Ackers P., Wilkinson A. (2002): *The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept*, International Journal of Management Review 2002, Numer 4(3), s. 271–290.
- Martyniak Z. (1999): *Metody organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Marzec I. (2010): *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, Instytut Edukacji Interaktywnej, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html [dostęp dnia 15 maja 2016].
- Moczydłowska J. M. (2013): *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa 2013, Numer 11 s. 15–23.
- Moczydłowska J. (2014): *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 2014, Numer 1, s. 71–78.
- Nauman S., Khan A.M., Ehsan N. (2010): *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, International Journal of Project Management 2010, Numer 28, s. 638–649.
- On Board PR – Ecco Network (2006). *Czy ufamy pracodawcom?*, Raport, Warszawa.
- Randolph A., Blanchard K. (2012): *Kluczem jest empowerment*, [w:] *Przywództwo wyższego stopnia*, red. Blanchard K.(2012), PWN, Warszawa, s. 57–74.
- Rothstein R. L. (1995): *The empowerment effort that came undone*, Harvard Business Review 1995, Numer 73(1), s. 20–31.
- Ryan R. M., Deci E. L. (2000): *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist 2000, Numer 55(1), s. 68–78.
- Sandberg J. (2000): *Understanding human competence at work: An interpretative approach*, Academy of Management Journal 2000, Numer 43(1), s. 9–25.
- Sedlak & Sedlak (2015): *Czas pracy w krajach Unii Europejskiej*, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.928> [dostęp 15 maja 2016].
- Smith N. L. (1999): *A framework for characterizing the practice of evaluation, with application to empowerment evaluation*, The Canadian Journal of Program Evaluation 1999, Special Issue s. 39–68.
- Spreitzer G. M. (1995): *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal 1995, Numer 38(5), s. 1442–1465.
- Spreitzer G. M. (1996): *Social structural characteristics of psychological empowerment*, Academy of Management Journal 39(2), 483–504.

- Story M. R. (1995): *The secrets of successful empowerment*, National Productivity Review 1995, Numer 14, s. 81–90.
- Szarfenberg R. (2015): *Empowerment – krótkie wprowadzenie (wersja 2.0)*, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/> [dostęp 15 maja 2016].
- Woźniak K., Ficek A. (2015): *Strategia*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia> [dostęp 15 maja 2016].
- Zbierowski P. (2012): *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Zeffane R., Al. Zarooni M. H. (2012): *Empowerment, trust and commitment: The moderating role of work-unit centrality*, International Journal of Management 2012, Numer 29(1), s. 332–351.
- Zemke R., Schaaf D. (1989): *The service edge: 101 companies that profit from customer care*, New York: New American Library.

Malwina Dankiewicz

Empowerment in organisation or the power inside the workers

Summary:

The chapter presents the concept of empowerment approached from the psychological and organizational perspective and the attempts to integrate both of them. The definitions of empowerment presenting this phenomenon as complex and multi-dimensional and wide-ranging are described, including almost all areas of the organization functioning. The primary objective is analysed, which the improvement of the effectiveness of actions taken by employees through strengthening them and making independent, as well as the specific objectives of implementation of this strategy and the means to achieve them. The terms and conditions to improve organization and requirements for employees and executives are listed. The possible positive and negative effects of empowerment implementation and the characteristics of this strategy in Polish organizations are discussed, including the typical for Poland *culture of mistrust*. The author points out the necessity of shaping appropriate employee attitudes and promoting the idea of empowerment process management already at the stage of education.