

CZYNNIKI STYMULUJĄCE I OGRANICZAJĄCE STOSOWANIE EMPOWERMENTU

<https://doi.org/10.33141/po.2017.05.06>

Katarzyna Kulig-Moskwa
 Krzysztof Łobos
 Joanna Nogiec

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (928), 2017, ss. 38-44

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W ostatnich latach w polskiej gospodarce obserwuje się odejście od kapitalizmu, jaki znany jest z początku transformacji ustrojowej, na rzecz bardziej zhumanizowanego podejścia (CBOS, 2010). Pojawianie się takich koncepcji zarządzania jak zrównoważony rozwój, troska i odpowiedzialność za zasoby sprawia, że organizacje zaczynają uwzględniać takie podejście w swoim zarządzaniu. Szczególnie zwraca się uwagę na zasoby ludzkie, które stanowią najważniejszy kapitał organizacji. W takim podejściu istotne jest zaangażowanie i wewnętrzna motywacja zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników. Odpowiedzią na tę zmianę jest zyskująca na popularności koncepcja *empowerment*. Idea *empowermentu*¹ jest złożona i wielowymiarowa – obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji i łączy poziom organizacyjny z psychologicznym na płaszczyźnie indywidualnej każdego pracownika (Marzec, 2010).

W literaturze pojęcie *empowerment* określa się jako strategię zarządzania, która wyzwala motywację do działania na rzecz organizacji (Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 313). Polega ona na upelnomocnieniu, czyli zachęcaniu ludzi do angażowania się w zarządzanie daną organizacją (Dobska, 2014, s. 129). Koncepcja ta ponadto zakłada, że „organizacja to wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości” (Gobillot, 2008).

Celem opracowania jest dokonanie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu w zakresie istoty *empowermentu* oraz poglądów różnych autorów, a także zaprezentowanie determinant stosowania *empowermentu*, identyfikacja czynników stymulujących i ograniczających stosowanie tej koncepcji w organizacji. Dokonano przeglądu literatury polsko- i anglojęzycznej. Przegląd ten w pierwszej kolejności koncentrował się na pracach zagranicznych autorów, to zaś doprowadziło do źródeł polskojęzycznych. Przeszukano bazy bibliograficzne: EBSCO, ELSEVIER oraz Google Scholar, wykorzystując następujące słowa kluczowe anglojęzyczne: *empowerment*, *inner motivation*, *empowerment structural and psychological* oraz polskojęzyczne: wewnętrzna motywacja, *empowerment* strukturalny i psychologiczny. Przy okazji przeprowadzonych badań stwierdzono, że termin *empowerment* nie ma jeszcze ogólnie przyjętego polskiego odpowiednika i wśród polskich autorów dominuje stosowanie terminu angielskiego. Tę praktykę przyjęto też w niniejszym artykule.

Pojęcie, rodzaje, stopień empowermentu

W dobie humanizowania zarządzania *empowerment* to koncepcja zyskująca na popularności. Uważa się, że zasoby ludzkie stały się głównym czynnikiem sukcesu organizacji, dlatego przedsiębiorcy i menedżerowie starają się znaleźć sposoby na wykorzystanie tego kapitału w budowaniu przewagi konkurencyjnej jako źródła wartości (Stosik, Leśniewska, 2015, s. 197–207). Wzrost zainteresowania koncepcją *empowerment* datuje się na koniec XX wieku i wywodzi się z nurtu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania jakością (Kanafa-Chmielewska, 2016, s. 130–140), a także kojarzony jest z marketingiem relacji (*relationship marketing*) (Wilkinson, 1998, s. 641–665; Patterson i in., 2004 s. 641–665). Zdaniem M. Bratnickiego (2000, s. 22), jest to zjawisko złożone i wielowymiarowe, które obejmuje niemalże wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. *Empowerment* łączy płaszczyznę organizacyjną z indywidualną płaszczyznę psychologiczną każdego pracownika. Łączy potrzeby organizacji w zakresie budowania systemu zarządzania opartego na zaangażowaniu zatrudnionych pracowników z ich potencjałem do przejmowania odpowiedzialności. Odwołuje się do idei dzielenia władzy pomiędzy przełożonych a podwładnych (Liden, Arad, 1996, s. 205–251). *Empowerment* związany jest z partycypacją pracowniczą, rozumianą jako zwiększenie zaangażowania pracowników oraz wzmocnienie ich motywacji i utożsamiania się z organizacją, a także sposobem na realizację potrzeb wyższego rzędu i zdobywania większej satysfakcji z pracy (Pawlak, 2014, s. 298–307).

Empowerment bywa w związku z powyższym opisywany jako wewnętrzna motywacja (*intrinsic motivation*) (Conger, Kanungo, 1998, s. 471–482), odniesiona raczej do pracowników niż do kadry kierowniczej. *Empowerment* łączy się z motywowaniem pracowników przez zaoferowanie autonomii i samokontroli, co ma prowadzić do głębszego zaangażowania w formułowanie i osiąganie celów zawodowych oraz organizacyjnych (Moczyłowska, Kowalewski, 2014).

Empowerment to sposób zachowania i postępowania przełożonych zmierzających do obdarzenia swoich podwładnych władzą. Według M. Bugdola (2016), delegowanie władzy i uprawnień ma na celu zwiększenie samoskuteczności pracowników. To złożony proces przekazywania prawa do kontrolowania własnego

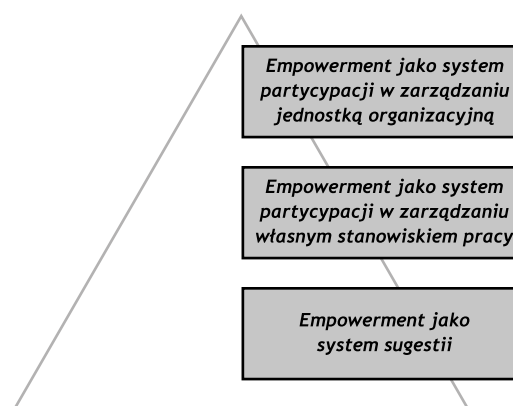
działania przez pracowników, a także podejmowania przez nich decyzji dotyczących własnej pracy (Zeffane, Al Zarooni, 2012, s. 333). J. Słoniec (2015, s. 311) wskazuje, iż jest to zespół celowych działań menedżerskich, które dają władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Zmierzają do ich wzmocnienia i usamodzielnienia poprzez stworzenie kontekstu organizacyjnego kształtującego stan bycia wspieranym. Zdaniem A. Stosik i A. Leśniewskiej (2015, s. 197–207), *empowerment* jest to element partycypacyjnego modelu zarządzania kadrami, w którym wskazuje się dwa aspekty: organizacyjny i psychologiczny.

W literaturze przedmiotu opisywane są najczęściej dwa rodzaje *empowermentu*: strukturalny (*structural empowerment*) (Kanter, 1977) oraz psychologiczny (*psychological empowerment*) (Spreitzer, 1995, s. 1442–1465). *Empowerment* strukturalny może być traktowany jako warunek *empowermentu* psychologicznego. Stanowi ogół rozwiązań dotyczących środowiska pracy, a w szczególności warunków i okazji do dzielenia się władzą (*opportunity*) – na przykład poprzez podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności, wsparcia i woli kadry kierowniczej w tym zakresie (*support*), przekazywanych informacji (*information*) a także zasobów oraz struktury władzy (*power structure*). Władza może przy tym mieć charakter formalny i nieformalny. Formalna władza jest pochodną takich charakterystyk stanowiska pracy jak pozwolenie jednostce na bycie kreatywnym, elastycznym, adaptacyjnym, zaś nieformalna może być wywiedziona z relacji z przełożonym, kolegami, podwładnymi oraz innymi grupami. *Empowerment* psychologiczny to narzędzia wpływające na wewnętrzne poczucie bycia upelnomocnionym. Zalicza się do nich: poczucie znaczenia wykonywanej pracy (*meaning*), świadomość i przekonanie bycia kompetentnym w swojej dziedzinie (*competence*), poczucie posiadania swobody wyboru w kwestii inicjowania i regulowania sposobu wykonania własnej pracy (*self-determination*) oraz stopień, w jakim jednostka może wpływać na decyzje administracyjne, zarządcze na poziomie operacyjnym, a nawet strategicznym w organizacji, w której pracuje (*impact*) (Spreitzer i in., 1997, s. 679–704; Barnes, 2013). Rozwijanie i doskonalenie poszczególnych składowych *empowermentu* strukturalnego powinno prowadzić do podnoszenia poziomu *empowermentu* psychologicznego wśród pracowników (Wilkinson, Laschinger, 1994, 39–47). Na podstawie dokonanego krytycznego przeglądu literatury można wnioskować, że wyższy poziom *empowermentu* psychologicznego stymuluje *empowerment* strukturalny, a obydwa aspekty warunkują poziom *empowermentu* w organizacji jako całości. Stwierdzenie to stanowić będzie tezę dla planowanych przez autorów badań pierwotnych.

W niektórych uproszczonych ujęciach *empowermentu* mamy do czynienia z traktowaniem delegowania władzy jako głównej, jedynej siły napędowej (*driver*) bądź determinanty indywidualnego poczucia bycia upelnomocnionym. Wyróżnić można dwie podstawowe odmiany *empowermentu*: *empowerment* w wymiarze

procesowym – PDE (*process-driven empowerment*) oraz *empowerment* w wymiarze stricte decyzyjnym – DDE (*decision-making-driven empowerment*). W pierwszym przypadku deleguje się uprawnienia dotyczące planowania sposobu wykorzystania czasu na czynności operacyjne, a nawet samego sposobu działania tak, aby osiągnąć uzgodnione cele biznesowe. W drugim delegowane są uprawnienia stricte decyzyjne, takie jak na przykład negocjowanie umów z klientami, decyzje związane z ryzykiem biznesowym, cenami etc. W ujęciu praktycznym podział ten stosuje się przede wszystkim w obszarze sprzedażowym (Barrutia i in., 2009, s. 40–55).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć pogląd, że *empowerment* jest stopniowalny (Bowen, Lawler, 1995, s. 73–84). Stopień wdrożenia tego narzędzia w życie określają: poziom przekazywania informacji, odnoszących się do całego kontekstu pracy, w tym uzyskiwanych rezultatów prowadzenia działalności (*organization's performance*), poziom wdrożenia systemu wynagradzania opartego o uzyskiwane przez organizację efekty gospodarowania, a także możliwości wywierania wpływu na decyzje podejmowane w organizacji. Najniższy poziom *empowermentu* to tak zwany *empowerment* jako system sugestii (*suggestion empowerment*), wyższy poziom to *empowerment* jako system partycypacji w zarządzaniu własnym stanowiskiem pracy (*job commitment*), natomiast najwyższy może być określony jako system partycypacji w zarządzaniu jednostką organizacyjną (*high commitment*). O ile realizacja pierwszego poziomu oznacza wprowadzenie w życie systemu, który umożliwi zgłaszanie przez zatrudnionych sugestii dotyczących środowiska pracy, późniejszego ich przetwarzania i wykorzystywania jako bazy działań doskonalących, to dwa kolejne poziomy bazują na zaangażowaniu w sam proces zarządzania, kolejno – stanowiskiem pracy, a następnie na poziomie jednostki organizacyjnej, w której pracownik jest zatrudniony. Ten ostatni poziom nazwany jest także szeroką partycypacją (*broad participation*) (Bowen, Lawler, 1995, s. 73–84). Stopnie wdrażania *empowermentu* przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Trzy stopnie wdrażania empowermentu
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bowen, Lawler, 1995)

Czynniki stymulujące i destymulujące stosowanie empowermentu

Empowerment nie powinien być traktowany jako naturalny proces zachodzący pod wpływem określonych uwarunkowań sytuacyjnych, a jest raczej narzędziem, którego stosowanie zależy od woli kadry zarządzającej organizacją. Na tym tle można mówić o pewnej dychotomii. Istnieje grupa przedsiębiorstw, które w tym zakresie w pełni świadomie preferują model mechanistyczny, bliski linii produkcyjnej (jak na przykład McDonald's) (Bowen, Lawler, 1992, s. 31–39), zaś inne świadomie wdrażają empowerment (AT&T, Rank Xerox, Du Pont, DHL) (Brajer-Marczak, 2013, s. 27). Decyzja ta jest dyktowana rachunkiem ekonomicznym, uwzględniającym korzyści w postaci lepszych wyników wykonywanych zadań i koszty wdrożenia, które obejmują: zwiększone nakłady na selekcję, doskonalenie zawodowe i wynagrodzenia pracowników. Dodatkowo należy brać pod uwagę koszty związane z utratą czasu na uzgodnienia, nieuczciwość ze strony pracowników wykorzystujących zaufanie kadry, koszty błędnych decyzji podejmowanych przez upelnomocnionych pracowników (Bowen, Lawler, 1995, s. 73–84).

Czynniki sytuacyjnymi, które mogą wpływać na wykorzystanie empowermentu w zarządzaniu, są indywidualne cechy zatrudnionych (*individual traits*), charakter zadań do wykonania (*the task environment*), struktura społeczna organizacji (*social structural context*), środowisko organizacyjne (*organizational environment*), mechanizmy funkcjonowania organizacji (*structural mechanisms*), a także strategie przywódcze. W szczególności stosowanie empowermentu stymuluje współzależność realizowanych zadań, wysoki poziom odpowiedzialności, szeroką rozpiętość kierowania, partycypacyjny klimat pracy i doświadczenia organizacji w tym zakresie, niski poziom niejasności zadań i ról organizacyjnych.

Zdaniem A. Stankiewicz-Mróż (2015, s. 169–184), wprowadzenie oraz stosowanie koncepcji empowermentu wymaga odpowiedniego klimatu organizacyjnego, który opiera się przede wszystkim na zaufaniu, informowaniu o wynikach firmy, udzielaniu nagród związanych z wynikami czy też dostarczaniu wiedzy, pozwalającej zrozumieć sytuację organizacji. Istotne są codzienne starania związane z rozwijaniem dobrych, bezpośrednich kontaktów pracowniczych, usprawnianiem efektywnej komunikacji i współpracy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, a przede wszystkim kształtowaniem atmosfery pracy (Robak, 2014, s. 55). W ramach implementacji empowermentu pożądane jest działanie na rzecz tworzenia wspólnoty organizacyjnej, wizji rozumianej jako wspólny cel do osiągnięcia, ale bez narzucania sposobów wykonania, partnerstwa w zespole, odpowiedzialności opartej na wzajemnej pomocy, samokontroli, zaufania, zaangażowania, innowacyjności pomysłów oraz swobodny komunikacji (Rzeźnik, 2009, s. 349).

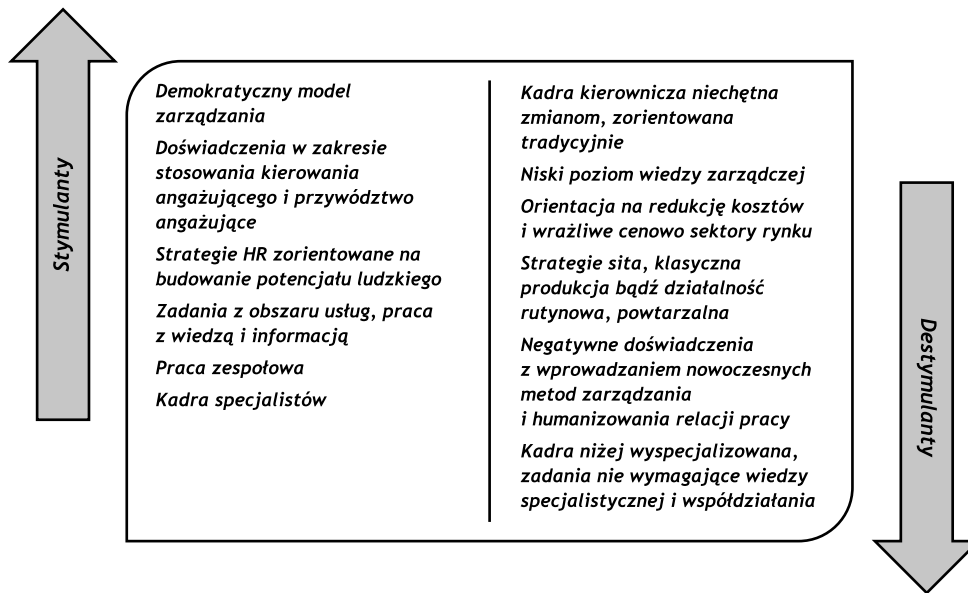
Wśród najważniejszych czynników ograniczających stosowanie empowermentu wymieniane są: wykorzystanie budżetowania w układzie pionowym, z góry w dół hierarchii organizacyjnej (*top-down budget process*), brak

kompleksowego systemu wskaźników do pomiaru wydajności pracy (*productivity indices*), a także cynizm kadry menedżerskiej, która stara się „przetrawić” kolejne fale restrukturyzacyjne, bazujące na różnych, czasami niesprawdzających się w działaniu koncepcjach zarządzania (Risher, 2003). Przeszkody tego rodzaju notowano w organizacjach pierwszego sektora – administracji publicznej. Można sądzić, że częściowo występują one jednak również w biznesie. Tendencje do nadmiernego obniżania kosztów, koncentrowania się wyłącznie na miarach efektywności oraz cynizm „doświadczonej” kadry kierowniczej może być właściwy także dla biznesu. Stymulanty i destymulanty stosowania empowermentu przedstawione zostały na rysunku 2.

Rysunek 2 prezentuje sześć głównych stymulant, które przyczyniają się do stosowania empowermentu, gdzie najważniejszą jest pierwsza – demokratyczny model zarządzania. Bez niej trudno wyobrazić sobie klimat organizacyjny sprzyjający partycypacji pracowniczej. Wymienione w dalszej części stymulanty są pochodną tej pierwszej. Rysunek prezentuje także destymulanty – tu kluczowa jest kadra kierownicza niechętna zmianom – brak woli wśród kadry menedżerskiej generuje poniekąd kolejne ograniczenia w stosowaniu tej koncepcji w praktyce. Według badań A. Cierniak-Emerych (2010, s. 28), menedżerowie często postrzegają partycypację w kategoriach zagrożeń, a nie szansy. Według badań, podstawową barierą jest obawa przed utratą dominującej pozycji w organizacji, brakuje przekonania co do zasadności wykorzystywania idei partycypacji.

Użyteczność i znaczenie praktyczne

Empowerment bywa promowany jako uniwersalne remedium na szereg problemów, z którymi tradycyjnie zmagają się kadry kierownicze. Przede wszystkim jest uznawany za narzędzie podnoszące efektywność pracy (*work performance*) (Wall i in., 2004, s. 1–46), gdyż ma wpływać na poziom motywacji do pracy (Janiak-Rejno, 2015, s. 34), inicjatywę, poziom wiedzy u zatrudnionych, ich elastyczność w podejmowaniu różnych aktywności czy zaangażowanie w pracę. Empowerment zwiększa odpowiedzialność i zaangażowanie pracowników. Psychologowie tłumaczą ten związek zaspokojeniem potrzeby funkcjonowania podmiotowego. Kwestia zaufania w organizacji często odnosi się do kwestii kontroli, czyli jednej z funkcji zarządzania. Spotkać można pogląd, że potrzeba kontroli stoi w sprzeczności z sugerowanym przez psychologów organizacyjnych wymogiem zaufania (Górniak, 2015, s. 95–108). Wydaje się jednak, że obydwa typy działań, opartych na zaufaniu oraz na kontroli, mogą funkcjonować obok siebie, nie wykluczając się wzajemnie, a raczej wzmacniając. Empowerment wydobywa z pracowników entuzjazm i zaangażowanie do działania poprzez wzmacnianie przekonania, że stanowią oni wartość dla organizacji (Story, 1995, s. 88). Empowerment bywa używany jako dedykowane narzędzie w sytuacjach, gdy nieodpowiednie nastawienie do pracy rujnuje skuteczność (*effectiveness*) oraz efektywność pracy i jej wydajność (*efficiency, performance*). Menedżerowie próbują wówczas osiągnąć pożądane efekty poprzez rozwijanie pozytywnego nastawienia do pracy wśród swoich



Rys. 2. Stymulanty i destymulanty stosowania empowermentu
Źródło: opracowanie własne

podwładnych, jak również poprzez budowanie pozytywnej wizji swojej firmy jako miejsca pracy. Także w sytuacji, gdy wykorzystujemy pracę grupową, wymagającą kooperacji członków grupy i utworzenia z nich zespołu, *empowerment* okazuje się wartościowym narzędziem zarządzania (Barnes, 2013).

Ponadto badania wykazały, że *empowerment* może ułatwiać funkcjonowanie organizacji w sytuacjach kryzysowych. Wymaga to jednak zmniejszenia kontroli oraz przeprofilowania roli i zachowań menedżerów. Kluczowym działaniem powinno być odbudowywanie zaufania pracowników do kierownictwa, w tym wypracowanie systemów efektywnej komunikacji wraz ze sprzężeniem zwrotnym (Stankiewicz-Mróz, 2015, s. 169–184).

Kiedy zatrudnieni czują się upelnomocnieni, wówczas:

- mają bardziej pozytywne podejście do wykonywanych obowiązków oraz wyższy poziom satysfakcji z pracy (Spreitzer i in., 1997, s. 40–55),
- wykazują wyższy poziom zaangażowania w sprawy firmy (*commitment*) (Rafiq, Ahmed, 1998; Liden i in., 2000),
- wykazują wyższą skłonność do pozostania w swoim miejscu pracy (Sparrowe, 1994, s. 51–73),
- wykazują wyższy poziom orientacji na klienta (Judd, 2003, s. 831–857) oraz skłonni są zwiększać wysiłek na rzecz organizacji (Spreitzer i in., 1997, s. 679–704),
- są bardziej innowacyjni (Spreitzer, 1995, s. 1442–1465),
- komunikacja pomiędzy nimi jest bardziej efektywna, szybciej reagują na otrzymywane informacje (Van Looy i in., 1998, s. 293–311),
- zwiększa się skuteczność ich działań (*effectiveness*) (Rafiq, Ahmed, 1998, s. 379–396),
- zwiększa się produktywność pracy (*productivity*) (Koberg i in., 1999, s. 71–91),
- poprawie ulegają wyniki jednostek organizacyjnych (*work unit results*), w których pracują upelnomocnieni pracownicy (Seibert i in., 2004, s. 332–349),

- pojawia się zjawisko samokontroli wśród pracowników,
- rozwijane są kompetencje członków zespołu,
- następuje zmniejszenie stresu związanego z kontrolą ze strony przełożonych,
- następuje zwiększenie poziomu zaufania w relacjach przełożeni – podwładni (Trippner-Hrabi, 2015, s. 59–68).

Empowerment jest użytecznym narzędziem zmiany i znacznie ją ułatwia (Rothermel, LaMarsh, 2012, s. 17–23), dokonuje się poprzez tworzenie w przedsiębiorstwie klimatu partnerstwa pomiędzy kadrami kierowniczą a pracownikami. Część badaczy twierdzi, że *empowerment* powoduje zmianę w organizacjach wskutek pojawienia się wewnętrznej motywacji zatrudnionych, która następnie powoduje zmianę w strukturze działania organizacji, choć brak jest na to jednoznacznych dowodów empirycznych (Seibert i in., 2004, s. 332–349). Zdaniem autorów, brak dowodów oddziaływania *empowermentu* na strukturę organizacji może stanowić dostateczny przyczynek podjęcia badań o charakterze pierwotnym.

W pracach poświęconych *empowermentowi* nie brak na jego temat opinii krytycznych. Ch. Argyris (1998, s. 98–105) stwierdza nawet, że wiele mówi się na temat tej koncepcji, lecz ona nie działa w praktyce. Sugeruje, że kierownicy raczej odwołują się do jej stosowania, a pracownicy nie są na nią przygotowani i obawiają się nowych obszarów odpowiedzialności związanej z upelnomocnieniem. Do tej pory prace ukazujące szczegółowe warunki skutecznego stosowania *empowermentu* są rzadkie. Nie wiadomo także, jakie problemy mogą być doświadczane przez zatrudnionych w trakcie wdrażania idei w życie (Wilkinson, 1998, s. 40–56). Znane są także poglądy, że *empowerment* jest podobnie jak samozarządzanie związane z podwyższoną odpowiedzialnością, swoistym „wilkiem w owczej skórze” („*wolf in sheep’s clothing*”). Pozornie zhumanizowane

metody zarządzania mają być – zdaniem części autorów – narzędziem jeszcze głębszej, bo wynikającej ze zinternalizowanych przekonań, kontroli zachowań i eksploataowania zatrudnionych (Powell, Snellman, 2004, s. 199–220).

Podsumowanie

W Polsce badania nad stopniem znajomości i wykorzystania *empowermentu* wskazują na to, że jest to koncepcja mało znana i stosunkowo rzadko wykorzystywana w praktyce. Badania na ten temat są w naszym kraju stosunkowo nieliczne, dlatego nie można jednoznacznie rozstrzygnąć, czy w większym stopniu wynika to z małej wiedzy menedżerów na temat *empowermentu* czy raczej z barier i ograniczeń we wdrażaniu koncepcji (Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 325–327). W artykule wskazano czynniki, które stymulują i destymulują stosowanie koncepcji *empowermentu*. Zdaniem autorów na rynku polskim ciągle jeszcze czynniki sytuacyjne są kluczowymi, które mogą zarówno ułatwić, jak i hamować wdrażanie tej koncepcji w organizacji.

Transformacja i szybkość zmian na rynku sprawiają, że nowe koncepcje w obszarze zarządzania, które uwzględniają kapitał ludzki jako kluczowy czynnik sukcesu, pozwalają menedżerom na lepsze dostosowanie firmy do wymogów zmieniającego się otoczenia. *Empowerment* jest uniwersalną koncepcją, która wdrożona „w życie” może oddziaływać wielokierunkowo i szczególnie użyteczna jest w czasach dynamicznych zmian i wzrostu znaczenia potencjału ludzkiego w organizacji. Rosną oczekiwania dotyczące upelnocnienia zarówno po stronie pracowników, jak i menedżerów.

Dokonano krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, którego celem było wykazanie istoty *empowermentu* oraz przedstawienie poglądów różnych autorów. Przegląd literatury pozwala na ujawnienie istoty tej koncepcji i jej umiejscowienie w naukach o zarządzaniu, a w dalszej perspektywie umożliwiając implementację tego rozwiązania w działalność przedsiębiorstw w Polsce. Na potrzeby opracowania wykorzystano literaturę przedmiotu z końca lat 90. XX wieku oraz najnowszą. Tak określone horyzonty czasowe wynikają z faktu, że rynki dojrzałe dużo wcześniej niż rynek polski sięgały po zaawansowane koncepcje z obszaru zarządzania. Do analizy wykorzystano przede wszystkim źródła anglojęzyczne, z tym zastrzeżeniem, że nie zawsze doświadczenia bardziej zaawansowanych gospodarek przystają do specyfiki ekonomicznej i społeczno-kulturowej Polski. Ponadto wykorzystano źródła polskojęzyczne, których jest zdecydowanie mniej niż źródeł obcojęzycznych. To oznacza, że brakuje na rynku polskim opracowań dotyczących *empowermentu*, a te, co są dostępne, prezentują charakter ogólny, nie zawierają praktycznych wskazówek aplikacyjnych i nie identyfikują wyraźnie czynników stymulujących i dystymulujących *empowerment* w Polsce.

Przegląd literatury oraz zidentyfikowana luka epistemologiczna są podstawą do kreowania nowych

obszarów badawczych i dają możliwość wzbogacenia dotychczasowych osiągnięć w zakresie *empowermentu*. Dla autorów zaprezentowany przegląd literatury stanowi pierwszą fazę badań i pozwoli na sformułowanie problemów badawczych, a w konsekwencji postawienia hipotez w planowanych badaniach własnych o charakterze pierwotnym.

dr Katarzyna Kulig-Moskwa
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Finansów i Zarządzania
e-mail: katarzyna.kulig-moskwa@wsb.wroclaw.pl

dr hab. Krzysztof Łobos
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Finansów i Zarządzania
e-mail: krzysztof.lobos@wsb.wroclaw.pl

dr Joanna Nogiec
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Finansów i Zarządzania
e-mail: joanna.nogiec@wsb.wroclaw.pl

Przypis

- 1) Słowo *empowerment* może być tłumaczone jako upoważnienie lub upelnocnienie pracownika w organizacji celem zachęcenia go do większego zaangażowania i odczuwania wpływu na pracę swoją i przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- [1] Argyris C. (1998), *Empowerment: The Emperor's New Clothes*, „Harvard Business Review”, Vol. 76, No. 3, pp. 98–105.
- [2] Barnes K.J. (2013), *Empowerment*, [in:] R.H. Kessler (ed.), *Encyclopedia of Management Theory*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [3] Barrutia J.M., Charterina J., Gilsanz A. (2009), *Salesperson Empowerment in Spanish Banks: A Performance-driven View*, „Journal of Financial Services Marketing”, Vol. 14, Iss. 1, pp. 40–55.
- [4] Bowen D., Lawler E. (1992), *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, „Sloan Management Review”, Vol. 3, No. 3, pp. 31–39.
- [5] Bowen D., Lawler E. (1995), *Empowering Service Employees*, „Sloan Management Review”, Vol. 36, No. 4, pp. 73–84.
- [6] Brajer-Marczak R. (2013), *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 4(36), s. 23–35.
- [7] Bratnicki M. (2000), *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- [8] Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- [9] CBOS (2010), *Postawy wobec transformacji ustrojowej i oceny jej skutków*, Nr 94.

- [10] Cierniak-Emerych A. (2010), *Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw*, [w:] J. Puchalski (red.), *Zmiany w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo WSH, Wrocław, s. 11–31.
- [11] Conger J., Kanungo R. (1998), *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review”, Vol. 13, No. 3, pp. 471–482.
- [12] Dobska M. (2014), *Empowerment usługobiorców jako uprawnienie dowartościowania się pacjentów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 355, s. 129–139.
- [13] Gobillot E. (2008), *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- [14] Górniak L. (2015), *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwania potencjału pracowników*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica”, Nr 8, s. 95–108.
- [15] Janiak-Rejno I. (2015), *Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 3, s. 28–34.
- [16] Judd V.C. (2003), *Achieving Customer Orientation Using People-Power, the 5th*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 10, pp. 1301–1313.
- [17] Kanafa-Chmielewska D. (2016), *Empowerment – Chosen Issues*, „International Journal of Contemporary Management”, Vol. 11.1, pp. 130–140.
- [18] Kanter R.M. (1977), *Men & Women of the Corporation*, Basic Books, Inc, Publishers, New York.
- [19] Koberg C.S., Boss W., Senjem J.C., Goodman E.A. (1999), *Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry*, „Group and Organization Management”, Vol. 34, No. 1, pp. 71–91.
- [20] Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 4.1, s. 313–330.
- [21] Liden R.C., Wayne S.J., Sparrowe R.T. (2000), *An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 85, No. 5, pp. 407–416.
- [22] Liden R.C., Arad S. (1996), *A Power Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management Research*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, Vol. 14, pp. 205–251.
- [23] Marzec I. (2010), *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, Instytut Edukacji Interaktywnej, www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html, data dostępu: 09.06.2016 r.
- [24] Moczydłowska J., Kowalewski K. (2014), *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [25] Patterson M.G., West M.A., Wall T.D. (2004), *Integrated Manufacturing, Empowerment, and Company Performance*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 25, pp. 641–665.
- [26] Pawlak J. (2014), *Budowanie odpowiedzialności i integralności zespołu przez zwiększanie partycypacji pracowników w celach i zadaniach organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 38, s. 298–307.
- [27] Powell W.W., Snellman K. (2004), *The Knowledge Economy*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 30, pp. 199–220.
- [28] Rafiq M., Ahmed P. K. (1998), *A Customer-oriented Framework for Empowering Service Employees*, „The Journal of Services Marketing”, Vol. 12, No. 5, pp. 379–396.
- [29] Risher H. (2003), *Point-Counterpoint on Empowerment*, „Public Manager”, Vol. 32, Iss. 3, pp. 3–6.
- [30] Robak E. (2014), *Integracja pracowników we współczesnych organizacjach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Nr 48, s. 48–56
- [31] Rothermel R., LaMarsh J. (2012), *Managing Change through Employee Empowerment*, „Global Business & Organizational Excellence”, Vol. 31, Iss. 2, pp. 17–23.
- [32] Rzeźnik B. (2009), *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 3/2, s. 343–352.
- [33] Seibert S., Silver S., Randolph W. (2004), *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction*, „Academy of Management Journal”, Vol. 47, No. 3, pp. 332–349.
- [34] Słoniec J. (2015), *Zarządzanie zespołami projektowymi w kontekście rozwoju nauki project management i nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] R. Knosiła (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 301–315.
- [35] Sparrowe R.T. (1994), *Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes*, „The Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education”, Vol. 17, No. 3, pp. 51–73.
- [36] Spreitzer G. (1995), *Psychological Empowerment in the Workplace. Does Structural Empowerment Impact on Job Satisfaction Via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis Dimensions, Measurement and Validation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, pp. 1442–1465.
- [37] Spreitzer G. (1995), *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 5, pp. 1442–1465.
- [38] Spreitzer G., Kizilos M., Nason S. (1997) *A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain*, „Journal of Management”, Vol. 23.5, pp. 679–704.
- [39] Spreitzer G., Kizilos, M., Nason, S. (1997), *An Empirical Analysis of some Consequences of Empowerment in the Workplace*, „Journal of Management”, Vol. 23, No. 5, pp. 679–704.
- [40] Stankiewicz-Mróż A. (2015), *Kontrola versus zaufanie. Nadzór nad pracownikami w erze koncepcji empowerment*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Nr 1200, s. 169–184.
- [41] Story M.R. (1995), *The Secrets of Successful Empowerment*, „Productivity Review”, Summer.
- [42] Stosik A., Leśniewska A. (2015), *Przegląd stosowanych praktyk współczesnego HR inspiracją dla HR menedżera*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 39, Zarządzanie T. 4, s. 197–207.

- [43] Trippner-Hrabi J. (2015), *Zadania kierowników międzynarodowych zespołów wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie, Nr 34.107, s. 59–68.
- [44] Van Looy B., Desmet S., Krols K., Van Dierdonck R. (1998), *Psychological Empowerment in a Service Environment: Some Empirical Findings*, „Advances in Services Marketing and Management”, Vol. 7, pp. 293–311.
- [45] Wall T.D., Wood S.J., Leach D.J. (2004), *Empowerment and Performance*, [in:] C.L. Cooper, I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, Wiley, London, pp. 1–46.
- [46] Wilkinson A. (1998), *Empowerment: Theory and Practice*, „Personnel Review”, Vol. 27, No. 1, pp. 40–56.
- [47] Wilkinson B., Laschinger H.K.S. (1994), *Staff Nurse Perception of Job Empowerment and Organizational Commitment: A Test of Kanter's Theory of Structural Power in Organizations*, „Journal of Nursing Administration”, Vol. 24, No. 4, pp. 39–47.
- [48] Zeffane R., Al Zarooni M.H. (2012), *Empowerment, Trust and Commitment: The Moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management”, Vol. 29, p. 333.

Stimulants and Barriers to Empowerment Application

Summary

The article is a critical review of the literature and an introduction to the planned empirical research among Polish companies. The aim of the study is to model an approach to empowerment use determinants, as well as to identify stimulants and barriers to the use of empowerment. The idea of empowerment is complex and multidimensional – it covers all aspects of the organization and combines the organizational and psychological level. It is also a response to the increasing importance of human resources in the organization understood as commitment and inner motivation of managers and employees.

Keywords

empowerment, inner motivation, empowerment structural and psychological