

HALINA CZUBASIEWICZ

University of Gdańsk, Poland

[halina.czubasiewicz@ug.edu.pl](mailto:halina.czubasiewicz@ug.edu.pl)

ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-5074-146X>

RADOSŁAW RONOWICZ

University of Gdańsk, Poland

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

TOM 1/48/2022 str. 161-182

[www.jomswsge.com](http://www.jomswsge.com)

DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/150871>

## THE ASSESSMENT OF THE EMPOWERMENT LEVEL OF MANAGERIAL AND SPECJALIST STAFF - CASE STUDY

## OCENA POZIOMU EMPOWERMENTU KADRY KIEROWNICZEJ I SPECJALISTYCZNEJ – STUDIUM PRZYPADKU

### SUMMARY

Empowerment is currently a very important problem in managing organizations. It determines the success of such organizational solutions and strategies that require innovation and creativity of employees, their participation in decisions and taking responsibility. The article presents a tool which diagnosed the level of empowerment in the organization implementing a process organization. The article contains the obtained results of the research, their analysis and assessment of the empowerment level in the analyzed organization and a recommendation for the management board regarding organizational changes.

## STRESZCZENIE

Empowerment jest obecnie bardzo istotnym problemem w zarządzaniu organizacjami. Decyduje on o powodzeniu takich rozwiązań organizacyjnych i strategii działania, które wymagają innowacyjności i kreatywności pracowników oraz ich udziału w decyzjach i przyjmowaniu odpowiedzialności. W artykule zaprezentowano narzędzie, którym zdiagnozowano poziom empowermentu w organizacji wdrażającej organizację procesową. Artykuł zawiera uzyskane wyniki badań ich analizę i ocenę poziomu empowermentu w badanej organizacji oraz rekomendację dla zarządu w związku ze zmianami organizacyjnymi prowadzonymi w organizacji.

**KEYWORDS:** *empowerment, creativity, personnel development, trainings*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *empowerment, kreatywność, rozwój pracowników, szkolenia, satysfakcja z pracy.*

## WSTĘP

Organizacje poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej oczekują od pracowników kreatywności i innowacyjności. Kreatywność i innowacyjność mają swoje źródło w zasobach osobowych organizacji oraz mogą być modelowane przez odpowiednie działania rozwojowe, w tym szkoleniowe. Cechy spójne z postawami i z zachowaniami innowacyjnymi i kreatywnymi to przede wszystkim: wysoki poziom intelektualny, ciekawość, kwestionowanie stanu aktualnego, odwaga, aktywność, refleksyjność, wyobraźnia, wysoka automotywacja. Oczekując od pracowników kreatywnych i innowacyjnych postaw i zachowań w procesie pracy istotne jest zdiagnozowanie możliwości wynikających z cech osobowych i motywacji. Jednak bez kształtowania metod współpracy w organizacji, komunikowania się w zespole, rozwoju wiedzy i umiejętności poprzez dobrze dobrane, zorganizowane i wykorzystywane procesy szkoleniowe nie jest możliwe osiągnięcie założonych celów w tym zakresie. Przez opisane działania kształtujemy potencjał pracownika. Ważne są możliwości, stwarzane przez organizację aby potencjał pracownika stał się źródłem przewagi konkurencyjnej. Te możliwości to przestrzeń i warunki

organizacyjne dla działań kreatywnych i innowacyjnych. W ramach tych czynników istotne znaczenie ma poziom empowermentu i doskonalenie rozwiązań organizacyjnych spójnych z ideą upełnomocnienia.

Empowerment jest koncepcją podlegającą zmianom w czasie. Ewolucja postrzegania tej koncepcji zarządzania jest pochodną takich czynników jak wzrastający potencjał pracowników, w tym potencjał intelektualny i potencjał wiedzy. Sprzyjają temu: wdrażania kolejnych generacji rozwiązań technologicznych, organizacyjnych (rozwój struktur) i systemowych oraz rozwój w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, czy zarządzania kapitałem ludzkim (H. Czubasiewicz, P. Grajewski, 2018) Jednym z celów opracowania jest skonstruowanie narzędzia identyfikacji poziomu empowermentu w organizacji. Następnym etapem identyfikacji i diagnozy poziomu empowermentu jest możliwość świadomego kreowania zmian w kierunku rozwoju przedsięwzięć związanych z uprawomocnieniem pracowników dla zwiększenia sprawności działania organizacji. W niniejszym opracowaniu zaproponowano narzędzie identyfikacji poziomu empowermentu. Miało to szczególne znaczenie, ponieważ organizacja przygotowywała się do wdrożenia organizacji procesowej, która wymaga innych postaw i zachowań pracowników, bazując na ich innowacyjności, samodzielności i odpowiedzialności. Identyfikacja poziomu empowermentu i wskazanie, które obszary z nim związane wymagają doskonalenia jest ważną kwestią wpływającą na sukces przedsięwzięcia. Empowerment został opisany na potrzeby badań przez osiem podstawowych czynników, w ramach których wyodrębniono szczegółowe charakterystyki badanych zachowań pracowników.

## **ISTOTA I ZNACZENIE EMPOWERMENTU**

Zainteresowanie empowermentem jest skutkiem rozwoju koncepcji zarządzania. Poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji oczekują od zatrudnionych – innowacyjnego, twórczego podejścia do pracy. To sprzyja koncepcjom zarządzania wiedzą, dzielenia się wiedzą, które są ściśle związane ze wzrostem motywacji i samodzielności w pracy. Zatem sukcesu organizacji poszukuje się w rozwoju kapitału ludzkiego, w tym wiedzy nie tylko

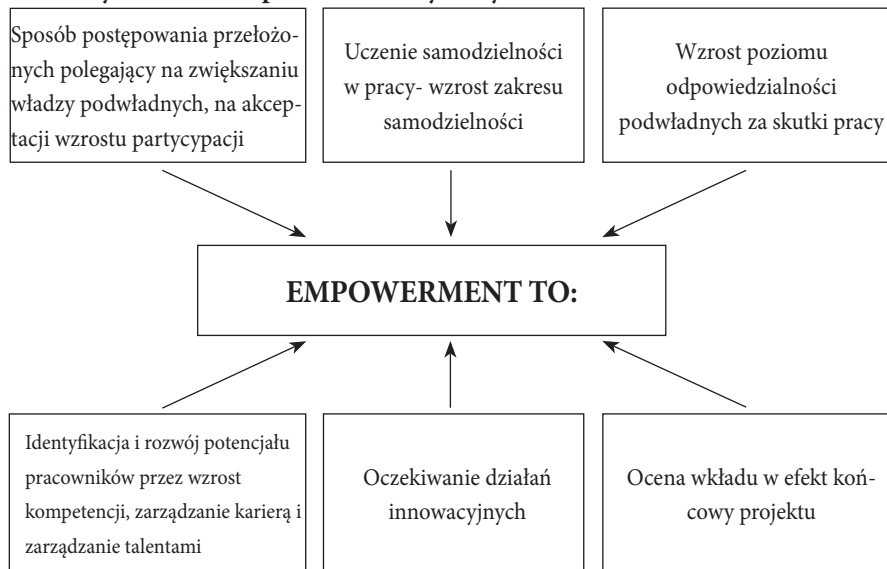
dostosowanej do pełnienia obecnych ról w organizacji, ale również do ról planowanych w karierze pracownika. Ma to silny związek z kształtowaniem rozwiązań strukturalnych, rozwojem systemów motywowania i organizacyjnego bezpieczeństwa pracowników, a także z preferowaniem pracy zespołowej i motywowaniem do rozwoju i samodzielności, ponieważ zmiany w rozwiązaniach strukturalnych wymagają pełnienia ról przez członków organizacji w coraz bardziej samodzielny i innowacyjny sposób. Zwłaszcza przechodzenie do struktur projektowych i procesowych wymaga od wszystkich członków organizacji samodzielności i kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Kreatywność i samodzielność pracowników jest pochodną ich potencjału intelektualnego oraz postaw i zachowań, które są zależne od motywacji, od zaangażowania pracownika i satysfakcji z pracy. W ostatnich latach pojawiło się wiele koncepcji aktywacji potencjału pracowników w organizacji, takich jak: zarządzanie talentami, oddziaływanie na wzrost satysfakcji z pracy i zaangażowania, inwestowanie w zdrowie i energię życiową pracownika. Wszystkie z nich są istotne dla wzrostu wykorzystania potencjału pracownika. Wśród nich istotne znaczenie ma koncepcja empowermentu, która jest wzbogacana oceną poziomu i rodzaju motywacji pracowników, przywiązania organizacyjnego i poziomem działań kontrproduktywnych. Daje to możliwość tworzenia złożonych mechanizmów oddziaływania na pracownika w organizacji. Empowerment, tłumaczony (niezbyt precyzyjnie) jako wzmocnienie pozytywne, albo upełnomocnienie, coraz więcej uwagi zajmuje w teoretycznych koncepcjach motywacyjnego oddziaływania na pracownika, jak i w praktyce wielu organizacji poszukujących sposobów pobudzania pracowników do innowacji i zaangażowania w wykonywanej pracy i w pełnieniu ról organizacyjnych. Jest procesem zachęcania pracowników do angażowania się w pracę, w procesy podejmowania decyzji, wpływania pracowników na funkcjonowanie organizacji.

Empowerment ma bardzo długi rodowód w znaczeniu dać komuś „siłę”, „władzę”, „moc”, uczynić kogoś „silnym”, „zdolnym do czegoś” (Babcock, 1999). Bywa też ten termin tłumaczony jako upełnomocnienie (por. Koźmiński, 2004, s. 144). Chociaż rozumienie tego terminu bywa różne, zawsze mamy na uwadze większą samodzielność pracownika i jego wpływ na kształtowanie sukcesu organizacji. Wdrożenie rozwiązań bazujących na innowacyjności

pracowników zawsze podkreśla konieczność zmian organizacji pracy oraz działań menedżerskich powodujących wzrost autonomii i samodzielności pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Składowe empowermentu wykorzystane w badaniach zaprezentowano na rys. 1.

Rysunek 1

### Elementy składowe empowermentu wykorzystane w badaniach.



Źródło: Opracowanie własne

Należy mieć pełną świadomość, że działania organizacji w kierunku uelastyczniania struktur organizacyjnych muszą być powiązane ze wzrostem samodzielności pracowników – empowermentem. Efektem dobrze zastosowanego empowermentu jest zatem wzrost motywacji i wzrost możliwości wniesienia własnego, twórczego wkładu w działanie organizacji. Drogą do osiągnięcia tych zamierzeń jest dokonanie zmian organizacyjnych, takich jak przemiany strukturalne – wprowadzanie elastycznych struktur organizacyjnych, decentralizacja decyzji, zastępowanie kontroli–samokontrolą. Czyli skuteczność empowermentu jest determinowana zaprojektowaniem i wdrożeniem organizacji tworzącej przestrzeń na doskonalenie działań i wzrost samodzielność

pracowników. Skuteczny empowerment jest źródłem satysfakcji i zaangażowania pracowników. Niezależnie, które działania w organizacji zapoczątkuje zarząd należy poszukiwać sukcesu w powstaniu układu elastyczne struktury – wzrost samodzielności pracowników. W analizowanym przypadku pierwotnym działaniem było wdrażanie struktury procesowej, która wymaga potencjału pracowników opartego na samodzielności, innowacyjności pracowników.

Wprowadzanie empowermentu do praktyki organizacji wymaga doskonalenia w takich obszarach jak:

- zachowania przełożonych, zmierzające do przekazania samodzielności podwładnym. Świadomość i determinacja przełożonych musi być wspierana przez przeobrażenia kulturowe organizacji,
- rozwój kompetencji pracowników, niezbędnych na obecnym stanowisku i na stanowiskach w przyszłości, a szczególnie uczenie samodzielnej pracy. Upęłnomocnienie wymaga od pracownika wiedzy, umiejętności rozwiązywania problemów i komunikowania się ze sobą, otoczeniem i przełożonymi.
- zwiększanie zakresu swobody pracowników w zakresie wykonywanej pracy, a tym samym zwiększanie odpowiedzialności za skutki działań.
- zarządzanie karierami i zarządzanie talentami. Przygotowanie i prowadzenie programów odkrywania kompetencji pracowników, rozwoju i wykorzystania talentów tkwiących w pracownikach
- stosowania technik partycypacyjnych w zarządzaniu. Dostęp do wiedzy, komunikowanie się w organizacji.

Te warunki skutecznego empowermentu uznano za decydujące w badanej organizacji. Nowa przestrzeń organizacyjna w zaprojektowanym rozwiązaniu wymaga od pracowników skupiania się na nowych pomysłach, na działaniu w zmiennych warunkach, przy dużej nieokreśloności i dużym ryzyku. Wymaga to wysokich kompetencji wszystkich pracowników, wysokiej innowacyjności i nie jest możliwe bez upęłnomocnienia pracowników. Kierownicy muszą przełożyć strategiczną wizję, cele i priorytety firmy na plany operacyjne swoich zespołów. They need to engage and empower their employees to produce results. Muszą zaangażować i upodmiotowić swoich pracowników dla uzyskania pożądanых wyników. And, they need to develop the company's future leadership to ensure its long-term success. To jest droga do sukcesu. Praca

w takich warunkach powoduje wzrost zapotrzebowania na informacje. Dostęp do informacji umożliwiający uzyskanie obrazu całości sprawia, że pracownicy lepiej rozumieją całą organizację i jej uwarunkowania. Łatwiej również mogą zauważyć powiązania pomiędzy swoimi działaniami, a wynikami osiąganymi przez firmę. Empowerment wymaga jasnego określenia granic zachowań autonomicznych pracowników. Te granice zależą od poziomu kompetencji. Zarówno zbyt wysoki jak i za niski poziom samodzielności w stosunku do kompetencji pracownika jest błędem. Jak podkreśla Ken Blanchard (2016) „Jeśli wprowadzenie empowermentu w firmie ma się powieść, zarówno sama organizacja, jak i jej liderzy muszą wykształcić wśród pracowników samo przywódców, którzy będą w stanie przejąć inicjatywę”.

## CELE I METODYKA PODJĘTYCH BADAŃ

Badaniu poddano celowo wybraną i wyselekcjonowaną grupę 35 pracowników, którzy stanowili 100% kadry kierowniczej i specjalistycznej w strukturze badanej organizacji. Wskazana grupa pracowników została dobrana intencjonalnie jako najważniejsza i kluczowa grupa pracowników przedsiębiorstwa, której potencjał pracowniczy jest i będzie odpowiedzialny za promowanie, rozwijanie i wdrażanie nowych, ambitnych rozwiązań w zakresie zamian organizacji w kierunku organizacji procesowej na najwyższym z możliwych poziomów dojrzałości procesowej. Aby można było zapewnić skuteczność i efektywność ww. zmian w kierunku wchodzenia na jak najwyższy poziom dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa, należało zdiagnozować dopasowanie potencjału właściwych postaw i motywacji tej grupy pracowniczej do wyzwań, jakie stawia się przed nimi w obliczu reorganizacji struktury i modelu biznesowego w zakresie organizacji procesowej. Stąd podjęto decyzję o wielowymiarowym badaniu, które zostały przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego z zastosowaniem kwestionariusza ankiety obejmującym poniższe zakresy:

- Badanie poziomu empowermentu
- Badanie poziomu przywiązania organizacyjnego
- Badanie poziomu motywacji pracowniczej

- Badanie poziomu zachowań kontrproduktywnych
- Analiza jakości danych demograficznych i kontrolnych związanych ze specyfiką organizacji

Istotą podejmowanej diagnozy była weryfikacja potencjału pracowniczego opisanego wg powyższych wymiarów audytu poziomów zachowań i postaw pracowniczych, który potencjalnie zapewnia funkcjonowanie organizacji dojrzałej procesowo.

Charakterystyka wyselekcjonowanej grupy pracowników: na 35 osób podanych badaniom; 46% stanowili kierownicy, a pozostałe 54% osoby zatrudnione na stanowiskach nie kierowniczych. Wykształcenie wyższe w badanej próbie posiadało 80%, a średnie 17%. W przytłaczającej wielkości badanymi były kobiety 94%. Największą grupę stanowili pracownicy w przedziale wiekowym 45-55 lat to około 30 % badanych, pracownicy do 28 roku życia stanowili 23%, podobny procent to zatrudnieni w wieku 36-45 lat, 29-35 lat, to grupa 24 %, powyżej 55 lat 10 %. Zatem średni wiek pracownika to ok 40 lat. Stanowi to potencjał firmy zatrudniającej stosunkowo młodych ludzi. Średni staż w badanej populacji wyniósł ok. 15 lat. Znaczny udział, 37% badanych pracuje w organizacji w przedziale od 1 do 7 lat, grupa 17% badanych pracuje w przedziale między 8 a 15 lat, a także tyle samo 17% w przedziale od 24 do 30 lat, co dziesiąty [11%] z badanych pracowników pracuje w firmie ponad 30 lat. Ciekawie wypadły wypowiedzi na temat preferencji w badanej grupie; większość, bo ok. 77% nie oczekiwała awansu w najbliższym czasie, również zdecydowanie ponad połowa 57% ankietowanych nie oczekiwała podwyżki wynagrodzenia w najbliższym czasie i ok. 89% nie zamierzało zmienić w najbliższym czasie pracy.

Pracownicy pozytywnie wypowiadali się o klimacie organizacyjnym firmy, 91% oceniało go pozytywnie. Nieco mniej korzystnie wypowiadali się na temat obciążenia stanowiska obowiązkami. 66% badanych, uważało, że obciążenie pracą na ich stanowiskach jest duże, zbyt duże, a 24%, że odpowiednie. 51% raczej poleciłby swoim znajomym pracę w badanej firmie, a z kolei 49% wstrzymałoby się z taką rekomendacją. Również dość pozytywne są odpowiedzi na temat poziomu rozwoju zawodowego, który zapewnia organizacja swoim pracownikom. 52% uznaje, iż organizacja dba i zapewnia im właściwy poziom realizacji rozwoju zawodowego, a z kolei tylko 14% twierdzi, iż ze



strony pracodawcy jest oferowany zbyt niski poziom realizacji ich poziomu rozwoju. Ponad 1/3 nie ma jedna w tej kwestii żadnego zdania 34%. Wydaje się, że te 34% uzupełniają grupę, która negatywnie ocenia tę sferę działania organizacji.

W artykule zaprezentowano wyniki w zakresie diagnozy i oceny poziomu empowermentu (uprawomocnienia organizacyjnego) w badanej organizacji. Istotą pomiaru tego zjawiska była ocena poziomu wkładu pracowników w sukces organizacji poprzez aktywne i świadome poszukiwanie możliwości samodzielnego działania. Efektem dobrze zastosowanego uprawomocnienia jest wzrost motywacji i wzrost możliwości wniesienia własnego, twórczego wkładu w działanie organizacji, a tym samym zwiększenie adaptacyjności do zmian organizacji procesowej.

Identyfikowanie poziomu empowermentu odniesiono do trzech obszarów; obszaru rozwoju pracowników, obszaru nastawienia do pracy i postaw pracowników i obszaru warunków organizacyjnych, stanowiących o możliwości samodzielności w działaniu.

W ramach obszaru rozwoju badaniu poddano; zakres i efektywność przedsięwzięć szkoleniowych, inne formy podnoszenia wiedzy i umiejętności pracowników, rozwój nowej wiedzy przez pracowników i dzielenie się wiedzą. Obszar rozwoju jest podstawowym warunkiem utrzymywania zdolności do pracy w obecnych, ale i w przyszłych sytuacjach działania. Empowerment jest nierozzerwalnie związany z wysokimi kompetencjami zawodowymi pracowników i ciągłą zmianą kompetencji zgodnie z rozwojem celów i warunków oraz metod działania. Rozwój nie może ograniczać się do przedsięwzięć szkoleniowych dedykowanych pracownikom. Musi obejmować też działania pracownika i grup pracowniczych na rzecz nowej wiedzy i wynikać z dzielenia się wiedzą. Wzbogaca to możliwości działania grup pracowniczych w obszarach realizacyjnych i innowacyjnych. Należy zatem identyfikować zdolność do samodzielnego działania, wynikającą z wiedzy, ale też z predyspozycji osobowościowych, takich jak odwaga, dobra samoorganizacja, ustalanie priorytetów, umiejętność analizy i syntezy.

Obszar nastawienia do pracy i postaw pracowników obejmował; psychologiczne uwarunkowania jednostki i wartości powstające w pracy zespołowej. Podstawowe zadania identyfikacji to: identyfikowanie na ile silna jest wiara

i pozytywny stosunek do misji, celów i wartości organizacji. Jak bardzo pracownicy czują się współodpowiedzialni za działania w organizacji, mając przekonanie o sensowności wykonywanej pracy i randze (wartości) pracy, którą oni osobiście i zespoły z ich udziałem wykonują. Istotną wartością z tego obszaru, którą należy zdiagnozować jest stosunek do współpracowników. Wyrażać się on może takimi kategoriami jak: zaufanie do wiedzy i motywacji kolegów, pozytywne stosunki międzyludzkie, takie jak chęć współpracy, pomocy wzajemnej i brak postaw destrukcyjnych (rywalizacja, zazdrość o sukces).

Obszar warunków organizacyjnych, stanowiących o możliwości samodzielności w działaniu. W tym zakresie identyfikacji podlegał dostęp do informacji, a w szczególności prawo do informacji, subiektywna ocena wiarygodności i rzetelności informacji, zrozumiałej formy informacji. Identyfikacji poddano też stopień decyzyjności dostępny dla pracowników i zakres kontroli, a szczególnie ograniczanie kontroli na rzecz samokontroli i odpowiedzialności pracownika za skutki działań. Wyższy poziom empowermentu jest spójny z wchodzeniem pracownika w rolę decydenta, czyli należy zidentyfikować na ile pracownik samodzielnie planuje pracę, podejmuje decyzje lub ma wpływ na decyzje innych na ile ma wpływ na sposób realizacji celów, jaką rolę pełni kierownicy zespołów. Przygotowana ankieta diagnostyczna bazowała na wymienionej problematyce.

## KSZTAŁTOWANIE SIĘ POZIOMU EMPOWERMENTU W BADANEJ ORGANIZACJI

Poziom empowermentu w badaniach był diagnozowany w 4 stopniowej skali (Grajewski, Czubasiewicz, 2018, s. 165):

- **POZIOM 0 – Brak uprawomocnienia:** pracownicy nie mają poczucia wpływu, kompetencji, decydowania o sobie, możliwości kreowania skutków dziania, nie rozumieją potrzeby działań, odczuwają niski poziom bezpieczeństwa
- **POZIOM 1 – Uprawomocnienie ograniczone:** Niskie poczucie uprawomocnienia, pracownicy mają słabe poczucia wpływu i kompetencji, oraz decydowania o sobie, średnie możliwości kreowania skutków

dziania, nie do końca jasno rozumieją potrzeby działań, odczuwają przeciętny poziom bezpieczeństwa

- **POZIOM 2–Uprawomocnienie stabilne:** Wysokie poczucie uprawomocnienia, pracownicy mają realne poczucie wpływu i kompetencji, oraz decydowania o sobie, wysokie możliwości kreowania skutków dziania, jasno rozumieją potrzeby działań, odczuwają przeciętny poziom bezpieczeństwa
- **POZIOM 3–Uprawomocnienie adaptacyjne:** Ciągłe poczucie uprawomocnienia, pracownicy odczuwają dominujące poczucie wpływu i kompetencji, oraz decydowania o sobie, stale przejawiają możliwości kreowania skutków dziania, doskonale rozumieją i kreują potrzeby działań, odczuwają wysoki poziom bezpieczeństwa i dobrostanu

W ogólnej ocenie poziomu empowermentu uzyskano następujący rozkład wyników ze strony badanych pracowników, który jest podstawą do nadania właściwego poziomu dojrzałości oceny zachowań uprawomocnienia badanych kierowników i specjalistów w badanej organizacji. Udział procentowy odpowiedzi potwierdzających zgodność z założeniami empowermentu wskazuje na **wysoki, bądź bardzo wysoki** poziom świadomości i tożsamości wpływu na swoją pracę w badanej grupie kluczowych pracowników – a przez to potencjalnie w całej organizacji.

Tabela 1.

**Udział procentowy odpowiedzi potwierdzających zgodność z założeniami empowermentu–wyniki ogólne**

Skala	Forma odpowiedzi	%
1	Zdecydowanie się zgadzam	23%
2	Zgadzam się	40%
3	Raczej zgadzam się	23%
4	Nie mam zdania	6%
5	Raczej się nie zgadzam	6%
6	Nie zgadzam się	2%
7	Zdecydowanie się nie zgadzam	1%

*Źródło: Opracowanie własne w oparciu o uzyskane wyniki*

Powyższe zestawienie wskazuje, iż 86% badanych pracowników deklaruje pozytywne, wysoce dodatnie wartości wskaźników potwierdzające wyraźnie poczucia wpływu, zaangażowania i sprawstwa na codzienne sprawy związane z zarządzaniem firmą. **Wskazuje na wysoki poziom dojrzałości uprawomocnienia na poziomie stabilnym/adaptacyjnym (POZIOM 2+/ POZIOM 3-). Daje to zasadniczy asumpt do przyjęcia założenia, iż badana kadra pracowników jest gotowa do zmian, do wchodzenia na coraz wyższe poziomy dojrzałości procesowej w organizacji. Wysoki poziom uprawomocnienia jest silnie i zależnie skorelowany z wchodzeniem organizacji na coraz wyższe poziomy dojrzałości procesowej. Poziom zdiagnozowanego uprawomocnienia jest adekwatny, do poziomu dojrzałości procesowej na POZOMIE [2, D2+].**

W szczegółowej analizie badanych obszarów można wskazać następujące rozkłady wyników odpowiedzi, zarówno w udziale procentowym w poniższej tabeli, zarówno na poziomie skali odpowiedzi [1 – zdecydowanie się zgadzam, 7 – zdecydowanie się nie zgadzam]. Średnio dla całej badanej populacji pracowników ogólny wskaźnik empowermentu wyniósł [2,65]. Można tak uzyskany wynik interpretować, w kontekście zastosowanej skali odpowiedzi, jako dominującą postawę badanych pracowników, którzy w większości zarówno zgadzają się bądź raczej zgadzają się z deklaracją wysokiego empowermentu w ich bieżącej pracy.

Oznacza to, iż im **niższy wskaźnik** osiągnięto, tym większe dopasowanie ze strony pracowników do modelowych założeń empowermentu.

Tabela 2.

#### Udział procentowy odpowiedzi potwierdzających zgodność z założeniami empowermentu–wyniki szczegółowe

Formy odpowiedzi	A	B	C	D	E	F	G	H
Zdecydowanie się zgadzam	17%	20%	14%	30%	33%	41%	26%	21%
Zgadzam się	45%	28%	33%	47%	44%	39%	33%	39%
Raczej zgadzam się	22%	25%	30%	16%	17%	16%	30%	29%
Nie mam zdania	6%	7%	9%	5%	3%	2%	6%	5%
Raczej się nie zgadzam	6%	11%	12%	2%	2%	1%	5%	3%
Nie zgadzam się	3%	6%	2%	0%	1%	0%	0%	2%
Zdecydowanie się nie zgadzam	1%	3%	1%	0%	0%	1%	0%	0%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań*

A-Zakres samodzielności – wskaźnik odpowiedzi [2,50]

B-Zakres odpowiedzialności – wskaźnik odpowiedzi [2,90]

C-Akceptacja przełożonych wzrostu partycypacji pracowników – wskaźnik odpowiedzi [2,81]

D-Rozwój kompetencji – wskaźnik odpowiedzi [2,00]

E-Wkład w efekt końcowy projektu – wskaźnik odpowiedzi [2,01]

**F – Innowacyjność, kreatywność – wskaźnik odpowiedzi [1,86]**

G-Tolerancja ryzyka – wskaźnik odpowiedzi [2,30]

H – Zaangażowanie – wskaźnik odpowiedzi [2,26]

Jak widać najbardziej pozytywnie ocenionymi obszarami empowermentu był: *zakres innowacyjności i kreatywności, rozwój kompetencji i wkład w końcowy efekt projektu*. Jest to ściśle związane z możliwością osiągnięcia poziomu organizacji procesowej na co najmniej 3 poziomie – czyli, udziału pracowników w standaryzacji procesów. Co należałoby podkreślić żaden z obszarów nie uzyskał wartości większej niż [3,00, *raczej się nie zgadzam*] – co potwierdza diagnozę o bardzo wysokim poziomie deklaracyjności potwierdzenia postaw i zachowań wpisujących się w założenia empowermentu.

W zakresie oceny bardzo szczegółowych, analitycznych wskazań pojedynczych zakresów w kwestionariuszu empowermentu, uzyskano następujące wyniki wskazujące najbardziej pozytywne deklaracje, jak i najmniej wspierające odpowiedzi. Skala: 1 – najbardziej pozytywne stwierdzenie, 7 – najbardziej negatywne stwierdzenie.

Tabela 3.

**Wartości punktowe poszczególnych stwierdzeń z kwestionariusza**

Stwierdzenia z kwestionariusza	Wartość punktowa [1-7]
<b>Najbardziej wspierające wskazania</b>	
35. Chętnie korzystam z wiedzy kolegów	1,57
49. Poszukuję najlepszego rozwiązania,	1,63
40. Lubię i cenię kolegów, z którymi pracuję. Chętnie przebywam w ich towarzystwie	1,69
54. Chętnie pomagam merytorycznie w rozwiązywaniu problemów zespołu	1,69
39. Jestem przekonany, że moja praca jest sensowna, ważna	1,74
2. Potrafię zdiagnozować problemy, z którymi spotykam się w pracy	1,89
<b>Najmniej wspierające wskazania</b>	
20. Nie muszę poszukiwać informacji, angażując swój czas i energię	4,44
19. Nie zauważam luk w informacji	4,11
7. Mogę realnie przeciwstawić się proponowanym rozwiązaniom	3,54
24. Mam przekonanie, że jestem informowany o wszystkim co jest mi niezbędne w pracy.	3,37
8. Czytam literaturę fachową	3,23
28. Moje opinie są analizowane i wpływają na tok pracy	3,17

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań*

Ciekawym podsumowaniem prezentowanych wyników badań jest analiza rozkładu korelacji postaw związanych z empowermentem w stosunku do innych zmiennych diagnozowanych w opisywanym audycie. Badając korelacje za pomocą współczynnika Pearsona, czyli stopień współzależności występowania zmienności badanych czynników dopasowania potencjału pracowniczego w Zakładach „Wybrzeże” można stwierdzić, które elementy składające się na kompetencje pracownicze są z sobą silnie powiązane. Daje to wiedzę na temat rzetelności z jednej strony prowadzonych badań, z drugiej strony wskazuje na możliwe obszary interpretacji uzyskanych wyników.

Im wyższy wskaźnik korelacji Pearsona (który waha się od  $-1$  do  $+1$ ), tym bardziej współzależne są badane zmienne. Poniżej zestawy korelacji o najwyższej sile współzależności. Im większy poziom odczucia empowermentu, tym wyższe poziomy odczuwania poniższych postaw pracowniczych.

- Zależność wzrostu postaw Empowerment/Zaangażowanie: **+ 0.63**
- Zależność wzrostu postaw Empowerment/Przywiązanie do pracy: **+0.61**
- Zależność wzrostu postaw Empowerment/Motywacja: **+0.51**
- Zależność wzrostu postaw Empowerment/Adekwatność otrzymywanych płac: **+0.50**
- Zależność wzrostu postaw Empowerment/Miejsce w hierarchii organizacji: **+0.47**
- Zależność wzrostu postaw Empowerment/Stopień rozwoju zawodowego: **+0.31**

Jak widać poczucie empowermentu silnie dodatnio jest zależne od wysokiego poczucia zarówno zaangażowania do pracy, chęci pozostawania w organizacji, poczucia wewnętrznej motywacji oraz pozytywnego postrzegania sprawiedliwości wynagrodzeń, możliwości rozwoju czy możliwości awansu w hierarchii organizacji. Aby utrzymać wysoki poziom tożsamości i zrozumienia sensu pracy należy równolegle dbać o wysoki poziom motywacji, zaangażowania, rozwoju i możliwości stopniowego awansu w strukturze organizacyjnej.

## **OCENA UZYSKANYCH WYNIKÓW. REKOMENDACJA DLA STRATEGII ORGANIZACJI**

Zarządzanie procesami możliwe jest tylko w warunkach wysokiej świadomości efektów, jakie one generują. Badania poziomu empowermentu wskazują, iż pracownicy badanej organizacji posiadają na poziomie deklaracyjnym wysoki poziom samoświadomości i realnego wpływu ich pracy na sukces i powodzenie całości przedsiębiorstwa. Zaprezentowany obszar badania postaw pracowników w tym zakresie jak najbardziej umożliwia definiowanie przedsiębiorstwa jako organizacji procesowej na coraz wyższym poziomie. Istotną kwestią pozwalającą przyjąć taką optykę widzenia jest fakt, iż podkreśla

się zwłaszcza wysokie znaczenie innowacyjności i kreatywności w postawach pracowników, dostrzeganie znaczenia właściwych relacji interpersonalnych, potrzeb i konieczności wzajemnych procesów transferu wiedzy oraz identyfikacji pożądanej roli lidera. To wszystko wskazuje na wysoki poziom dopasowania zidentyfikowanego jako kluczowy zasób organizacji procesowej opartego na rozwoju potencjału pracowników. Oceniając ten obszar postaw pracowniczych uwzględniono determinanty organizacji procesowej, wskazując, że pożądaną z perspektywy organizacji dojrzałej procesowo jest formuła, w której pracownik mógłby występować jako członek interdyscyplinarnego zespołu, w dwoistej perspektywie wykonawcy zadań i inicjatora usprawnień możliwych do zrealizowania w trakcie realizacji procesu, a w zakresie nadanych prerogatyw przez właściciela procesu. Wysoki poziom empowermentu uprawnia do takiego podejścia. Zidentyfikowanym na niezbyt wysokim, ale istotnie zauważalnym poziomie jest natomiast problem najprawdopodobniej związany z nie do końca udrożnioną komunikacją wewnętrzną i realizacją oraz potrzebą informowania się nawzajem przez pracowników, zwłaszcza między różnymi działami w kwestii rozwiązywania problemów i wspierania się w dzieleniu wiedzą.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone w organizacji badania pozwoliły zweryfikować pozytywnie narzędzia opracowane dla celów badania poziomu empowermentu i powiązać uzyskane w badaniach wyniki z oceną dojrzałości organizacji do wdrażania struktury procesowej. Wiele elementów charakterystycznych dla organizacji procesowej funkcjonuje w badanej organizacji. Nie w pełni jednak funkcjonuje ona w praktyce. Często zdarza się preferowanie interesów najbliższego otoczenia kosztem interesów szerszej rozumianych. Przyczyny postaw sprzecznych z koncepcją procesową można upatrywać w ciągle niejednoznacznych i niejasnych oczekiwaniach wobec pełnionych w organizacji ról, braku systemowego pomiaru efektów działań. Jednocześnie należy uznać (świadczą o tym uzyskane wyniki badań), że czynnikiem wzmacniającym w dążeniu do wyższych etapów dojrzałości procesowej organizacji są postawy



pracowników, ich wiedza i doświadczenie oraz chęć współpracy i działania. W rezultacie należałoby to wesprzeć poprzez bardziej czytelne i otwarte na współpracę zaprojektowanie rozwiązań organizacyjnych głównie w kierunku aktywacji w większym niż dotychczas stopniu więzi poziomych między pionowymi, wyspecjalizowanymi obszarami organizacji. To poprawiłoby relacje wewnętrzne w organizacji a przez to umożliwiłoby przejście organizacji na wyższy poziom dojrzałości procesowej.

Pozytywna ocena–**wysoki poziom empowermentu**–wysoki stopień adaptacyjności zatrudnionych pracowników do zmiany w kierunku organizacji procesowej. Należy utrzymać dotychczasowe działania HR, w celu utrwalenia zdiagnozowanych postaw.

Z badań wynika, że pracownicy są świadomi swojej roli i wyzwań, mają wysoki poziom świadomości i tożsamości wykonywanej pracy, pozytywnie oceniają wpływ materialnych i psychospołecznych warunków środowiska pracy. Rozumieją i uosabiają w swoich postawach delegowane na nich zadania i obowiązki w kontekście zarządzania procesami. Jednak nadal wymagane są działania w postaci szkoleń, coachingu, i treningów pracy zespołów niezbędnych dla zarządzania procesami.

## REFERENCES

- Babcock, P. Gove, the Merriam Webster Editorial Staff, (red.),(1999). Webster`s Third International Dictionary.
- Blanchard, K. (2016). *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN Warszawa
- Czubasiewicz, H., Grajewski, P. (2018). *Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nr 538
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Podręcznik dla zaawansowanych, Warszawa: PWN

Załącznik 1

## ANKIETA BADANIA POZIOMU EMPOWERMENTU

*Szanowni Państwo,*

*Zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety dotyczącego samooceny Państwa odczuwania empowermentu*

	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Raczej zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
<b>Zakres samodzielności</b>							
Oceniam wysoko poziom mojej wiedzy i umiejętności							
Potrafię zdiagnozować problemy, z którymi spotykam się w pracy							
Potrafię przewidzieć konsekwencje dokonanych wyborów							
Jestem zainteresowany dziedziną w której się specjalizuję							
Jestem zainteresowany merytorycznymi aspektami przedsięwzięć szkoleniowych							

Poszukuję możliwości zastosowania w pracy zdobytej wiedzy i umiejętności							
Mogę realnie przeciwstawić się proponowanym rozwiązaniom							
Czytam literaturę fachową							
Lubię stosować wiedzę do poszukiwania nowych możliwości działania w pracy							
Lubię prowadzić i uczestniczyć w dyskusjach merytorycznych							
Mam możliwość samodzielnego wyboru sposobu rozwiązania problem							
Mam wpływ na metodę pracy							
Mam możliwość dokonania oceny sytuacji decyzyjnej							
Przeważa w ocenie mojej pracy i jej efektów samokontrola							
Mogę decydować o intensywności mojej pracy							
Planowanie i organizacja mojej pracy zależą ode mnie							
Moje uprawnienia są wysokie i pokrywają się z potrzebami wynikającymi z zadań							
<b>Zakres odpowiedzialności</b>							
Akceptuję w pełni cele i strategię firmy (zespołu)							
Nie zauważam luk w informacji							
Nie muszę poszukiwać informacji, angażując swój czas i energię							
Jestem świadomy zakresu ponoszonej odpowiedzialności. W pełni ją akceptuję							

Czuję się w obowiązku zabiegać o końcowy efekt niezależnie od autorstwa pomysłu							
Mam poczucie, że za końcowy efekt pracy ponoszę odpowiedzialność również ja, a nie tylko szef.							
	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Raczej zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
<b>Akceptacja przełożonych wzrostu partycypacji pracowników</b>							
Mam przekonanie, że jestem informowany o wszystkim co jest mi niezbędne w pracy.							
Mogę mieć dostęp do informacji, które uznam za niezbędne							
Forma informacji jest w pełni jasna i zrozumiała							
Mam możliwość wyrażania swoich opinii, często z tego korzystam							
Moje opinie są analizowane i wpływają na tok pracy							
Mam zaufanie do lidera i cieszę się jego zaufaniem Kwestionowanie metod pracy i kierunków działania w poszukiwaniu doskonalszych sposobów jest pozytywnie oceniane w organizacji							
Interwencja szefa nie ogranicza mojej swobody i prawa do samodzielności							
Wpływ szefa na moją pracę odbieram jako wsparcie i zainteresowanie postępem prac							
Akceptuję zakres kontroli mojej pracy. Nie ogranicza ona mojej samodzielności							

Rozwój kompetencji							
Na bieżąco śledzę rozwój dokonujący się w obszarze moich zainteresowań							
Chętnie uczestniczę w szkoleniach i innych przedsięwzięciach rozwojowych							
Chętnie korzystam z wiedzy kolegów							
Wiem czego muszę się nauczyć							
Mam własny plan mojej kariery							
Chętnie uczestniczę w projektach, które wymagają ode mnie wysiłku i rozwoju							
Wkład w efekt końcowy projektu							
Jestem przekonany, że moja praca jest sensowna, ważna							
Lubię i cenię kolegów, z którymi pracuję. Chętnie przebywam w ich towarzystwie							
Lubię pracować z kolegami z zespołu i chętnie się od nich uczę,							
W pełni akceptuję stosunki w zespole							
Mogę liczyć na wsparcie kolegów i sam im go udzielam							
Mam podobne kryteria wartości jak moi koledzy							
W zespole nie występują czynniki destrukcyjne (zawiść, brak akceptacji, rywalizacja)							
Cenię członków zespołu o wysokich kompetencjach merytorycznych.							

Innowacyjność kreatywność							
	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Raczej zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Radzę sobie z rozwiązywaniem nietypowych sytuacji							
Jestem przekonany o sensie mojej pracy i lubię wyzwania które mi stawia							
Poszukuję najlepszego rozwiązania,							
Lubię nowe wyzwania, chętnie podejmuję się pracy nad nowymi zadaniami							
Tolerancja ryzyka							
Poszukuję najlepszego rozwiązania, akceptując ryzyko z tym związane							
Mam pełne zaufanie do przekazywanych mi informacji							
Wiem, że nowe ciekawe zadania to większe ryzyko. Akceptuje to							
Zaangażowanie							
Chętnie pomagam merytorycznie w rozwiązywaniu problemów zespołu							
Praca daje mi satysfakcję materialną i pozamaterialną							
Jestem dumny z pracy w organizacji							
Również dzisiaj wybrałbym zawód, który wykonuję							
Praca, którą wykonuję jest ciekawa i rozwijająca							
Jestem przekonany, że moja praca jest sensowna, ważna							
Praca daje mi satysfakcję materialną i pozamaterialną							

Opracowanie: H. Czubasiewicz, P. Grajewski (2017) Tytuł podzadania w zadaniu 3 projektu „Koncepcja Empowerment'u w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi w dystrybucji energii elektrycznej”