

Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski

Uniwersytet Gdański

e-mails: halina.czubasiewicz@ug.edu.pl; piotr.grajewski@ug.edu.pl

**BADANIE I POMIAR POZIOMU EMPOWERMENTU –
WYNIKI BADAŃ, OCENA NARZĘDZI
IDENTYFIKACJI POZIOMU EMPOWERMENTU
W ORGANIZACJI**

**RESEARCH AND MEASUREMENT
OF EMPOWERMENT LEVEL – SURVEY RESULTS,
ASSESSMENT OF EMPOWERMENT LEVEL
IDENTIFICATION TOOLS IN AN ORGANIZATION**

DOI: 10.15611/pn.2018.538.07

JEL Classification: M12

Streszczenie: Artykuł prezentuje koncepcję empowermentu i możliwość wykorzystania jej w zarządzaniu organizacjami. Zaprezentowano w nim istotę empowermentu w fazie rozwiniętej oraz zidentyfikowano warunki funkcjonowania organizacji związane z wdrożeniem tej koncepcji do praktyki zarządzania. Celem artykułu było zaprezentowanie narzędzia identyfikacji i pomiaru poziomu empowermentu w organizacjach i wykorzystanie tego narzędzia w zarządzaniu. W badaniach wykorzystano narzędzie skonstruowane przez autorów, które diagnozuje przejawy świadczące o poziomie i zakresie empowermentu. Dodatkowym walorem zastosowanego narzędzia jest możliwość, przy jego użyciu, diagnozowania tych obszarów, które należy doskonalić, aby nie stały się barierą samodzielności pracowników. Wyniki badań wskazują, że bariery te najczęściej występują w obszarach samodzielności, odpowiedzialności i akceptacji przez przełożonych partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji.

Słowa kluczowe: kreatywność, innowacyjność, empowerment, narzędzia badania poziomu empowermentu.

Summary: The article presents the concept of empowerment and the possibility of using it in the management of organizations. It formulated the essence of the empowerment in the developed phase and identified the conditions for the functioning of the organization related to the implementation of this concept in the practice of management. The main purpose of the article was to present tools for identifying and measuring the level of empowerment in organizations and conditions of using this tool in management. The research used a tool constructed by the authors, which diagnoses manifestations of the level and extent of empowerment. An additional advantage of the used tool is the possibility, with its help, to diagnose those areas that should be improved so that they do not become a barrier of employee

independence. The research results indicate that these barriers most often occur in the areas of independence, responsibility and acceptance of employee participation in decision making by superiors.

Keywords: creativity, innovation, empowerment, empowerment level research tools.

1. Wstęp

Kreatywność i innowacyjność pracowników są istotnymi elementami w zarządzaniu organizacjami. Organizacje poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej, oczekują od pracowników kreatywności i innowacyjności. Są to wysoko cenione przez pracodawców kompetencje pracowników. Kreatywność i innowacyjność pracownika mają swoje źródło w takich cechach, jak: wysoki poziom intelektualny, ciekawość poznawcza, kwestionowanie stanu aktualnego, odwaga, aktywność, refleksyjność, wyobraźnia, wysoka automotywacja. Zatem na te cechy powinno się zwracać uwagę w procesie selekcji na stanowiska wymagające dużego poziomu zachowań kreatywnych i innowacyjnych. Ale zachowania kreatywne i innowacyjne wymagają stworzenia środowiska im sprzyjającego, nastawionego na współpracę, komunikowanie się w zespole, rozwój wiedzy i umiejętności poprzez dobrze dobrane, zorganizowane i wykorzystywane procesy szkoleniowe. Są to elementy kultury organizacyjnej, która sprzyja samodzielności, kreatywności i innowacyjności lub stanowi barierę dla takich zachowań. W ramach tych czynników istotne znaczenie ma empowerment i doskonalenie rozwiązań organizacyjnych spójnych z ideą upelnomocnienia.

Empowerment jest koncepcją podlegającą zmianom w czasie. Ewolucja postrzegania tej koncepcji zarządzania jest pochodną takich czynników, jak rosnący potencjał pracowników, w tym potencjał intelektualny i potencjał wiedzy, wdrażanie kolejnych generacji rozwiązań technologicznych, organizacyjnych (rozwój struktur) i systemowych oraz zmiany w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzia identyfikacji poziomu empowermentu w organizacji. Następnym etapem identyfikacji i diagnozy poziomu empowermentu jest możliwość świadomego kreowania zmian w kierunku rozwoju przedsięwzięć związanych z uprawnieniem pracowników dla zwiększenia sprawności działania organizacji. W niniejszym opracowaniu zaproponowano narzędzie identyfikacji poziomu empowermentu adresowane do zarządzania organizacją. W artykule zweryfikowano przydatność zaproponowanego narzędzia, badając poziom empowermentu w wytypowanych organizacjach i jednocześnie określając zgodność zidentyfikowanego poziomu z zapotrzebowaniem na zachowania innowacyjne i kreatywne pracowników w realizacji strategii organizacji. Zaprezentowane narzędzie, obok osiągniętego poziomu empowermentu, identyfikuje obszary słabiej rozwinięte w organizacji, które mogą stanowić barierę w zachowaniach innowacyjnych i kreatywnych.

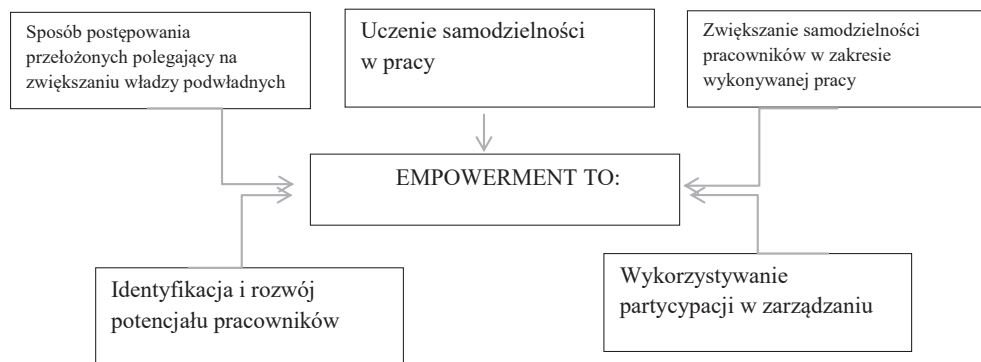
2. Istota empowermentu w zarządzaniu organizacjami

Wraz z rozwojem koncepcji zarządzania organizacjami zmienia się podejście do zatrudnionych pracowników, co przekłada się na zmianę koncepcji funkcji personalnej. Kolejne zmiany, wyczerpawszy proste mechanizmy oddziaływania na ludzi, poszukują mechanizmów coraz bardziej złożonych. Współczesne rozwiązania strukturalne wymagają odgrywania 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 są pochodnymi 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. Można tę koncepcję traktować jako złożony mechanizm 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 również i praktyce wielu organizacji poszukujących sposobów pobudzania pracowników do innowacji i zaangażowania w wykonywanej pracy i w odgrywaniu 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 tłumaczony jako upełnomocnienie [por. Koźmiński 2004, s. 144]. Chociaż rozumienie tego terminu bywa różne, zawsze dochodzimy do sensu rozumianego jako „upoważnienie”, „pozwolenie”, „upełnomocnienie”. Zatem używając terminu „empowerment”, podkreślamy pozytywny aspekt władzy, siły i zdolności wywierane przez uczestników organizacji na efekty działań organizacyjnych. W literaturze poruszającej tematykę empowermentu [Wilkinson 1998; Holden 1999; Lincoln i in. 2002] podkreśla się konieczność zmian organizacji pracy oraz działań menedżerskich powodujących wzrost autonomii i samodzielności pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. 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”. Poziom empowermentu w organizacji w dużym stopniu determinowany jest przyjętym przez organizację sposobem organizacji pracy zespołów projektowych. Struktura zespołu projektowego może być ukształtowana na kilka sposobów. To, który sposób konfiguracji zespołu powinien być zastosowany w praktyce, wynika z zakresu projektu,

jego technicznej charakterystyki, kultury organizacji macierzystej, możliwości przypisania pracowników do poszczególnych zadań cząstkowych, cech psychologicznych członków zespołu.

Składowe empowermentu projektowane w rozwiązaniach zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Elementy składowe empowermentu

Źródło: opracowanie własne.

Celem tych działań jest wzrost wkładu pracowników w sukces organizacji poprzez aktywne i świadome poszukiwanie możliwości samodzielnego działania. 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. Wspólnie ze zmianami w otoczeniu pracownika zmianom powinno podlegać zarządzanie zasobami ludzkimi. Powinien być przekształcony aktualny model oczekiwanych kompetencji zatrudnionych i poszukiwanych pracowników w kierunkach pozwalających na samodzielność, innowacyjność, odpowiedzialność. Ważne są rozwiązania pozwalające na ustawiczny rozwój kompetencji i zasadnicze przeobrażenia mechanizmów motywowania pracowników i oceny. Warunkiem skuteczności stosowania tak rozumianego empowermentu jest zaprojektowanie przestrzeni organizacji pozwalającej na doskonalenie działań i samodzielność pracowników. Skuteczny empowerment jest źródłem satysfakcji i zaangażowania 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.

- Rozwój kompetencji pracowników, uczenie samodzielnej pracy. Upewnoczenie wymaga od pracownika wiedzy, umiejętności rozwiązywania problemów i komunikowania się z sobą, otoczeniem i przełożonymi.
- Zwiększanie zakresu wolności pracowników w zakresie wykonywanej pracy. Przekazywanie podwładnym uprawnień do podejmowania decyzji i przyjmowania odpowiedzialności za skutki, stosowanie technik partycypacyjnych w zarządzaniu.
- Dostęp do wiedzy, komunikowanie się w organizacji.
- Zarządzanie talentami. Przygotowanie i prowadzenie programów odkrywania, rozwoju i wykorzystania talentów tkwiących w pracownikach.

Warunki skutecznego empowermentu dostrzega się obecnie coraz częściej, projektując zmiany w zarządzaniu organizacjami. Rozwój empowermentu prześledzić można, wyodrębniając etapy rozwoju tej koncepcji zarządzania. W literaturze i w prowadzonych badaniach wyróżniono cztery podstawowe podejścia do empowermentu [por. Marzec 2005]: podejście humanizacji pracy, strukturalno-funkcjonalne, poznawcze i polityczne. Każde z nich generuje nieco inne czynniki upewnoczenia. W początkowym okresie rozwoju koncepcji empowermentu skupiano się na kompetencjach pracowników, możliwościach rozwoju pracowników, głównie poprzez szkolenia, i większej samodzielności działania, co przekładało się na satysfakcję z pracy i wzrost zaangażowania. W podejściu strukturalno-funkcjonalnym empowerment jest kojarzony z elementami wcześniejszymi, ale większy nacisk położono na rozwój zawodowy i dodatkowo na wzrost stopnia samodzielności pracownika w obszarze planowania i organizowania pracy, w elastycznych działaniach i wpływie na decyzje przełożonych. To przekładało się na rozwój oczekiwań w kierunku wzrostu innowacyjności, kreatywności zdolności organizacyjnego uczenia się.

Podejście poznawcze wskazuje na potrzebę dalszego wzrostu samodzielności działania pracownika przez opanowywanie umiejętności dających na to szanse. Samodzielność przejawia się w decydowaniu o metodach pracy i zasadach funkcjonowania zespołu. Znaczenia nabiera też stosunek do pracy. Ważne jest przekonanie o jej sensie, wadze i znaczeniu. Pojawiają się również oczekiwania społeczne, takie jak zaufanie do specjalistycznej wiedzy fachowców i dostrzeganie własnego wpływu na pracę zespołu. Zauważalne efekty w porównaniu z podejściem wcześniejszym to zmiana zachowań liderów w zachowania transformacyjne, dostosowane do rozwoju członków zespołu oraz akceptacja i inicjowanie zmian, i wzrost zainteresowania klientem, dostrzeganie jego potrzeb i dbałość o zadowolenie.

W ostatnim z zaprezentowanych podejść – w podejściu politycznym – mocno akcentowany jest dostęp do informacji i radzenie sobie w niestandardowych sytuacjach. Jest to pełna rola twórcy i odpowiedzialnego kreatora działań, który ma świadomość nie tylko obecnych celów i skutków, lecz także rozwija, tworzy i wdraża nowe standardy. Ta rola wzmaga zapotrzebowanie na ciągły rozwój kompetencji wysokiej klasy specjalisty, ale też zainteresowanie przyszłością, by można było ją wykorzystać w nowych, nietypowych sytuacjach. Efekty empowermentu również zyskują nowy

wymiar. Zauważa się zwiększone oczekiwanie na kreatywność pracownika, który tym samym zwiększa swój potencjał oddziaływania na kreatywność i pobudzenie inicjatywy innych współpracowników. Można też zauważyć efekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz takie, jak jakość działania, lojalność i poczucie odpowiedzialności.

Zatem obecnie empowerment to koncepcja dojrzała, wymagająca działań na wielu poziomach zarządzania. Można je za M. Bugdołem [2006] sprowadzić do czterech wymiarów:

- Wymiaru organizacyjnego – zmiany organizacyjne, elastyczne (projektowe i procesowe) struktury organizacyjne, dominowanie pracy zespołowej. Stwarzamy zatem przestrzeń, w której jest konieczność i zapotrzebowanie na pełnomocnienie pracowników.
- Wymiaru szkoleniowego lub nawet szerzej: wymiaru HR – rozwoju wiedzy, postaw i zachowań pracowników, tak aby poradzili sobie z nowym wymiarem zadań w organizacji, w tym dużą rolę ma kształtowanie relacji społecznych.
- Wymiaru psychologicznego – integracji pracowników, zainteresowania firmą i dbałości o sukces organizacji, właściwy sposób komunikowania (umiejętność osiągnięcia konsensusu, przekonywania, oceniania).
- Wymiaru socjologicznego – tworzenie zespołów, rozwój więzi organizacyjnych.

Jak widać, empowerment jest przede wszystkim nową koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, która wymaga nowych rozwiązań kształtujących role, zadania i kompetencje pracowników w organizacjach. Empowerment oznacza zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań, które mają wpływ na wykonywaną przez nich pracę. Musi być powiązany ze stwarzaniem pracownikom możliwości wykazania się pomysłami i umiejętnościami, dzięki którym wykorzystają te pomysły w praktyce.

Strategia wykorzystująca empowerment musi być wspierana kulturą opartą na zaufaniu. Wymaga to przebudowy nie tylko rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także norm i wartości w organizacji i wzrostu zaangażowania pracownika w sprawy organizacji na poziomie realnym i emocjonalnym. Wprowadzając strategię empowermentu do praktyki organizacji, możemy przyjąć za M. Bugdołem konieczność przebudowy rzeczywistości organizacji, wprowadzając uelastycznione rozwiązania organizacyjne współistniejące z nowymi umiejętnościami, postawami i zachowaniami pracowników, kulturą wspierającą te postawy i funkcją personalną kreującą i przygotowującą pracowników do nowej strategii działania.

3. Identyfikowanie poziomu empowermentu

Celem badań było zweryfikowanie przydatności narzędzia do identyfikacji poziomu i zakresu empowermentu. Do badań poziomu empowermentu wytypowano dwie organizacje: międzynarodową i publiczną. W pierwszej uzyskano zwrot 10 ankiet (50%), w drugiej 36 (70%). W ankietach respondenci wypowiedzieli się na temat iden-

tyfikowanego przez ankietowanych zakresu samodzielności, odpowiedzialności, akceptacji przez przełożonych wzrostu partycypacji podwładnych, rozwoju kompetencji, wkładu w efekt końcowy, kreatywności, innowacyjności, tolerancji ryzyka, oceny zaangażowania. Każda z kategorii składowych empowermentu była definiowana poprzez szczegółowe elementy (składowe kategorii), których poziom odczuwany przez respondentów w ich organizacji zaznaczano na siedmiostopniowej skali (zdecydowanie zgadzam się – „7”, zgadzam się – „6”, raczej się zgadzam – „5”, nie mam zdania – „4”, raczej się nie zgadzam – „3”, nie zgadzam się – „2” i zdecydowanie się nie zgadzam – „1”). Respondenci wybierali rodzaj poziomu, nie wiedząc, jak te poziomy są punktowane. Poziomy odpowiedzi „0” i „1” kwalifikowano jako zerowy poziom empowermentu, poziom odpowiedzi „3” i „4” kwalifikowano jako I poziom, „5” i „6” – jako II, a odpowiedzi na poziomie „7” traktowano jako III, najbardziej dojrzały poziom uprawomocnienia pracowników. Założono interpretację wyróżnionych poziomów empowermentu w odniesieniu do całej organizacji jako:

1. Poziom 0 – brak uprawomocnienia, wszystkie uprawnienia decyzyjne skoncentrowane są na najwyższym szczeblu hierarchicznym. Realizacja zadań na wszystkich szczeblach zarządzania wymaga wsparcia naczelnego szczebla decyzyjnego, w tym każdorazowego potwierdzania uprawomocnienia do dysponowania potencjami rzeczowymi i finansowymi, a także zatwierdzania na tym poziomie wszelkich możliwych zmian w procesach realizacyjnych.

2. Poziom 1 – uprawomocnienie ograniczone, generowane spontanicznie w zależności od subiektywnego uznania naczelnego decydenta (decydentów). Uprawnienia do decydowania nie są sformalizowane ani nie są związane z zakresem realizowanych zadań. Zależą jedynie od oceny indywidualnych predyspozycji wykonawców do samodzielnego działania – oceny dokonywanej sytuacyjnie przez decydentów szczebla naczelnego. Mimo dysfunkcjonalnego kształtu systemu relacji wewnątrzorganizacyjnych realizatorów często obarcza się odpowiedzialnością za rezultaty działań, na które mieli ograniczony wpływ – ten sam syndrom występuje często także na zerowym poziomie empowermentu.

3. Poziom 2 – uprawomocnienie stabilne, sformalizowane, wynikające z prawidłowego stosowania w budowie systemu organizacyjnego zasady równowagi podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Uprawnienia do podejmowania decyzji mają charakter względnie stały i mogą ulegać zmianom jedynie w warunkach zmiany ogólnych zasad funkcjonowania całego systemu, np. jego restrukturyzacji lub rekonfiguracji.

4. Poziom 3 – uprawomocnienie adaptacyjne. Empowerment na tym poziomie obejmuje uprawomocnienie do samodzielnej zmiany przebiegu realizacji projektu i/lub procesu w zależności od oceny sytuacji dokonywanej przez realizatora. Odbywa się to w ramach określonych w systemie i zmiennych zależnie od osiągniętych wyników – granic swobody. Empowerment adaptacyjny zakłada, że realizator procesu lub projektu wstępuje niejako w dwóch rolach jednocześnie: wykonawcy i projektanta lub współprojektanta ich przebiegu. Uprawomocnienie to zakłada wysoki

stopień odpowiedzialności realizatorów za rezultat ich działań proporcjonalny do poziomu samodzielności.

Uzyskane wyniki obrazują tabele 1 i 2. Prezentują średnie wyniki obliczone dla każdej z ośmiu grup czynników (szczegółowe czynniki w każdej grupie zaprezentowano w załączniku 2).

Tabela 1. Wyniki uzyskane w międzynarodowej organizacji działającej w Polsce

Lp.	Zakres samodzielności	Zakres odpowiedzialności	Akceptacja partycypacji pracowników	Rozwój kompetencji	Wkład w efekt końcowy	Kreatywność innowacyjność	Tolerancja ryzyka	Zaangażowanie
1	5	4,3	4,9	6	5	5,8	5,7	4,6
2	6,4	5	5	6,2	5,9	6	5,7	5,3
3	6,6	5,7	5	7	5,5	6	5,7	5,7
4	6,4	5,5	5	7	5,8	6	5,7	5,3
5	4,8	4,3	4,8	7	4,9	6	5,7	5,5
6	5,5	4,2	4,9	6,7	5	5,3	5	4,8
7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	5,6	5,2	5,3	6,6	6,6	6,3	5,3	5,2
9	4,7	4,3	4,1	4,8	5,3	5,5	5	5
10	6	5	5	6,2	5	5	5,7	5,3
Śr.	5,1	5,1	5,1	6,5	5,6	5,9	5,7	5,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 2. Wyniki uzyskane w organizacji publicznej

Lp.	Zakres samodzielności	Zakres odpowiedzialności	Akceptacja partycypacji pracowników	Rozwój kompetencji	Wkład w efekt końcowy	Kreatywność innowacyjność	Tolerancja ryzyka	Zaangażowanie
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	6,1	5,7	5,3	6,5	6	7	6	4,7
2	6,1	5,7	4,7	6,5	6,5	6,5	6,3	4,2
3	6,9	6,5	6	7	6	6	6	7
4	5,9	5,3	4,3	6	6,3	6	5,7	6,8
5	6,5	6,2	5,6	6,3	7	7	7	6,3
6	5,3	6	5,1	6,2	5,9	6,3	5,3	5,3
7	5,5	3,2	4,8	7	7	5	5	6,2
8	4,3	6	6	6	6	6	6	6
9	6,2	6,3	5,1	6,3	7	7	5	5,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	5,4	7	7	5,5	7	6,5	7	5,3
11	4,8	5,7	4	6,3	5,5	5	5	6
12	5,5	5,5	5,8	5,5	4,8	6	5,3	5,3
13	4,5	4,5	5,3	6,5	7	7	3,7	5,5
14	4,8	4,2	4,9	7	7	6,8	4,7	4,7
15	5,4	4,3	5,3	6,8	6,4	6,8	4,3	4
16	3,7	4,7	4,3	5,3	5	5	5	5,5
17	6,2	6	5,3	6,3	6,6	7	6	6,3
18	5,5	6	5,9	6	7	7	5,7	5,5
19	5,6	5,2	4	5,8	4,3	6,5	5	6
20	4,9	5	6,8	6,3	6,5	5,5	5	4,7
21	6,2	4,3	5,8	6,2	4,4	7	5,3	4,8
22	6,4	4,2	5,4	6	4,5	5,8	5	4,8
23	3,8	4,5	3,6	5,2	4,1	2	3,7	2,5
24	5,8	6	6	5,8	6,3	6	6	5,5
25	6,1	5,7	5,7	7	6,3	6	5,7	6
26	5,6	5	4,3	7	5,6	7	4	4,8
27	4,1	4,5	3,5	5,3	4,9	5,5	4,7	3,5
28	6,6	6,2	5,4	7	6,8	7	7	6,3
29	6,3	6,3	5,6	6,3	6,9	6,5	6	6,7
30	5,2	5,3	4,6	5,5	6,9	7	5,7	5,7
31	3,8	5	5	5,7	6	6,8	6,3	5,5
32	5,4	4,8	4,6	5,5	5,6	6	6	5
33	4,6	5,3	5,6	6,7	5,8	6	5,7	5,5
34	5,5	4,8	5	6,7	6	6	5,3	5,3
35	5	6	5	5,7	6,5	5,8	5,7	6
36	5,8	5,7	5,4	6	5,9	6	6	5,5
Śr.	5,4	5,4	5,2	6,2	6	6,2	5,7	5,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jak wynika z przytoczonych danych, średni poziom uzyskanych wyników w obu organizacjach kształtuje się na drugim poziomie dojrzałości empowermentu (wyniki od 5,1 do 6,5). Najwyższe wyniki jednostkowe w obu organizacjach dotyczyły kategorii „rozwój kompetencji”, „własny wkład w efekt końcowy” oraz „innowacyjność i kreatywność”. Najniżej sklasyfikowane zostały takie kategorie jak: „zakres samodzielności”, „zakres ponoszonej przez pracowników odpowiedzialności” i „akceptacja przez przełożonych wzrostu partycypacji podwładnych”.

Jak wspomniano, w badaniach zastosowano skalę siedmiostopniową. Ważna dla dalszych badań jest liczba odpowiedzi na poziomie 4, czyli „nie mam zdania”. Wybór tego poziomu może wynikać z rzeczywistego braku zdania na dany temat, ale również z niechęci do udzielenia odpowiedzi lub trudności w zrozumieniu problemu i co za tym idzie, trudności w ustosunkowaniu się do niego.

Analiza wyników badań wskazuje na niewielki udział odpowiedzi „nie mam zdania”. Często reprezentowane są te wyniki w odniesieniu do stwierdzenia „mam możliwość samodzielnego wyboru sposobu rozwiązania problemu”, „mam wpływ na metodę pracy”, „nie muszę poszukiwać informacji, angażując swój czas i energię”, „czuję się w obowiązku zabiegać o końcowy efekt niezależnie od autorstwa pomysłu”, „forma informacji jest w pełni jasna i zrozumiała”, „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”, „mam własny plan mojej kariery”, „w pełni akceptuję stosunki w zespole”, „mam podobne kryteria wartości jak moi koledzy”, „mam pełne zaufanie do przekazywanych mi informacji”, „wiem, że nowe ciekawe zadania to większe ryzyko. Akceptuję to”, „praca daje mi satysfakcję materialną i pozamaterialną”. Sądzimy, że ten typ odpowiedzi wynika najbardziej z rzeczywistego braku zdania na dany temat, być może również z niechęci do udzielenia odpowiedzi lub braku rozumienia zależności między zawartymi w metodzie pomiaru kategoriami.

Ważna jest analiza tych wypowiedzi, które wskazują na niski poziom postrzegany przez respondentów, czyli odpowiedzi „raczej się nie zgadzam”, „nie zgadzam się” i „zdecydowanie się nie zgadzam”. Ten poziom odpowiedzi sugeruje zerowy i pierwszy poziom empowermentu.

Wskazania niskich poziomów oceny dotyczą głównie grupy kryteriów związanych z poziomem samodzielności, w tym „mogę realnie przeciwstawić się proponowanym rozwiązaniom”, „mam możliwość dokonania oceny sytuacji decyzyjnej”, „mogę decydować o intensywności mojej pracy”, „mam możliwość samodzielnego wyboru sposobu rozwiązania problemu”, „moje uprawnienia są wysokie i pokrywają się z potrzebami wynikającymi z zadań”. W grupie odpowiedzialności panuje duża zgodność w niskiej ocenie informacji („luki informacyjne”) i respondenci zauważają konieczność „poszukiwania informacji angażując czas i energię”. W trzeciej grupie kryteriów duża zgodność wypowiedzi dotyczy przekonania o stawianych barierach informacyjnych, niepełnym dostępie do informacji oraz formie informacji, nie zawsze jasnej i zrozumiałej. Na uwagę zasługuje też grupa kryteriów związanych z zaangażowaniem pracowników. Wielu respondentów na niskim poziomie odbierało satysfakcję materialną i pozamaterialną w pracy oraz poczucie dumy z pracy w organizacji.

4. Ocena poziomu empowermentu w badanych organizacjach

W wyniku przeprowadzonych badań sondażowych stwierdzono, że w obu organizacjach poziom uppełnomocnienia określany jest przez pracowników jako relatyw-

nie wysoki, mimo że nadal istnieje wiele obszarów, które mogą stanowić barierę w rozwoju inwencji i kreatywności pracowników. Zidentyfikowany poziom empowermentu wskazuje na duże zaangażowanie organizacji w stwarzaniu warunków do wykorzystania potencjału pracowników. Odnosząc uzyskane wyniki do wzorca zawartego w załączniku 1, sytuacja w obu organizacjach jest oceniana jako dobra w tym zakresie (poziom II). We wszystkich siedmiu kategoriach oceniono realia organizacji na poziomie drugim w skali oceny od 0 do 3. Ale jednocześnie dostrzegano obszary do poprawy w każdej z siedmiu kategorii. Najniższe wyniki zaobserwowano w kategoriach: zakresu samodzielności, zakresu odpowiedzialności i akceptacji przez przełożonych wzrostu partycypacji pracowników oraz zaangażowania w pracę. Zdiagnozowany stan wynika z bariery związanej z kulturą organizacyjną, rozwiązaniami organizacyjnymi i motywacyjnymi. Zwrócenie uwagi na zmniejszenie barier występujących w badanych organizacjach, dostrzeganych przez respondentów, wyznacza jednocześnie kierunki poszukiwań rozwiązań eliminujących te ograniczenia. Jest też warunkiem osiągnięcia trzeciego poziomu, jeśli stanowi on oczekiwany przez zarządzających poziom uprawomocnienia pracowników.

Poziom uprawomocnienia jest determinowany dojrzałością systemową stosowanych rozwiązań organizacyjnych, traktowanych jako funkcja zdolności realizatorów poszczególnych funkcji i procesów do samodzielnego reagowania na wyzwania, przed jakimi staje ciągle organizacja. Należy zatem pamiętać o tym, że poziom uprawomocnienia ma charakter relatywny w tym sensie, że musi być odpowiedni do wielu często trudnych do identyfikacji i zmieniających się uwarunkowań. Identyfikacja oczekiwań i opinii pracowników jest jednym, ale nie jedynym punktem odniesienia do projekcji rozwiązań w obszarze stosowania zasady równowagi między zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością. Zmiana w jednym członie tej triady pociąga konieczność zmiany w każdym z dwóch pozostałych elementów. Jeśli tak się nie dzieje, w każdym przypadku zmiana taka prowadzi do zakłóceń i dysfunkcji w funkcjonowaniu wszystkich elementów i poziomów hierarchii organizacyjnej. Zaprezentowane w artykule narzędzie powinno być zatem traktowane jako jeden z wielu elementów diagnozy w kierunku poszukiwania możliwości konstruktywnej zmiany zwiększającej partycypację uczestników organizacji w kreowaniu jej twórczego potencjału.

5. Zakończenie

Narzędzie służące do identyfikacji poziomu empowermentu, zaprojektowane i zweryfikowane w badaniu dwóch organizacji, pozwoliło na zrealizowanie zaplanowanego celu. Przydatny do identyfikacji poziomu empowermentu jest „identyfikator”, będący integralną częścią narzędzia (załącznik 2). Przeprowadzone badania i analiza wyników pozwalają rekomendować opracowane narzędzie do badania i określania poziomu empowermentu oraz identyfikowania barier w tym zakresie w danej organizacji.

Literatura

- Babcock P., 1999, Gove, the Merriam Webster Editorial Staff (red.), Webster's Third International Dictionary.
- Blanchard K., 2016, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.
- Bugdół M., 2006, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Holden L., 1999, *The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain*, Review, no 28 (3).
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- 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 Reviews, no 4 (3).
- Marzec I., 2005, *Wykorzystanie wzmocnienia pozytywnego pracowników do ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydział Zarządzania.
- Wilkinson A., 1998, *Empowerment theory and practice*, Personnel Review, no 27 (10).

Załącznik 1. Identyfikator empowermentu

	Brak uprawomocnienia Poziom 0	Uprawomocnienie ograniczone Poziom 1	Uprawomocnienie stabilne Poziom 2	Uprawomocnienie adaptacyjne Poziom 3
1	2	3	4	5
Zakres samodzielności pracowników	Ograniczony do zdefiniowanych procedur bez możliwości decydowania na szczeblach wykonawczych i pośrednich.	Uprawnienia do decydowania delegowane sytuacyjnie zależnie od subiektywnego uznania możliwości wykonawczych przez decydentów naczelnych.	Zakres samodzielności sformalizowany w dokumentacji organizacyjnej. Ewentualne zmiany wymagają zatwierdzenia wyższych szczebli hierarchicznych.	Obejmuje prawo do samodzielnej ingerencji w przebieg i strukturę procesu i/lub projektu. Prawo do zmiany w ramach określonych, zmiennych granic swobody decydowania.
Zakres odpowiedzialności	Ograniczony do zgodności sposobu wykonania ze standardem określonym w zbiorze dedykowanych do wykonania zadań.	Odpowiedzialność niezdefiniowana formalnie; jest zwykle przedmiotem konfliktów i sporów kompetencyjnych.	Zdefiniowany formalnie z zachowaniem zasady odniesienia do zakresu dedykowanych zadań i uprawnień.	Pełny za rezultat projektu, poszerzony o odpowiedzialność za własne decyzje dotyczące ingerencji w przebieg realizacji projektu.
Akceptacja przełożonych dla wzrostu partycypacji pracowników	Brak akceptacji dla partycypacji pracowników w jakimkolwiek stopniu – ograniczone zaufanie do wykonawców.	Akceptacja dla ocenianych najlepiej indywidualnych realizatorów procesów i projektów warunkowana wysokim poziomem konformizmu wobec obowiązujących reguł.	Akceptacja warunkowana zachowaniem formalnych reguł związanych z regulacjami w sferze relacji wewnątrzorganizacyjnych.	Akceptacja dla sytuacyjnego, nieograniczonego formalnymi regulacjami kształtowania się udziału wykonawców projektu w jego realizacji.
Rozwój kompetencji w zakresie wymagań związanych z upoważnieniem	Brak działań w kierunku rozwoju kompetencji pracowników oraz jakichkolwiek inspiracji do uczenia się samodzielnego rozwiązywania problemów.	Sporadyczne działania w kierunku rozwoju kompetencji adresowane tylko do wybranych grup pracowników w oparciu o niesformalizowane i subiektywne kryteria oceny.	Sukcesywne działania związane z rozwojem kompetencji intelektualnych i wykonawczych pracowników, wynikające ze strategii planowanych zmian systemowych.	Stale szkolenia w kierunku rozwoju kompetencji, uczenia samodzielnego rozwiązywania problemów, komunikowania się z współpracownikami, przełożonymi i interesariuszami projektów.

1	2	3	4	5
Zarządzanie talentami	Brak stosowania tego narzędzia zarządzania kadrami – potencjał talentów nie jest identyfikowany.	Niski poziom identyfikacji potencjałów intelektualnych pracowników – działania podejmowane tylko w reakcji na indywidualne oddolne inicjatywy najbardziej ambitnych.	Podejmowane są działania w kierunku odkrywania i identyfikacji talentów poszczególnych pracowników bez sformalizowanych programów ich kształtowania i rozwoju.	Przygotowanie i prowadzenie programów odkrywania, rozwoju i wykorzystania talentów tkwiących w pracownikach realizowane w sposób systemowy i regularny.
Innowacyjność	Nie jest inspirowana odgórnie, preferowane zachowania konformistyczne wobec obowiązujących reguł formalnych.	Preferowana wiedza ogólna, operacyjna dotycząca wykonania pojedynczych czynności przypisana do poszczególnych stanowisk – brak systemowych mechanizmów kreujących innowacyjność pracowników.	Preferowana elastyczność działań oraz spojrzenie na efekty pracy z perspektywy klienta – innowacyjność inspirowana potrzebą rozwiązania doraźnych problemów związanych z realizacją projektu.	Innowacyjność polega na koncentracji na wyjątkowym dla klienta końcowego efekcie. Działania i efekty kreowane z perspektywy klienta projektu. Wiedza metodologiczna gromadzona w dokumentacji projektowej jako zasób do wykorzystania w przyszłych działaniach.
Wkład w efekt końcowy projektu	Ograniczony do skrupulatnego wykonania zadanych w projekcie zbioru zadań przypisanych do danego stanowiska organizacyjnego.	Wkład ograniczony do elastycznego wykonania poszczególnych czynności z uwzględnieniem perspektywy oczekiwań klienta.	Pomiar efektu końcowego za pomocą zdefiniowanych wskaźników pozwala zwymiarować wkład poszczególnych realizatorów, co prowadzi do wysokiego poziomu identyfikacji realizatora z rezultatem, który generuje.	Wkład w efekt końcowy projektu mierzony na poszczególnych kamieniach milowych oraz na końcu projektu inspiruje pracowników do poszukiwania źródeł wartości dodanej dla beneficjentów projektu.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2. Czynniki identyfikowane w ramach każdego z kryteriów

<p>Kryterium: Zakres samodzielności</p> <ol style="list-style-type: none"> Oceniam wysoko poziom mojej wiedzy i umiejętności Potrafię zdiagnozować problemy, z którymi spotykam się w pracy Potrafię przewidzieć konsekwencje moich 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 problemu Mam wpływ na metodę pracy Mam możliwość dokonania oceny sytuacji decyzyjnej Samokontrola przeważa w ocenie mojej pracy i jej efektów 	<p>Kryterium: Zakres odpowiedzialności</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Kryterium: Akceptacja przez przełożonych partycypacji pracowników</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 postępowaniem 	<p>Kryterium: Rozwój kompetencji</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
--	---	--	---

<p>15. Mogę decydować o intensywności mojej pracy</p> <p>16. Planowanie i organizacja mojej pracy zależą ode mnie</p>		<p>9. Akceptuję zakres kontroli mojej pracy. Nie ogranicza ona mojej samodzielności</p>	
<p>Kryterium: Wkład własny w efekt końcowy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jestem przekonany, że moja praca jest sensowna, ważna 2. Lubię i cenię kolegów, z którymi pracuję. Chętnie przebywam w ich towarzystwie 3. Lubię pracować z kolegami z zespołu i chętnie się od nich uczę 4. W pełni akceptuję stosunki w zespole 5. Mogę liczyć na wsparcie kolegów i sam im go udzielam 6. Mam podobne kryteria wartości, jak moi koledzy 7. W zespole nie występują czynniki destrukcyjne (zawiść, brak akceptacji, rywalizacja) 8. Cenię członków zespołu o wysokich kompetencjach merytorycznych 	<p>Kryterium: Innowacyjność, kreatywność</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Radzę sobie z rozwiązywaniem nietypowych sytuacji 2. Jestem przekonany o sensie mojej pracy i lubię wyzwania, które mi stawia 3. Poszukuję najlepszego rozwiązania 4. Lubię nowe wyzwania, chętnie podejmuję się pracy nad nowymi zadaniami 	<p>Kryterium: Tolerancja ryzyka</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poszukuję najlepszego rozwiązania, akceptując ryzyko z tym związane 2. Mam pełne zaufanie do przekazywanych mi informacji 3. Wiem, że nowe ciekawe zadania to większe ryzyko. Akceptuję to 	<p>Kryterium: Zaangażowanie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chętnie pomagam merytorycznie w rozwiązywaniu problemów zespołu 2. Praca daje mi satysfakcję materialną i pozamaterialną 3. Jestem dumny z pracy w organizacji 4. Również dzisiaj wybrałbym zawód, który wykonuję 5. Praca, którą wykonuję, jest ciekawa i rozwijająca 6. Jestem przekonany, że moja praca jest sensowna, ważna

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet identyfikujących poziom empowermentu.