

Halina Czubasiewicz

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Gdański

Piotr Grajewski

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Gdański

Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami¹

Streszczenie

Artykuł prezentuje koncepcje empowermentu i możliwość wykorzystania jej w zarządzaniu organizacjami. Sformułowano w nim istotę empowermentu w fazie rozwiniętej oraz zidentyfikowano warunki funkcjonowania organizacji związane z wdrożeniem tej koncepcji do praktyki zarządzania. Zaproponowano identyfikację poziomu empowermentu w organizacji, co jest podstawą działań zmierzających do wykorzystania empowermentu w zarządzaniu organizacjami.

Słowa kluczowe: empowerment, innowacyjność, twórczość pracowników, upęnomocnienie
Kod klasyfikacji JEL: M540

¹ Artykuł oparto na opracowaniu dla projektu **Konsorcjum Naukowe** Uniwersytet Gdański (Lider Konsorcjum) – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie – CRE Consulting Sp. z o.o. – ENERGA Operator S.A. *pt.: Dedykowana metodyka zarządzania projektami inwestycyjnymi w obszarze dystrybucji energii elektrycznej*. Tytuł podzadania w zadaniu 3 projektu *Koncepcja Empowerment'u w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi w dystrybucji energii elektrycznej*.

1. Wprowadzenie

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 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. 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 empowerment i doskonalenie rozwiązań organizacyjnych spójnych z ideą uppełnomocnienia.

Empowerment jest koncepcją podlegającą zmianom w czasie. Ewolucja postrzegania tej koncepcji zarządzania jest pochodną takich czynników jak wzrastającego potencjału pracowników, w tym potencjału intelektualnego i potencjału wiedzy, wdrażania kolejnych generacji rozwiązań technologicznych, organizacyjnych (rozwój struktur) i systemowych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Artykuł ma na celu zaprezentowanie narzędzia identyfikacji poziomu empowermentu w organizacji. Następstwem identyfikacji i diagnozy poziomu empowermentu jest możliwość świadomego kreowania zmian w kierunku rozwoju przedsięwzięć związanych z uprawomocnieniem pracowników dla zwiększenia sprawności działania organizacji. W artykule zaproponowano narzędzie identyfikacji poziomu empowermentu dedykowane zwłaszcza do realiów organizacji projektowej.

2. Identyfikacja empowermentu

2.1. Cechy empowermentu – skutki empowermentu w organizacjach

Rozwój koncepcji zarządzania organizacjami coraz bardziej upatruje sukcesu w zasobach ludzkich i w sprawnym zarządzaniu nimi. Kolejne koncepcje, wyczerpawszy proste mechanizmy oddziaływania na ludzi poszukują mechanizmów bardziej złożonych. Sukcesu organizacji upatrujemy w zarządzaniu wiedzą, ale nie tylko w rozwijaniu wiedzy członków organizacji, identyfikowaniu wiedzy niezbędnej do realizacji określonych ról, ale przede wszystkim w dzieleniu się wiedzą i organizacyjnym uczeniu się co ma ścisły związek z rozwiązaniami

motywacyjnymi i organizacyjnym bezpieczeństwem pracownika. Współczesne rozwiązania strukturalne 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 szczególne 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 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”². Bywa też tłumaczony jako upełnomocnienie³. Chociaż rozumienie tego terminu bywa różne, zawsze dochodzimy do sensu rozumianego jako „upoważnienie”, „pozwolenie”, „uppełnomocnienie”. Zatem używając terminu empowerment podkreślamy pozytywny aspekt władzy, siłę i zdolności wywierane przez uczestników organizacji na efekty działań organizacyjnych. W literaturze poruszającej tematykę empowermentu⁴ podkreśla się konieczność zmian organizacji pracy oraz działań menedżerskich powodujących wzrost autonomii i samodzielności pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Składowe empowermentu zaprezentowano na rys. 1.

Działania te mają na celu 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

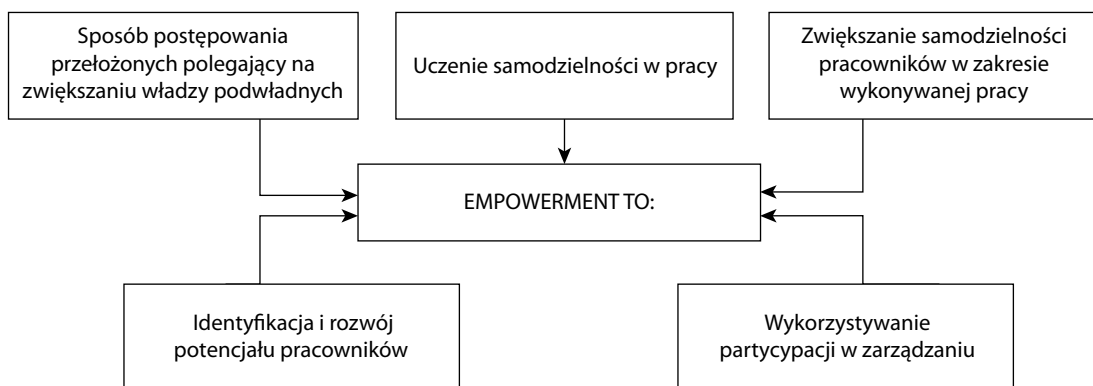
² Webster's Third International Dictionary, red. P. Babcock Gove, Merriam Webster Editorial Staff, 1999.

³ Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 144.

⁴ A. Wilkinson, *Empowerment Theory and Practice*, „Personnel Review” 1998, vol. 27(10); L. Holden, *The Perception Gap in Employee Empowerment: A Comparative Study of Banks in Sweden and Britain*, „Review” 1999, vol. 28(3); N.D. Lincoln, Ch. Travers, P. Ackers, A. Wilkinson, *The Meaning of Empowerment, the Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept*, „International Journal of Management Reviews” 2002, vol. 4(3).

– samokontrolą. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno przede wszystkim polegać na przekształceniu aktualnego modelu oczekiwanych kompetencji w kierunkach pozwalających na samodzielność, innowacyjność, odpowiedzialność, na ustawiczny rozwój kompetencji i zasadnicze przeobrażenie mechanizmów motywowania pracowników i oceny ich dostosowania do potrzeb organizacji. 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.

Rysunek 1. Elementy składowe empowermentu



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcję empowermentu dobrze przybliży spojrzenie na nią przez istotne dla tej koncepcji czynniki (wymiary upełnomocnienia):

- *self-efficacy*, tj. poczucie posiadania zdolności i kompetencji; nie ma upełnomocnienia bez kompetencji umożliwiających samodzielne, innowacyjne i odpowiedzialne realizowanie celów przez pracowników;
- *self-determination*, tj. poczucie posiadania możliwości decydowania o sobie, czyli samodzielność działania i odpowiedzialność za skutki swoich działań;
- *personal consequence*, tj. wiara w możliwość wywierania wpływu, ta cecha podkreśla wagę komunikowania się i kompetencji społecznych;
- *meaning*, tj. poczucie, że to, co się robi jest wartościowe, ten czynnik jest również silnie związany z komunikowaniem się w organizacji i kulturą organizacyjną nastawioną na wartości;
- *trust*, tj. poczucie bezpieczeństwa, kluczowy czynnik empowermentu, decydujący o sukcesie. Poziom bezpieczeństwa jest warunkowany zakresem możliwości działania i potencjałem pracownika (umiem, dam radę) oraz wyznaczonych granic samodzielności (mogę, mam prawo do błędu, odpowiadam za skutki).

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

- zachowania przełożonych, zmierzających do przekazania samodzielności podwładnym. Świadomość i determinacja przełożonych musi być wspierana przez przeobrażenia kulturowe;
- rozwój kompetencji pracowników, uczenie samodzielnej pracy. Upełnomocnienie wymaga od pracownika wiedzy, umiejętności rozwiązywania problemów i komunikowania się ze sobą, otoczeniem i przełożonymi;
- zwiększanie zakresu wolności pracowników w zakresie wykonywanej pracy;
- zarządzanie talentami. Przygotowanie i prowadzenie programów odkrywania, rozwoju i wykorzystania talentów tkwiących w pracownikach;
- stosowania technik partycypacyjnych w zarządzaniu. Dostęp do wiedzy, komunikowanie się w organizacji.

Te warunki skutecznego empowermentu dostrzegamy obecnie. Rozwój empowermentu dokonywał się w kilku następujących po sobie fazach. W początkowym okresie rozwoju koncepcji empowermentu skupiano się na kompetencjach pracowników, możliwości rozwoju, głównie poprzez szkolenia i większej samodzielności działania, co przekładało się na satysfakcję z pracy i wzrost zaangażowania. Następną fazą empowermentu kojarzy się z elementami wcześniejszymi, ale większy nacisk położono na rozwój zawodowy i dodatkowo na wzrost stopnia samodzielności pracownika w obszarze planowania i organizowania pracy, elastycznych działań i wpływu na decyzje przełożonych. To przekładało się na rozwój oczekiwań w kierunku wzrostu innowacyjności, kreatywności, zdolności organizacyjnego uczenia się. Trzecia faza rozwoju empowermentu 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 pacy. Ważne jest przekonanie o jej sensie, wadze i znaczeniu. Pojawiają się również oczekiwania społeczne, takie jak zaufanie do specjalistycznej wiedzy fachowców i przekonanie o własnym wpływie na pracę zespołu. Skutki w porównaniu z podejściem wcześniejszym to zmiana zachowań liderów w zachowania transformacyjne, dostosowane do rozwoju członków zespołu, akceptacja i inicjowanie zmian oraz dostrzeganie klienta, jego potrzeb i zadowolenia. W ostatnim z zaprezentowanych podejść mocno akcentowany jest dostęp do informacji i radzenia sobie w niestandardowych sytuacjach. Jest to pełna rola twórcy i odpowiedzialnego kreatora działań, który ma świadomość nie tylko obecnych celów i skutków, ale rozwija, tworzy i wdraża nowe standardy. Ta rola wzmaga zapotrzebowanie na ciągły rozwój kompetencji wysokiej klasy specjalisty, ale też ma wybiegać w przyszłość, aby można było ją wykorzystać w nowych, nietypowych sytuacjach. Skutki empowermentu również zyskują nowy wymiar. Zauważa się oczekiwanie kreatywności pracownika, który oddziałuje na kreatywność i pobudza inicjatywę innych. Można też zauważyć skutki związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz jakością działania, lojalnością i poczuciem odpowiedzialności. Ta faza rozwoju empowermentu jest rekomendowana dla organizacji, zwłaszcza tych, których sukces zależy od innowacyjnych i twórczych rozwiązań i pełnego wykorzystania potencjału zatrudnionych pracowników.

Tak więc obecnie empowerment to koncepcja dojrzała, wymagająca działań na wielu poziomach zarządzania. Można je za M. Bugdolem⁵ sprowadzić do czterech wymiarów:

- Wymiaru organizacyjnego – zmiany organizacyjne, elastyczne (projektowe i procesowe) struktury organizacyjne, dominowanie pracy zespołowej. Stwarzamy zatem przestrzeń, w której jest sens, konieczność i zapotrzebowanie na pełnomocnienie pracowników.
- Wymiaru szkoleniowego, lub nawet szerszej wymiaru HR – rozwoju wiedzy, postaw i zachowań pracowników, tak aby poradzili sobie z nowym wymiarem zadań w organizacji, w tym duża rolę ma kształtowanie relacji społecznych.
- Wymiaru psychologicznego – integracji pracowników, zainteresowania firmą i dbałość o sukces organizacji, właściwy sposób komunikowania (umiejętność osiągnięcia konsensusu, przekonywani, 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, ale również norm i wartości w organizacji oraz zaangażowania pracownika na poziomie realnym i emocjonalnym w sprawy organizacji. Wprowadzając strategię empowermentu do praktyki organizacji możemy przyjąć za M. Bugdolem 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.

2.2. Przegląd praktyk – ocena skutków

Badania praktyk empowermentu są prowadzone w wielu krajach, w tym także w Polsce w czasie ostatnich dwudziestu lat. Dotyczą wybranego aspektu empowermentu, najczęściej poszukuje się związku między empowermentem a poziomem zaangażowania pracowników.

W badaniach przeprowadzonych przez Koberga, Bossa, Senjema, Goodmana⁶ wykorzystano kwestionariusz skierowany do pracowników. Kwestionariusz obejmował czynniki wpływające na poziom wzmocnienia pozytywnego postrzegane przez uczestników

⁵ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.

⁶ Ch.S. Koberg, R.W. Boss, J.C. Senjem, E.A. Goodman, *Antecedents and Outcomes of Empowerment*, „Group & Organizational Management” 1999, no. 24.

organizacji, a także rezultaty mierzone efektywnością pracy, poziomem satysfakcji i spadkiem skłonności do zamiaru zmiany miejsca pracy. Wśród czynników indywidualnych, wpływających na poziom wzmocnienia pozytywnego badano wpływ takich czynników jak: wiek, staż pracy, płeć, poziom wykształcenia, miejsce w hierarchii organizacyjnej, a wśród czynników organizacyjnych analizie poddano takie jak łatwość kontaktu z szefem, wzajemny wpływ i zaufanie, efektywność pracy zespołu i spójność zespołu. Wyniki badań wskazały na związek wzmocnienia pozytywnego jedynie z wiekiem i pozycją w hierarchii, przy braku związku wzmocnienia z pozostałymi czynnikami indywidualnymi. W drugiej grupie czynników zaobserwowano związek między wzmocnieniem pozytywnym, a efektywnością pracy zespołu, swobodą pozostawianą pracownikom przez szefa, zaufaniem w zespole, spójnością zespołu. Świadczy to o mocniejszym związku czynników organizacyjnych z empowermentem.

Również badania Kraimera, Seiberta i Liden⁷, w których skoncentrowano się na analizie wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy na poziom wzmocnienia pozytywnego, wykazały, że istnieje ścisły związek między tymi kategoriami. Dodatkowo zauważono, że wzrost wartości wzmocnienia pozytywnego przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników i zainteresowanie rozwojem własnej kariery. Badano takie elementy stanowiska pracy jak: autonomia w wykonywaniu zadań, stopień złożoności zadań, znaczenie zadań (ważność), dostęp do informacji zwrotnej, dotyczącej wykonania zadań.

Zaprezentowane badania odnosiły uzyskane wyniki do modelu wzmocnienia pozytywnego Thomasa i Velthouse⁸, którego elementami są: poczucie kompetencji, poczucie znaczenia (ważności), poczucie autonomii (samodzielności działania), poczucie wpływu. W 2000 r. podobne badania przeprowadzili Siegall i Gardner⁹. Badania dotyczyły wpływu czynników organizacyjnych na poziom empowermentu. W wyniku tych badań stwierdzono występowanie wyraźnych korelacji między stanem empowermentu, a czynnikami organizacyjnymi. Tego typu badania były prowadzone poprzez różne zespoły badawcze, ale przyjęte założenia i model odniesienia wyników badań były takie same. Wskazują one istnienie zależności między empowermentem a czynnikami organizacyjnymi. Przywołane badania są ważne nie tylko ze względu na uzyskane wyniki opisujące związki z empowermentem, ale także ze względu na pogląd autorów badań odnośnie tego, jakie czynniki mogą mieć związek z empowermentem. W polskich organizacjach badania w tym zakresie prowadziła Marzec¹⁰. Badaniem objęto 202 organizacje z terenu Górnego Śląska i Małopolski. Ciekawym efektem tych badań, obok uzyskanych wyników, jest empiryczne wyodrębnienie przez autorkę wymiarów osobistych i wymiarów kontekstualnych wzmocnienia pozytywnego. W ramach wymiarów osobistych

⁷ M.L. Kraimer, S.E. Seibert, R.C. Liden, *Psychological Empowerment As a Multidimensional Construct. A Test of Construct Validity*, „Educational and Psychological Measurement” 1999, vol. 59(1).

⁸ K.W. Thomas, B.A. Velthouse, *Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, no. 15.

⁹ M. Siegall, S. Gardner, *Contextual Factors of Psychological Empowerment*, „Personnel Review” 2000, no. 29.

¹⁰ I. Marzec, *Wykorzystanie wzmocnienia pozytywnego pracowników do ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna im Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydział Zarządzania, 2005.

wyróżniono: kompetencje zawodowe, kompetencje poznawcze, identyfikację z organizacją, społeczną akceptację twórczy wkład, znaczenie i sens działań, osobistą kontrolę sprawczą, społeczną użyteczność wykonywanej roli organizacyjnej, reputację, planowanie rozwoju własnego, kompetencje analityczne. W ramach wymiarów kontekstualnych wyróżniono: autentyczne zaangażowanie w procesy informacyjno-decyzyjne, swobodę działania oraz pracę dającą respekt i możliwości rozwoju osobistego. Każdy z tych czynników został doprecyzowany, co ma istotne znaczenie dla interpretacji wyników badań (tab. 1). Dodatkową wartością prowadzonych badań było wyodrębnienie organizacji ze względu na typ działalności, wielkość zatrudnienia, czas funkcjonowania organizacji w latach. (Wydzielono organizacje do 5 lat, od 6–13, 14–21 i powyżej 21 lat).

Ciekawe i inspirujące jest zaproponowane przez Marzec¹¹ rozwinięcie przytoczonych powyżej wymiarów wzmocnienia pozytywnego. Szczegółowe rozwinięcie tych wymiarów zawarto w tabeli 1.

Bardzo ważne jest rozbicie pojęć zagregowanych na proste, co pokazuje przykład ujęty w tabeli 1. Nie wnikając w ocenę rozpisania obszarów na elementy, należy pozytywnie ocenić sam zamysł. Zdefiniowanie obszarów empowermentu pozwala na precyzyjne ustosunkowanie się badanych do problemu i na precyzyjne wskazanie zależności w analizie uzyskanych wyników. Interpretacja wyników prowadzonych badań¹² pozwalała na wyprowadzenie wielu zależności. Informacje uzyskane w trakcie badań pozwoliły na bardziej precyzyjne zarządzanie z wykorzystaniem empowermentu.

Tabela 1. Wymiary osobiste i kontekstualne wzmocnienia pozytywnego

Wymiary osobiste wzmocnienia pozytywnego		
Czynnik	wymiar	elementy wymiaru
1	Kompetencje zawodowe	1) wiedza i umiejętności, które mogą być wykorzystane w nowych, nietypowych sytuacjach 2) wysokie kompetencje pracowników, będące podstawą dzielenia się wiedzą 3) rozwijanie i wykorzystywanie nowej wiedzy 4) zdolność do samodzielnego działania 5) przekonanie o wysokiej jakości wykonywanej pracy 6) umiejętność praktycznego rozwiązywania problemów 7) właściwa samoocena swojej wiedzy i umiejętności 8) przekonanie, że posiadana wiedza i umiejętności są cenne dla organizacji 9) różnorodność i elastyczność posiadanej wiedzy i umiejętności zawodowych 10) zaufanie do posiadanych przez pracowników kompetencji
2	Kompetencje poznawcze	1) właściwa ocena i wykorzystanie metod, technik i narzędzi stosowanych w pracy 2) ogłęd i ocena całości problemu 3) radzenie sobie w sytuacjach trudnych 4) prowadzenie fachowych dyskusji 5) wzajemna pomoc w pracy 6) zdolność właściwego wykonywania pracy

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

Wymiary osobiste wzmocnienia pozytywnego		
Czynnik	wymiar	elementy wymiaru
3	Identyfikacja z organizacją	wiara w organizacyjne cele, wartości i w misję
4	Spółeczna akceptacja twórczego wkładu	1) praca angażująca, godna poświęcenia 2) przekonanie, że poglądy i uwagi pracownika są cenione bo przyczyniają się do doskonalenia organizacji 3) przekonanie o znaczeniu opinii pracownika 4) wysoka wiedza i umiejętności pracownika doceniana przez przełożonych 5) przekonanie o twórczym wkładzie w efektach firmy
5	Znaczenie i sens działania	1) przekonanie, że praca jest czymś więcej niż zarabianiem pieniędzy 2) duma z przynależności do organizacji 3) przekonanie, że wykonywana praca jest ważna i ma głębszy sens 4) duma z wykonywanej pracy
6	Osobista kontrola sprawcza	1) przekonanie, że się jest „gospodarzem swojego miejsca pracy” 2) opanowanie umiejętności niezbędnych do pracy 3) kompetencje pozwalające na maksymalną efektywność pracy 4) przekonanie o wpływie na funkcjonowanie zespołu
7	Spółeczna użyteczność wykonywanej roli w organizacji	1) przekonanie, że wykonywana praca stwarza możliwość pomagania ludziom 2) przekonanie, że wykonywana praca jest społecznie użyteczna 3) przekonanie, że wykonywana praca jest cenna dla organizacji 4) przekonanie, że praca jest istotna w sensie użytecznym
8	Reputacja	1) prestiż wykonywanego zawodu 2) przekonanie o renomie firmy
9	Planowy rozwój	1) umiejętność planowania i organizowania swojej pracy 2) nadążanie za zmianami
10	Kompetencje analityczne	1) umiejętność ustalania priorytetów 2) umiejętność wskazywania przyczyn
Wymiary kontekstualne wzmocnienia pozytywnego		
11	Autentyczne zaangażowanie w procesy informacyjno-decyzyjne	1) możliwość wyrażania własnych poglądów, sprzeciwu i udziału w procesach podejmowania decyzji 2) zaufanie przełożonych 3) możliwość kwestionowania przyjętych sposobów działania 4) możliwość wpływania na proces zmian 5) dostęp do informacji 6) konsultowanie z pracownikami decyzji ich dotyczących 7) możliwość samodzielnego podejmowania decyzji
12	Swoboda działania	1) możliwość dokonywania własnej oceny sytuacji na stanowisku pracy 2) możliwość wyboru sposobu realizacji 3) możliwość inicjowania procesów pracy 4) możliwość oceny zadań do wykonania 5) możliwość samodzielnego organizowania własnej pracy 6) możliwość elastycznego działania 7) możliwość samodzielnego kierowania pracą w koniecznych sytuacjach 8) możliwość samodzielnego kierowania tempem pracy
13	Praca dająca respekt i możliwości rozwoju zawodowego	1) możliwość szkolenia i rozwoju zawodowego 2) możliwość wyboru czasu pracy 3) praca ciesząca się szacunkiem i poważaniem

Źródło: por. I. Marzec, *Wykorzystanie wzmocnienia pozytywnego pracowników do ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna im Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydział Zarządzania, 2005.

Na spotkaniach szefów HR organizacji województwa pomorskiego problem empowermentu był traktowany jako interesujący, ważny i wydawało się, że jest duże zaangażowanie w rozwój tej nowej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmach. Bliższe rozpoznanie problemu wskazuje na łączenie empowermentu z programami rozwojowymi. Jest to ważny obszar działań, ale nie wyczerpuje zagadnienia. Są to działania na poziomie jednego z wymienionych za M. Bugdolem¹³ obszarów z pominięciem, lub z małym uwzględnieniem w praktyce trzech pozostałych.

Projektując badania praktyk empowermentu, aby określić poziom dojrzałości –organizacji w tym zakresie należy diagnozować: dojrzałość organizacji do upelnomocnienia pracowników, dojrzałość pracowników w obszarze poziomu wiedzy i umiejętności (przygotowanie do samodzielnej pracy) i w obszarze psychologicznym (stosunek do firmy, do celów, misji, do współpracowników, integracja i sposób komunikowania się) oraz w obszarze socjologicznym, analizując stosunki międzyludzkie, tworzenie zespołów i więzi. Pozwoli to na diagnozę stanu empowermentu i na kierowanie procesem doskonalenia samodzielnego działania pracowników w drodze do sukcesu organizacji.

3. Identyfikowanie poziomu empowermentu w zarządzaniu organizacjami

3.1. Koncepcja poziomów dojrzałości organizacji w empowermentcie

Poziom uprawomocnienia członków w organizacji jest kategorią stopniowalną. Jest on pochodną stopnia centralizacji uprawnień do podejmowania decyzji, a co za tym idzie, możliwości ingerencji pracowników na różnych szczeblach zarządzania, w przebieg procesów dla realizacji celów systemu. Poziom empowermentu, określony przez projektantów systemu organizacyjnego, jest też jednym z bardzo istotnych czynników wpływających pośrednio na zdolność organizacji do szybkiej reakcji na zmianę zewnętrznych realiów jej funkcjonowania przez zachowania kreatywne i innowacyjne pracowników.

Tempo zachodzących zmian w otoczeniu organizacji skłania do pytania o to, jak przyspieszyć zmianę jej wnętrza. Głównym czynnikiem, stymulatorem tych zmian może być system organizacyjny, zwłaszcza system relacji wewnątrzorganizacyjnych. We współczesnej organizacji, w tym projektowej i procesowej, powinien być on ukierunkowany na wspieranie rozwoju potencjału intelektualnego pracowników po to, by w myśl idei działania tych organizacji, w sposób świadomy dostosowywać poziom empowermentu pracowników do zakładanego i oczekiwanego zakresu ich samodzielności realizacyjnej. Zasadnicze elementy nowoczesnego systemu organizacyjnego powinny zakładać:

¹³ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne...*, op.cit.

- zdolność struktury do samoorganizacji, tj. możliwości kształtowania struktury w czasie rzeczywistym, wyznaczonym przez sytuację kreującą potrzebę zmiany przy niezbędnym poziomie autonomii realizatorów;
- redukcję poziomów hierarchicznych do niezbędnego minimum – najlepiej dwa szczeble, tj. szczebel centralny i szczebel lokalny. Koordynację uzyskuje się w wyniku tworzenia systemu relacji poziomych, a nie wymuszania jej przez nacisk hierarchiczny;
- bardzo wysoką zdolność adaptacyjną dzięki szybkiemu dostosowywaniu przebiegu procesów do oczekiwań indywidualnych klientów (indywidualizacja procesów jako reakcja na potrzeby klientów);
- zwiększanie potencjalnej różnorodności i zakresu wykonywanych zadań, czyli oparcie działania organizacji na zasadzie redundacji (nadmiarowość w stosunku do tego, co konieczne lub zwykłe) funkcji zakładającej, że zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe potencjały, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność;
- zmianę znaczenia hierarchii w firmie z nadzoru i kontroli na doradzanie, emocjonalne wsparcie, zgłaszanie pomysłów i propozycji, interpretację rzeczywistości, wsparcie merytoryczne;
- tworzenie rozwiązań umożliwiających zmienność ról, zachodzenie ich na siebie, zamiast ich precyzyjnego opisywania i co za tym idzie, względnie długiej w czasie petryfikacji;
- kreowaniu kultury organizacyjnej opartej na „kulcie” wiedzy, zdolności uczenia się i dzielenia wiedzą.

Uwzględnienie w systemie organizacyjnym powyższych założeń nadaje takiej organizacji stygmat organizacji elastycznej. Uzyskać może ona zdolność do zmiennej geometrii składowych elementów zdolnych jednocześnie do wykonywania różnych przedsięwzięć i realizacji kontraktów odpowiadających strukturze oczekiwań zróżnicowanego zbioru jej klientów. Zarządzanie przez projekty jest wyrazem kultury organizacyjnej i równocześnie wyrazem nowoczesnego systemu zarządzania, które odzwierciedla myślenie strategiczne, a nie tylko bieżące funkcjonowanie określonego projektu. Zarządzanie przez projekty oznacza organizację zorientowaną projektowo. Działalność takiej organizacji opiera się na kolejnych projektach realizowanych okresowo i nierytmicznie, a także zorientowana jest na różnorodne potrzeby klientów i charakteryzuje się strukturami projektowymi. W organizacjach opartych na projektach to projekt jest podstawową jednostką organizacyjną oraz podstawowym mechanizmem koordynacji i integracji głównych funkcji. W tzw. czystej organizacji projektowej nie występuje żadna formalna funkcjonalna koordynacja działalności projektowej ani żadna inna forma organizacyjna poza projektem.

Biorąc pod uwagę realia aktualnych rozwiązań organizacyjnych autorzy artykułu proponują wyróżnić następujące poziomy uprawomocnienia (empowerment). Można je rozpatrywać w odniesieniu do całej organizacji, jak i do jej wyodrębnionych części:

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 potencjałami 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 często obarcza się realizatorów odpowiedzialnością za rezultaty działań, na których wpływ mieli ograniczony – 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 występuje niejako w dwóch rolach jednocześnie tj. wykonawcy i projektanta lub współprojektanta ich przebiegu. Uprawomocnienie to zakłada wysoki stopień odpowiedzialności realizatorów za rezultaty ich działań proporcjonalny do poziomu samodzielności.

W odniesieniu do organizacji skonfigurowanej w konwencji projektowej poziom empowermentu zależy od dojrzałości, jakie osiągnęły rozwiązania w kierunku pełnej implementacji tego typu systemu. Z drugiej strony, wysoki poziom empowermentu dedykowany dla organizacji projektowej wzmacnia zaangażowanie pracowników w realizację projektu, zwłaszcza w kreowanie wartości dodanej dla interesariuszy. Ważna jest zatem możliwość przeprowadzenia diagnozy poziomu uprawomocnienia w kierunku określenia docelowego jego statusu. Zaprezentowany w tabeli 2 identyfikator stopnia empowermentu jest narzędziem takiej diagnozy pozwalającym jednocześnie na zdefiniowanie pożądanego dla danej organizacji jego poziomu z uwzględnieniem specyfiki projektowo funkcjonalnego charakteru tego systemu.

Tabela 2. Identyfikator empowermentu

	Brak empowermentu Poziom 0	Uprawomocnienie ograniczone Poziom 1	Uprawomocnienie stabilne Poziom 2	Uprawomocnienie adaptacyjne Poziom 3
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 rezultat projektu, poszerzony o odpowiedzialność za własne decyzje dotyczące ingerencji w przebieg realizacji projektu.
Akceptacja przełożonych na wzrost partycypacji pracowników	Brak akceptacji dla partycypacji pracowników w jakimkolwiek stopniu – ograniczone zaufanie do wykonawców.	Akceptacja dla ocenianych najlepiej indywidualnych realizatorów procesów i projektów warunkowane wysokim poziomem konformizmu wobec obowiązujących reguł.	Akceptacja warunkowana zachowaniem formalnych reguł związanych z regulacjami w sferze relacji wewnątrzorganizacyjnych.	Akceptacja dla sytuacyjnego, nie ograniczonego formalnymi regulacjami, kształtowania się udziału wykonawców projektu w jego realizacji.
Rozwój kompetencji w zakresie wymagań związanych z upełnomocnieniem	Brak działań w kierunku rozwoju kompetencji pracowników oraz jakichkolwiek inspiracji do uczenia się samodzielnego rozwiązywania problemów.	Sporadyczne działania w kierunku rozwoju kompetencji dedykowane 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, przelozonymi i interesariuszami projektów.
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.	Podjęmowane 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.

	Brak uprawomocnienia Poziom 0	Uprawomocnienie ograniczone Poziom 1	Uprawomocnienie stabilne Poziom 2	Uprawomocnienie adaptacyjne Poziom 3
Innowacyjność, kreatywność	Nie jest inspirowana ogólnie, 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 spożycie na efekty pracy z perspektywy klienta – innowacyjność inspirowana potrzebą rozwiązania doradźnych problemów związanych z realizacją projektu.	Innowacyjność polega na koncentracji na wyjątkowym dla klienta końcowym efekcie. Działania i efekty kreowane z perspektywy klienta projektu. Wiedza metodyczna gromadzona w dokumentacji projektowej jako zasób do wykorzystania w przyszłych działaniach.
Wkład w efekt końcowy projektu	Ograniczony do skrupulatnego wykonania zadanego 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 zmierzać 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 inspirowanie pracowników do poszukiwania źródeł wartości dodanej dla beneficjentów projektu.
Słonność do ryzyka (tolerancja ryzyka w zespole projektowym)	Brak słonności do ryzyka wynika z dominacji procedur ograniczających swobodę działania członków zespołu; bardzo niska tolerancja ryzyka w zespole.	Ryzyko podejmowane sporadycznie tylko w sytuacjach nieokreślonych przez formalne regulacje opisujące zakres działań dedykowanych do realizacji w projekcie.	Akceptacja ryzyka elementem utrwalonej kultury organizacyjnej organizacji. Ryzyko akceptowane w ramach poprawności metodycznej zaplanowanych w projekcie działań.	Akceptacja ryzyka jako element formalnych rozwiązań systemowych – wynika z dużej skali przedsięwzięć, w których realizacji organizacja ma niewielkie lub żadne doświadczenie. Pełna tolerancja ryzyka w procesach o charakterze eksperymentalnym.
Zaangażowanie w realizację celów projektu	Zaangażowanie ograniczone do biernego wykonania zadań w projekcie. Wpływ na zaangażowanie głównie przez motywatory materialne.	Zaangażowanie podejmowane z wyrażonej inspiracji przełożonych. Dominacja procedur realizacyjnych ogranicza postawy aktywnego zaangażowania członków zespołu.	Zaangażowanie utrwalane przez dominującą kulturę organizacyjną nastawioną na sukces indywidualny. Silne oddziaływanie motywatorów (głównie pozamaterialnych) w kierunku postaw aktywnych i kreatywnych.	Pełne zaangażowanie wspierane przez rozwiązania systemowe, formalne w obszarze motywacji i rozwiązań w sferze relacji społecznych. zaangażowanie przez współpracę i współdziałanie w pracy zespołowej.

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Koncepcja narzędzi, sposobu pomiaru empowermentu w zarządzaniu projektami

Identyfikowanie poziomu empowermentu wymaga zbudowania narzędzia (kwestionariusza), które skierowane powinno być do realizatorów zadań i do liderów zespołów. Zgodnie z zaproponowaną koncepcją empowermentu i opracowanym identyfikatorem, pytania w ankiecie powinny nawiązywać do następujących obszarów empowermentu.

- Obszar rozwoju będzie obejmować: identyfikację zakresu i efektywności 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. Obejmuje on 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 podlegać powinien dostęp do informacji, zwłaszcza prawo do informacji, subiektywna ocena wiarygodności i rzetelności informacji, zrozumiałej formy informacji. Identyfikacji poddamy stopień decyzyjności dostępny dla pracowników i zakres kontroli, zwłaszcza 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 pełnią kierownicy zespołów.

4. Kierunki modyfikowania systemów zarządzania zwiększające wykorzystanie empowermentu w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi

Tradycyjne, klasyczne metody zarządzania ukształtowane w warunkach ery industrialnej, zorientowane były na harmonizowanie działań i czynności powtarzalnych w dłuższych przedziałach czasowych. Rozwiązania takie okazały się nieskuteczne w realiach wykonywania przedsięwzięć charakteryzujących się wyjątkowością, dużą złożonością, niepowtarzalnością i tym samym wysokim ryzykiem. W tradycyjnie zarządzanej organizacji najważniejsze znaczenie ma efektywność funkcjonalna poszczególnych, często zautonomizowanych obiektów struktury. W organizacji projektowej efektywność taka zostaje zastąpiona wysokim poziomem miernika określającego wartość rezultatu końcowego dla interesariuszy projektu. Mogą nimi być osoby, grupy osób i instytucje, które zarówno mogą wpływać na przebieg i rezultaty projektu, jak i mogą podlegać oddziaływaniu jego rezultatów. Niepowtarzalność struktury realizowanych projektów wpływa na konieczność wykreowania w organizacji sprzyjających warunków do rozwoju kompetencji fachowych pracowników, wysokiej ich innowacyjności, umiejętności współdziałania w zespołach o zmiennej i mieszanej konfiguracji personalnej, niskiego poziomu standaryzacji i kultury organizacyjnej ukierunkowanej na tolerancję, partnerstwo i tolerancję ryzyka. Wysoki poziom empowermentu uczestników organizacji jest niezbędnym komponentem systemu kształtowania tych niezwykle istotnych, w działaniu organizacji ukierunkowanej na projekty, kategorii.

Podstawowym wyznacznikiem działania organizacji projektowej jest orientowanie wszystkich działań na zaspokojenie potrzeb interesariuszy. Struktura organizacyjna powinna być konfigurowana według kryterium klienta zewnętrznego i wewnętrznego, a działania w procesach dedykowanych do poszczególnych projektów na tworzenie wartości dla klienta. Taki sposób działania i myślenia zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania efektu lojalności klientów w relacjach z firmą. Projektowanie procesów w szerokich granicach realizowanych operacji daje szansę na zrealizowanie zasady zaspokajania potrzeb klientów – jest bowiem do tego celu niezbędna szeroka przestrzeń działania. W praktyce działanie organizacji projektowej oparte powinno być na relacjach wewnętrznych ukierunkowanych na promowanie następujących działań:

- udostępnianie w klimacie wzajemnego zaufania wszystkim pracownikom wszelkich niezbędnych informacji o klientach, przedsiębiorstwie i jego strategiach,
- upowszechnianie komunikacji poziomej między pracownikami poprzez wdrażanie systemów informatycznych zdolnych do działania w sieci,
- satysfakcjonowanie i gratyfikacja współpracowników uzyskujących znaczące efekty w kontaktach z klientami,
- przekazywanie pracownikom stałych lub zmiennych w zależności od dojrzałości projektowej uprawnień decyzyjnych oraz rozwijanie form wzajemnego wspomaganie,

- ukierunkowanie zwierzchników na pełnienie ról wspomagających (coaching), szkoleniowych i koordynujących,
- wprowadzenie systemów ocen i wynagrodzeń premiujących nastawienia zorientowane na pracę zespołową, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

Organizacja projektowa tworząc architekturę wewnętrznych relacji opartą na rozwiązaniach nowej generacji, stawia szczególne wyzwania przed systemami kreującymi powyższe pożądane w niej postawy. Istotnym elementem empowermentu w organizacji projektowej jest zdolność do wykorzystania i rozwoju potencjału intelektualnego pracowników. Wsparcie procesów kształtowania się tego potencjału, a tym samym empowermentu, wymaga zbioru systemowo ukierunkowanych działań takich jak:

- stałej identyfikacji wpływu celów strategicznych organizacji na pracę każdego pracownika w realizacji projektu,
- wspierania aktywności pracowników dla wdrażania nowych idei w tym projektowania procesów standardowych i indywidualnych dedykowanych do danego projektu,
- tolerancji dla eksperymentowania i działania w warunkach ryzyka popełnienia błędów i pomyłek,
- tworzenia warunków dla nieformalnego uczenia się dzięki ułatwianiu kontaktów między pracownikami i stosowania strategii personalizacji wiedzy,
- konsultacji z pracownikami istotnych problemów związanych z rozwojem i zmianami, które planuje się przeprowadzać w organizacji,
- umożliwienia działań korporacyjnych wykraczających poza ramy podziałów organizacyjnych,
- dbałości o otwartość w myśleniu i działaniu; procesy projektowane dla projektów łatwo mogą zamienić się w procedury, jeśli zastąpią one samodzielność i krytyczne myślenie, stając się biurokratycznymi normami szablonowych działań,
- wzmacniania pozycji i samodzielności decyzyjną pracowników rozwijających swoje kompetencje intelektualne,
- gratyfikowania zwłaszcza tych pracowników, którzy uczą się sami i wspierają rozwój innych poprzez transfer zdobytej wiedzy,
- przyjmowania przez kierowników ról trenerów wspierających samodzielne działania pracowników,
- powstawania skutecznych systemów rejestracji potencjału wiedzy w organizacji, program szkoleń powinien mieć znaczenie strategiczne, szkolenia należy traktować jak priorytetowe inwestycje.

Rzeczywiste wdrożenie zasady uprawomocnienia do praktyki działania organizacji ukierunkowanej na zarządzanie projektowe wymaga, oprócz adaptacji systemu organizacyjnego, także dostosowania narzędzi HR do specyfiki tego typu rozwiązań. Odnosi się to zwłaszcza do systemu motywacyjnego, w którym powinno się ukierunkować oddziaływanie motywatorów na gratyfikowanie postaw i działań samodzielnych, odpowiedzialnych, kreatywnych,

indywidualizujących procesy realizacyjne w kierunku kreowania jak największej wartości dodanej dla interesariuszy projektów.

Najnowsze rozwiązania w tym zakresie polegają na budowie systemów motywacyjnych opartych na wiedzy lub kompetencjach. Kompetencje rozumiane jako zbiór zasobów wiedzy, umiejętności i przekonań są ściśle powiązane z osiąganymi wynikami w organizacji o zmiennej geometrii ról pełnionych przez jej uczestników. Takie rozumienie kompetencji wpływa na system zarządzania w tym sensie, że polega ono na identyfikacji wiedzy i umiejętności pracowników oraz aktywnym poszukiwaniu sposobów zamiany tego potencjału w unikatowe z punktu widzenia klienta produkty i usługi. W takim systemie wynagrodzenie pracowników uzależnione jest od tego, co mogą robić, oraz od zdolności, jakie posiadają i mogą skutecznie wykorzystywać przy wykonywaniu różnych operacji i w różnych sytuacjach. Sprawność ich działań, zwłaszcza w organizacjach nastawionych na kreowanie efektów unikatowych, jest silnie warunkowana od możliwości indywidualnego wpływania na procesy generujące takie efekty.

Ważną przesłanką stosowania systemów motywacyjnych opartych na kompetencjach jest zawarta w nich presja do rozwoju. Pracownicy powinni być wynagradzani za posiadany potencjał w powiązaniu z wynikami zespołu. Awanse płacowe są silnie uzależnione od rodzaju, liczby i zakresu umiejętności, które pracownik posiada, w kontekście powyższych rozważań należy uznać, że także w dużym stopniu od możliwości samodzielnego działania.

Kształtowanie się kultury organizacji o charakterze projektowym samo w sobie jest procesem, którego przebieg również należy planować i aktywnie modelować. Świadomość znaczenia tego czynnika musi być udziałem wszystkich członków organizacji przy szczególnej odpowiedzialności za jego przebieg zarządu i menadżerów projektów. Jest tak, dlatego że charakter relacji generowanych przez realia działania dojrzałej organizacji projektowej na tyle zmienia rolę każdego pracownika, że wymaga coraz subtelniejszych (w porównaniu do stosowanych w firmach zarządzanych klasycznymi formułami) metod wyzwalań potencjału intelektualnego i wykonawczego pracowników. Metody te, z różnych względów, powinny adresować swoje oddziaływanie na spełnianie oczekiwań i ambicji na poziomie samorealizacji uczestników takiej organizacji. Utrzymanie się na powierzchni współczesnego biznesu wymaga tworzenia kultury działania firmy, która będzie w stanie kreować działania reaktywne, wyprzedzające swój czas. Aby taki efekt mógł się zmaterializować musi powstać mechanizm wewnętrzny systemowo wspierający rozwój kultury organizacyjnej afirmującej wartości łączące ludzi wokół wspólnych celów i zadań, wykorzystujących wiedzę i inteligencję wszystkich pracowników, mobilizujących pomysłowość i inne potencjały dla budowania organizacji spełniającej cechy organizacji inteligentnej.

Ten kierunek zmian, niezbędny dla wsparcia działania organizacji projektowej, wpłynie na ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na partnerstwie, odpowiedzialności, dialogu i zaufaniu, otwartości komunikacyjnej i innowacyjnym podejściu do tworzenia wartości dodanej. W końcowym rezultacie wpłynie na stworzenie klimatu uznania wysokiego poziomu empowermentu jako powszechnie akceptowanego komponentu systemowego i kulturowego

organizacji projektowej. Warto jednak pamiętać, że projektowy charakter systemu organizacyjnego jest tylko jedną z wielu cech kształtujących jej kulturę. Pozostaje jeszcze wiele innych czynników, które trzeba stale uwzględniać, kształtując świadomie pożądane relacje w każdej organizacji, która ma ambicję definiować się jako organizacja projektowa.

5. Podsumowanie

Organizacje nastawione na innowacyjno-kreatywne postawy i zachowania pracowników muszą stwarzać warunki, aby takie zachowania były możliwe. Wykazano, że warunki organizacyjne są istotnym czynnikiem wprowadzania empowermentu, ale niewątpliwie szczególnego znaczenia dla wdrożenia skutecznego empowermentu nabiera włączanie pracowników w procesy informacyjno-decyzyjne w organizacji. Stanowi to kluczowy warunek, ale również obszar upełnomocnienia. Skuteczność empowermentu jest silnie związana również z elementami kultury organizacyjnej, zwłaszcza ze społeczną akceptacją twórczego wkładu, wysokich kompetencji pracowników i rozwijania tych kompetencji. Zatem wdrażając empowerment do zespołu (organizacji) należy oddziaływać na kulturę organizacyjną, pobudzając autentyczne zaangażowanie pracowników w procesy informacyjno-decyzyjne, przez wyrażanie opinii, udziału w podejmowaniu decyzji, konsultowaniu sposobów działania. Rozwija to u pracowników świadomość wpływu na realizację działań umożliwiających osiągnięcie celów i zaangażowanie w efektywność działań. W artykule przyjęto, że empowerment to: zwiększanie przez przełożonych samodzielności wykonawczej i decyzyjnej pracowników, uczenie się samodzielności w pracy i poszukiwanie obszarów samodzielności przez pracowników, rzeczywiste rozszerzanie zakresu samodzielności w odgrywaniu roli organizacyjnej, partycypacja w zarządzaniu przez udział w procesach informacyjno-decyzyjnych i w ponoszeniu odpowiedzialności za skutki dokonywanych wyborów oraz we wzroście świadomości własnych kompetencji i dbałość o ich rozwój.

Skuteczność empowermentu powiązano z zestawem czynników, które o tym decydują. Są to czynniki organizacyjne, stanowiące o warunkach dla empowermentu. Do tej grupy należy kształtowanie rozwiązań organizacyjnych, aby powstawała przestrzeń dla działań innowacyjnych i wymagających zaangażowania, kształtowanie sprzyjającej tym zachowaniom kultury organizacyjnej i tworzenie systemu informacyjnego odpowiadającego potrzebom samodzielności pracowników.

Obok czynników organizacyjnych ważną rolę odgrywają te związane z kompetencjami pracowników. Empowerment wymaga wysokich kompetencji w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań, świadomości znaczenia tych kompetencji oraz dbałości o ich rozwój poprzez szkolenia i inne aktywności rozwojowe. Ważne dla skuteczności empowermentu są też czynniki związane z funkcjonowaniem pracownika, zależne od jego osobowości i od funkcjonowania w grupie (czynniki psychologiczne i społeczne). Do tych czynników zaliczamy

takie jak stosunek do firmy, do jej celów i sukcesu, akceptowanie wartości, styl komunikowania się w zespole i z przełożonymi, stosunki w zespole i więzi społeczne.

Bazując na takim rozumieniu empowermentu i akceptując wpływ wymienionych czynników na skuteczność empowermentu w organizacji należy zaprojektować zestaw narzędzi do diagnozy poziomu empowermentu.

Wykazano, że empowerment jako koncepcja rozwoju samodzielności pracowników jest w procesie ciągłego rozwoju. Istotna jest wiedza, na jakim poziomie istnieje empowerment w diagnozowanej organizacji. Zaproponowano model dojrzałości empowermentu (identyfikator empowermentu), opisując cztery jego poziomy, od poziomu „0” – brak uppełnomocnienia, poprzez poziom „1”, „2” do poziomu „3”, który odpowiada dojrzałej formie uppełnomocnienia w organizacji. Identyfikator empowermentu pozwala na zdiagnozowanie poziomu empowermentu na podstawie wyników badań ankietowych skierowanych do członków zespołów (pracowników) i do liderów zespołów. Identyfikacja poziomu empowermentu pozwoli na ocenę, na jakim etapie jest badana organizacja i jakie działania powinna podjąć, aby uzyskać większą efektywność działania poprzez uppełnomocnienie pracowników.

Przystępując do diagnozy poziomu empowermentu, organizacja powinna opracować autorską ankietę do badań. Szczegółowe sformułowania ankiety powinny być jednoznacznie zrozumiałe dla pracowników, zgodne ze stylem komunikowania się w organizacji.

Zoperacjonalizowana diagnoza poziomu empowermentu w organizacji jest podstawą procesów rozwojowych i działań zwiększających wykorzystanie kompetencji pracowników i dających im większą satysfakcję z pracy i wyższy poziom zaangażowania w sukces firmy, a firmie wyższy poziom efektywności działań.

Bibliografia

1. Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
2. Holden L., *The Perception Gap in Employee Empowerment: A Comparative Study of Banks in Sweden and Britain*, „Review” 1999, vol. 28(3).
3. Koberg Ch.S., Boss R.W., Senjem J.C., Goodman E.A., *Antecedents and Outcomes of Empowerment*, „Group & Organizational Management” 1999, no. 24.
4. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. Kraimer M.L., Seibert S.E., Liden R.C., *Psychological Empowerment As a Multidimensional Construct. A Test of Construct Validity*, „Educational and Psychological Measurement” 1999, vol. 59(1).
6. Lincoln N.D., Travers Ch., Ackers P., Wilkinson A., *The Meaning of Empowerment, the Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept*, „International Journal of Management Reviews” 2002, vol. 4(3).

7. Marzec I., *Wykorzystanie wzmocnienia pozytywnego pracowników do ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna im Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydział Zarządzania, 2005.
8. Siegall M., Gardner S., *Contextual Factors of Psychological Empowerment*, „Personnel Review” 2000, no. 29.
9. Thomas K.W., Velthouse B.A., *Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, no. 15.
10. *Webster`s Third International Dictionary*, red. P. Babcock Gove, Merriam Webster Editorial Staff, 1999.
11. Wilkinson A., *Empowerment Theory and Practice*, „Personnel Review” 1998, vol. 27(10).

The Concept of Empowerment in Management of Organisations

Summary

The article presents the concepts of empowerment and possibilities of its use in management of organisations. It formulates the idea of empowerment in the developed phase and identifies the conditions of operation of an organization related to the implementation of this concept in management practice. It proposes the identification of the level of empowerment in the organization, which constitutes the basis for the activities aimed at the use of empowerment in management of organisations.

Keywords: empowerment, innovativeness, staff creation
