

**Kazimierz Mazur, Zdzisław
Piątkowski, Łukasz Goryszewski,
Anna Kułakowska, Grażyna
Ratyńska**

**Empowerment w przedsiębiorstwach
w świetle przeprowadzonych badań
ankietowych**

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2, 117-134

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Kazimierz Mazur

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Zdzisław Piątkowski

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Łukasz Goryszewski

Uniwersytet Warszawski

Anna Kułakowska

Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie

Grażyna Ratyńska

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**EMPOWERMENT W PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIETLE
PRZEPROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH**

Streszczenie

Celem prezentowanego tekstu jest próba ustalenia możliwości wprowadzania empowermentu, będącego jedną z koncepcji zarządzania personelem w organizacji. Rozpatrywane zjawisko jest często utożsamiane z prostą delegacją władzy. Tymczasem jest to zjawisko niezwykle złożone, gdyż obejmuje praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy płaszczyznę organizacyjną z płaszczyzną psychologiczną. Empowerment organizacyjny stanowi zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę oraz autorytet podwładnym. Empowerment psychologiczny jest percepcją, odbiorem bycia wspieranym i wzmocnionym. Przedmiotem analizy są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 50 małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa mazowieckiego.

W części pierwszej artykułu przedstawiono charakterystykę badanych osób i przedsiębiorstw, w których pracują. Na podstawie uzyskanych danych dotyczących poziomu wykształcenia respondentów można zauważyć, że najbardziej liczne są grupy osób z wykształceniem pomaturalnym i średnim.

W drugiej części artykułu przedstawiono ocenę dokonaną przez respondentów, sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w macierzystym przedsiębiorstwie. Na podstawie udzielonych odpowiedzi, można ocenić komunikację jako bardzo sprawną.

W trzeciej części artykułu przedstawiono formy współuczestnictwa respondentów w podejmowaniu decyzji. Wyniki badania wskazują, że najliczniejszą grupą uczestniczącą w procesie decyzyjnym są osoby z wykształceniem technicznym. Taki rezultat badania jest logiczną konsekwencją faktu, że osoby z wykształceniem technicznym są praktykami potrafią najczęściej, znaleźć w konkretnych sytuacjach najlepsze rozwiązanie jakiegogo problemu.

Słowa kluczowe: badanie, decyzja, empowerment, kontrola, menedżer, organizacja, personel, pracownik, praktyka, przedsiębiorstwo, przełożony, psychologia, teoria, zarządzanie

Wprowadzenie

Jedną z wielu koncepcji zarządzania personelem w organizacji prowadzących do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników jest *empowerment* wzbudzający szczególnie silne kontrowersje i emocje zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Pojęcie *empowermentu* bowiem jest często zawężane do prostej delegacji władzy i właśnie takie uproszczenia powodują liczne nieporozumienia i zarzuty, iż jest to stara formuła w nowej formie¹. *Empowerment* jest jednak zjawiskiem o wiele bardziej złożonym, wielowymiarowym, obejmującym praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy on płaszczyznę organizacyjną (*empowerment* organizacyjny) z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną każdego pracownika i właśnie na tym polega jego siła i wyjątkowość². **Empowerment organizacyjny** można określić jako **zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym**. Działania te zmierzają do wzmocnienia i usamodzielnienia pracowników dzięki stworzeniu kontekstu organizacyjnego kształtującego *określony sposób postępowania* na płaszczyźnie indywidualnej. **Empowerment psychologiczny** jest percepcją, odbiorem bycia wspieranym i wzmocnionym. R.M. Kanter, która definiuje *empowerment* organizacyjny jako przekazywanie władzy pracownikom, rozpatruje continuum władzy – od całkowitej bezsilności do stanu bycia *empowered*³. Biorąc pod uwagę fakt, że nowoczesny kapitalizm pojawił się na naszym krajowym gruncie stosunkowo niedawno istotnym wyda-

¹ M. Lee, J. Koh, *Is empowerment really a new concept?*, „The International Journal of Human Resource Management”, June 2001, s. 684-695, cyt. [za]: I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref33_full.html, s. 1.

² I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji...* jw., s. 1.

³ R.M. Kanter, *The change masters*, [w:] W.E. Natemeyer, J.S. Gilberg, *Classics of Organization Behavior*, Interstate, Danvill 1989, s. 358-370 cyt. [za]: I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji...*, op. cit., s. 1.

je się przedstawienie sytuacji polskich przedsiębiorstw, ich cech istotnych dla wdrożenia *empowermentu*. Tym właśnie problemom poświęcony jest niniejszy artykuł. Przedmiotem analizy są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w miesiącu czerwcu 2009 roku w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości województwa mazowieckiego. Analizą objęto 50 przedsiębiorstw. Rozdano i poproszono o wypełnienie 500 ankiet, z czego wypełnionych otrzymano 218. Ankieta miała charakter anonimowy. Prezentowane dane są częścią szerszego badania obejmującego swoim zakresem bardziej szczegółową problematykę. Niniejszy artykuł przedstawia zestawienie najistotniejszych charakterystyk mazowieckich przedsiębiorstw i ich pracowników ze względu na perspektywę wdrażania w nich *empowermentu*. Pozostałe wyniki i wnioski płynące z przeprowadzonego badania, a poświęcone bardziej szczegółowym zagadnieniom zostaną opublikowane w innych artykułach.

1. Charakterystyka badanych osób i firm je zatrudniających

Na podstawie uzyskanych danych dotyczących poziomu wykształcenia respondentów, można zauważyć, że najbardziej liczne są grupy osób posiadających wykształcenie pomaturalne i średnie. Pierwsza z tych grup składa się z 63 osób (co stanowi 29,1% ogółu osób ankietowanych), natomiast druga 50 osobowa grupa (stanowi 23,1% ogółu osób ankietowanych). Grupa osób z wykształceniem magisterskim jest 46 osobowa (21,3% ogółu respondentów), natomiast z wykształceniem inżynierskim/licencjackim jest 39 osobowa (18,1% ogółu respondentów). Spośród ogółu respondentów można także wyróżnić grupę osób legitymujących się wykształceniem podyplomowym, oraz posiadających tylko wykształcenie zawodowe. Wśród ogółu respondentów było 14 osób (6,5% ogółu osób ankietowanych) z wykształceniem podyplomowym i tylko 4 osoby (1,9% ogółu osób ankietowanych) z wykształceniem zawodowym.

Tabela 1. Poziom wykształcenia wyróżnionych grup respondentów

Stanowisko	Wykształcenie					
	podyplomowe	magisterskie	inżynierskie /licencjat	pomaturalne	średnie	zawodowe
menedżer	3	4	5	3	5	
kierownik średniego szczebla	2	4	9	5	4	
kierownik najniższego szczebla		1	1	6	4	
samodzielny specjalista	5	12	7	2	3	
specjalista	1	9	7	12	11	
pracownik liniowy	1	2	2	4	6	1
asystentka/asystent			2	5	4	1
inne	2	14	6	26	13	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Prezentując poziom wykształcenia wyróżnionych wcześniej grup respondentów można zauważyć, że najczęściej spośród menedżerów i kierowników średniego szczebla posiada wykształcenie inżynierskie (tab. 1). Takie wykształcenie posiada 5 menedżerów (25% ogółu menedżerów) oraz 9 kierowników średniego szczebla (37,5% ogółu tej grupy kierowników). Najczęściej kierownicy najniższego szczebla legitymują się wykształceniem pomaturalnym (6 kierowników co stanowi 50% tej grupy respondentów), natomiast samodzielni specjaliści wykształceniem magisterskim (12 samodzielnych specjalistów co stanowi 41,4% tej grupy respondentów). Specjaliści najczęściej posiadają wykształcenie pomaturalne (12 spośród nich co stanowi 30% tej grupy respondentów), pracownicy liniowi wykształcenie średnie (6 spośród nich co stanowi 25% tej grupy respondentów), a asystenci wykształcenie pomaturalne (5 spośród nich co stanowi 41,7% tej grupy respondentów).

Na podkreślenie zasługuje fakt, że wykształcenie podyplomowe posiada tylko 3 menedżerów (15% tej grupy respondentów), 2 kierowników średniego szczebla (8,3% tej grupy kierowników) i 5 samodzielnych specjalistów (17,3% tej grupy specjalistów). Tak wysokim poziomem wykształcenia legitymuje się także 1 specjalista (2,5% tej grupy respondentów) i 1 pracownik liniowy (6,3% tej grupy osób ankietowanych). Z uzyskanych danych dotyczących pełnionych przez respondentów funkcji w firmach, w których są zatrudnieni wynika, że najczęściej osób pełniło obowiązki specjalistów i starszych specjalistów. Specjaliści stanowili aż 40 osobową grupę (18,5% ogółu osób ankietowanych), natomiast samodzielni specjaliści 29 osobą grupę (13,4% ogółu osób ankietowanych). Istotne jest to, że badaniami objęto także kierowników średniego i najniższego szczebla oraz menedżerów. Pierwsza grupa składająca się z tych respondentów była 24 osobowa (11,1% ogółu osób ankietowanych). Nieco mniej liczna, bo 20 osobowa (9,3% ogółu osób ankietowanych) była grupa – menedżerów, natomiast kierownicy najniższego szczebla stanowili 12 osobową grupę respondentów (5,6% ogółu osób ankietowanych). Wśród respondentów znaleźli się także pracownicy liniowi oraz asystenci. Pierwsza ze wskazanych grup była 16 osobowa (7,4% ogółu osób ankietowanych), natomiast druga 12 osobowa (5,6% ogółu osób ankietowanych). Oprócz wskazanych już grup respondentów spośród badanej zbiorowości można wyróżnić jeszcze jedną, określoną mianem „inni” grupę osób ankietowanych. Tę najbardziej liczną, bo 63 osobową grupę (29,2% ogółu respondentów) stanowią respondenci zatrudnieni na innych, niż wskazane wcześniej stanowiska. Ponieważ jednak do tej grupy zostały zaliczone osoby zatrudnione na różnych stanowiskach, wymagających odmiennych kwalifikacji i posiadające bardzo zróżnicowany poziom wykształcenia (np. kadrowiec, pracownik ochrony i dozorca), dlatego też, mimo stosunkowo dużej liczby osób znajdujących się w grupie, w rozważaniach pominięto ich wskazania.

Analizując dane dotyczące stażu pracy respondentów można zauważyć, że jedna trzecia respondentów legitymuje się stażem pracy krótszym niż 2 lata i prawie tyle samo ponad 10 letnim stażem pracy. Nieco ponad 20% respondentów legitymuje się stażem pracy, którego długość zawiera się w przedziale 2-5 lat, a pozostałych prawie 15% respondentów stażem pracy, którego długość zawarta jest w przedziale 6-10 lat.

Interesujące są dane dotyczące stażu pracy wyróżnionych ze względu na zajmowane stanowiska grup respondentów.

Tabela 2. Staż pracy wyróżnionych grup respondentów

Stanowisko	Do 2 lat	Od 2 do 5 lat	Od 6 do 10 lat	Powyżej 10 lat
menedżer	1	5	8	6
kierownik średniego szczebla	1	6	3	14
kierownik najniższego szczebla		2	2	8
samodzielny specjalista	9	8	6	6
specjalista	14	8	5	13
pracownik liniowy	4	5	1	6
asystentka/asystent	8	1		3
inne	36	8	7	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Z zamieszczonych w tabeli 2 danych wynika, że menedżerowie i kierownicy posiadają stosunkowo długi staż pracy. Mianowicie aż 70% ogółu menedżerów legitymuje się co najmniej 6-letnim stażem pracy, przy czym 6 spośród nich (30% tej grupy respondentów) pełni swoje obowiązki już ponad 10 lat. Z kolei aż 14 kierowników średniego szczebla (58,4% tej grupy respondentów) i 8 kierowników najniższego szczebla legitymuje się ponad 10-cio letnim stażem pracy. Odmienna sytuacja przedstawia się w obu grupach specjalistów, bowiem przeważający odsetek legitymuje się stażem pracy, którego długość nie przekracza 5 lat. Poza tym 17 samodzielnych specjalistów (58,6% tej grupy respondentów) i 22 specjalistów (55% tej grupy respondentów) zaczęło pełnić swoje obowiązki w ostatnich 5-ciu latach. W przypadku pracowników liniowych 6 spośród nich (37,5% tej grupy respondentów) legitymuje się powyżej 10-cio letnim stażem pracy, natomiast w przypadku asystentów ponad 66% pełni swoje obowiązki nie dłużej niż 2 lata.

Istotny wpływ na wyciągnięte wnioski (wynikające ze wskazań respondentów), na pytania zawarte w ankiecie może mieć, charakterystyka miejsca ich pracy utożsamiana z formą własności przedsiębiorstwa i jego wielkością. Właśnie z tego względu zadano respondentom pytanie dotyczące ogólnych cech firm, w których pracują. Klasyfikując ogół respondentów ze względu na formę własności przedsiębiorstw, w których są oni zatrudnieni, a także ze względu na liczbę pracowników zatrudnionych w tych firmach stwierdzono, że najbardziej

liczna, bo aż 60 osobowa grupa respondentów (27,8% ogółu osób ankietowanych) zatrudniona jest w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających co najmniej 151 pracowników. Nieco mniej, bo 47 respondentów (21,8% ogółu osób ankietowanych) zatrudniona jest w przedsiębiorstwach prywatnych, także zatrudniających co najmniej 151 pracowników. Najmniej respondentów pracuje w przedsiębiorstwach państwowych, w których liczba zatrudnionych jest zawarta w przedziale 51–150.

Należy też zauważyć, że najwięcej, bo aż 8 menedżerów (40% tej grupy respondentów) jest zatrudnionych w najmniejszych z wyróżnionych przedsiębiorstwach prywatnych, zatrudniających od 3 do 50 pracowników. Z kolei najwięcej kierowników jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających ponad 150 pracowników, ponieważ w takich przedsiębiorstwach jest zatrudnionych aż 9 kierowników średniego szczebla (45% tej grupy respondentów) i 7 kierowników najniższego szczebla zarządzania (58,3% tej grupy respondentów). Także w tej samej grupie przedsiębiorstw pracuje najwięcej respondentów zatrudnionych na stanowisku specjalisty i samodzielnego specjalisty. W przypadku specjalistów jest to aż 20 osób (50% tej grupy respondentów), natomiast w przypadku samodzielnych specjalistów jest to grupa 8 osobowa (27,6%). Należy w tym miejscu wskazać, że taki sam odsetek respondentów pełniących obowiązki samodzielnych specjalistów pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających ponad 150 pracowników.

Analizując z kolei rozkład zatrudnienia respondentów pełniących obowiązki asystentów oraz pracowników liniowych można zauważyć, że najwięcej, bo 3 asystentów (25% tej grupy respondentów) pracuje w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających od 51 do 150 pracowników i tyle samo w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających ponad 150 pracowników, natomiast najwięcej, bo aż 8 pracowników liniowych (50% tej grupy respondentów) pracuje w grupie przedsiębiorstw państwowych zatrudniających ponad 150 pracowników. Z powyższego rozkładu wynika, że wnioski jakie będą wynikać z przeprowadzonej analizy wskazań respondentów mogą w niewielkim stopniu odzwierciedlać badane aspekty stosowania empowermentu w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających do 50 pracowników. Należy również zwrócić uwagę na wykształcenie respondentów w zależności od „charakterystyki” zatrudniających ich firm, bowiem przyjmując, że przy wyborze respondentów nie kierowano się ich wykształceniem, rozkład wykształcenia w zależności od formy własności przedsiębiorstwa i jego wielkości z uwzględnieniem odsetka respondentów zatrudnionych w wyróżnionych grupach przedsiębiorstw pozwala na określenie ogólnych tendencji w polityce zatrudniania w tych grupach przedsiębiorstw.

Tabela 3. Liczba zatrudnionych respondentów w przedsiębiorstwach o różnej formie własności i wielkości

Poziom wykształcenia	Ogółem	Przed. państw. l. prac. 3-50	Przed. państw. l. prac. 51-150	Przed. państw. l. prac. > 150	Przed. prywat. l. prac. 3-50	Przed. prywat. l. prac. 51-150	Przed. prywat. l. prac. > 150
podyplomowe	14	4	2	6	1	1	
magisterskie	46	9	3	16	4	3	11
inżynierskie	39	3	5	9	9	8	5
pomaturalne	63	4	3	13	16	7	20
średnie	50	7	6	14	7	5	11
zawodowe	4			2	2		
inne							
przedsiębiorstwa państwowe							
liczba pracowników 3-50	27	27					
liczba pracowników 51-150	19		19				
liczba pracowników ponad 150	60			60			
przedsiębiorstwa prywatne							
liczba pracowników 3-50	39				39		
liczba pracowników 51-150	24					24	
liczba pracowników ponad 150	47						47

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

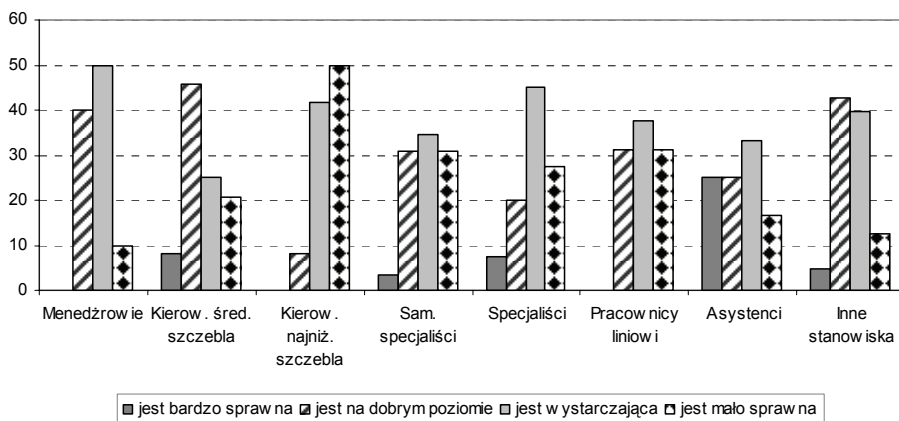
Na podstawie danych zawartych w tabeli 3 można zauważyć, że aż 12 osób posiadających wykształcenie podyplomowe (85,7% ogółu tej grupy respondentów) i 28 osób posiadających wykształcenie magisterskie (60,9% ogółu tej grupy respondentów) jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach państwowych różnej wielkości, chociaż w tych przedsiębiorstwach jest zatrudnionych łącznie tylko 49,1% ogółu respondentów. Tak duże dysproporcje w skłonnościach do zatrudniania osób z podyplomowym i magisterskim wykształceniem w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych (stosunek co najmniej 6 : 4) mogą być podstawą do wysunięcia hipotezy, że w przedsiębiorstwach prywatnych w odróżnieniu od przedsiębiorstw państwowych dąży się przede wszystkim do

zatrudniania osób posiadających konkretną specjalizację, które w skrajnych przypadkach są dla pracodawców „ludzkimi automatami”. O wysokim poziomie prawdopodobieństwa tej tezy może świadczyć także to, że aż 43 respondentów posiadających wykształcenie pomaturalne (68,3% ogółu osób ankietowanych) jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych, w których pracuje 50,1% ogółu respondentów. Powyższe twierdzenie potwierdzają także wymogi, jakie stawia się przed kandydatami oraz sposób naboru personelu do nowo budowanych zakładów przemysłowych, jak to np. miało miejsce przy budowie filii Zakładów Opla w Gliwicach.

2. Ocena komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej

W kolejnej części badań respondenci oceniając sprawność komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w macierzystym przedsiębiorstwie udzielili łącznie 216 odpowiedzi, przy czym 12 respondentów (5,6%) oceniło tę komunikację jako bardzo sprawną, a 72 respondentów (33,3%) stwierdziło, że jej jakość jest na dobrym poziomie. Biorąc pod uwagę fakt, że 84 respondentów (39%) wskazało, że jakość komunikacji jest wystarczająca (rozumiana jako dostateczna) oraz że 48 respondentów (22,2%) oceniło ją jako mało sprawną, zatem w zarządzaniu można stwierdzić, że niska jakość omawianej komunikacji jest na pewno jedną z istotniejszych barier w doskonaleniu zarządzania w tych firmach.

Wykres 1. Ocena sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Analizując rozkład wskazań osób (z wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko grup respondentów) na pytanie dotyczące sprawności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w przedsiębiorstwie można zauważyć, że najczęściej respondentów z grupy menedżerów (39%), specjalistów (35%) i samodzielnych specjalistów (41,14%), pracowników liniowych (37,6%) oraz asystentów (33,3%) stwierdziło, że jej jakość jest tylko wystarczająca. W odróżnieniu od osób z tych grup respondenci z grupy kierowników średniego szczebla najczęściej oceniali jej jakość jako dobrą (45,8%), a respondenci z grupy kierowników najniższego szczebla jako niewystarczającą (50%).

Porównując odsetek osób (z wyróżnionych ze względu na posiadane wykształcenie grup respondentów) należy zauważyć, że najczęściej respondentów z grupy osób z wykształceniem podyplomowym (42,8%), magisterskim (39,1%), inżynierskim (35,9%) oraz średnim (48%) wskazało, że poziom jakości tej komunikacji jest tylko dostateczny. W odróżnieniu od osób z tych grup respondentów, osoby z wykształceniem średnim najczęściej wskazywały, że poziom jakości tej komunikacji jest dobry (36,5%).

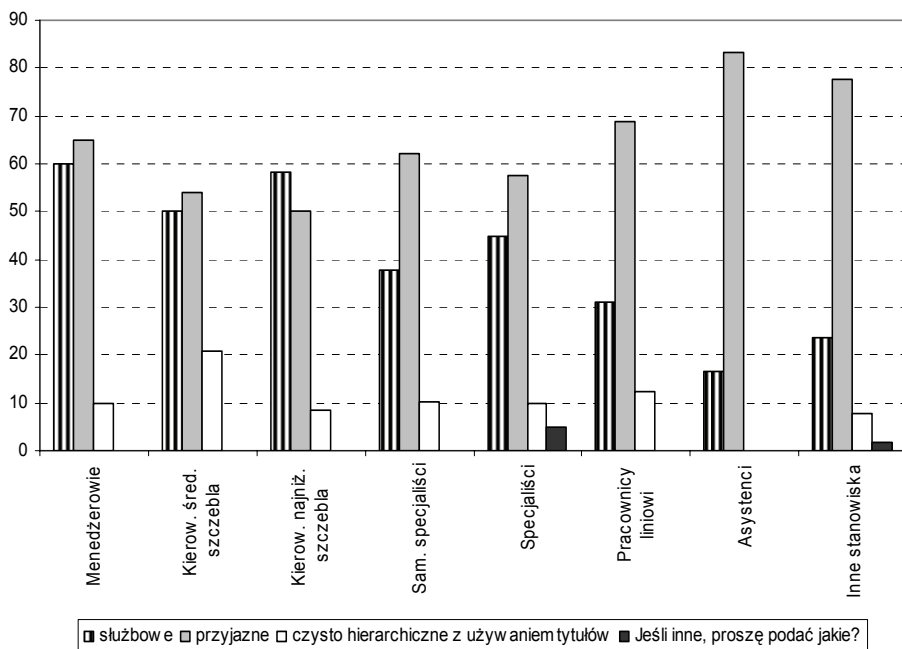
Analizując ponadto rozkład wskazań (z wyróżnionych ze względu na długość stażu pracy grup respondentów) należy zauważyć, że najczęściej respondentów z grup osób ze stażem pracy co najmniej niż 2-letnim wskazało, że jakość tej komunikacji jest wystarczająca. Najwięcej respondentów którzy stwierdzili, że jakość tej komunikacji jest na dobrym poziomie, było z grupy osób z najkrótszym stażem pracy, nie przekraczającym 2 lat.

Wnioski wynikające z powyższego rozkładu można sprowadzić do stwierdzenia, że **wprowadzanie empowermentu w macierzystych firmach respondentów niezbędnie należy poprzedzić usprawnieniem komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w tych przedsiębiorstwach.**

Zwrócono się również do respondentów z prośbą o wskazanie rodzaju relacji występujących pomiędzy przełożonymi a podwładnymi w ich macierzystych firmach (wykres 2). Łącznie respondenci dokonali 250 wskazań, przy czym najczęściej respondentów (66,2%) wskazało, że są to stosunki przyjazne. Nieco mniej respondentów wskazało, że są to stosunki służbowe (37,9%), a najmniej respondentów (10,1%) wskazało, że są to stosunki czysto hierarchiczne, z używaniem przysługujących tytułów zawodowych oraz związanych z pełnioną w przedsiębiorstwie funkcją. Należy jeszcze zaznaczyć, że 3 respondentów (1,4%) wskazało, że pomiędzy przełożonymi a podwładnymi panują inne relacje, ale nie wskazali, jakiego są one rodzaju. Z analizy rozkładu odpowiedzi osób (z wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowiska grup respondentów) na omawiane pytanie wynika, że największy odsetek menedżerów (65%), kierowników średniego szczebla (54,1%), samodzielnych specjalistów (62,1%), specjalistów (57,5%), pracowników liniowych (68,7%) oraz asystentów (83,3%) wskazało, że pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi panują stosunki przyjazne. Z kolei najczęściej osób z grupy kierowników najniższego szczebla wskazało, że są to stosunki służbowe. Odnosząc się do wielkości tych

odsetek można stwierdzić, że na ogół wraz ze wzrostem rangi pełnionej przez respondentów funkcji, wzrasta odsetek osób wskazujących, że pomiędzy przełożonymi a podwładnymi panują stosunki służbowe, a maleje odsetek osób wskazujących, że panują stosunki przyjazne. Z analizy rozkładu odpowiedzi osób (z wyróżnionych ze względu na posiadane wykształcenie grup respondentów) na omawiane pytanie wynika, że także największy odsetek osób ze wszystkich wyróżnionych grup jest przekonany, że pomiędzy przełożonymi a podwładnymi panują stosunki przyjazne. Taki pogląd wyraża 64,3% osób z wykształceniem podyplomowym, 56,2% osób z wykształceniem magisterskim, 61,5% osób z wykształceniem inżynierskim, 73% osób z wykształceniem pomaturalnym, 68% osób z wykształceniem średnim i 100% osób z wykształceniem zawodowym. Identyczne poglądy ma także większość respondentów ze wszystkich grup wyróżnionych ze względu na staż pracy oraz większość pracujących w wyróżnionych (ze względu na liczbę zatrudnionych) przedsiębiorstwach prywatnych. Tylko w przypadku firm państwowych, w których jest zatrudnionych 51-150, najczęściej respondentów wskazało, że pomiędzy przełożonymi i podwładnymi panują stosunki służbowe.

Wykres 2. Charakter relacji występujących pomiędzy przełożonym a podwładnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

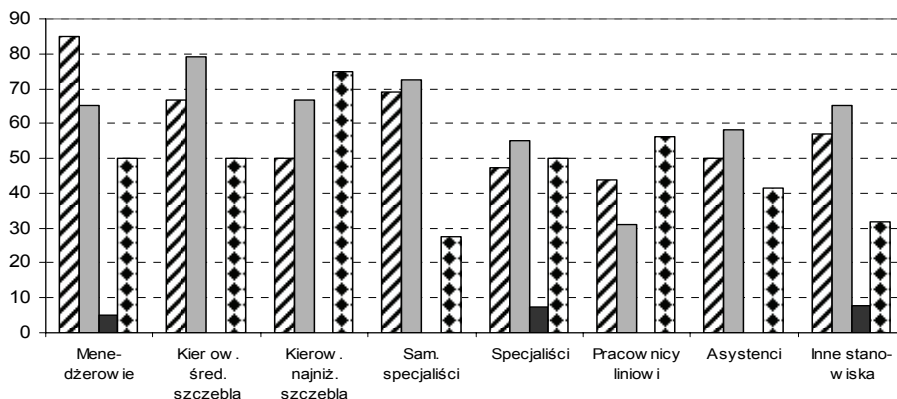
Po przeanalizowaniu powyższych danych można stwierdzić, że **dominującymi relacjami są relacje przyjazne i to one w dużej mierze mogą przyczynić się do wzrostu nienajlepszej obecnie skuteczności komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej w macierzystych przedsiębiorstwach respondentów. nie pozostają także bez wpływu na powodzenie we wprowadzaniu empowermentu.**

3. Formy współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji

W dalszej części badania respondenci mieli wskazać, czy wykonując pracę zawodową:

- 1) współuczestniczą w podejmowaniu decyzji?
 - 2) w sposób nieskrępowany mogą przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat realizacji zadania?
 - 3) obawiają się przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania?
 - 4) są gotowi do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji?
- Odpowiedzi respondentów przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Potencjalne możliwości zastosowania w stosunku do pracowników empowermentu



- Czy respondent współuczestniczy w podejmowaniu decyzji?
- Czy respondent może nieskrępowanie przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat realizacji zadania?
- Czy respondent obawia się przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania?
- Czy respondent gotowy jest do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Porównując odsetek respondentów z wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko grup respondentów uczestniczących w podejmowaniu decyzji można stwierdzić, że jest on największy w grupie menedżerów, samodzielnych specjalistów i kierowników średniego szczebla, i równy odpowiednio 85%, 68,9% i 66,7% ogółu osób z tych grup respondentów. Najmniejszy odsetek osób uczestniczących w podejmowaniu decyzji jest w grupie specjalistów (47,5%) i pracowników liniowych (43,7%).

Porównując natomiast ten odsetek respondentów (z wyróżnionych ze względu na wykształcenie grup respondentów) uczestniczących w podejmowaniu decyzji można stwierdzić, że na ogół wzrasta on wraz ze wzrostem wykształcenia. I tak jeśli w grupie respondentów z wykształceniem zawodowym jest równy 50%, a z wykształceniem średnim 52%, to w grupie respondentów z wykształceniem magisterskim jest równy 56,5%, natomiast w grupie respondentów z wykształceniem podyplomowym jest równy 64,5%.

Zaskakujące jest to, że odsetek osób z wykształceniem inżynierskim uczestniczących w podejmowaniu decyzji jest największy i osiąga poziom 66,7%. Taki rozkład jest logiczną konsekwencją faktu, że osoby z wykształceniem inżynierskim są praktykami, a nie teoretykami, i to one najczęściej potrafią znaleźć w konkretnych sytuacjach najlepsze rozwiązanie jakiegoś problemu.

Z kolei porównując odsetek respondentów (z wyróżnionych ze względu na długość stażu pracy grup respondentów) uczestniczących w podejmowaniu decyzji można stwierdzić, że początkowo odsetek ten maleje i z poziomu 58,3% (w grupie respondentów o stażu pracy nie przekraczającym 2 lat) zmniejsza się do poziomu 50% (w grupie respondentów o stażu pracy zawartym w przedziale od 2 do 5 lat). Następnie wraz z wydłużaniem się stażu pracy, poziom wzrasta i odsetek osób odczuwających satysfakcję w grupie respondentów od 6 do 10 lat osiąga poziom 65,6%, by ponownie w grupie osób o stażu pracy dłuższym niż 10 lat zmniejszy się do poziomu 61,8%.

Obliczając wielkość odsetka respondentów (z wyróżnionych ze względu na formę własności i liczbę zatrudnionych pracowników grup respondentów) uczestniczących w podejmowaniu decyzji można stwierdzić, że najwyższe wartości osiąga w grupie respondentów pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 pracowników, a największy w grupie respondentów pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 150 pracowników, natomiast dla grup respondentów pracujących w firmach państwowych jest on równy odpowiednio 66,7% i 42,1%, zaś dla grup respondentów pracujących w firmach prywatnych jest on równy odpowiednio 73,7% i 59,6%.

Przedstawiając respondentów (z wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko grup respondentów) mogących nieskrępowanie przedstawić przełożonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania można stwierdzić, że jest on największy w grupie kierowników średniego szczebla, samodzielnych specjalistów menedżerów i kierowników najniższego szczebla,

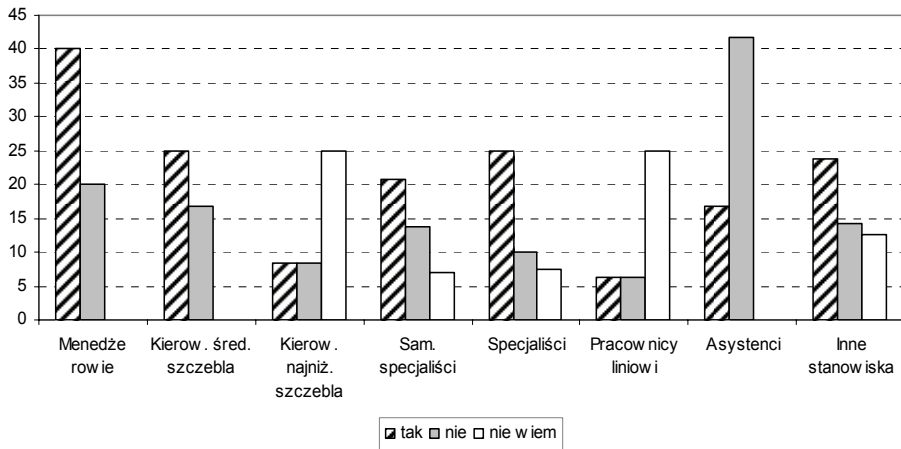
i równy odpowiednio 79,1%, 72,4% i 66,7% ogółu osób z tych grup respondentów. Najmniejszy odsetek takich osób jest w grupie specjalistów i pracowników liniowych, i jest równy odpowiednio 55% i 31,2%. Nieco inny jest rozkład respondentów (z wyróżnionych ze względu na wykształcenie grup respondentów) mogących we wspomniany już sposób przedstawić przelozonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania, ponieważ największy jest w grupie osób z wykształceniem inżynierskim i pomaturalnym (!) – jest równy odpowiednio 69,2%, 68,3%. Nieco mniejszy jest w grupie osób z wykształceniem podyplomowym (64,3%) i magisterskim (60,9%), a najmniejszy w grupie osób z wykształceniem średnim (50%). W przypadku tego rozkładu (ze względu na długość stażu pracy) respondentów mogących we wskazany sposób przedstawić swoje zdanie można stwierdzić, że początkowo ten odsetek wzrasta i z poziomu 63,9% (w grupie respondentów o stażu pracy nie przekraczającym 2 lat) wzrasta do poziomu 68,2%, by następnie ukształtować się na poziomie około 60%. Taki rozkład można tłumaczyć tym, że pracownicy po zapoznaniu się w pierwszych dwóch latach pracy ze specyfiką przedsiębiorstwa i opanowaniu przypisanych im obowiązków czują się bardzo pewnie, nie obawiają się na przykład konieczności zmiany miejsca pracy w przypadku poważnego narażenia się przelozonemu. Jednak już po upływie dłuższego okresu czasu (w tym przypadku po upływie co najmniej 5 lat) dostrzegają zalety swego miejsca pracy (nie chcą jej utracić) i korzyści wynikające z zachowania dobrych relacji z przelozonym (nie chcą się narażać).

Analizując wielkość odsetka respondentów (z wyróżnionych ze względu na formę własności i liczbę zatrudnionych pracowników grup respondentów) mogących nieskrępowanie przedstawić przelozonemu swoje zdanie na temat sposobu realizacji zadania można stwierdzić, że największy odsetek jest w grupie respondentów pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających od 51 do 150 pracowników oraz w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 150 pracowników. W firmach prywatnych jest on równy odpowiednio 75% i 68,1%, a w firmach państwowych jest on równy 52,6% i 63,3%. Najmniejszy odsetek jest w grupie respondentów pracujących w firmach prywatnych zatrudniających do 50 pracowników – ukształtował się na poziomie 51,8%.

Analizując rozkład wskazań respondentów (wykres 3) gotowych do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji należy zauważyć, że największy odsetek respondentów gotowych do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji jest w grupie osób z wykształceniem pomaturalnym (53,9%), średni (44%) i podyplomowym (42,8%). Nieco mniejszy odsetek respondentów gotowych do współuczestniczenia jest wśród osób z wykształceniem magisterskim (36,9%) i inżynierskim (33,3%). Najmniej przygotowane do podjęcia współpracy są osoby z wykształceniem zawodowym (25%). Porównując odsetek respondentów (z wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowisko grup respondentów) przekonanych, że przelozeni delegują uprawnienia na niższe szczeble zarządzania i na szeregowych pracowników można stwierdzić, że jest

on największy w grupie menedżerów (40%). Nieco niższy poziom jest w grupie kierowników średniego szczebla i specjalistów (po 25%). Najmniejszy odsetek osób przekonanych o delegowaniu wspomnianych uprawnień jest w grupie kierowników najniższego szczebla (8,3%) i w grupie pracowników liniowych (6,3%). Z kolei największy odsetek osób będących przeciwnego zdania jest w grupie asystentów (41,7%) oraz menedżerów (20%), a najmniejszy w grupie kierowników najniższego szczebla i pracowników liniowych (6,3%).

Wykres 4. Delegowanie przez przełożonych uprawnień na niższe szczeble zarządzania

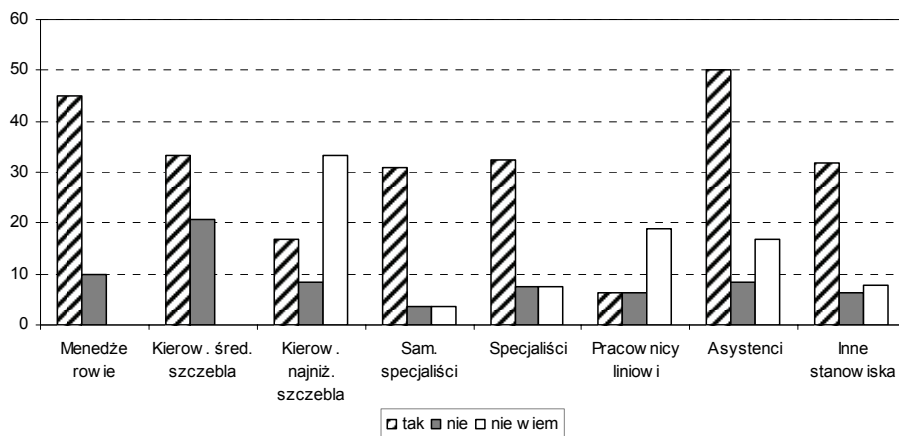


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Analizując odsetek respondentów przekonanych, że przełożeni delegują uprawnienia na niższe szczeble zarządzania i na szeregowych pracowników można stwierdzić, że jest on największy w grupie respondentów z wykształceniem magisterskim i inżynierskim, a najniższy w grupie osób z wykształceniem podyplomowym (14,3%) i średnim (14%). Z kolei najwyższy odsetek respondentów będących przeciwnego zdania jest w grupie osób z wykształceniem średnim (18%) i inżynierskim (17,9%), a najmniejszy w grupie osób z wykształceniem magisterskim (6,5%). Biorąc pod uwagę rozkład odpowiedzi osób (z wyróżnionych ze względu na długość stażu pracy grup respondentów) na pytanie dotyczące delegowania przez przełożonych uprawnień na niższe szczeble zarządzania i na szeregowych pracowników można stwierdzić, że największy odsetek respondentów przekonanych o takim delegowaniu jest w grupie respondentów o ponad 10-cioletnim stażu pracy (26,5%) oraz pracujących nie dłużej niż 2 lata (25%). Najmniej respondentów przekonanych o takim delegowaniu jest w grupie osób, których staż pracy jest dłuższy niż dwa lata, ale równocześnie nie przekracza 5 lat (13,6%). Z kolei najwięcej respondentów będą-

cych przeciwnego zdania jest w grupie osób o stażu pracy krótszym niż 2 lata (23,6%), natomiast najmniej w grupie osób, których staż pracy jest zawarty w przedziale od 2 do 5 lat. Analizując wielkość odsetka respondentów przekonanych o delegowaniu przez przełożonych uprawnień na niższe szczeble zarządzania można stwierdzić, że jest najwyższy w grupie respondentów pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających od 51 do 150 pracowników (45,8%), a najniższy w tej samej wielkości przedsiębiorstwach państwowych (5,3%). Z kolei najwyższy odsetek osób mających odmienne zdanie na ten temat jest w grupie osób pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających ponad 150 osób (21,3%), a najniższy także w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających od 51 do 150 pracowników (8,3%).

Wykres 5. Wykorzystywanie przez przełożonych kreatywności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości pracowników w realizacji zadań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Porównując odsetek respondentów przekonanych, że przełożeni mając na względzie sprawne zarządzanie i właściwą realizację zadań wykorzystują kreatywność, innowacyjność oraz przedsiębiorczość pracowników w realizacji zadań, można stwierdzić, że jest on najwyższy w grupie asystentów (50%) i menedżerów (45%). Nieco niższy poziom jest w grupie kierowników średniego szczebla (33,3%) i specjalistów (32,5%). Najniższy odsetek osób przekonanych o delegowaniu wspomnianych uprawnień jest w grupie kierowników najniższego szczebla (16,7%) i w grupie pracowników liniowych (6,3%). Z kolei najwyższy odsetek osób będących przeciwnego zdania jest w grupie kierowników średniego szczebla (20,8%) i menedżerów (10%), a najniższy w grupie pracowników liniowych (6,3%) i samodzielnych specjalistów (3,5%).

Porównując odsetek respondentów przekonanych, że przełożeni we wskazanych wyżej celach wykorzystują kreatywność, innowacyjność oraz przedsiębiorczość pracowników w realizacji zadań, można stwierdzić, że ten odsetek jest najwyższy w grupie respondentów z wykształceniem pomaturalnym (44,4%) i inżynierskim (38,5%), a najniższy w grupie osób z wykształceniem średnim (7,1%) i podyplomowym (14%). Natomiast najwyższy odsetek respondentów będących przeciwnego zdania jest w grupie osób z wykształceniem inżynierskim (10,3%), a najniższy w grupie osób z wykształceniem magisterskim (6,5%).

Rozpatrując natomiast rozkład odpowiedzi osób (z wyróżnionych ze względu na długość stażu pracy grup respondentów) na pytanie dotyczące wskazanego wyżej wykorzystywania kreatywności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości pracowników w realizacji zadań należy zauważyć, że najwyższy odsetek respondentów przekonanych o takim delegowaniu jest w grupie respondentów o stażu pracy nie dłuższym niż 2 lata (40,3%), a najmniej respondentów przekonanych o takim delegowaniu jest w grupie osób, z ponad 10-letnim stażem pracy (26,5%). Z kolei najwięcej respondentów będących przeciwnego zdania jest w grupie osób o stażu pracy dłuższym niż 5 lat, który równocześnie nie przekracza 10 lat (12,5%), natomiast najmniej respondentów o takich poglądach jest w grupie osób, których staż pracy jest zawarty w przedziale od 2 do 5 lat (6,8%).

Rozważając wielkość odsetka respondentów przekonanych, że przełożeni mając na względzie sprawne zarządzanie i właściwą realizację zadań wykorzystują kreatywność, innowacyjność oraz przedsiębiorczość pracowników w realizacji tychże, można stwierdzić, że jest on najwyższy w grupie pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających od 51 do 150 pracowników (54,2%), a najniższy w tej samej wielkości przedsiębiorstwach państwowych (10,5%). Z kolei najwyższy odsetek osób mających odmienne zdanie na ten temat jest w grupie osób pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających od 51 do 150 osób (%), a najniższy w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających od 51 do 150 pracowników (%).

Odnosząc się do rozkładu wskazań respondentów dotyczących zarówno delegowania władzy na niższe szczeble zarządzania i na szeregowych pracowników, jak również wykorzystywania kreatywności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości pracowników w realizacji zadań można zauważyć, że najwyższy odsetek respondentów przekonanych o podejmowaniu przez przełożonych wskazanych wyżej działań mających w końcowym efekcie doprowadzić do usprawnienia zarządzania i realizacji zadań jest w grupie osób zatrudnionych w firmach prywatnych, zatrudniających ponad 50 pracowników. Tę prawidłowość można tłumaczyć tym, że do tej grupy przedsiębiorstw zaliczają się w znacznej mierze firmy z kapitałem obcym, wykorzystujące w szerokim zakresie nie tylko najnowsze osiągnięcia z zakresu technologii, ale także z zakresu zarządzania i organizacji pracy.

Podsumowanie

Kierownicy pełniąc swe funkcje powinni czerpać inspiracje z nowych trendów w pełnieniu tych funkcji w organizacjach, które odniosły sukces rynkowy. Dotyczy to zarówno kształtowania struktury tychże organizacji, jak i kierowania. Zalecane jest, by w sposób ciągły dostosowywali strukturę organizacji stosownie do wyzwań otoczenia i w razie potrzeby budowali ją wokół procesów, obejmujących wszystkie fazy, począwszy od opracowywania nowego produktu, a skończywszy na sprzedaży i obsłudze posprzedażowej wyrobu. Natomiast w kierowaniu, mając na względzie dobro organizacji, oprócz zespołowego podejmowania decyzji, powinni rozważyć wprowadzenie empowermentu i subsydiarności, a także delegowania części swoich obowiązków i uprawnień podwładnym. Ponadto powinni kierować się szeroko pojętą etyką oraz umiejętnie zarządzać „kontraktami” pomiędzy organizacją, a jej członkami. Kształtując ich postawy powinni wykorzystywać znajomość charakterystycznych cech danej osobowości i zapobiegać powstawaniu u nich dysonansu poznawczego. Analiza przedstawionych danych wskazuje, że najistotniejszymi barierami w delegowaniu władzy są: chęć znajomości wszystkich detali przez przełożonych, błędne przeświadczenie kierownictwa, że: „ja potrafię to zrobić lepiej”, poczucie zagrożenia i brak akceptacji możliwości błędu u delegowanego oraz brak zaufania do podwładnych. Najczęściej wskazywaną przez respondentów zewnętrzną barierą uniemożliwiającą delegowanie władzy jest panująca tradycja jednoosobowego kierownictwa (24,5% ogółu respondentów) i brak kompetentnego personelu (24,1% ogółu respondentów) oraz nieporozumienie co do zakresu władzy i odpowiedzialności (22,7% ogółu respondentów). Jeśli chodzi o pracowników, którym przekazuje się władzę, głównymi barierami są przeciążenie pracą (32,9% wskazań), brak doświadczenia (20,2% wskazań), lęk przed odpowiedzialnością i samodzielnością (18,5% wskazań) oraz ucieczka od odpowiedzialności (18,1% wskazań). Aby wprowadzenie empowermentu w polskich przedsiębiorstwach powiodło się muszą zostać przezwyciężone powyższe bariery.

Summary

The aim of this text is an attempt to determine the feasibility of empowerment, which is one of the concepts of personnel management in the organization. Considered a phenomenon is often equated with a simple delegation of authority, meanwhile This is an extremely complex phenomenon, as it covers practically all spheres of the organization. platform combines organizational the psychological plane. Organizations empowerment is a set of targeted activities and management practices which give power, control and authority to subordinates. Psychological empowerment is a perception, perception of being supported and strengthened. The analysis results of the survey is conducted among 50 small and medium enterprises operating in the voivodeship.

In the first part of the article presents the characteristics of respondents and the companies they work for. Based on the obtained data on the educational level of respondents can be seen that they are the most numerous group of people with post-secondary education and secondary education.

The second part presents an assessment by respondents of interpersonal communication skills and organizational parent company. The responses can be assessed as a very efficient communication and efficient.

In the third part presents the respondents in the form of participatory decision-making. The results indicate that the largest group participating in decisions shall be individuals with technical education. This result of the test is the logical consequence of the fact that people with technical education are in practice and they usually can be found in specific situations, the best solution to a problem.