

# *Empowerment w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej*

Anna Cierniak-Emerych, Katarzyna Piwowar-Sulej

*Institut Nauk Ekonomicznych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Celem niniejszego artykułu jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: „Jak jest postrzegany *empowerment* w kontekście przejawów tzw. współczesnych koncepcji zarządzania?” oraz „Jakie są relacje między *empowermentem* a partycypacją pracowniczą?”. Proces badawczy oparto na studiach literaturowych połączonych z refleksją naukową. Dokonano interpretacji i krytycznej oceny dotychczasowego dorobku poświęconego analizowanej tematyce. Podjęto próbę usystematyzowania wiedzy na temat *empowermentu* na tle wybranych współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej, a ponadto sformułowano problem dla dalszych badań naukowych.

**Słowa kluczowe:** *empowerment*, koncepcje zarządzania, partycypacja pracownicza

## Wprowadzenie

Dynamicznie dokonujące się zmiany w otoczeniu dalszym i bliższym przedsiębiorstw, a także zmiany wewnętrzne, takie jak np. wymiana pokoleniowa pracowników, wymuszają inne niż dotychczas podejście do zarządzania współczesnymi organizacjami.

W latach 80. XX wieku upowszechnił się paradygmat zarządzania, nakazujący dostrzegać i wykorzystywać potencjał intelektualny pracownika, w tym jego kreatywność<sup>1</sup>. Narodziła się koncepcja zarządzania ludźmi nazwana zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). ZZL to strategiczne i spójne podejście do zarządzania

---

<sup>1</sup> Więcej na ten temat – zob. Morawski (2006).

najcenniejszymi aktywami organizacji (pracownikami), którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji (Armstrong, 2007). Także w wielu współczesnych koncepcjach zarządzania organizacjami akcentuje się rolę człowieka i postuluje wdrażanie partycypacji pracowniczej. Od pracowników wymaga się profesjonalnego działania, a jednocześnie rozszerza się im pole decyzyjne. Podmiotowe podejście do pracowników znajduje pełne odzwierciedlenie w procesie empowermentu.

*Empowerment* znajduje się w polu zainteresowania wielu dziedzin nauki, w tym m.in. polityki społecznej. Przez to pojęcie rozumie się proces umożliwiający ludziom zwiększenie kontroli nad ich życiem, czynnikami i decyzjami. Sam proces ma na celu budowanie zdolności człowieka do przejęcia tej kontroli. *Empowerment* to proces iteracyjny składający się z kluczowych elementów, w tym środowiska zachęcającego do powszechnego udziału w procesie decyzyjnym, który to udział wpływa na osiągnięcie celów w postaci likwidacji ubóstwa, integracji społecznej i godnej pracy dla wszystkich, a także zrównoważonego rozwoju<sup>2</sup>.

W psychologii wskazuje się, że *empowerment* – nazywany także umacnianiem – ma wymiar jednostkowy, organizacyjny i menedżerski. Jeśli umacnianie człowieka nie przejawia się w jego zachowaniu, wówczas można to tłumaczyć jednym lub kilkoma czynnikami, takimi jak (Kanafa-Chmielewska, 2012):

- słabe poczucie kontroli socjopolitycznej (niski poziom przekonania człowieka o jego możliwościach i skuteczności wpływu na system społeczny i polityczny),
- brak krytycznej świadomości (człowiek nie wie, jaki cel chce osiągnąć, jakie zasoby są do tego potrzebne, jak je zdobyć oraz jak tymi zasobami zarządzać),
- nieznanomość wartości i norm społecznych.

*Empowerment* (zwany zamiennie upodmiotowieniem) w naukach o zarządzaniu jest utożsamiany z wielowymiarowym procesem przekazywania pracownikom prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji, wzmacniania samodzielności i autonomii zatrudnionych, wydobywania z pracowników entuzjazmu i zaangażowania do działania poprzez wzmacnianie przekonania, że stanowią oni wartość dla organizacji (Zeffane, Al Zarooni, 2012; Story, 1995; Nauman, Khan, 2009, cyt. za: Krawczyk-Bryłka, 2012). Zakres definicyjny analizowanego pojęcia nie został jednak do tej pory jednoznacznie określony. W wąskim ujęciu *empowerment* oznacza delegowanie władzy w procesie decyzyjnym i jest traktowany jako metoda zarządzania. W ujęciu szerokim idea ta bywa nawet określana jako koncepcja zarządzania.

<sup>2</sup> Jest to definicja zbudowana na podstawie badań przeprowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych (zob. <http://social.un.org/empowerment>; <http://www.un.org/esa/socdev/ngo/outreach-materials/empowerment-booklet.pdf>).

Mając na uwadze powyższe, wyznaczono cel artykułu. Jest nim próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jak jest postrzegany *empowerment* w kontekście przejawów tzw. współczesnych koncepcji zarządzania?
- 2) Jakie są relacje między *empowermentem* a partycypacją pracowniczą?

Proces badawczy oparto na studiach literaturowych połączonych z refleksją naukową. Na płaszczyźnie teoretycznej artykułu dążono do interpretacji i krytycznej oceny dotychczasowego dorobku w zakresie nie tylko definiowania analizowanego zagadnienia. Chodziło zwłaszcza o podjęcie próby usystematyzowania wiedzy na temat *empowermentu* na tle wybranych współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej. Podjęto także próbę sformułowania problemu dla dalszych badań naukowych.

## ***Empowerment* na tle wybranych współczesnych koncepcji zarządzania**

Zdaniem J. Lichtarskiego i A. Węgrzyna (2000), koncepcje i metody zarządzania nie mieszczą się w tradycyjnych funkcjach zarządzania i mają wszechstronny, uniwersalny charakter, wkraczając w kilka lub wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa. Autorzy ci prezentują przy tym takie idee „nastawione na wprowadzanie zmian”, jak: *lean management*, benchmarking, organizacja ucząca się, organizacja wirtualna, outsourcing, *outplacement*, *time based management* i *business proces reengineering*. Podkreślają, że np. outsourcing jest narzędziem *lean management*. Za rozwiązania tradycyjne (mniej zorientowane na wprowadzanie zmian) uznają takie koncepcje, jak: koncepcja marketingowa, controllingowa i *total quality management* (TQM).

Jak zauważa K. Zimniewicz (2008), w literaturze stosuje się zamiennie różne pojęcia do oznaczenia tego samego terminu. Chodzi tutaj o takie sformułowania, jak koncepcja, metoda czy technika. Dlatego też autor ten proponuje używanie ogólnego określenia „instrument zarządzania”. W swojej książce pt. *Koncepcje zarządzania* (Zimniewicz, 2008) omawia takie rozwiązania, jak benchmarking, outsourcing, organizacja wirtualna, *lean management* (LM), wewnętrzna konkurencja, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez wartości, zarządzanie czasem, *reengineering*. Wskazany autor proponuje tym samym – zgodnie z przywołanym tytułem książki – pewną listę koncepcji zarządzania, na której wzorują się inni naukowcy.

Różne podejścia definicyjne oraz typologie koncepcji zarządzania zestawiała A. Szpitter (2011), dokonując próby usystematyzowania przywołanych pojęć.

Wskazała m.in. koncepcje proste, takie jak benchmarking czy outsourcing, oraz złożone – *lean management* czy TQM. Podkreśliła, że koncepcje zarządzania koncentrują się wokół jednego zagadnienia (np. jakości), podlegają rozwojowi, są wewnętrznie spójne i kompleksowe. Przedstawiła także strukturę hierarchiczną koncepcji *lean management*, TQM, benchmarkingu oraz Kaizen, podając nazwy metod i przykłady jeszcze bardziej szczegółowych narzędzi, tj. technik stosowanych w ramach każdej z tych koncepcji.

Zdaniem M. Bratnickiego (2000), *empowerment* ma wszechstronny czy kompleksowy charakter. Obejmuje bowiem swoim zasięgiem prawie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji, a zatem nie tylko funkcję personalną. Łączy płaszczyznę organizacyjną z indywidualną płaszczyzną psychologiczną pracownika. Autor ten nawiązuje do dorobku psychologii, dokonując podziału empowermentu na organizacyjny i psychologiczny. *Empowerment* organizacyjny jest zespołem celowych działań i praktyk menedżerskich, które zwiększają autorytet podwładnych. Z kolei *empowerment* psychologiczny oznacza poczucie bycia wzmacnianym. Chodzi o stan poznawczy, dostrzeganie swojej roli w organizacji i wynikających z niej uprawnień do podejmowania decyzji.

Trzy wymiary empowermentu wyróżniają D. Berry, Ch. Caldwell i J. Fehrmann (1994). Poza wymiarem organizacyjnym (obejmującym praktyki ogólnoorganizacyjne) i indywidualnym (psychologicznym), wymieniają także wymiar menedżerski, związany z działaniami podejmowanymi przez osoby sprawujące funkcje kierownicze.

Natomiast M. Bugdol uważa, że *empowerment* jest „w pewnym sensie” koncepcją zarządzania, obejmującą (Bugdol, 2006):

- proces wzrostu poziomu świadomości pracowników, ich przekonania, że są lepsi (tj. wydajniejsi) niż współpracownicy,
- delegowanie władzy i uprawnień w celu zwiększenia samoskuteczności,
- proces psychicznego odłączenia się od spraw, które są scedowane na innych,
- sposób sprawowania kontroli,
- ideę zarządzania zasobami ludzkimi,
- rodzaj umowy społecznej, psychologicznego kontraktu między przełożonymi a podwładnymi.

W ramach studiów literaturowych, przeprowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu, nie znaleziono typologii koncepcji zarządzania, w której wśród innych – wskazanych koncepcji – zaprezentowano także *empowerment*. Dlatego też dokonano próby odnalezienia założeń empowermentu w wybranych tzw. współczesnych koncepcjach zarządzania, takich jak LM, TQM czy zarządzanie wiedzą (tabela 1).

Jak wynika z tabeli 1, interesującą nas kategorię można nazwać kluczowym elementem koncepcji LM. Pewne założenia empowermentu są także

urzeczywistniane w pozostałych wskazanych koncepcjach zarządzania. Na tym tle interesujące wydaje się ujęcie analizowanego zagadnienia reprezentowane przez R. Randeniya, N. Baggaley i M.A. Rahim (1995). Według tych autorów, *empowerment* powinien być zupełnie odrębną koncepcją współpracującą z TQM. Co więcej, *empowerment* nie jest koncepcją dostosowaną do filozofii TQM. Jego wdrożenie wymaga bowiem budowy nowej, spłaszczonej struktury organizacyjnej (związanej z reengineeringiem), TQM zaś kładzie większy nacisk na samo zaangażowanie pracowników, które można kształtować bez wprowadzania zmian w strukturze (Randeniya, Baggaley, Rahim, 1995, cyt. za: Bugdol, 2006).

**Tabela 1. Założenia empowermentu realizowane w ramach wybranych współczesnych koncepcji zarządzania**

Koncepcja zarządzania	Związek z ideą empowermentu
<i>Lean management</i> (LM)	<ul style="list-style-type: none"><li>• traktowanie niewykorzystanego potencjału pracowników jako rodzaj mudy (źródło marnotrawstwa)</li><li>• podkreślenie wagi samodyscypliny i samodoskonalenia w ramach metody 5S</li><li>• zapewnienie pracownikom odpowiedniego poziomu kompetencji, umożliwienie podejmowania decyzji oraz przekazanie odpowiedzialności za utrzymanie maszyn w ramach metody <i>total productive maintenance</i> (TPM)</li></ul>
<i>Total quality management</i> (TQM)	<ul style="list-style-type: none"><li>• angażowanie każdego pracownika w doskonalenie produktów i procesów w przedsiębiorstwie</li></ul>
Zarządzanie wiedzą	<ul style="list-style-type: none"><li>• angażowanie pracowników w procesy ZW, takie jak pozyskiwanie, tworzenie, magazynowanie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy</li><li>• szczególna rola (uprawnienia decyzyjne) nadane kluczowym pracownikom, tj. pracownikom wiedzy</li></ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brillman (2002); Morawski (2006).

Dotychczasowe rozważania koncentrowały się wokół ogólnych koncepcji zarządzania organizacjami, mających charakter przekrojowy, co oznacza obejmowanie swym zasięgiem różnych sfer funkcjonowania danego podmiotu. W literaturze naukowej wyróżnia się także koncepcje realizacji poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. *Empowerment* jest, jak się wydaje, najściślej związany z funkcją personalną, obejmującą działania skierowane do potencjalnych i obecnych pracowników organizacji. W książce pt. *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, autorstwa J. Moczydłowskiej i K. Kowalewskiego (2014), przedstawiono *empowerment* w nawiązaniu do jego konsekwencji dla zarządzania, a ściślej – zarządzania ludźmi. Autorzy ci, używając określenia „koncepcja empowermentu”, nie

rozpatrują jednak tej koncepcji jako swego rodzaju „rozwinięcia” czy też kontynuacji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi lub koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Wzorując się na literaturze anglojęzycznej (Lee, Koh, 2001), stwierdzają natomiast, iż *empowerment* należy traktować jako rozwinięcie zarządzania partycypacyjnego oraz wzbogacania pracy.

Na tym tle warto zwrócić także uwagę na sformułowania ujęte w drugiej kolumnie tabeli 1. Odnajdujemy tam określenia takie, jak np.: „zapewnienie pracownikom [...], umożliwienie podejmowania decyzji”, „angażowanie każdego pracownika w doskonalenie”, „uprawnienia decyzyjne nadawane kluczowym pracownikom”. Wszystkie te określenia w sposób pośredni lub bezpośredni można (a nawet trzeba) łączyć z zagadnieniem partycypacji. Mając to na uwadze, uznano, że warto się bliżej przyjrzeć relacjom zachodzącym między *empowermentem* a partycypacją pracowniczą.

## ***Empowerment* – przejaw partycypacji pracowniczej?**

W literaturze przedmiotu, analizując etymologiczne podstawy *empowermentu*, zwraca uwagę jego tłumaczenie na język polski jako uprawomocnienie, upodmiotowienie. Jak wskazano we Wprowadzeniu, niekiedy używa się również określenia „umocnienie” lub „upełnomocnienie” (Kanafa-Chmielewska, 2012). Część spośród badaczy stwierdza przy tym, że upodmiotowienie jest procesem przekazywania kontroli działania i podejmowania decyzji w ręce pracowników, wzmacniania ich samodzielności (Zeffane, Al Zarooni, 2012; Nauman, Khan, Ehsan, 2010). Ujawnia się więc w ten sposób zasadność jego łączenia z nadaniem pewnego rodzaju autonomii człowiekowi w środowisku pracy. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na, akcentowany już wcześniej, wymiar organizacyjny *empowermentu*. Daleko idące przekazanie władzy, zespół działań prowadzących do udziału pracowników w sukcesie przedsiębiorstwa odzwierciedla ów wymiar organizacyjny *empowermentu* (Niehoff i in., 2001). Nasuwa się zatem pytanie o związek *empowermentu* z partycypacją pracowniczą.

Jedna z częściej przytaczanych definicji partycypacji ukazuje, iż partycypacja to w istocie zestaw środków (odmian i form działania), którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane w organizacji i/lub możliwość korzystania z „wypracowanych” nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa bądź własnościowo-finansowa) (Weiss, 1978). Z kolei B. Błaszczuk (1988) akcentuje, iż partycypacja to uczestnictwo pracowników w procesach nie tylko realnych, np. wytwarzania dóbr, lecz także regulacyjnych (decydowanie, kto, co, jakimi metodami ma wykonywać). Cytowani autorzy w różnych ujęciach

definicji partycypacji podkreślają zatem – uwypuklane w etymologii empowermentu – problemy dzielenia się władzą, zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji (Kožusznik, 2005).

Rozpatrywanie partycypacji w kontekście jej urzeczywistniania w organizacji wymaga zwrócenia uwagi na jej (Cierniak-Emerych, 2012):

- odmiany (pośrednia, bezpośrednia, własnościowo-finansowa<sup>3</sup>),
- formy (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, uprawomocnienie), które odzwierciedlają poziom (stopień) udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów ujawniających się w przedsiębiorstwie.

Partycypacja pośrednia, będąca wyrazem udziału pracowników w procesach zarządczych za pośrednictwem ich przedstawicieli, przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, a także rady pracowników. Przedstawicielski charakter pośredniej odmiany partycypacji, niejako ze swojej natury, nie w pełni służy możliwości wywierania pozytywnego wpływu na wzrost zaangażowania pojedynczych pracowników. Zatem ta odmiana partycypacji słabiej niż jej odmiana bezpośrednia pozostaje w związku z empowermentem.

Partycypacja bezpośrednia jest rozumiana jako bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowywania oraz podejmowania decyzji (Mendel, 2001; Ostrowski, 2009; Rudolf, Skorupińska, 2012). Chodzi zwłaszcza o tworzenie i funkcjonowanie tzw. kół jakości, zespołów powoływanych do rozwiązywania okresowo pojawiających się problemów, grup autonomicznych, czy też o indywidualne działania, w tym – ważne z punktu widzenia empowermentu – autonomiczne decyzje podejmowane przez pojedynczych pracowników w związku z funkcjonowaniem różnych sfer przedsiębiorstwa.

Siła oddziaływania pracowników w ramach przedstawionych odmian partycypacji może być zróżnicowana. Wpływają na to zwłaszcza decyzje dotyczące wyboru określonej formy partycypacji. Udział pracowników w zarządzaniu organizacją poprzez zapewnienie im – niezależnie od przyjętej odmiany i formy zatrudnienia – dostępu do informacji stanowi najprostszą formę realizacji ich uprawnień partycypacyjnych. Oprócz przekazywania informacji, partycypacja przejawia się poprzez współdziałanie, np. wyrażanie opinii, konsultacje i negocjacje oraz współdecydowanie. W ramach współdecydowania mieszczą się prawa sprzeciwu oraz wyrażania zgody, a także prawo do dwustronnego przygotowania i podejmowania decyzji (Weiss, Kruger, 1990). Tak rozumiane współdecydowanie

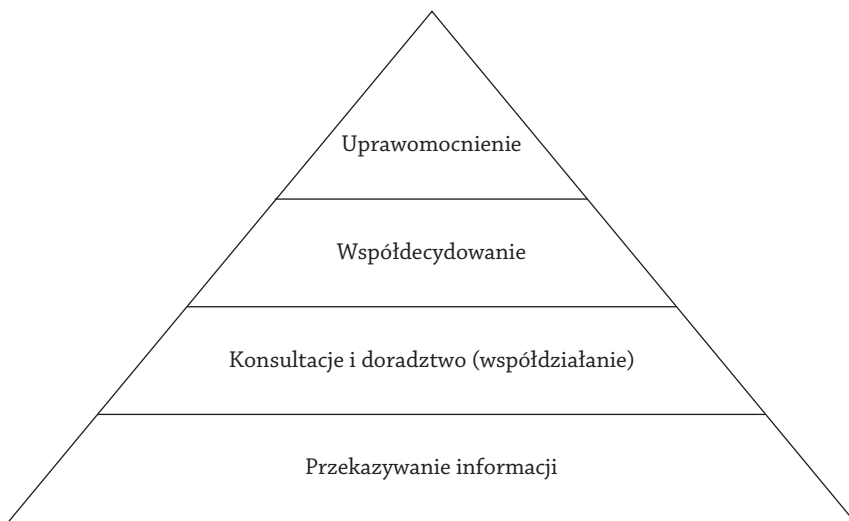
---

<sup>3</sup> Ta forma nie stanowi obszaru szczególnego zainteresowania w niniejszym artykule z uwagi na charakter zagadnienia.

nie obejmuje – jak wynika z literatury przedmiotu – uprawomocnionego udziału w sprawowaniu władzy.

Jeśli tak, to słusznym wydaje się zaryzykowanie stwierdzenia, że *empowerment* (uprawomocnienie) poprzez wyposażanie pracowników we władzę przybiera postać najwyższej formy partycypacji (rysunek 1). *Empowerment* jest przejawem „przemieszczania” władzy do konkretnych miejsc powstawania określonych problemów w danych warunkach funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw. Nie chodzi przy tym o obciążanie zatrudnionych koniecznością podejmowania decyzji dotyczących najtrudniejszych zagadnień (Cierniak-Emerych, 2012). Jak wskazuje J. Brilman (2002), prawem do podejmowania decyzji powinien dysponować ten, kto realizuje działania ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu danych decyzji. Uprawnienia decyzyjne należy zatem nadawać pracownikom, którzy znając kontekst sytuacyjny, mogą szybko przewidywać skutki dokonywanych wyborów w miejscu powstawania problemu. Niezbędne jest przy tym dysponowanie przez nich odpowiednimi kompetencjami.

**Rysunek 1. Poziomy partycypacji z uwzględnieniem ich form**



Źródło: Gableta, Cierniak-Emerych (2005).

Warto odnotować, iż w literaturze przedmiotu są również prezentowane poglądy wskazujące na nieco innych charakter związków partycypacji z *empowermentem*. I tak, np. D. Kanafa-Chmielewska (2012) stwierdza wprawdzie, że uprawomocnienie można utożsamiać z każdą partycypacją, a zwłaszcza z partycypacją bezpośrednią, ale jednocześnie – przywołując poglądy A. Wilkinsona (1998)



– wskazuje pięć głównych typów empowermentu, które – jak dodaje – nie muszą współwystępować. Zalicza do nich (Kanafa-Chmielewska, 2012):

- dzielenie się informacjami,
- rozwiązywanie złożonych problemów,
- autonomię w wykonywaniu zadań,
- kształtowanie postaw,
- samorządzenie.

Odnosząc wskazane typy empowermentu do informacji zaprezentowanych na rysunku 1, można stwierdzić, iż najniższy poziom partycypacji, czyli informowanie, jest postrzegany przez A. Wilkinsona już w kategoriach uprawomocnienia. Przyjmując jednak, że atrybutem empowermentu – jak stwierdza wielu autorów – jest autonomia, powstaje wątpliwość, czy rzeczywiście informowanie można w swoisty sposób zrównać z omawianą kategorią uprawomocnienia. Wątpliwość ta może się „umacniać” jeszcze bardziej, gdy zwrócimy uwagę na już przedstawione zdanie niektórych badaczy. Warto tutaj przypomnieć, że stwierdzają oni, iż *empowerment* można postrzegać jako swoiste poszerzenie partycypacji pracowniczej, uwidaczniające się w podejściu do współdziałania i decydowania. Polega ono na dzieleniu się z pracownikami nie tylko informacją, lecz także władzą (Bowen, Lawler, 1992).

W tym miejscu warto ponownie zaznaczyć, że uprawomocnienie bywa także w literaturze przedmiotu ujmowane jako odrębna koncepcja zarządzania. Wciąż jednak brak jest jednoznaczności co do podstaw teoretycznych tej koncepcji. Brakuje także – co jest charakterystyczne – szerokiego wachlarza metod i technik zarządzania, stanowiących jej swoiste „oprzyrządowanie”.

## Podsumowanie

Wzrastająca zmienność rzeczywistości gospodarczej utrwała rangę problematyki dotyczącej człowieka i jego pracy, a jednocześnie staje się ważną przesłanką weryfikowania dotychczasowych koncepcji oraz metod zarządzania. Zmieniające się przedsiębiorstwo niejako wymusza określanie zakresu i rodzaju niezbędnych działań oraz formułowanie rozwiązań najlepiej przystających do stawianych przed nim wyzwań. Poszukując sposobów wychodzenia naprzeciw tym wyzwaniom, coraz częściej wskazuje się partycypację pracowniczą, również – jak przedstawiono w artykule – w jej najbardziej rozwiniętej formie, jaką stanowi *empowerment*.

Przegląd literatury pozwala na wysunięcie wniosku, że są prowadzone badania nad istotą i genezą empowermentu. Pojęcie to pojawia się w różnych kontekstach, w tym w kontekście psychologicznym oraz zarządczym. Pewien niepokój może

jednak budzić niska świadomość przedstawicieli przedsiębiorstw, zarówno pracowników jak i pracodawców, na temat istoty empowermentu, a w konsekwencji również niewielka znajomość przesłanek oraz możliwości jego wykorzystania na poziomie przedsiębiorstwa. Brakuje bowiem – zwłaszcza w polskich realiach – umiejscowienia badań na temat empowermentu na gruncie praktyki zarządczej konkretnych przedsiębiorstw. Warto więc podjąć szersze badania empiryczne sprzyjające sprecyzowaniu owych przesłanek, możliwości, w tym i ograniczeń związanych z wykorzystywaniem empowermentu w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Jednocześnie jednak rodzi się na tym tle jakże ważne z punktu widzenia owej praktyki, ale i z perspektywy formułowania kolejnych problemów badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu, pytanie: „W jakich okolicznościach (przy spełnieniu jakich warunków) można byłoby uznać *empowerment* za ukształtowaną na gruncie partycypacji odrębną koncepcję zarządzania?”

Poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie wymaga podjęcia pogłębionych badań literaturowych, jak też szerszych badań i analiz empirycznych. W opinii autorek niniejszego artykułu zaprezentowane rozważania oraz propozycje dalszych badań wydają się aktualne i wartościowe dla rozwoju zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania.

## Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Berry, D., Cadwell, Ch., Fehrmann, J. (1994). *50 Activities for Coaching/Mentoring*. Amherst: Human Resource Development Press Inc.
- Błaszczyk, B. (1988). *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*. Warszawa: PWE.
- Bowen, D.E., Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Services Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, 33. <http://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/> (03.08.2016).
- Bratnicki, M. (2000). *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cierniak-Emerych, A. (2012). *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

- Gableta, M., Cierniak-Emerych, A. (2005). Partycypacja i uprawomocnienie pracowników w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 5, 272–279.  
<http://social.un.org/empowerment> (11.07.2016).  
<http://www.un.org/esa/socdev/ngo/outreachmaterials/empowerment-booklet.pdf> (11.07.2016).
- Kanafa-Chmielewska, D. (2012). Umacnianie (Empowerment) – pojęcie i istota. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 130–140.
- Kożuszniak, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: PWE.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2012). Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu, cz. 1. *Zarządzanie i Finanse*, 4, 313–330.
- Lee, M., Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *The International Journal of Management Review*, 12(4), 684–695.
- Lichtarski, J., Węgrzyn, A. (2000). Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 12, 11–14.
- Mendel, T. (2001). *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Moczydłowska, J., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
- Morawski, M. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Nauman, S., Khan, A.M. (2009). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28, 638–349.
- Nauman, S., Khan, A.M., Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638–649.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group&Organization Management*, 26(1), 93–113.
- Ostrowski, P. (2009). *Powstanie związków zawodowych w sektorze prywatnym w Polsce*. Warszawa: Friedrich Ebert Stiftung – Przedstawicielstwo w Polsce.
- Randeniya, R., Baggaley, N., Rahim, M.A. (1995). Total Quality Management: The need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*, 6(3), 215–22.
- Rudolf, S., Skorupińska, K. (2012). *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Story, M.R. (1995). The Secrets of Successful Empowerment. *Productivity Review*, 14, 81–90.
- Szpitter, A. (2011). Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji. *Przegląd Organizacji*, 10, 9–12.
- Weiss, D. (1978). *La démocratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Paris: Editions d'Organisation.

- Weiss, M., Kruger, H. (red.) (1990). *Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland*. Baden-Baden: Ein Glosser.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personal Review*, 27(1), 40–56.
- Zeffane, R., Al Zarooni, M.H. (2012). Empowerment, Trust and Commitment: The Moderating Role of Work-Unit Centrality. *International Journal of Management*, 29(1/2), 332–352.
- Zimniewicz, K. (2008). *Koncepcje zarządzania*. Poznań: Forum Naukowe.

## Summary

### Employee Empowerment in Context of Modern Management Concepts and Employee Participation

The aim of the article is to answer the following research questions: “How employee empowerment is perceived in the context of the modern management concepts’ manifestations?” and “What is the relationship between employee empowerment and employee participation?”. The research process was based on literature studies combined with an academic reflection. The authors interpreted and critically evaluated current achievements regarding to the topic analysed. They also made the attempt to systematise the knowledge of empowerment on the background of modern managerial concepts and employee participation. Finally they formulated a problem which should be considered in further research.

**Keywords:** employee empowerment, management concepts, employee participation

#### **Dr hab. inż. Anna Cierniak-Emerych, prof. UE**

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe obejmują problematykę człowieka w przedsiębiorstwie i jego pracy, a dotyczą zwłaszcza warunków pracy, partycypacji pracowniczej, elastyczności zatrudnienia, interesów pracowników, ale także zajmuje się przedsiębiorczością technologiczną. Autorka ponad 120 publikacji w językach polskim i angielskim, m.in. monografii pt. *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa* (2012, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego). W projektach badawczych (środki krajowe, jak też z EFS) uczestniczyła jako wykonawca lub kierownik. W wielu projektach szkoleniowych i rozwojowych była zarówno trenerem, jak i superwizorem. Stale współpracuje z praktyką gospodarczą, m.in. jako

ekspert. Pełni funkcję Prodziekana na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym UE we Wrocławiu oraz Kierownika Studiów Podyplomowych: Bezpieczeństwo i Higiena Pracy.

### **Dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej**

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania badawcze obejmują tematykę zarządzania ludźmi w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania (obecnie w przedsiębiorstwach stosujących podejście projektowe, czego wyrazem jest monografia pt. *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*, 2016, Warszawa: Difin). W sferze jej aktywności naukowej znajdują się również zagadnienia dotyczące m.in. kształtowania pro-innowacyjnego środowiska pracy. Posiada praktyczne doświadczenie w zarządzaniu departamentem personalnym oraz projektami HR. Jest autorką ponad 90 publikacji, kierownikiem projektu finansowanego przez NCN, laureatką dwóch konkursów stażowych (EFS). Wzięła aktywny udział w ponad 40 konferencjach (naukowych i biznesowych). Prowadzi działalność doradczą i szkoleniową. Jest członkiem Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Jej osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione sześciokrotnie Nagrodą JM Rektora UE we Wrocławiu.