

*dr hab. Joanna M. Moczydlowska, prof. nz
Uczelnia Łazarzkiego*

EMPOWERMENT – NOWE SPOJRZENIE NA AKTYWOWANIE POTENCJAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Temat empowermentu należy do aktualnych i w wysokim stopniu utylitarnych zagadnień rozpatrywanych na gruncie teorii i praktyki zarządzania ludźmi. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat empowermentu oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych.

Słowa kluczowe: empowerment, potencjał ludzki, zarządzanie

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu coraz intensywniej akcentuje się interdyscyplinarność, a nawet swoisty eklektyzm tej dyscypliny. Koncepcja empowermentu stanowi doskonały przykład na potwierdzenie słuszności takiego postrzegania zarządzania. Poprzez łączenie perspektywy organizacyjnej z psychologiczną empowerment dostarcza nowego spojrzenia na zarządzanie ludźmi, a nawet na zarządzanie w ogóle.

Typowy dla nauk o zarządzaniu brak precyzji w definiowaniu wielu pojęć dotyka także empowermentu. W literaturze problemu określa się go jako strategię zarządzania, filozofię zarządzania, metodę zarządzania, jako zjawisko organizacyjne, a także jako proces lub zespół działań i praktyk menedżerskich. Autorka traktuje empowerment zarówno jako koncepcję zarządzania, czyli zbiór spójnych poglądów wyjaśniających określony fragment rzeczywistości organizacyjnej, jak i jako metodę zarządzania, czyli spójny zbiór działań organizacyjnych, które organizacje skutecznie implementowały, czyniąc tym samym praktyką zarządzania.

Analizując etymologiczne korzenie empowermentu, należałoby skupić uwagę na uprawomocnieniu (upodmiotowieniu) pracowników. Byłoby to jednak daleko idące uproszczenie. Filozofia empowermentu wyrasta z przekonania, że każda organizacja to coś więcej niż zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie. To wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości¹. Oznacza to, że zadaniem menedżerów jest budowanie takiej atmosfery pracy, by ludzie mieli poczucie przynależności do wspólnoty, a środowisko pracy postrzegali jako przestrzeń wzmacniania poczucia własnej wartości, godności i samorealizacji. Zbudowanie takiej wspólnoty oznacza, że potencjał ludzi ma duże szanse przekształcić się w potencjał rozwojowy organizacji, stając się źródłem pożądanых z punktu widzenia organizacji zachowań.

¹ Por. E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat empowermentu oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych.

1. Potencjał ludzki jako źródło sukcesu organizacji

W naukach o zarządzaniu pojęcie potencjału ludzkiego ściśle wiąże się z teorią kapitału ludzkiego. Została ona stworzona przez G.S. Beckera w latach 70. XX wieku i szybko zyskała na znaczeniu. Zakłada, że człowiek jest najcenniejszym elementem każdej organizacji. Pieniądze wydane na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników traktowane są w kategoriach inwestycji, a nie w kategoriach kosztu, jak to miało miejsce wcześniej. Inwestycje w kapitał ludzki to ogół działań, które wpływają na fizyczny i pieniężny dochód oraz powiększenie zasobów tkwiących w ludziach. Prowadzą one do zmiany wartości nagromadzonych zdolności pracowników i w efekcie do zmiany jakości ich pracy.

Potencjał ludzki to przede wszystkim potencjał tkwiący w szeroko rozumianych kompetencjach pracowników. Autorce² bliskie jest szerokie spojrzenie na kompetencje. Ich integralną częścią są nie tylko wiedza i umiejętności, ale także cechy i predyspozycje osobowościowe. Trzeba jednak podkreślić, że w środowisku badaczy potencjału ludzkiego trwa dyskusja, czy kompetencje są to dyspozycje, czyli możliwości tkwiące w pracowniku, czy też dyspozycje już ujawnione w działaniu, a tym samym dostępne obserwacji. Na przykład w definicji proponowanej w programie Management Charter Initiative kompetencje traktuje się jako „**zdolność** do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę”³. Podobnie definicję kompetencji formułuje Hanpower Services Commission: „Kompetencje to **zdolność** wykonywania czynności w zawodzie w sposób zgodny ze standardami wymaganymi dla danego stanowiska”⁴. Także G. Filipowicz traktuje kompetencje jako „**dyspozycje** w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw (...)”⁵. Zgodnie z prezentowanymi poglądami są to zatem raczej możliwości podejmowania określonych zachowań wymagające – jak każda dyspozycja czy zdolność – aktywizacji w procesie motywowania.

Pewną próbą rozstrzygnięcia tego dylematu jest rozwiązanie zawarte w pracach C. Worduffe’a. Autor proponuje podział kompetencji na dwie grupy: „wejścia” i „wyjścia”. Kompetencje wejścia to przede wszystkim wartościowe z perspektywy organizacji atrybuty pracownika. Stanowią one określony potencjał. Natomiast grupa druga – kompetencje „wyjścia” – to już konkretne standardy wyników działalności znajdujące odzwierciedlenie w rezultatach pracy pracownika lub wynikach działalności organizacji⁶.

² Por. J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.

³ *Introducing Management Standards*, The Management Charter Initiative, Londyn 1992.

⁴ Za: M. Siciński, *Kwalifikacje czy kompetencje?*, „Edukacja i Dialog” 2003, nr 9 (152), s. 8.

⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.

⁶ Za: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 64-65.

W ocenie autorki kompetencje to dyspozycje ujawniane w określonych okolicznościach lub nieujawniane np. z powodu braku motywacji pracownika lub braku potrzeby wykorzystywania danej kompetencji (grupy kompetencji) w toku aktualnie wykonywanych zadań zawodowych. Akceptacja takiego rozwiązania oznacza konieczność wyłączenia motywacji ze zbioru części składowych kompetencji i potraktowania jej jako warunku przekształcenia dyspozycji pracownika w dostępne obserwacji działanie.

W gospodarce opartej na wiedzy wśród potencjalności pracowników największe znaczenie mają jego uzdolnienia. Do najbardziej cennych zalicza się:

- ponadprzeciętne zdolności intelektualne, w tym:
 - ⇒ podwyższony poziom zdolności ogólnych,
 - ⇒ zdolności specyficzne, dotyczące konkretnej dziedziny, przy przeciętnym ogólnym wskaźniku inteligencji;
- kreatywność wyrażającą się w oryginalności, płynności, elastyczności myślenia, podejmowaniu nowych, niekonwencjonalnych problemów, podejmowaniu ryzyka, wysokiej akceptacji atmosfery niepewności i wieloznaczności, bogatej emocjonalności;
- zaangażowanie w pracę korelujące dodatnio z takimi cechami, jak: dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości⁷.

Listę tę należy uzupełnić o inteligencję emocjonalną pracowników, która w świecie współczesnych organizacji, gdzie sukces oparty jest na pracy zespołowej ogrywa coraz większą rolę⁸. To kompetencje psychologiczne, społeczne i prakseologiczne mogą w największym stopniu zdecydować o tym, czy w organizacji uda się zbudować wspólnotę skupioną wokół tych samych celów i wartości.

Obok różnorodnych uzdolnień potencjał ludzki opisuje się również w takich kategoriach jak zaangażowanie, lojalność pracowników, przywiązanie do organizacji, zdolność do wchodzenia w relacje. Wszystkie wymienione pojęcia w mniejszym lub większym stopniu akcentują emocjonalny kontekst aktywności zawodowej ludzi i coraz częściej wskazywane są jako źródło innowacyjności, a tym samym konkurencyjności i wartości. Jednocześnie zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania mają coraz większą świadomość, jak trudno tego rodzaju potencjał odkryć lub wykreować, a następnie aktywować i przekuć w sukces. Odpowiedzi na pytanie, jak to zrobić, dostarcza między innymi koncepcja empowermentu.

2. Empowerment – istota i cele

Empowerment łączy się z motywowaniem pracowników przez poszerzanie ich autonomii i samokontroli, co ma prowadzić do głębokiego zaangażowania w formułowanie i osiąganie celów zawodowych i organizacyjnych. Empowerment stanowi rozwinięcie wcześniejszych nurtów teoretycznych w zarządzaniu:

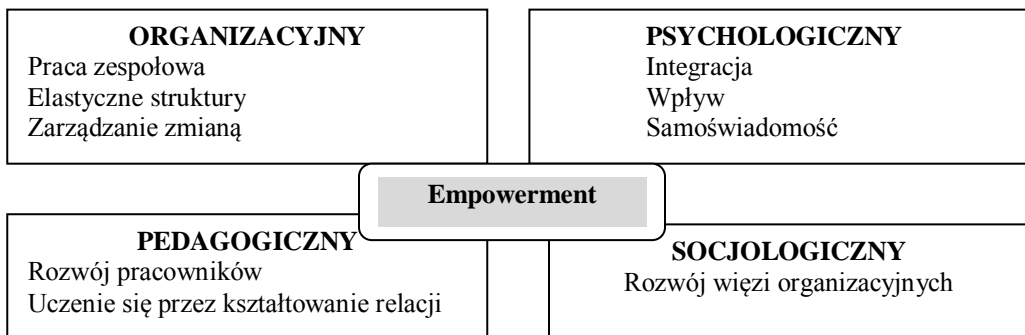
⁷ A.E. Sękowski, *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, [w:] *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, praca zbiorowa pod redakcją A.E. Sękowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 35-36.

⁸ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 57-60.

zarządzania partycypacyjnego i wzbogacania pracy⁹. Jak trafnie podkreślają pionierzy badań nad empowermentem, J.A. Conger i R.N. Kangungo¹⁰, pełne zrozumienie tej koncepcji wymaga uwzględnienia dwóch wzajemnie przenikających się płaszczyzn: organizacyjnej i psychologicznej. W sferze organizacyjnej empowerment oznacza daleko idące przekazanie władzy pracownikom. W warstwie psychologicznej to szczególny stan świadomości pracowników: świadomość swojej podmiotowej roli w organizacji i wynikających z niej uprawnień do podejmowania decyzji.

Jak pisze M. Bratnicki¹¹, empowerment jest zjawiskiem 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 wyjątkowość. Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Działania te zmierzają do empoweringu pracowników, czyli ich wzmocnienia i usamodzielnienia dzięki stworzeniu kontekstu organizacyjnego kształtującego *state empowerment* – stan bycia empowered, czyli empowermentu na płaszczyźnie indywidualnej, psychologicznej. Empowerment psychologiczny jest percepcją, odbiorem bycia wspieranym, wzmocnionym.

M. Bugdol¹² jeszcze bardziej poszerza perspektywę empowermentu, postulując uwzględnienie czterech płaszczyzn realizacji tej koncepcji: organizacyjną, pedagogiczną, psychologiczną, socjologiczną (por. rysunek nr 1).



Rysunek 1. Wymiary empowermentu

Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 42-73.

⁹ Por. M. Lee, J. Kohn, *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of management Review” 2001, Vol. 12, No 4.

¹⁰ J.A. Conger, R.N. Kangungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review” 1988, Vol. 13, No 3, s. 471-482.

¹¹ Por. M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza.

¹² M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 42-73.

Cytowani autorzy zwracają uwagę na dynamiczny charakter empowermentu, traktując go jako ciągły proces zachodzący w organizacji. Jego istotą jest umożliwienie pracownikom kreatywnego działania oraz przejawiania własnej inicjatywy przez przekazanie im możliwości podejmowania decyzji przy zachowaniu odpowiedzialności za ich realizację¹³. To wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania¹⁴.

To, co wydaje się w tej koncepcji nowe, to próba stworzenia w ramach organizacji swoistego mikrospołeczeństwa charakteryzującego się szeregiem cech, którymi są:

- wizja – rozumiana jako cele do osiągnięcia, ale bez dookreślenia sposobu ich osiągania;
- partnerstwo – przełożony i podwładny tworzą zespół, którego aktywność ukierunkowana jest na cel;
- odpowiedzialność – rezygnacja ze struktur hierarchicznych na rzecz wzajemnego uzupełniania się pracowników, pełnej współpracy opartej na wzajemnej pomocy;
- samokontrola – każdy pracownik ma jasno określone cele oraz dostęp do stosownych danych niezbędnych do ich osiągnięcia, a stopień osiągania celu monitoruje sam w oparciu o posiadane umiejętności;
- zaufanie – liderzy budują relacje ze współpracownikami na zaufaniu, także pracownicy muszą ufać sobie nawzajem, współpracując nad osiągnięciem konkretnych celów;
- przywództwo – menedżerowie realizują szereg ról organizacyjnych: mentora, trenera, koordynatora, doradcy bez stosowania presji, nacisków czy narzucania konkretnych rozwiązań;
- postawa zaangażowania – swoista troska pracowników o działania podejmowane dla osiągnięcia celów indywidualnych i organizacyjnych;
- właściwy osąd – intuicja oparta na wiedzy pracownika, która pozwala ocenić indywidualne, zespołowe oraz organizacyjne efekty pracy;
- klimat innowacyjności – kultura organizacji promująca kreatywność i innowacyjność;
- swoboda przepływu informacji oraz wiedzy między pracownikami i pionami funkcjonalnymi¹⁵.

Wśród najważniejszych celów empowermentu wymienia się tworzenie kultury współpracy, która z kolei stanowi bazę innych osiągnięć organizacji, zwłaszcza jej innowacyjności i stabilności. Nie bez znaczenia jest także proces ciągłego rozwoju pracowników. Otrzymując dużą swobodę działania i odpowiedzialnego rozwiązywania złożonych problemów, nieustannie zdobywają nowe doświadczenia. To z kolei ułatwia osiąganie celów zarówno organizacyjnych,

¹³ Por. J.F. Jarrar, M. Zairi, *Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices*, „Managerial Auditing Journal” 2002, Vol. 17, No 5.

¹⁴ R. Zeffane, M.H. Al. Zarooni, *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” 2012, Vol. 29, No 1-2, s. 333.

¹⁵ B. Rzeźnik, *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 3/2, s. 349.

jak i zawodowych. Dzięki optymalnemu wykorzystaniu potencjału pracowników rośnie ich satysfakcja z pracy, a dzięki niej jakość oferowanych przez organizację produktów, w tym usług.

3. Wdrażanie empowermentu – potencjalne ograniczenia i bariery

Świadomy współudział zatrudnionych w procesie rozwoju organizacji może być oceniany wyłącznie w kategoriach pozytywnych i jako taki stanowi cel zarządzania ludźmi formułowany przez wielu menedżerów. Empowerment ma szansę spowodować relatywnie wyższy poziom motywacji pracowników w porównaniu z motywacją w organizacjach, które nie stosują w praktyce tej koncepcji zarządzania. Badania¹⁶ nad stopniem znajomości i wykorzystania empowermentu wskazują na to, że jest to koncepcja mało znana i stosunkowo rzadko wykorzystywana w praktyce. Badania na ten temat są w Polsce stosunkowo nieliczne, dlatego nie można jednoznacznie rozstrzygnąć, czy w większym stopniu wynika to z małej wiedzy menedżerów na temat empowermentu, czy raczej z barier i ograniczeń we wdrażaniu koncepcji.

W ocenie autorki jedna z głównych trudności w implementacji wiąże się z psychologicznym wymiarem empowermentu. Płaszczyzna psychologiczna ujęta w ramy omawianej koncepcji wydaje się z jednej strony źródłem jej atrakcyjności, z drugiej potencjalnym źródłem ograniczeń. Empowerment opiera się na przekonaniu, że każdy z członków organizacji posiada wewnętrzną siłę wynikającą z doświadczenia, wiedzy i wewnętrznej motywacji oraz zdolność do identyfikacji, aktywacji i wykorzystania tej siły (por. rysunek nr 2). K. Blanchard¹⁷ wręcz w definicję empowermentu wpisuje zdolność osób lub zespołów do dokonywania celowych, trafnych wyborów i podejmowanie na ich podstawie działań, które przynoszą organizacji zysk. Trzeba w tym miejscu zaryzykować pytanie, czy nie jest to jednak zbyt optymistyczna, nieco życzeniowa wizja pracowników. Czy owa „zdolność” wskazywana przez K. Blancharda jest powszechna? Czy każdy pracownik, albo chociaż większość, posiada tak wysokie kompetencje intelektualne i emocjonalne, tak daleko rozwiniętą samoświadomość, by dostrzec w sobie i uwolnić moc, o której pisze cytowany autor? Czy zdolność tę na tyle powszechnie posiadają menedżerowie, by „zarażać” nią swoich współpracowników? Nie wnikając w przyczyny takiego stanu rzeczy, trzeba przyjąć, że w odniesieniu do wielu organizacji odpowiedź na tak postawione pytania musi brzmieć: niestety, nie.

¹⁶ B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 10, nr 4, s. 325-327.

¹⁷ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2011, s. 58.



Rysunek 2. Psychologiczne wymiary empowermentu

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Gkorezis, L. Hatzithomas, E. Petridou, *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues” 2011, Vol. XXIII, s. 84.

Kolejna wątpliwość dotyczy tego, czy zjawiskiem powszechnym jest dziś integracja celów osobistych z celami organizacji eksponowana jako istotny atrybut empowermentu. W sytuacji znacznej rotacji zatrudnienia, rosnącej popularności elastycznych form pracy może okazać się to więcej niż trudne. Pracownik zatrudniony do realizacji krótkoterminowego projektu rzadko jest zainteresowany długofalowymi, strategicznymi celami danej organizacji, bowiem jego uwaga skupia się na możliwościach pozyskiwania kolejnych atrakcyjnych zleceń od kolejnych pracodawców. Także ze strony organizacji istnieje opór przed dopuszczaniem takich pracowników do najbardziej wrażliwej wiedzy organizacyjnej, w tym do informacji o działaniach i wynikach firmy. A przecież dostęp do wiedzy strategicznej jest traktowany jako fundamentalna zasada empowermentu, jako jeden z „kluczy” tej metody działania. Zawiera się w przekonaniu, że pracownicy, rozumiejąc znaczenie dzielenia się informacjami dla własnego miejsca pracy, nie będą przekazywać ich konkurencji¹⁸. I znowu należy powtórzyć, że jest to chyba zbyt optymistyczna wizja lub przyjąć, że empowerment ma największe zastosowanie w odniesieniu do grupy kluczowych, względnie stałych pracowników organizacji, którzy tworzą jej swoisty trzon kadrowy. W mniejszym stopniu natomiast odnosi się do tzw. freelancerów, których liczba na rynku pracy lawinowo wzrasta, a siła ich związku z jednym konkretnym pracodawcą spada.

Podsumowanie

Wyzwania, z którymi muszą mierzyć się współczesne organizacje, zmuszają do poszukiwań wciąż nowych, bardziej efektywnych koncepcji i metod zarządzania. Przedstawiona w tym artykule koncepcja empowermentu stanowi, w ocenie autorki,

¹⁸ K. Blanchard, J.P. Carlos, A. Randolph, *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*, Berrett Koehler Publisher, California 2001, s. 66.

interesującą poznawczo i utylitarną propozycję szerszego spojrzenia na możliwości aktywowania potencjału ludzkiego i przekształcania go w wymierne, oczekiwane przez pracodawcę wyniki.

Przedstawiona tu analiza teoriopoznawcza może stanowić punkt wyjścia do sformułowania następujących problemów badawczych:

- Jaki jest związek empowermentu z innymi koncepcjami zarządzania ludźmi, np. zarządzaniem zaufaniem, zarządzaniem przez zaangażowanie, zarządzaniem talentami, zarządzaniem relacjami itp.?
- Jak łączyć empowerment z elastycznymi, z definicji krótkotrwałymi formami zatrudnienia oraz płynnością ról organizacyjnych?
- Jakie cechy kultury organizacyjnej korelują z efektywnym wykorzystaniem empowermentu?
- Jak łączyć empowerment z wyzwaniem wynikającym ze starzenia się zasobów pracy i rosnącej różnorodności kulturowej organizacji?

Bibliografia

1. Blanchard K., Carlo J.P., Randolph A., *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*, Berrett Koehler Publisher, California 2001.
2. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2011.
3. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
4. Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
5. Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E., *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues” 2011, Vol. XXIII.
6. Conger J.A., Kangungo R.N., *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of management Review”, 1988, Vol. 13, No 3.
7. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
8. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
9. *Introducing Management Standards*, The Management Charter Initiative, London 1992.
10. Jarrar J.F., Zairi M., *Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices*, „Managerial Auditing Journal” 2002, Vol. 17, No 5.
11. Krawczyk-Bryłka B., *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 10, nr 4.
12. Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
13. Lee M., Kohn J., *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of Management Review” 2001, Vol. 12, No 4.
14. Moczyłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
15. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
16. Rzeźnik B., *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 3/2.
17. Sękowski A.E., *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, [w:] *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, praca zbiorowa pod redakcją A.E. Sękowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
18. Siciński M., *Kwalifikacje czy kompetencje?*, „Edukacja i Dialog” 2003, nr 9 (152).

19. Zeffane R., Al. Zarooni M.H., *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” 2012, Vol. 29, No 1-2.

EMPOWERMENT - A NEW LOOK FOR THE ACTIVATION OF HUMAN POTENTIAL IN THE ORGANIZATION

Summary: The subject of the empowerment belong to the current extremely utilitarian issues considered on the basis of management theory and practice. The article has an epistemological character. Its aim is to systematize the knowledge of the empowerment and formulate, on this basis, problems for the further scientific research.

Key words: empowerent, human potential, management

Nota o Autorze:

Information about the author:

Joanna M. Moczydłowska – dr hab., prof. nz w Uczelni Łazarskiego, kierownik Katedry Zarządzania i Marketingu

Contact:

*Prof. nz dr hab. Joanna M. Moczydłowska
Uczelnia Łazarskiego, Katedra Zarządzania i Marketingu
ul. Świeradowska 43,
02-662 Warszawa
Email: joanna@moczydłowska.pl*