

Motywacja osiągnięć jako podmiotowe uwarunkowanie wdrożenia koncepcji *empowerment* w organizacjach

Agnieszka Springer

*Instytut Zarządzania, Wydział Finansów i Bankowości,
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu*

Karolina Oleksa

*Instytut Zarządzania, Wydział Finansów i Bankowości,
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu*

Empowerment można rozpatrywać we dwóch współzależnych wymiarach: psychologicznym i środowiskowym. Wymiar psychologiczny odnosi się do motywacji pracownika, kształtowanej m.in. przez własną ocenę poziomu kompetencji, natomiast wymiar środowiskowy to warunki organizacyjne. Do badania motywacji pracownika wykorzystano czteroczynnikowy model celów związanych z osiągnięciami A.J. Elliota i H.A. McGregora, wyróżniający cztery rodzaje motywacji osiągnięć: mistrzostwo–dążenie, mistrzostwo–unikanie, wykazanie się–dążenie, wykazanie się–unikanie. Badano również samoocenę trzech skupisk kompetencji oraz charakter wykonywanej pracy. Z badania ($N = 309$) wynika, że pracownicy wysoko oceniający własne kompetencje wykazują najczęściej motywację mistrzowską–dążeniową, a pracownicy niżej oceniający swoje kompetencje, dodatkowo nie mający swobody w podejmowaniu decyzji, przejawiają motywację wykazanie się–unikanie.

Słowa kluczowe: *empowerment*, wymiar psychologiczny empowermentu, motywacja osiągnięć, kompetencje, charakter pracy

Wprowadzenie

Wraz z dynamicznymi zmianami na rynku pracy oraz rozwojem nauk o zarządzaniu nastąpił rozkwit koncepcji zarządzania dążących do zwiększenia

efektywności pracowników (Conger, Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Jedną z takich koncepcji jest *empowerment*, konstrukt wciąż rozwijany w naukach o zarządzaniu. S.T. Menon (2001) zauważył, że do końca XX wieku w definicjach empowermentu przeważały trzy podejścia: 1) organizacyjne, 2) motywacyjne i 3) związane z osobą kierownika oraz jego stylem zarządzania. Z czasem jednak stwierdzono, że koncepcja empowermentu jest wielowymiarowa i do efektywnego wdrożenia potrzeba współdziałania między czynnikami organizacyjnymi a podmiotowymi uwarunkowaniami jednostki. Do tych podmiotowych uwarunkowań można zaliczyć motywację pracownika, zależną od zmiennych poznawczych, m.in. od poczucia bycia kompetentnym oraz od stopnia autonomii w wykonywaniu pracy (Thomas, Velthouse, 1990). Ponieważ motywacja w tym wypadku pojawia się w kontekście wdrożenia empowermentu w organizacji, postanowiono się skupić na koncepcji motywacji osiągnięć, zakładającej, że aktywność jednostki jest motywowana chęcią osiągnięcia pewnego celu oraz skierowana w kierunku dążeń lub unikowym (Wojdyło, Retowski, 2012).

Motywacja osiągnięć w czteroczynnikowej koncepcji celów osiągnięć A.J. Elliota i H.A. McGregora (2001) może przyjąć jeden z dwóch celów: mistrzostwo (dążenie do standardów intrapsychicznych, czyli do samorozwoju) lub wykazanie się (posługiwanie się standardem normatywnym, dążenie do bycia lepszym niż inni) oraz jeden z dwóch kierunków: dążeniowy (chcę odnieść sukces) lub unikowy (chcę uniknąć porażki). Motywacja osiągnięć w tym ujęciu wydaje się być koncepcją możliwą do zastosowania w miejscu pracy oraz mogącą mieć związek ze zmiennymi poznawczymi, ważnymi w kontekście wdrożenia empowermentu, a zwłaszcza z samooceną kompetencji oraz poczuciem autonomii w miejscu pracy.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja współzależności między motywacją osiągnięć a samooceną kompetencji związanych ze skutecznym wdrożeniem koncepcji *empowerment*. Postanowiono również zbadać korelację między obieraną motywacją osiągnięć a warunkami pracy, do których zalicza się swobodę w wykonywaniu zadań (brak ścisłych procedur), zależność lub niezależność od decyzji przełożonego, pracę samodzielną/zespołową oraz rodzaj zajmowanego stanowiska.

Empowerment z perspektywy pracownika **– podstawy teoretyczne rozważań** **Wymiary koncepcji empowermentu**

Słowo *empowerment* wywodzi się z języka angielskiego i jest tłumaczone na dwa sposoby, tj. jako: 1) przekazywanie władzy i pełnomocnictwa komuś innemu lub 2) indywidualny proces stawania się bardziej pewnym i silniejszym, zwłaszcza

w kontekście sprawowania kontroli nad własnym życiem i egzekwowania własnych praw (*English Oxford Dictionary*, 2016). W naukach o zarządzaniu początkowo *empowerment* traktowano przede wszystkim w rozumieniu pierwszej definicji słownikowej, uważano bowiem, że polega on na delegowaniu władzy i uprawnień pracownikom przez osoby postawione wyżej w hierarchii organizacyjnej (Astley, Sachdeva, 1984), odpowiednim zarządzaniu przez lidera (Bennis, Nanus, 1985) oraz wykorzystywaniu wiedzy i umiejętności pracowników (Bugdol, 2006). Z czasem badacze zaczęli zwracać uwagę na inne niż organizacyjne uwarunkowania koncepcji empowermentu. Ujmowanie empowermentu w kontekście procesów motywacyjnych, które zwiększają skuteczność jednostki, a sprzyjające temu działania organizacyjne to takie, które pozwalają pracownikom poczuć, że wykonują swoją pracę kompetentnie, zaproponowali J.A. Conger i R.N. Kanungo (1988). To podejście zostało rozwinięte przez K.W. Thomasa i B.A. Velthouse'a (1990), którzy ujęli *empowerment* jako zróżnicowany konstrukt, w którym istotną rolę spełniają zmienne poznawcze tzw. oceny zadań, determinujące wewnętrzną motywację pracownika. Do tych zmiennych badacze ci zaliczyli: znaczenie wykonywanego zadania dla danej jednostki, poczucie bycia kompetentnym, stopień autonomii w wykonywaniu pracy (*self-determination*) oraz poczucie wpływu na wyniki swojej pracy (Thomas, Velthouse, 1990). Motywacja wyrażona w tych czterech zmiennych poznawczych, zależących od warunków organizacyjnych i panującej sytuacji, wyznacza aktywną postawę pracownika względem własnej pracy i jest określana mianem psychologicznego empowermentu (Spreitzer, 1995). W tym rozumieniu *empowerment* nie jest trwałą cechą jednostki, ale stanowi zmienną dymensionalną, zależną od otoczenia organizacyjnego (Thomas, Velthouse, 1990).

W roku 2001 M. Lee i J. Koh zaproponowali ujęcie empowermentu w dwóch wymiarach, które są od siebie zależne: 1) w wymiarze środowiskowym (strukturalnym), który opiera się na zachowaniach przełożonego oraz przekazywaniu przez niego władzy i zadań podwładnym, oraz 2) w wymiarze psychologicznym, który odnosi się do stanu psychicznego jednostki, wynikającego z działań przełożonego (Lee, Koh, 2001, cyt. za: Meyerson, Kline, 2007).

Polski naukowiec, M. Bugdol (2006), proponuje rozszerzenie empowermentu na cztery wymiary: 1) organizacyjny (typ struktury, występowanie pracy grupowej i zmian organizacyjnych), 2) psychologiczny (umiejętności i przekonania jednostki, postrzeganie własnego wpływu i autonomii, integracja organizacyjna i kulturowa), 3) pedagogiczny (rozwój umiejętności i ustawiczne szkolenie, kształtowanie relacji przełożony–podwładny) oraz 4) socjologiczny (stosunki między podwładnymi i przełożonymi, rozwój więzi organizacyjnych i integracja normatywna).

Z analizy literatury wynika, że *empowerment* to konstrukt wielowymiarowy, w którym wymiary są ze sobą powiązane i wpływają wzajemnie na siebie. Na

potrzeby niniejszego artykułu skupiono się na dwóch wymiarach: środowiskowym (delegowanie władzy, metody zarządzania obierane przez przełożonego) i psychologicznym, rozumianym w ujęciu K.W. Thomasa i B.A. Velthouse'a (1990) jako motywacja wynikająca z konstelacji zmiennych poznawczych.

Kompetencje jako determinanta psychologicznego wymiaru empowermentu

Jak zakłada W.M. Bernstein (2003), pracownicy różnią się między sobą pod względem poziomu motywacji do pracy oraz preferencji i celów, jakie chcą w niej osiągnąć. Oznacza to, że wprowadzając koncepcję *empowerment* do organizacji, należy wziąć pod uwagę podmiotowe uwarunkowania pracownika. Można do nich zaliczyć ocenę własnych kompetencji, gdyż *empowerment* w wymiarze psychologicznym jest m.in. związany z lepszym ocenianiem własnych kompetencji (Meyerson, Kline, 2007). Analiza literatury wskazuje, że wśród wielu kompetencji dla psychologicznego empowermentu istotne wydają się trzy ich grupy: współpraca, efektywność działania oraz podejmowanie działań innowacyjnych. Współpraca jest uważana za kompetencję niezbędną przy partycypacji, czyli bezpośrednim wpływie pracownika na organizację, co stanowi filar empowermentu organizacyjnego i psychologicznego (Moczydłowska, Kowalewski, 2014). Efektywność wykonywania zadań według badań C.S. Koberga i in. (1999) oraz S.E. Seiberta, S.R. Silver i W.A. Randolpha (2004) koreluje zarówno z organizacyjnym, jak i psychologicznym wymiarem empowermentu. Natomiast potrzeba podejmowania działań innowacyjnych jest – według M. Bugdola (2006) – składową empowermentu psychologicznego (Fileva, 2004, cyt. za: Bugdol, 2006,).

W świetle tych założeń, celem badawczym było zweryfikowanie związku między motywacją jednostki (konkretnie – motywacją osiągnięć) a jej poziomem gotowości do empowermentu w wymiarze psychologicznym, badanym za pomocą samooceny posiadanych kompetencji w zakresie wymienionych trzech obszarów.

Motywacja osiągnięć

Koncepcja motywacji osiągnięć, jak zaproponowano w podręczniku akademickim psychologii pod red. J. Strelau'a i D. Dolińskiego (2008), odnosi się do gotowości do przekraczania standardów doskonałości oraz powstawania pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych, które podlegają ocenom zewnętrznym i są postrzegane w kategorii wyzwań. W tym ujęciu motywacja jest aktywnością nastawioną na osiągnięcie celu (Graham, Weiner, 1996). Oprócz pojęcia celu, ważną składową koncepcji jest obierana przez jednostkę strategia behawioralna. Początkowo rozróżniano dwa

rodzaje celów, jakie może przyjąć jednostka: mistrzostwo lub wykazanie się, a do strategii behawioralnych zaliczono dwa typy zachowań: wykazanie się wysokim stopniem umiejętności albo unikanie ekspozycji niskiego poziomu umiejętności (Nicholls, 1984). Mistrzostwo to cel związany z dążeniem do rozwoju i samodoskonaleniem jednostki poprzez zadania podnoszące jej kompetencje, natomiast cel wykazanie się skupia się na zademonstrowaniu innym swoich kompetencji (Elliot, McGregor, 2001). Aby ująć w ramy obierane przez jednostkę cele oraz kierunek działań (dążeniowy lub unikowy), A.J. Elliot wraz ze współpracownikami (Elliot, Harackiewicz, 1996; Elliot, Chuch, 1997) zaproponowali trzyczynnikowy model celów osiągnięć, w którym wyróżnili: cel mistrzostwo, cel dążenie do wykazania się i cel wykazanie się, nastawione na unikanie, rozumiane jako unikanie ekspozycji przed innymi własnych braków kompetencyjnych. Po kolejnych badaniach A.J. Elliot i H.A. McGregor (2001) zaproponowali jednak szerszy konstrukt motywacji osiągnięć, tzw. czteroczynnikowy model celów związanych z osiągnięciami (rysunek 1). Wyróżnili w nim cztery rodzaje motywacji osiągnięć: 1) cel mistrzostwo ukierunkowane na dążenie (*mastery-approach goals*), 2) cel mistrzostwo ukierunkowane na unikanie (*mastery-avoidance goals*), 3) cel wykazanie się ukierunkowane na dążenie (*performance-approach goals*) oraz 4) cel wykazanie się ukierunkowane na unikanie (*performance-avoidance goals*) (Elliot, McGregor, 2001). Motywacja mistrzowska jest związana z własnym rozwojem (ukierunkowanie na dążenie oznacza chęć do maksymalnego rozwoju, ukierunkowanie na unikanie – strach przed zahamowaniem w rozwoju lub niewykorzystaniem potencjału), natomiast motywacja wykazania się wiąże się ze standardami normatywnymi, czyli występuje porównanie z innymi i chęć bycia lepszym (kierunek dążenie) lub uniknięcie bycia gorszym (kierunek unikanie) (Wojdyło, Retowski, 2012).

Rysunek 1. Graficzne przedstawienie czteroczynnikowego modelu celów związanych z osiągnięciami

		Standard odniesienia	
		absolutny/ /intrapersonalny	normatywny
Kierunek	dążenie	Cel mistrzostwo ukierunkowane na dążenie	Cel wykazanie się ukierunkowane na dążenie
	unikanie	Cel mistrzostwo ukierunkowane na unikanie	Cel wykazanie się ukierunkowane na unikanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Elliot, McGregor (2001, s. 501–519).

Jak wynika z badań (Bugdol, 2006), pracownicy, których motywacja rośnie wraz z wdrożeniem empowermentu, to osoby wykazujące wysoki stopień determinacji, czyli przejawiające postanowienie o doskonaleniu siebie i organizacji. W związku z tym postawiono dwie hipotezy badawcze:

- H1: pracownicy wykazujący wysoki poziom motywacji „mistrzostwo–dążenie” będą wykazywać wyższy poziom samooceny kompetencji, które są zgodne z założeniami empowermentu,
- a ponadto, ponieważ wymiar psychologiczny jest powiązany z wymiarem środowiskowym empowermentu, postawiono drugą hipotezę, tj.:
- H2: charakter wykonywanej pracy ma związek z poziomem przejawianej motywacji osiągnięć.

Motywacja osiągnięć a kompetencje pracowników – badania empiryczne

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono ilościowe badania własne z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego, składającego się z trzech części. Podstawą pomiaru rodzaju motywacji osiągnięć stał się Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO), opracowany przez K. Wojdyło i S. Retowskiego (2012), który odwołuje się do czteroczynnikowej koncepcji osiągania celów A.J. Elliota i H.A. McGregora (2001). Kwestionariusz składa się z 20 pytań pogrupowanych w cztery skale: mistrzostwo–dążenie, wykazanie się–dążenie, mistrzostwo–unikanie oraz wykazanie się–unikanie. Trafność i rzetelność została potwierdzona w badaniach nad polską wersją narzędzia (Wojdyło, Retowski, 2012). Drugim narzędziem była skala oceny umiejętności (Springer, 2011). Z 37 pozycji badających różne umiejętności, do analizy procesu wdrażania koncepcji *empowerment* wybrano osiem zmiennych: trzy związane ze współpracą, trzy odnoszące się do efektywności wykonywanych zadań oraz dwie oceniające poziom innowacyjności. Jednocześnie kontroli poddano zmienne charakteryzujące samego pracownika (wiek, płeć, wykształcenie) oraz charakter wykonywanej pracy jako składowe wymiaru strukturalnego, badane autorskim kwestionariuszem. Do analiz charakteru wykonywanej pracy wybrano trzy pozycje sprawdzające, czy: 1) badany wykonuje pracę samodzielną czy też pracę zespołową, 2) musi się stosować do określonych procedur czy też ma większą swobodę działania oraz 3) jest zależny od decyzji przełożonego czy też ma dużą autonomię w podejmowaniu decyzji.

Badania przeprowadzono w czerwcu i lipcu 2016 roku. Badaną populację stanowiły osoby pracujące, z wyłączeniem rolników oraz pracowników leśnictwa

i rybołówstwa, co jest związane ze specyfiką pracy wykluczonych grup. Próbę badawczą stanowiło 309 osób pracujących, w badaniu zaś wykorzystano dobór kwotowy, w którym rozkład płci, wieku oraz wykształcenia był zgodny z badaną populacją¹. Nieco ponad połowę badanych osób stanowili mężczyźni, najwięcej osób miało wykształcenie średnie, a średni wiek badanych osób wyniósł 40 lat. Strukturę badanej próby przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura badanej próby

Wyszczególnienie	Liczba	%
Płeć		
Kobieta	141	45,6
Mężczyzna	168	54,4
Wykształcenie		
Podstawowe, gimnazjalne, zawodowe	71	23,0
Średnie	122	39,5
Wyższe	116	37,5
Kategoria stanowiska		
Wykonawcze	210	68,0
Samodzielne	44	14,2
Kierownicze	55	17,8

Źródło: badanie własne.

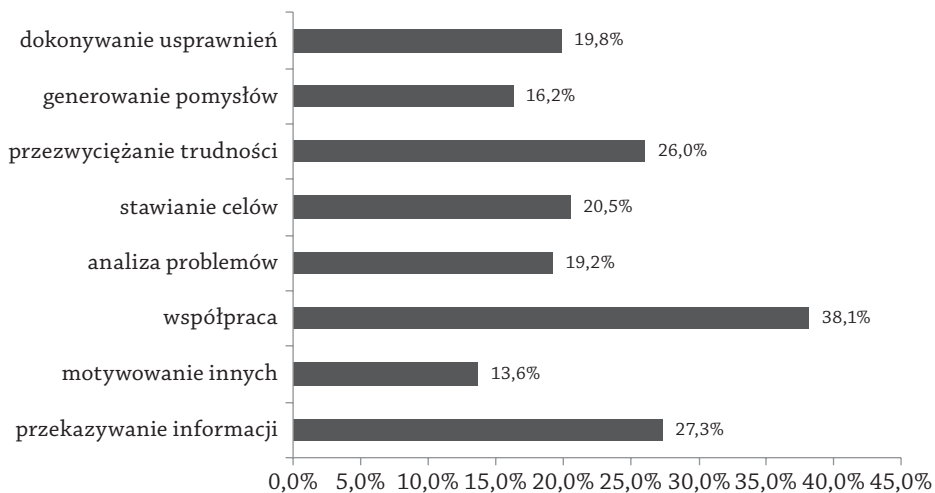
Kluczowa dla prowadzonych rozważań i weryfikacji postawionych hipotez badawczych była ocena rodzaju dominującej motywacji w zakresie realizowania celów. Przebadani pracownicy najwyższe wyniki uzyskali na skali mistrzostwo–dążenie ($M = 5,58$, $SD = 1,11$), zatem w swoim postępowaniu kierują się przede wszystkim nastawieniem na własny rozwój. Nieco gorsze wyniki były związane z obiema skalami odnoszącymi się do wykazywania się, a więc z tendencją do porównywania się z innymi pracownikami. W przypadku skali wykazywanie się–dążenie średni wynik wyniósł 4,47, a odchylenie standardowe 1,27, natomiast w przypadku skali wykazywanie się–unikanie $M = 4,17$, a $SD = 1,31$. Najniższe

¹ Z uwagi na wykluczenie rolnictwa, leśnictwa i rybołówstwa oraz ze względu na brak danych statystycznych dotyczących rozkładu wykształcenia w różnych sektorach gospodarki dokonano korekty eksperckiej, tj. zmniejszono udział w próbie osób z wykształceniem zawodowym lub niższym. Podstawą korekty było przyjęcie założenia, że 70% osób z wyłączonego sektora stanowili pracownicy z wykształceniem zawodowym lub niższym.

wyniki badania uzyskali natomiast na skali mistrzostwo–unikanie: $M = 3,54$, $SD = 1,32$.

Warto podkreślić, że cechy demograficzne badanych jedynie w niewielkim stopniu różnicowały poziom przejawianej motywacji osiągnięć. Analizy wykazały, że kobiety i mężczyźni nie różnią się istotnie w zakresie żadnej z wyodrębnionych skal, natomiast w przypadku wieku można wskazać jedną istotnie różniącą się grupę – osoby po 45 roku życia cechuje wyższy poziom na skali wykazywanie się–unikanie. Jednocześnie osoby z wykształceniem wyższym uzyskały wyższe wyniki na skali mistrzostwo–dążenie. Jednocześnie analiza charakteru wykonywanej pracy wykazała, że spośród badanych zmiennych (autonomia podejmowania decyzji, praca samodzielna lub zespołowa, wykorzystywanie ściśle określonych procedur oraz zajmowanego stanowiska) jedynie autonomia wykonywanych zadań (zależność lub niezależność od decyzji kierownika) różnicowała pracowników pod względem poziomu motywacji osiągnięć. Z badań bowiem wynika, że pracownicy, którzy nie mają swobody w podejmowaniu decyzji w miejscu pracy, uzyskują lepsze wyniki na skalach „unikowych”².

Rysunek 2. Udział pracowników oceniających daną umiejętność na poziomie bardzo dobrym



Źródło: badanie własne.

² Identyfikację zmiennych różnicujących przeprowadzono, wykorzystując test istotności różnic t -Studenta lub jednoczynnikową analizę wariancji. Wszystkie opisane różnice okazały się istotne statystycznie na poziomie $p < 0,05$.

Oprócz motywacji osiągnięć dokonano analizy samooceny kompetencji pracownika, które – zgodnie z prezentowaną literaturą przedmiotu – są nieodzowną składową empowermentu w wymiarze psychologicznym. Najwyższa samoocena była związana z obszarem współpracy i umiejętności przekazywania informacji, nieco gorzej został oceniony obszar związany ze sprawnością działania, a najniżej pracownicy oceniają siebie w obszarze innowacyjności (rysunek 2).

Spośród analizowanych zmiennych segmentacyjnych kluczową rolę w samoocenie odegrało wykształcenie pracownika, albowiem w przypadku siedmiu z ośmiu ocenianych umiejętności pozytywnie wyróżniali się pracownicy z wykształceniem wyższym. Płeć oraz wiek nie różnicowały istotnie posiadanych umiejętności. Osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych miały wyższe umiejętności w zakresie pięciu z ośmiu ocenianych zmiennych, a pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne uzyskali lepszy wynik w zakresie analizy problemów (poziom istotności różnic przedstawiono w tabeli 2).

Tabela 2. Poziom istotności różnic w zakresie średniego wyniku samooceny danej kompetencji w badanych grupach

Wyszczególnienie	Płeć	Wykształcenie	Wiek	Stanowisko
Przekazywanie informacji	0,167	0,000	0,089	0,005
Motywowanie innych	0,157	0,013	0,765	0,001
Współpraca	0,004	0,208	0,640	0,199
Stawianie celów	0,023	0,000	0,113	0,025
Analiza problemów	0,465	0,001	0,714	0,034
Przezwyciężanie trudności	0,584	0,000	0,785	0,007
Generowanie pomysłów	0,306	0,014	0,055	0,021
Dokonywanie usprawnień	0,379	0,014	0,820	0,517

Źródło: badanie własne.

Zaprezentowane wyniki z jednej strony pokazują, że przebadani pracownicy cechują się stosunkowo najwyższą motywacją w zakresie dążenia do mistrzostwa, z drugiej zaś obrazują, że około 1/4 pracowników ocenia, iż ma umiejętności, które są składową psychologicznego wymiaru empowermentu i są niezbędne dla skutecznego wdrożenia tej koncepcji w organizacji. Warto jednocześnie zaznaczyć, że istotnie lepsze wyniki w zakresie zarówno motywacji związanej z dążeniem do mistrzostwa, jak i omawianych umiejętności osiągają pracownicy z wykształceniem wyższym.

Kluczowym problemem dla prowadzonych rozważań stała się identyfikacja współzależności między zmienną motywacja osiągnięć, która ma charakter

predyspozycji wewnętrznej, a samooceną wybranych kompetencji, które są kształtowane w procesie edukacji i zdobywanego doświadczenia. Już sama analiza współczynników korelacji Pearsona wskazuje na wysoką współzależność między wynikiem na skali mistrzostwo–dążenie (MD) a samooceną kompetencji ($R = 0,497, p < 0,01$) oraz mniejszą, ale również statystycznie istotną, współzależność między wynikiem na skali wykazywanie się–dążenie (WD) a kompetencjami ($R = 0,214, p < 0,01$). Pracownicy, których wynik na skali MD plasował się powyżej mediany, cechowali się lepszą samooceną wszystkich badanych kompetencji, natomiast pracownicy uzyskujący wyniki powyżej mediany na skali wykazywanie się–dążenie lepiej oceniali jedynie trzy z ośmiu badanych umiejętności.

Przedstawione rezultaty wskazują na istotny związek między motywacją w zakresie dążenia do mistrzostwa a samooceną kompetencji stanowiących podmiotową zmienną psychologicznego wymiaru empowermentu. W celu dalszej weryfikacji analizowanej współzależności wykorzystano model regresji liniowej, w którym zmienną zależną stanowiła samoocena kompetencji, natomiast zmiennymi niezależnymi były wyniki na skalach diagnozujących dany rodzaj motywacji osiągnięć (tabela 3). Wyniki analizy wykazały, że motywacja osiągnięć mistrzostwo–dążenie warunkuje poziom samooceny kompetencji pracownika.

Tabela 3. Parametry modelu regresji liniowej (metoda wprowadzania krokowa)

Zmienne niezależne	Współczynniki modelu B	Błąd standardowy	Statystyka t	Istotność
Stała	20,270	1,210	16,754	0,000
MD	1,997	0,211	9,463	0,000
WU	-0,630	0,197	-3,206	0,001
WD	0,472	0,210	2,246	0,025

Uwaga: zmienne niezależne stanowią wyniki na skalach: MD (mistrzostwo–dążenie); WU (wykazywanie się–unikanie); WD (wykazywanie się–dążenie); zmienna zależna: samoocena badanych kompetencji. $R^2 = 0,27, F = 37,89, p = 0,000$.

Źródło: badanie własne.

Podsumowanie

Analiza zebranego materiału empirycznego pozwala przyjąć pierwszą z hipotez badawczych i wnioskować, że motywacja dążenie do mistrzostwa ma istotny związek z samooceną kluczowych dla psychologicznego empowermentu kompetencji. Jednocześnie zaobserwowano pozytywny, choć umiarkowany związek

między motywacją dążenie do wykazywania się a samooceną wybranych kompetencji oraz negatywny związek między wysokimi wynikami na skali wykazywanie się–unikanie a samooceną kompetencji. Ponadto, wyniki analizy regresji liniowej pozwalają wnioskować, że poziom motywacji w zakresie dążenia do mistrzostwa wyjaśnia poziom samooceny badanych kompetencji, co można tłumaczyć tym, iż podczas dążenia do samorozwoju pracownik zwiększa poziom swoich kompetencji i wyżej je ocenia. Rezultat ten pozwala traktować motywację mistrzowską jako istotny psychologiczny predyktor sukcesu wdrażania koncepcji empowermentu.

W wymiarze psychologicznym empowermentu ważne jest poczucie wewnętrznego umiejscowienia kontroli, gdyż przekonanie o posiadaniu wpływu na przebieg własnego życia i postrzeganie siebie jako strony aktywnej koreluje z wyższym natężeniem zmiennych poznawczych wchodzących w skład psychologicznego empowermentu, natomiast osoby z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli uzależniają swoje działania od czynników organizacyjnych i innych osób (Spreitzer, 1995). Tak rozumiane poczucie umiejscowienia kontroli można wiązać ze standardami odniesienia (intrapersonalne lub normatywne), które różnicują rodzaje celów determinujących motywację osiągnięć. Motywację w zakresie dążenia do mistrzostwa można zatem traktować jako element pozytywnych psychologicznych zdolności (*positive psychological capacities*), które stanowią niezbędny warunek wdrożenia koncepcji *empowerment* (Avey i in., 2008). Jak wynika z modelu regresji liniowej, poziom motywacji związanej z dążeniem do mistrzostwa warunkuje poziom samooceny kompetencji niezbędnych do budowania poczucia sprawstwa, co oznacza, że zdolności do uczestniczenia w procesie empowermentu rozumianego jako podejmowanie inicjatywy działania nie będzie występować na takim samym poziomie wśród wszystkich pracowników.

Jednocześnie warto podkreślić, że przeprowadzone badania wykazały, iż spośród zmiennych charakteryzujących rodzaj wykonywanej pracy jedynie autonomia różnicowała poziom przejawianej motywacji. Wynika z tego, że drugą z postawionych hipotez można przyjąć jedynie częściowo. Może to świadczyć o tym, że rodzaj przejawianej motywacji osiągnięć należy do predyspozycji wewnętrznych pracownika i jest względnie stały, co jest zgodne z założeniami teoretycznymi (Heyman, Dweck, 1992). Jednocześnie silna zależność od przełożonego powoduje, że częściej ujawniają się u pracowników motywacje bazujące na lęku, co jest zgodne z krytyczną oceną kontroli pracowników w budowaniu ich zaangażowania (Argyris, 1998) i z wynikami potwierdzającymi, że poziom skuteczności empowermentu rośnie w zespołach zarządzanych przez otwartego i dostępnego kierownika (Koberg i in., 1999).

Analizując uzyskane rezultaty, warto podkreślić, że w przypadku obu badanych zmiennych (motywacji oraz posiadanych kompetencji) kluczową zmienną

różnicującą okazało się wykształcenie wyższe, co jest zgodne z pracami innych autorów (np. Bugdol, 2006). W przypadku motywacji najprawdopodobniej mamy do czynienia z sytuacją, w której osoby z wysoką motywacją w zakresie dążenia do mistrzostwa podejmują studia wyższe, podczas gdy w przypadku kompetencji to zdobywanie wykształcenia wyższego przyczynia się do nabywania nowych umiejętności. Płeć pracowników nie różnicowała wyników, co również jest zgodne z wynikami innych badań (Koberg i in., 1999).

Podstawowym ograniczeniem prezentowanych badań jest uwzględnienie w niewielkim stopniu zmiennych organizacyjnych, które z całą pewnością mają wpływ na przebieg procesu wdrażania koncepcji empowermentu. W opisanym badaniu kontrolowano jedynie charakter wykonywanej pracy, który – jak się okazało – w nieznacznym stopniu był związany z przejawianą motywacją osiągnięć pracownika. W dalszych badaniach wydaje się zatem niezbędne uwzględnienie klimatu organizacyjnego (Seibert, Silber, Randolph, 2004; Durniat, 2012) oraz postaw kierowników.

Implikacji praktycznych wynikających z przeprowadzonych badań upatruje się w kontekście działań rekrutacyjnych i rozwojowych w organizacji. W procesie rekrutacji diagnoza poziomu motywacji osiągnięć i samooceny kompetencji może być istotna pod kątem dobierania pracowników do danych stanowisk – osoby z dominującą motywacją osiągnięć i wysoką samooceną kompetencji mogą czerpać więcej korzyści ze stanowisk mających pewną autonomię podejmowania decyzji i swobodę w działaniach, gdyż wykazują predyspozycje w wymiarze empowermentu psychologicznego. Badanie motywacji osiągnięć i samooceny kompetencji może być również istotną zmienną pozwalającą budować zespoły pracownicze gotowe na wdrożenie empowermentu środowiskowego i reorganizację pracy w taki sposób, aby otrzymywać więcej uprawnień i autonomii w podejmowaniu decyzji.

Bazując na zebranych materiale empirycznym, można wnioskować, że poziom psychologicznego empowermentu wśród polskich pracowników kształtuje się wyżej w zakresie kompetencji związanych z wzajemną współpracą, natomiast nieco słabsze wyniki pracownicy uzyskali w zakresie sprawności działania i innowacyjności. W przypadku przedsiębiorstw chcących wdrożyć ideę empowermentu w swoich organizacjach warto zatem zwrócić szczególną uwagę na wsparcie pracowników (zwłaszcza o wysokiej motywacji dążenia do mistrzostwa) w zakresie rozwoju tych dwóch kompetencji. W przypadku podnoszenia sprawności działania warto przede wszystkim rozwijać umiejętności analityczne oraz uczyć pracowników wykorzystywania systemów informatycznych, wspomagających procesy podejmowania decyzji. Nieco trudniejsze do wdrożenia są natomiast rozwiązania wspierające rozwój innowacyjności pracowników, albowiem cecha ta w większym stopniu jest determinowana przez cechy osobowości samego pracownika.

Bibliografia

- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, May–June, 98–105.
- Astley, W.G., Sachdeva, P.S. (1984). Structural sources of inter organizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9, 104–113.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., Luthans, K.W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies of taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernstein, W.M. (2003). „Empowerment”: A task for the self, not the organization. *Organization Development Journal*, 21(1), 75–80.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Durniat, K. (2012). Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire. *Polish Journal of Applied Psychology*, 10(1), 147–168.
- Elliot, A.J., Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218–232.
- Elliot, A.J., Harackiewicz, J.M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 461–475.
- Elliot, A.J., McGregor, H.A. (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501–519.
- Graham, S., Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. W: D.C. Berliner, R. Calfee (red.), *Handbook of educational psychology*. New York: Macmillan, 63–84.
- Heyman, G.D., Dweck, C.S. (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion*, 16(3), 231–247.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., Goodman, E.A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group and Organization Management*, 24(1), 71–91.
- Maruszewski, T., Doliński, D., Łukaszewski, W., Marszał-Wiśniewska, M. (2008). Emocje i motywacja. W: J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 600–630.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153–180.

- Meyerson, S.L., Kline, T.J.B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(5), 444–460.
- Moczydłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin, 76–82.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–346.
- Oxford English Dictionary* (2016). <https://en.oxforddictionaries.com/definition/empowerment>
- Seibert, S.E., Silver S.R., Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validations. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Springer, A. (2011). Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 34, 249–260.
- Strelau, J., Doliński, D. (red.) (2008). *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Wojdyło, K., Retowski, S. (2012). Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna. *Przegląd Psychologiczny*, 55(1), 9–28.

Summary

Achievement Motivation as an Individual Determinant of Implementing Empowerment in Organisations

Empowerment can be based on two interacting dimensions: psychological and environmental. Psychological dimension refers to the motivation of employees, shaped for example by assessment of own competences and the environmental dimension refers to conditions in the organization. In order to examine employee’s motivation, the authors used a 2x2 achievement goal framework designed by Elliot and McGregor (2001), which distinguishes four types of achievement motivation: mastery–approach goal, performance–approach goal, mastery–avoidance goal and performance–avoidance goal. The authors also analyzed assessment of three clusters of competences. The analyses of the study conducted on 309 employees

have shown that employees highly evaluating their competences have mastery–approach goals, while employees with lower assessment of competences choose performance–avoidance goals.

Keywords: psychological empowerment, achievement goal, competences, work design

Dr Agnieszka Springer

Mgr psychologii, dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. W swoich zainteresowaniach naukowych i badawczych łączy wiedzę psychologiczną i zarządczą. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji poświęconych zachowaniom organizacyjnym, kompetencjom pracowników oraz zarządzaniu talentami.

Mgr Karolina Oleksa

Mgr psychologii, absolwentka studiów licencjackich na kierunku Zarządzanie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Praktyk i teoretyk z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, zawodowo jest wykładowcą w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, a także trenerem oraz redaktorem prowadzącym publikacji edukacyjnych. Zajmuje się organizacyjnymi uwarunkowaniami występowania dysfunkcji psychospołecznych. Autorka ponad 60 artykułów popularnonaukowych z zakresu psychologii oraz zarządzania.