

Konrad Kulikowski

# *Empowerment* – umacnianie pozycji pracownika w organizacji

**Przetłumaczenie angielskiego terminu *empowerment* na język polski sprawia trudność, można jednak przyjąć, iż oznacza on wzmacnianie pozycji pracowników w organizacji, czy też upoważnienie pracowników do większego zakresu działań.**

*Empowerment* to ogół działań mających poszerzyć zakres władzy i odpowiedzialności pracowników oraz zwiększyć ich poczucie własnej skuteczności zawodowej [Conger i Kanungo, 1988], przy czym się przez to do zwiększenia ich zaangażowania w pracę, a w efekcie poprawy poziomu wykonania pracy [Fernandez, 2013]. W literaturze spotyka się obecnie dwa nieco odmienne podejścia do zagadnienia *empowerment*: jako stan motywacyjny pracowników oraz jako styl zarządzania menedżerów [Fernandez, 2013].

Z perspektywy psychologicznej, *empowerment* odnosi się do stanu motywacyjnego pracowników. W takim ujęciu rozumiany jest jako posiadanie przez pracownika przekonania, iż ma on mocną pozycję w organizacji. Silna pozycja pracownika w organizacji przejawia się tu przekonaniem pracownika, mającymi motywacyjny potencjał: przekonaniem o posiadaniu wpływu na funkcjonowanie organizacji, przekonaniem o posiadaniu wysokich kompetencji zawodowych, przekonaniem o sensowności wykonywa-

nych zadań zawodowych oraz autonomią zawodową, przejawiającą się możliwością wyboru sposobu wykonywania pracy [Spreitzer, 2008]. Przekonania o mocnej pozycji w strukturach organizacji wiążą się także z poczuciem własnej skuteczności zawodowej [Bandura, 2000], która przejawia się w wierze, że działania zawodowe warto wykonywać oraz że jest się w stanie je wykonać z sukcesem.

*Empowerment* bywa też przedstawiany w literaturze nie jako motywacyjny stan wynikający z przekonania pracowników, ale jako styl zarządzania prezentowany przez menedżerów [Fernandez, 2013] lub też rodzaj relacji, w jaką menedżerowie wchodzi z pracownikami [Conger, Kanungo, 1988]. W takim ujęciu *empowerment* odnosi się do tego, w jaki sposób menedżerowie posiadający władzę, informacje i zasoby, dzielą się nimi z tymi, którzy ich nie mają. Im bardziej specyficzne działania menedżera nakierowane są na współdzielenie posiadanej władzy z pracownikami, tym bardziej jego styl zarządzania można uznać za styl zarządzania opierający się na idei *empowermentu*.

W takim rozumieniu, wzmacnianie pozycji pracowników w strukturach organizacji odbywa się nie poprzez budowanie w nich motywacyjnych przekonań o ich skuteczności i wysokich kompetencjach zawodowych, ale poprzez dawanie pracownikom władzy i kontroli nad ich pracą. Wśród działań wynikających ze

stylu zarządzania menedżerów o charakterze *empowermentu* można wymienić: budowanie w pracownikach przekonania o znaczeniu pracy, angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, uwalnianie pracowników od biurokratycznych ograniczeń, wspieranie poprzez informowanie o poziomie wykonania pracy [Ahearne, et al., 2005] oraz okazywanie osobistego zainteresowania pracownikom [Arnold, et al., 2000]. Ponadto D.E Bowen i E.E. Lawler [1992], opisując cztery główne elementy stylu zarządzania opartego o ideę *empowerment*, wyróżniają: informowanie pracowników o wynikach i sytuacji finansowej organizacji, wynagradzanie pracowników oparte na wynikach organizacji, dostarczanie wiedzy, która pozwala pracownikom zrozumieć, jak działa organizacja i jak mogą przyczynić się do jej rozwoju, przekazanie pracownikom władzy w zakresie podejmowania decyzji wpływających na pracę organizacji. G. Chen i in. [2007] zwracają uwagę, iż kluczem do umacniania pozycji pracowników przez współdzielenie władzy z pracownikami jest budowanie zaufania i szacunek pomiędzy menedżerem a podwładnymi oraz włączanie zespołu w podejmowanie decyzji, przyznawanie zespołowi autonomii i odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz zachęcanie zespołu do samodzielnego kierowania swoją pracą.

Podsumowując, wzmacnianie pozycji pracownika w organizacji może być rozumiane przynajmniej na dwa sposoby – jako współdzielenie przez menedżera z pracownikiem władzy oraz jako budowanie motywacyjnych przekonań o posiadaniu kompetencji i wysokiej skuteczności zawodowej. Wydaje się jednak, że oba ujęcia *empowermentu*: jako stylu zarządzania menedżerów i motywacyjnych przekonań pracowników dość silnie wzajemnie się przenikają [Seibert, Silver, Randolph, 2004]. Jednak, dla jasności wyводу, w prezentowanej pracy wzmacnianie roli

będzie rozumiane jako budowanie w pracownikach przekonania o własnej skuteczności zawodowej i posiadaniu wpływu na funkcjonowanie organizacji.

### **Korzyści z umacniania pozycji pracowników w strukturach organizacji**

Idea *empowerment* zyskuje na znaczeniu. Dostrzeżono bowiem, iż przekonania pracowników o tym, iż mają wpływ na funkcjonowanie organizacji istotnie wiążą się z efektami ich pracy oraz liczbą innowacyjnych działań podejmowanych przez pracowników [Fernandez, Moldogaziev, 2011]. Przegląd badań nad tym, jakie efekty dla funkcjonowania organizacji pociąga za sobą *empowerment* – umacnianie pozycji pracowników [Seibert, et al., 2011] pokazuje, że wiąże się ono pozytywnie z satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, wysokim poziomem wykonania pracy, a negatywnie z poziomem stresu i chęcią opuszczenia organizacji. Dowiedziono także, iż zarządzanie oparte o ideę *empowerment* zwiększa zaangażowanie pracowników oraz wpływa na postrzeganie przez pracowników warunków pracy, jako bardziej sprzyjających odnośnieniu sukcesów [Tuckey, et al., 2012]. Co ciekawe, M. Ahearne, J. Mathieu i A. Rapp [2005], wbrew potocznym przekonaniom, iż umacnianie pozycji w organizacji korzystne może być jedynie dla pracowników z wysokimi kompetencjami zawodowymi, dowodzą, że z wdrożenia w organizacji idei *empowerment* najwięcej korzyści czerpać mogą pracownicy o niewielkim doświadczeniu i niskich kompetencjach zawodowych. Podsumowując rolę *empowermentu* dla funkcjonowania organizacji, G.M. Spreitzer [2008] stwierdza, iż zwiększa on poziom wykonania pracy (*performance*), ponieważ sprawia, iż ludzie wychodzą poza swoje sztywno wyznaczone role i obowiązki, podejmując więcej innowacyjnych działań i świadomie wpływając na przebieg swojej pracy.

Wydaje się zatem, iż chcąc podnosić poziom wykonywania pracy oraz rozwijać w pracownikach zaangażowanie w pracę, warto podejmować działania ukierunkowane na wzmacnianie pozycji pracownika w organizacji. Potwierdza to fakt, iż uczestnictwo w podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji stało się jednym z istotnych elementów procesu zarządzania jakością (*total quality management*) [Pereira, Osburn, 2007].

### **Badania opinii pracowników jako narzędzie empowerment**

Głównym celem prezentowanej pracy jest przedstawienie modelu, który, bazując na współczesnej wiedzy psychologicznej, umożliwi podjęcie systematycznych działań ukierunkowanych na umacnianie pozycji pracownika w organizacji. W modelu tym, badania opinii pracowników o wymaganiach i zasobach pracy, wraz z działaniami opartymi na wynikach tych badań, stosowane są jako narzędzie umacniania roli pracowników w organizacji.

Badania opinii pracowników odnoszą się do różnorodnych analiz, w wyniku których pozyskuje się opinie pracowników o określonych aspektach funkcjonowania organizacji lub ocenia się ich postawy wobec pracy [Judge, Kammeyer-Mueller, 2012]. Dzięki badaniom opinii pracowniczych analizować można np. poziom satysfakcji pracowników [Westover, 2011], poziom zaangażowania w pracę [Wefald, et al., 2012] czy to, jak pracownicy postrzegają markę pracodawcy [Saini, et al., 2014].

W kontekście wzmacniania pozycji pracowników w organizacji istotne jest prowadzenie badań koncentrujących się na analizie wymagań i zasobów pracy [Demerouti, et al., 200, Inoue, et al., 2014]. Zasoby pracy, to te aspekty funkcjonowania organizacji, które: ułatwiają osiągnięcie celów zawodowych, redukują wymagania stawiane przez pracę i ponoszone przez pracownika koszty, ułatwia-

ją rozwój osobisty. Zasobami mogą być np. wsparcie przełożonego, dobre relacje ze współpracownikami czy autonomia zawodowa. Z kolei wymagania pracy to wszystkie te aspekty funkcjonowania organizacji, które utrudniają pracę i wymagają od pracowników wyężonego wysiłku. Przykładowe wymagania to wysokie obciążenie pracą, złe warunki pracy czy konflikty emocjonalne w pracy [Bakker, et al., 2004]. Wymagania i zasoby pracy [Bakker, Demerouti, 2007, Crawford, et al., 2010] to czynniki odpowiedzialne za wyzwalanie dwóch ścierających się mechanizmów oddziałujących na pracowników. Obecność zasobów pracy prowadzi do zaangażowania w pracę, a to z kolei przekłada się pozytywnie na funkcjonowanie organizacji jako całości. Wymagania pracy prowadzą do wyczerpania i wypalenia oraz w efekcie do negatywnych konsekwencji zdrowotnych dla pracowników. Zasoby pracy chronią także pracowników, którzy pracują w środowisku o wysokich wymaganiach przed wypaleniem, pełniąc rolę swoistego bufora [Xanthopoulou, et al., 2007]. Współcześnie uważa się, że wymagania i zasoby pracy, to jedne z kluczowych czynników determinujących dobrostan pracowników [Schaufeli, 2015], a szereg zakrojonych na szeroką skalę badań potwierdza, iż zasoby i wymagania to czynniki determinujące zaangażowanie pracowników [Schaufeli, et al. 2009, Airila, et al., 2014]. Niektórzy badacze wskazują jednak, że relacja pomiędzy zasobami i wymaganiami a dobrostanem pracowników nie jest oczywista. E.R. Crawford, J.A. LePine, B.L. Rich [2010] wykazali, że to, w jaki sposób wymagania oddziałują na pracownika, zależy od ich interpretacji przez pracownika. Jeśli pracownik odbiera wymagania jako przeszkody, wówczas negatywnie wiążą się one z zaangażowaniem, gdy ocenia je jako wyzwania, wówczas wymagania mogą pozytywnie wiązać się z zaangażowaniem. Podobnie zasoby szczególnie

silnie wiążą się z zaangażowaniem, gdy pracownik doświadcza wysokich wymagań, a słabiej, gdy wymagań jest niewiele [Bakker, et al., 2007]. Jednak generalnie, powszechnie akceptuje się heurystyczne założenie, iż zasoby prowadzą do dobrostanu, a wymagania powodują wypalenie [Taris, Schaufeli, 2016]. Model wymagań i zasobów pracy ma też tę zaletę, że w odróżnieniu od innych modeli opisujących funkcjonowanie zawodowe (np. Job Demand-Control/Support Karaska; Efford-Reward Imbalance Siegrista), nie wymienia konkretnych czynników mogących stanowić wymagania i zasoby, ale zakłada, iż każdy zasób i wymaganie obecne w środowisku pracy mogą oddziaływać na pracownika. W myśl modelu JD-R wymagania i zasoby mogą się zmieniać w zależności od kontekstu organizacji [Taris, Schaufeli, 2016]. Takie założenie sprawia, że model ten to dobre ramy teoretyczne do praktycznych działań w ramach przedsiębiorstw o różnym charakterze i kontekście działania.

Zasadnicze założenie prezentowanej idei wykorzystania badań wymagań i zasób jako narzędzia *empowerment* stanowi, że pracownicy poprzez wyrażenie opinii o wymaganiach i zasobach swojej pracy mogą zmieniać swoje środowisko zawodowe. Natomiast odnoszenie sukcesów w zmienianiu środowiska pracy prowadzi do wzmocnienia pozycji pracownika w przedsiębiorstwie, rozumianego jako posiadanie przekonania o własnej skuteczności w oddziaływaniu na środowisko zawodowe. Prezentowana idea bazuje na analizie opinii pracowników o wymaganiach i zasobach pracy, bowiem to właśnie oddziaływanie na wskazywane przez pracowników wymagania i zasoby maksymalizuje szanse na doświadczenie przez pracowników realnych efektów zabrania głosu w badaniu opinii. Badania empiryczne wskazują, iż interwencje ukierunkowane na zwiększanie liczby zasobów oraz wymagań będących wyzwaniem wraz z redukcją wy-

magań będących przeszkodami w pracy, pozytywnie oddziałują na zaangażowanie pracowników i poziom wykonania pracy [Wingerden, Bakker, Derks, 2016]. Zatem, biorąc udział w badaniu wymagań i zasobów pracy, pracownik przyczynia się do wprowadzenia w przedsiębiorstwie zmian mogących prowadzić do podniesienia poziomu zaangażowania pracowników i zwiększenia poziomu wykonanej pracy. Dlatego w rezultacie badań wymagań i zasobów pracownik może doświadczyć sukcesu w oddziaływaniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami teorii społecznego uczenia [Bandura, 2000], doświadczanie sukcesu w działaniach i obserwowanie sukcesów innych sprzyja wykształceniu przekonań o własnej skuteczności. Jeśli w efekcie wyrażenia opinii o wymaganiach i zasobach, pracownicy zaobserwują istotne dla nich zmiany w środowisku pracy, wzmocni to ich przekonanie o posiadaniu silnej pozycji w przedsiębiorstwie przejawiającej się wpływem na sposób jego funkcjonowania. Dodatkowo, w rezultacie badania opinii o wymaganiach i zasobach, może dojść do wytworzenia nowych zasobów pracy. E. Ouwenel, P.M. Le Blanc i W.B. Schaufeli [2013] wskazują, że budowanie zasobów pracy wpływa pozytywnie na przekonanie o własnej skuteczności. Posiadanie większej ilości zasobów pracy ułatwia pracownikom skuteczne oddziaływanie na środowisko zawodowe, co również wzmacnia ich pozycję w przedsiębiorstwie.

### **Model wykorzystania badań wymagań i zasobów pracy**

Schemat proponowanego modelu zastosowania badań wymagań i zasobów pracy w procesie wzmocnienia pozycji pracowników w organizacji prezentowany jest na rysunku 1. Model ten składa się z dziesięciu etapów i ma charakter cykliczny. Cykliczny charakter modelu zakłada, iż umacnianie pozycji pracowników to

proces ciągłych zmian, a zakończenie jednego cyklu rozpoczyna kolejny. Poszczególne etapy modelu to:

- jasne komunikowanie przez kierownictwo organizacji, iż liczy się z opiniami pracowników,
- zachęcanie pracowników przez bezpośrednich przełożonych do aktywnego kształtowania środowiska pracy,
- stworzenie przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi listy potencjalnych zasobów i wymagań pracy w organizacji,
- ocena wymagań i zasobów przez reprezentantów pracowników,
- stworzenie listy najistotniejszych wymagań i zasobów pracy,
- zaplanowanie i przeprowadzenie badania,
- analiza wyników,
- informowanie o wynikach badania,
- podjęcie odczuwalnych przez pracowników działań w oparciu o wyniki badań,
- informowanie o podjętych działaniach.

Pierwszym krokiem na drodze umacniania pozycji pracowników poprzez badania wymagań i zasobów pracy jest jasne komunikowanie przez kierownictwo, iż liczy się ono z opiniami pracowników. Jednoznaczny komunikat ze strony kierownictwa, iż opinie pracowników są ważne i będą brane pod uwagę w kształtowaniu polityki organizacji, może zbudować wstępne zainteresowanie pracowników badaniami oraz skłonić ich do obserwowania otaczającej ich rzeczywistości zawodowej.

Drugim etapem jest zachęcanie pracowników do aktywnego kształtowania środowiska pracy dokonywane przez ich bezpośrednich przełożonych. Aby badania wymagań i zasobów przyniosły realne korzyści, pracownicy powinni odczuwać: po pierwsze przyzwolenie na zabieranie głosu w ważnych dla nich sprawach, a po

drugie bezpieczeństwo otwartego mówienia nie tylko o zaletach, ale i o wadach organizacji. Stąd w drugim etapie niezwykle ważna jest rola menedżerów w promowaniu aktywności pracowników w zmieniającym się środowisku pracy i budowa klimatu wzajemnego zrozumienia, wsparcia i krytycznego analizowania pracy organizacji.

W trzecim etapie, dział zarządzania zasobami ludzkimi, który zna specyfikę pracy w organizacji, przygotowuje listę zasobów i wymagań pracy w organizacji. W celu możliwie precyzyjnego uchwycenia zasobów i wymagań pracy w organizacji, lista taka powinna zawierać propozycje wymagań i zasobów wysuwane przez dział zarządzania ludźmi, jak i pozycje stworzone na podstawie pogłębionych ustrukturalizowanych wywiadów przeprowadzonych wśród grupy kilkunastu wylosowanych pracowników. Stworzona lista potencjalnych wymagań i zasobów powinna być możliwie długa w celu jak najbardziej kompleksowego ujęcia problemów i silnych stron organizacji.

W kolejnym, czwartym etapie, przygotowany przez zespół odpowiedzialny za zarządzanie ludźmi zestaw wymagań i zasobów powinien zostać poddany ostatecznie weryfikacji przez kolejną grupę pracowników. W tym celu, spośród wszystkich pracowników organizacji należy wylosować kolejną grupę kilkunastu pracowników, którzy utworzą grupę sędziów kompetentnych. Sędziowie – reprezentanci pracowników, oceniają, które z przygotowanych wymagań i zasobów są najbardziej odczuwalne w ich codziennej pracy. W przypadku wymagań pracy, sędziowie powinni odpowiedzieć sobie na pytanie: *Które z czynników wymienionych na liście wymagań stworzonej przez dział HR utrudniały Ci pracę lub uniemożliwiły wykonywanie pracy na wysokim poziomie w ciągu ostatniego roku?* W przypadku zasobów pytanie może brzmieć: *Które z czynników na liście zasobów stworzonych*

przez dział HR pomogły Ci w ciągu ostatniego roku odnosić sukcesy w pracy i wykonywać pracę na wysokim poziomie? Taka procedura oceny pozwala uzyskać listę najważniejszych wymagań i zasobów pracy widzianych oczami pracowników.

W piątym etapie, w efekcie pracy działu zarządzania ludźmi i ocen pracowników, stworzona zostaje ostateczna lista zasobów i wymagań, które podlegać będą ocenie w badaniu właściwym. Ponieważ nie sposób zapytać o wszystkie możliwe

wymagania i zasoby pracy, we właściwym badaniu warto uwzględnić tylko te zasoby i wymagania, co do występowania których ujawniła się największa zgodność sędziów kompetentnych. Uwzględnienie pytań o największej zgodności sędziów kompetentnych daje szansę na analizowanie najistotniejszych dla pracowników problemów oraz umożliwia wychwycenie najmocniejszych stron organizacji. Dzięki temu każdy z pracowników biorących udział w badaniu właściwym będzie miał

Rysunek 1 **Model wykorzystania badań wymagań i zasobów pracy w procesie umacniania pozycji pracowników w organizacji (empowerment)**



możliwość wyrażenia swojej opinii o prawdę ważnych dla pracowników aspektach funkcjonowania organizacji.

W etapie szóstym powinno odbyć się zaplanowanie i przeprowadzenie badania wymagań i zasobów pracy. Dziś najczęściej badania opinii pracowników to badania internetowe [Alessi, Martin, 2010] i chociaż wiele organizacji prowadzi takie analizy, to wydaje się, iż często prowadzone są one w oparciu o intuicję bądź własne doświadczenia osób koordynujących badanie. W celu skutecznego zaplanowania i efektywnego przeprowadzenia badania warto oprzeć się w procesie badania na usystematyzowanych i zweryfikowanych standardach. Ciekawą propozycją mogą być tu normy dostarczane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Standardy, które powinny być zachowane w przebiegu ocen pracowniczych określa norma ISO 10667-1:2011 [ISO, 2016]. Opieranie się na normach pozwala odnieść się do powszechnie uznawanych dobrych praktyk i systematyzuje proces badania oraz zmniejsza ryzyko błędów i uzyskania zafałszowanych danych.

W siódmym etapie następuje analiza wyników uzyskanych w badaniu wymagań i zasobów pracy. Analiza wyników powinna wskazywać, które z wymagań i zasobów są najbardziej odczuwalne dla pracowników. Na początku tego etapu istotne jest także sprawdzenie, czy zebrane przez nas dane są rzetelne i trafne [Drost, 2011] oraz reprezentują opinie wszystkich pracowników [Anseel, et al., 2010]. Efektem analizy zebranych danych powinno być uzyskanie informacji o tym, jakie zasoby i wymagania występują w opinii największej liczby pracowników. Analiza danych powinna zakończyć się stworzeniem raportu, w którym powinny znaleźć się następujące informacje: wyjaśnienie celu badania i dlaczego było ono potrzebne, opis, jak badanie zostało przeprowa-

dzone, opis użytych pytań, prezentacja wyników badań, interpretacja wyników badań i refleksja kierownictwa nad nimi, końcowe rekomendacje i zalecenia, co do planowanych działań na podstawie badań [Kelley, et al., 2003].

Etapy ósmy, dziewiąty i dziesiąty prezentowanego modelu silnie się ze sobą wiążą i są kluczowe dla umacniania pozycji pracowników w organizacji. W siedmiu wcześniejszych fazach zebrano informacje o potencjalnych problemach w funkcjonowaniu organizacji – pozyskano wiedzę potrzebną do działań naprawczych. By efektem badania wymagań i zasobów było nie tylko poprawienie jakości pracy, ale także umocnienie pozycji pracowników w organizacji, konieczne są trzy końcowe etapy: poinformowanie pracowników o wynikach badania, podjęcie odczuwalnych przez pracowników działań w oparciu o wyniki badań oraz informowanie o podjętych działaniach. Te trzy końcowe etapy modelu są ważne, gdyż ludzie budując w sobie przekonanie o tym, czy są w stanie wykonać jakies zadanie z sukcesem (np. brać udział w pozytywnym zmienianiu organizacji), czerpią informacje przeważnie z następujących trzech źródeł [Bandura, 2000]: doświadczenia sukcesów w działaniu, obserwowania innych ludzi odnoszących sukcesy w tym działaniu, perswazji słownej dotyczącej działania. Aby umocnić pozycję pracownika w organizacji i budować w nim przekonanie, że ma wpływ na to, co dzieje się w organizacji, w której pracuje, należy umożliwić pracownikowi to, by otrzymywał pozytywne informacje ze wszystkich trzech wspomnianych źródeł.

W etapie informowania o wynikach badania – ósmym, organizacja musi pokazać, iż opinie pracowników są ważne, a wyniki badań wymagań i zasobów pracy będą poważnie traktowane przez władze organizacji. Stąd niezwykle istotne jest informowanie pracowników o wynikach

badania wraz z opiniami kierownictwa o tym, co zostanie zrobione na podstawie uzyskanych rezultatów. Informacje o wynikach wraz z odpowiednim komentarzem są formą perswazji słownej, która ma przekonać pracowników, iż ich głos nie poszedł na marne i jest brany pod uwagę przez zarząd. Dzięki takiej formie perswazji pracownicy mogą nabierać przekonania, że ich opinia o tym, co dzieje się w organizacji, jest istotna, a kierownictwo stara się umocnić ich pozycję w organizacji.

Po zaprezentowaniu wyników, w etapie dziewiątym, istotne jest podjęcie działań wynikających z wyrażonych przez pracowników opinii. Pracownicy, by wykształcić w sobie przekonanie o posiadaniu mocnej pozycji w organizacji, muszą doświadczać sukcesów w działaniach nakierowanych na zmienianie organizacji. Oznacza to, że nie można jedynie komunikować, iż opinie pracowników są ważne, wyniki badań muszą prowadzić do realnych zmian. Zmiany te mogą być minimalne, ale muszą zachodzić i muszą być odbierane przez pracowników jako efekt tego, iż wyrazili swoje opinie podczas badania. Pracownicy muszą mieć poczucie sukcesu związanego z udziałem w badaniu wymagań i zasobów pracy, a takim sukcesem są zmiany zachodzące po badaniu. Co więcej, warto podejmować działania w oparciu o wyniki badań, gdyż interwencje ukierunkowane na zwiększanie liczby zasobów pracy i optymalizację wymagań prowadzą do wzrostu zaangażowania w pracę [Demerouti, et al., 2011, Wingerden, et al., 2016]. M.C. Meyers, M. van Woerkom, A.B. Bakker [2013], na podstawie przeglądu badań nad interwencjami budującymi pozytywne aspekty pracy wskazują, iż takie interwencje zwiększają poziom zaangażowania i poziom wykonania pracy oraz obniżają lęk i stres pracowników.

W końcowym, dziesiątym etapie, należy zakomunikować pracownikom, ja-

kiego rodzaju działania zostały podjęte w oparciu o wyniki badań. Podjęte interwencje powinny być zaprezentowane i omówione wszystkim pracownikom, nawet tym, których bezpośrednio nie dotyczą. Pozwala to pracownikom zaobserwować, iż kierownictwo liczy się z opiniami zatrudnionych w firmie osób. Nawet jeśli opinie jakiejś grupy pracowników z różnych powodów nie mogły zostać uwzględnione, to informowanie o tym, co zmieniło się na skutek badania wymagań i zasobów udowadnia pracownikom, że opinie pracowników są brane pod uwagę. Etap dziesiąty, czyli informowanie o wynikach badania zamyka cały cykl życia projektu wzmocnienia pozycji pracowników poprzez badania wymagań i zasobów.

## Podsumowanie

Przedstawiony model praktycznych działań (rys. 1) umożliwia wzmocnienie pozycji pracowników w organizacji poprzez wykorzystanie badań wymagań i zasobów pracy. Model ten, poprzez zwięzłe nakreślenie kolejnych dziesięciu kroków postępowania, ma walory praktyczne i może być zastosowany przez osoby zarządzające ludźmi, jako jedno z narzędzi *empowerment* – wzmocnienia przekonania pracowników, iż mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Prezentowany model bazuje na założeniach teoretycznych, wymaga zatem dalszej empirycznej weryfikacji i ciągłego doskonalenia. Potencjalną słabą stroną prezentowanego modelu jest również fakt, iż wykorzystanie go wymaga umiejętności przeprowadzania z pracownikami wywiadów oraz koordynowania testów sędziów kompetentnych. Do zastosowania modelu konieczna jest także przynajmniej podstawowa wiedza z zakresu metodologii kwestionariuszowych badań opinii pracowników. Mimo pewnych ograniczeń wydaje się, iż proponowany model umożliwia ustrukturalizowanie badań



opinii pracowników poprzez wpisanie ich w kontekst określonych działań mających z góry wyznaczony cel i szczegółowo zarysowany przebieg. Zastosowanie badań opinii pracowników o wymaganiach i zasobach zgodnie ze wskazaniami pre-

zentowanego modelu nie jest jedynym sposobem umacniania pozycji pracownika w organizacji, ale wydaje się, iż może być jednym z użytecznych narzędzi, które mają w swojej dyspozycji osoby zarządzające ludźmi.

### Bibliografia:

1. Ahearne M., Mathieu J., Rapp A. [2005], *To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance*, "The Journal of Applied Psychology", 90(5), p. 945-955.
2. Airila A., Hakanen J.J., Schaufeli W.B., Luukkonen R., Punakallio A., Lusa S. [2014], *Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement*, "Work & Stress", 28(1), p. 87-105.
3. Alessi E.J., Martin J.I. [2010], *Conducting an Internet-based Survey: Benefits, Pitfalls, and Lessons Learned*, "Social Work Research", 34(2), p. 122-128.
4. Anseel F., Lievens F., Schollaert E., Choragwicka B. [2010], *Response Rates in Organizational Science, 1995-2008. A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers*, "Journal of Business and Psychology", 25(3), p. 335-349.
5. Arnold J.A., Arad S., Rhoades J.A., Drasgow F. [2000], *The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviors*, "Journal of Organizational Behavior", 21(3), p. 249-69.
6. Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W. [2004], *Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance*, "Human Resource Management", 43(1), p. 83-104.
7. Bakker A.B., Hakanen J.J., Demerouti E., Xanthopoulou D. [2007], *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*, "Journal of Educational Psychology", 99(2), p. 274-284.
8. Bakker A., Demerouti E. [2007], *The job demands-resources model: State of the art*, "Journal of Managerial Psychology", 22, p. 309-328.
9. Bandura A. [2000], *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*, in: E.A. Locke (ed.), *Handbook of principles of organization behavior*, Oxford, UK Blackwell, p. 120-136.
10. Bowen D.E., Lawler E.E. [1992], *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, "Sloan Management Review", 33(3), p. 31-39.
11. Chen G., Kirkman B.L., Kanfer R., Allen D., Rosen B. [2007], *A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams*, "The Journal of Applied Psychology", 92(2), p. 331-46.
12. Conger J., Kanungo R.N. [1988], *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, "Academy of Management Review", 13(3), p. 471-482.
13. Crawford E.R., LePine J.A., Rich B.L. [2010], *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test*, "Journal of Applied Psychology", 95(5), p. 834-848.
14. Demerouti E., Bakker B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. [2001], *The job demands-resources model of burnout*, "The Journal of Applied Psychology", 86(3), p. 49-512.
15. Demerouti E., Eeuwijk E., van Snelder M., Wild U. [2011], *Assessing the effects of a 'personal effectiveness' training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement*, "Career Development International", 16(1), p. 60-81.
16. Drost E. [2011], *Validity and reliability in social science research*, "Education Research and Perspectives", 38(1), p. 105-124.
17. Fernandez S. [2013], *Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model*, "Public Administration Review", 73(3), p. 490.
18. Fernandez S., Moldogaziev T. [2011], *Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work?*, "American Review of Public Administration", 41(1), p. 23-47.
19. Inoue A., Kawakami N., Shimomitsu T., Tsutsumi A., Haratani T., Yoshikawa T., Odagiri Y. [2014], *Development of a Short Questionnaire to Measure an Extended Set of Job Demands, Job Resources, and Positive Health Outcomes: The New Brief Job Stress Questionnaire*, "Industrial Health", 52(3), p. 175-189.

20. ISO [2016], Standard-ISO:10667-1:2011, [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue).
21. Judge T., Kammeyer-Mueller J.D. [2012], *Job Attitudes*, "Annual Review of Psychology", 63(1), p. 341-367.
22. Kelley K., Clark B., Brown V., Sitzia J. [2003], *Good practice in the conduct and reporting of survey research*, "International Journal for Quality in Health Care", 15(3), p. 261-266.
23. Meyers M.C., van Woerkom M., Bakker A.B. [2013], *The added value of the positive: a literature review of positive psychology interventions in organizations*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 22(5), p. 618-632.
24. Ouwenel E., Le Blanc P.M., Schaufeli W.B. [2013], *Do it yourself*, "Career Development International", 18(2), p. 173-195.
25. Pereira G.M., Osburn, H.G. [2007], *Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-analysis*, "Journal of Business and Psychology", 22(2), p. 145-153.
26. Saini G.K., Rai P., Chaudhary M.K. [2014], *What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?*, "Journal of Brand Management", 21(2), p. 95-111.
27. Schaufeli W.B. [2015], *Engaging leadership in the job demands-resources model*, "Career Development International", 20(5), p. 446-463.
28. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Rhenen W. [2009], *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism*, 917, 893-917.
29. Seibert S.E., Silver S.R., Randolph W. [2004], *Taking empowerment to the next level: A Multilevel model of Empowerment, Performance and Satisfaction*, "Academy of Management Journal", 47(3), p. 332-349.
30. Seibert S.E., Wang G., Courtright, S. H. [2011], *Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review*, "Journal of Applied Psychology", 96(5), p. 981-1003.
31. Spreitzer G.M. [2008], *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*, in: *Handbook of organizational behavior*, J. Barling, C.L. Cooper (eds.), (pp. 54-72), Thousand Oaks, CA, Sage.
32. Taris T.W., Schaufeli W.B. [2016], *The Job Demands-Resource Model*, in: *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*, S. Clarke, T.M. Probst, F. Guldenmund, J. Passmore (eds.), Willey & Sons.
33. Tuckey M.R. Bakker A.B., Dollard M.F. [2012], *Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study*, "Journal of Occupational Health Psychology", 17(1), p. 15-27.
34. Wefald A.J., Mills M.J., Smith M.R., Downey R.G. [2012], *A Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity*, "Applied Psychology: Health and Well-Being", 4(1), p. 67-90.
35. Westover J.H. [2011], *The Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes*, "The International Journal of Science in Society", 2(1), p. 63-76.
36. Wingerden J., van Bakker A.B., Derks D. [2016], *A test of a job demands-resources intervention*, "Journal of Managerial Psychology", 31(3), p. 686-701.
37. Xanthopoulou D., Bakker A.B., Dollard M.F., Demerouti E., Schaufeli W.B., Taris T.W., Schreurs P.J.G. [2007], *When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources*, "Journal of Managerial Psychology", No. 22,7, p. 66-786.

---

Mgr **Konrad Kulikowski**, Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński.