

DOI: 10.18559/SOEP.2018.4.7

**Bartosz Deszczyński**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,  
Katedra Marketingu Międzynarodowego

bartosz.deszczyński@ue.poznan.pl

## EMPOWERMENT PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY USŁUG BIZNESOWYCH<sup>1</sup>

**Streszczenie:** W artykule zaproponowano dyskusję nad rolą, jaką może odegrać *employee empowerment* (upodmiotowienie pracowników) w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na zarządzanie relacjami z interesariuszami. Na gruncie analizy literaturowej nakreślono wyzwania związane z zarządzaniem relacjami z pracownikami oraz zdefiniowano pojęcia upodmiotowienia i jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Praktyczną egzemplifikację stosowania upodmiotowienia przedstawiono w ramach syntezy dziewięciu studiów przypadków przedsiębiorstw działających w branży usług biznesowych SSC/BPO. Najważniejszym wnioskiem płynącym z przedstawionej analizy teoretycznej jest usytuowanie empowermentu jako istotnego narzędzia pomocnego w relacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Materiał empiryczny pozwolił na potwierdzenie zastosowania upodmiotowienia pracowników przez przedsiębiorstwa reprezentujące branżę o dużym i rosnącym dla Polski znaczeniu. Jednocześnie jednak zidentyfikowano ograniczenia w uwzględnianiu empowermentu poza strukturami projektowymi, w tradycyjnej funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, co może mieć negatywne skutki w postaci wysokiej fluktuacji pracowników i ich niskiego poziomu zaangażowania.

**Słowa kluczowe:** branża usług profesjonalnych, pokolenie Y, Polska, rynek pracy, społeczna odpowiedzialność biznesu, upodmiotowienie pracowników, zarządzanie relacjami.

**Klasyfikacja JEL:** M12, M14, M51, M52, M53, M54.

---

<sup>1</sup> Artykuł przygotowany w ramach projektu badawczego nr 2015/19/D/HS4/01956 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

## EMPLOYEE EMPOWERMENT IN ENTERPRISES OPERATING IN THE BUSINESS SERVICES INDUSTRY

**Abstract:** The paper offers a discussion on the role of employee empowerment in relationship oriented companies. The theoretical part of the paper highlights the challenges in employee relationship management and brings a definition of the term *empowerment* and its impact on the company. An empirical exemplification of this phenomenon is based on the synthesis of nine shared services centers (SSC) and business process outsourcing (BPO) entities. The SSC/BPO industry was deliberately chosen as an already significant employer, which is still growing in importance in Poland and in Central and Eastern Europe. The main conclusion based on theoretical research presented in this paper is that employee empowerment is a major tool in the relationship management of a company. In turn, the empirical material proved that empowerment is being applied in the SSC/BPO industry. Still, a particular difficulty has been identified in its implementation in organizational structures other than the project teams, e.g. in traditional functional departments. This may result in higher employee attrition rates and lower work engagement.

**Keywords:** business process outsourcing (BPO), corporate social responsibility (CSR), employee empowerment, generation Y (Y gen), labour market, relationship management, Poland, shared services center (SSC).

### Wstęp

Podejście relacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem uznawane jest za jeden z bardziej perspektywicznych obszarów badań w naukach o zarządzaniu (Gummesson, 2017; Payne i Frow, 2017). Mieści się ono w nurcie zasobowej teorii firmy (*resource based view* – RBV), która łączy osiągnięcie przewagi konkurencyjnej z rozwojem własnych zasobów, ich wykorzystaniem w budowaniu strategicznych umiejętności oraz kluczowych kompetencji poszukiwanych na rynku (Hamel, 2002; Pyka i Brzóska, 2012). W podejściu relacyjnym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynika przede wszystkim z wartości relacji z klientami tworzonych głównie dzięki posiadaniu wiedzy o ich potrzebach pozyskanej przez zaangażowanych pracowników i jej wykorzystaniu z użyciem zaawansowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych (*information and communication technologies* – ICT) (Stachowicz-Stanusz i Stanusch, 2007). W zależności od branży i sytuacji rynkowej, osiągnięcie celów przedsiębiorstwa dokonuje się również dzięki budowaniu relacji z pozostałymi interesariuszami (Fonfara, 2014).

W każdym przedsiębiorstwie kluczowe znaczenie mają jednak relacje zewnętrzne na linii pracownicy – klienci oraz wewnętrzne pracownicy – przedsiębiorstwo (pracodawca – kadra kierownicza).

W tym kontekście za kluczowe zasoby firmy należy uznać jej pracowników, których indywidualne i uzewnętrzniające się w działaniu grupowym zdolności warunkują możliwość tworzenia wartości opartych na pozostałych aktywach przedsiębiorstwa (Bieniok, 1999; Schroeder, 2000). Takie założenie leży u podstaw koncepcji *employee empowerment* – upodmiotowienia pracowników. Szerszą analizę etymologiczną dotyczącą polskiego odpowiednika terminu *employee empowerment* zamieszczono w punkcie trzecim.

Celem artykułu jest przedstawienie roli, jaką może odegrać upodmiotowienie pracowników w aktywizacji potencjału przedsiębiorstwa zorientowanego na budowanie relacji. Stąd pierwsza hipoteza badawcza ściśle łączy empowerment z powodzeniem stosowania w przedsiębiorstwie relacyjnego modelu prowadzenia biznesu, traktującego relacje z jego interesariuszami (w tym z pracownikami) jako zasoby strategiczne:

H1: Upodmiotowienie pracowników stanowi narzędzie wspierające przejście od kontraktualnego do relacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Druga hipoteza umieszcza empowerment, podobnie jak i relacyjny model prowadzenia biznesu, w kontekście serwicyzacji gospodarki. W wypadku usług wykreowana przez klienta wartość z reguły w większym stopniu jest zależna od indywidualnego podejścia i zaangażowania pracowników niż w wypadku produkcji dóbr, gdzie dodatkowo można skorygować ewentualne błędy zanim produkt otrzyma klient. Jednocześnie jednak serwicyzacja oznacza postępujący proces rozszerzania się systemów usługowych w całej gospodarce (Vargo i Lusch, 2016). Pociąga to za sobą konieczność podejmowania działań dostosowawczych również przez przedsiębiorstwa spoza wąsko rozumianego sektora usługowego, na przykład w postaci rewizji strategii zarządzania zasobami ludzkimi i upodmiotowienia pracowników. Autor, formułując drugą hipotezę, upatruje mimo wszystko szansy na urzeczywistnienie empowermentu przede wszystkim w tych przedsiębiorstwach, w których rdzeniem tworzenia wartości jest świadczenie usług. Jednocześnie oczekuje, że ich doświadczenia mogą być źródłem inspiracji i dobrych praktyk dla pozostałych, mniej zaawansowanych w tym zakresie firm.

H2: Upodmiotowienie pracowników znajduje pełne zastosowanie w organizacjach typu usługowego.

Żeby zrealizować cel badawczy i zweryfikować postawione w pracy hipotezy, dokonano przeglądu literatury oraz posłużono się metodą studiów przypadku. W pierwszej części artykułu ukazano znaczenie podejścia relacyjnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej na tle zmiany zachowań konsumentów w XXI wieku. Następnie wskazano na podobną ewolucję w zachowaniach pracowników. Główna część artykułu jest poświęcona zaprezentowaniu idei upodmiotowienia pracowników. Praktyczną ilustrację tego mechanizmu przedstawiono na przykładzie przedsiębiorstw działających w branży usług biznesowych – centrów usług wspólnych (*shared services center* – SSC) i przedsiębiorstw oferujących outsourcing usług profesjonalnych (*business process outsourcing* – BPO)<sup>2</sup> na terenie aglomeracji poznańskiej. Od kilku lat utrzymuje się silny trend wzrostowy w sektorze usług biznesowych i wzrasta pozycja Polski wśród państw przyjmujących inwestycje tego rodzaju. Firmy z sektora SSC/BPO zatrudniają już ponad 200 000 osób, a do 2020 roku prognozuje się dalszy wzrost zatrudnienia do poziomu około 300 000 osób (Górecki, 2016, s. 7). Jednocześnie sytuacja na polskim rynku pracy odznacza się już obecnie wysokim popytem na pracowników dysponujących pożądanymi w tym sektorze umiejętnościami, przede wszystkim językowymi (Urząd Miasta Poznania [UM Poznań], 2016). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie zasobami ludzkimi, szczególnie troska o zadowolenie i zaangażowanie pracowników, w czym pomocna może być idea upodmiotowienia. Pracę wieńczą rekomendacje menedżerskie oraz podsumowanie wraz ze wskazaniem ograniczeń poznawczych artykułu i dalszych możliwych kierunków badań.

## 1. Metodyka badawcza

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Wstępną część rozważań oparto na studiach literaturowych ukierunkowanych na zbudowanie zrozumienia źródeł pojawiającego się zapotrzebowania na nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management* – HRM). Dalej zaprezentowano podstawowe założenia upodmiotowienia pracowników jako jednego z narzędzi HRM współgrającego z zasobowo-relacyjnym podejściem w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

---

<sup>2</sup> Centrum usług wspólnych jest powoływane do życia przez centralę danego przedsiębiorstwa w celu obsługi wydzielonych procesów biznesowych tylko dla przedsiębiorstw powiązanych, a BPO to przedsiębiorstwo oferujące usługi outsourcingu wybranych procesów biznesowych dla podmiotów zewnętrznych.

Część empiryczna zawiera syntezę dziewięciu studiów przypadków przedsiębiorstw z sektora SSC/BPO, co stanowi 12% ogółu liczby tych podmiotów funkcjonujących na terenie aglomeracji poznańskiej (11% pod względem liczby zatrudnionych osób) (ABSL, 2017, s. 9). Ich doboru dokonano na podstawie deklaracji złożonych podczas spotkania ABSL Regional Chapter w Poznaniu<sup>3</sup>, w trakcie którego autor reprezentował Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, oraz w toku późniejszych formalnych zgłoszeń do projektu badawczego. Przedstawione w artykule przedsiębiorstwa reprezentują oba podstawowe typy podmiotów obecnych w branży (tj. SSC i BPO), główne rodzaje specjalizacji (księgowość i finanse, IT i zasoby ludzkie) oraz szeroki przekrój skali działalności mierzonej poziomem zatrudnienia (od kilkudziesięciu do kilkuset pracowników). Podstawowe informacje na temat omawianych w artykule firm przedstawiono w tabeli umieszczonej w punkcie czwartym.

Badanie przeprowadzono w drugim kwartale 2016 roku. Zastosowano metodę ustrukturyzowanego wywiadu przeprowadzanego każdorazowo według opracowanego przez autora wzoru przez dwoje studentów ostatniego roku studiów magisterskich Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z jednym lub z dwoma pracownikami działu HR danej firmy. Scenariusz wywiadu przekazany studentom zawierał listę dziewięciu podstawowych obszarów tematycznych oraz uszczegółowiające je pytania. Dotyczyły one:

- struktury organizacyjnej,
- komunikacji wewnętrznej,
- decyzyjności pracowników liniowych,
- oceny pracowniczej,
- działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR),
- motywacji pracowniczej,
- zarządzania wiedzą.

Większość pytań miała charakter półotwarty. Rozmówca ustosunkowywał się w ten sposób do konkretnych przejawów stosowania idei empowermentu (łącznie trzydziestu pięciu), które w innym wypadku mogłyby zostać pominięte, przy jednoczesnym pozostawieniu eksploracyjnego charakteru badania (tak ważnego w badaniach jakościowych). Na przykład w pytaniu o działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu badacze ukierunkowywali uwagę respondentów na stopień zaangażowania własnych

---

<sup>3</sup> Lokalny oddział ogólnokrajowego stowarzyszenia ABSL skupiającego przedsiębiorstwa z branży SSC/BPO działające w Polsce.

pracowników w takie inicjatywy (możliwość proponowania beneficjentów, aktywny udział w działaniach CSR w trakcie czasu pracy, łączenie projektów CSR z integracją pracowniczą), a jednocześnie zachęcali do przytaczania przykładów ciekawych inicjatyw CSR, którymi firma mogłaby się pochwalić. Listę zagadnień i pytań badawczych zawiera załącznik.

Wiedza na temat podnoszonych w wywiadzie kwestii była również rozszerzana w trakcie trwających od dwóch do czterech godzin wizyt, podczas których studenci spotykali się z pracownikami innych działów. Głównymi ich rozmówcami pozostawali jednak przedstawiciele działu HR (studenci przeprowadzali jeden pełny wywiad ustrukturyzowany w każdej firmie i uzupełniali go o dodatkowe spostrzeżenia poczynione w trakcie rozmów z innymi pracownikami).

Na podstawie tak zebranego materiału powstały raporty studenckie. One z kolei były punktem wyjścia dla autora artykułu do opracowania studiów przypadku każdej z firm. Badane przedsiębiorstwa otrzymały je do wglądu i korekty. W lutym 2017 roku powstał na tej podstawie raport zamówiony przez Biuro Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Poznania, który został przekazany również przedstawicielom przedsiębiorstw. Następnie dokonano syntezy tak zebranego i zweryfikowanego materiału i wykorzystano go w niniejszej publikacji.

## 2. Znaczenie i potrzeby pracowników w dobie serwicyzacji

Jeśli przyjąć, że tradycyjne postrzeganie sektorów przemysłowych i usługowych straciło rację bytu i rozróżniać należy jedynie pomiędzy: „produktami serwisowymi” (wartość dla klienta generowana głównie na podstawie usługi) oraz usługami wspierającymi (zwiększenie wartości dla klienta reprezentowanej przez produkt materialny dzięki dodatkowym usługom) (Lovelock i Wirtz, 2007), okaże się, że największy wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa mają jego pracownicy, nawet jeśli nie są oni inżynierami tworzącymi nowe rozwiązania techniczne. W usługach bowiem rdzeń wartości kreowanej przez klienta wynika przede wszystkim z kontaktu ze świadczącymi je reprezentantami firmy. Tak rozumiana serwicyzacja, znana w literaturze jako SDL (*service-dominant logic*) (Vargo i Lusch, 2006), zakłada, że przedsiębiorstwa zamiast tworzyć, komunikować i dostarczać klientom określonej gotowej wartości (London Business Forum, 2008), powinny przyznać im rolę współkreatorów oferty i uznać ich aktywny udział za kluczowy w tym procesie (Grönroos, 2011). Uznanie roli klientów już nie za biernych, final-

nych odbiorców działań przedsiębiorstwa z tradycyjnego zakresu marketingu mix, ale za równoprawnych partnerów w procesie tworzenia wartości, ich swoiste upodmiotowienie, otwiera dla przedsiębiorstw nową perspektywę budowania przewagi konkurencyjnej. Wymaga ona odejścia od transakcyjnego, kontraktualnego podejścia do prowadzenia biznesu, w którym klienci nie są podmiotem obustronnie korzystnej relacji, ale przedmiotem obliczonych na bieżący efekt sprzedażowy zabiegów marketingowo-sprzedażowych. W nowym podejściu przewaga konkurencyjna wynika z rozwijania przez firmę zasobów relacyjnych rozumianych jako niematerialne aktywa powstające w wyniku ciągłych interakcji wielu typów podmiotów (w tym przede wszystkim pracowników i klientów) na płaszczyźnie formalnej i nieformalnej prowadzących w wyniku realizacji przemyślanej strategii do powstawania nowych użytecznych zasobów wiedzy i rozwijaniu pozytywnych asocjacji (zaufania i zaangażowania) z przedsiębiorstwem/marką i reprezentującymi je pracownikami (Chen, T.-L. Yeh i H.-Ch. Yeh, 2011; Deszczyński, 2014).

Z przytoczonej definicji wypływają trzy wnioski. Po pierwsze – o istnieniu zasobów relacyjnych świadczy powstawanie wiedzy posiadającej znaczenie ekonomiczne (potencjał monetyzacji). Po drugie zasoby relacyjne tworzone są w procesie komunikacji. Po trzecie w procesie tym uczestniczą zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne podmioty, przede wszystkim pracownicy i klienci (Gummesson, 2004).

Tymczasem, podobnie jak zmieniają się pozycja, rola i oczekiwania klientów wobec przedsiębiorstw, ewoluują również wzajemne oczekiwania pracowników i pracodawców. Skoro bowiem firmy widzą potrzebę prowadzenia dialogu ze swoimi klientami, także swoich pracowników powinny traktować jak partnerów tej dwustronnej relacji. Autentyczny, skupiony na potrzebach klienta dialog wymaga bowiem zaangażowania pracowników, którego nie można osiągnąć za pomocą mechanistycznych technik zarządzania personelem sprowadzającym się do administracji płac, rekrutacji i kontroli (Leszczewska, 2010). Tym bardziej że przedstawiciele dominującego już na rynku pracy pokolenia Y mają inne oczekiwania niż ich rodzice i dziadkowie (Eisner, 2005). Cechuje ich znacząco mniejszy automatyzm w uznawaniu władzy, rozkazów z góry oraz brak akceptacji ślepej dyscypliny, a także mniejsza lojalność wobec pracodawcy (Smith, 2006). Zmiany te zaczęły się zresztą wcześniej niż umowny rok 1980<sup>4</sup>. Odejście od społeczeństw „wielkich grup” (jak chłopstwo, robotnicy, inteligencja) w kierun-

---

<sup>4</sup> Przyjmuje się, że jest to rok, od którego można liczyć roczniki pokolenia Y (Kelleher, 2013).

ku „społeczeństw ryzyka” związanego z indywidualizmem i niepewnością określa się jako przesunięcie w kierunku indywidualizacji (Tillmann, 2005). Złożyły się na to m.in.: dynamika rozwoju rynku pracy, upowszechnienie edukacji oraz mobilność społeczna i geograficzna. Większa samodzielność jednostek jest odpowiedzialna w równej mierze za ewolucję w postawach i oczekiwaniach zarówno klientów, jak i pracowników, ponieważ dotyczy tych samych ludzi odgrywających jedynie inne role. Tym samym umiejętność należytej obsługi klientów przez przedsiębiorstwo jest uzależniona od dostrzegania indywidualności własnych pracowników (Gordon, 2013) i od atrakcyjności oferty do nich kierowanej. Oprócz warunków płacowych składa się na nią stopień realizacji ich potrzeb w pełnym zakresie opisanym w modelu piramidy przez Masłowa (1964).

### 3. Empowerment

Budowanie zespołów usatysfakcjonowanych, zmotywowanych i samorealizujących się pracowników wiąże się z koniecznością odejścia od tradycyjnej kultury organizacyjnej nakazów i kontroli (*command and control*). Alternatywą dla niej są elastyczne systemy organizowania pracy, w których normą jest niewymuszone zaangażowanie każdego z pracowników znacznie wykraczające poza minimalny poziom zachowań wymagany do podtrzymania zatrudnienia (Amann i Stachowicz-Stanusch, 2013; Deszczyński, 2007; Stankiewicz i Moczulska, 2011). Efektywna kultura organizacyjna, nazywana niekiedy kulturą „współdzielenia” (*culture of sharing*) (Ying-Yung, Sun-Quae i Chin-Tsang, 2006), objawia się dążeniem do budowania wspólnego systemu pozytywnych wartości takich jak szacunek dla człowieka, troska o interesy klientów, pracowników, właścicieli i partnerów biznesowych. Charakteryzuje się ona również przekazywaniem uprawnień w miejsca najbardziej sprzyjające podejmowaniu decyzji, otwartością na podejmowanie nowych wyzwań i tolerancją błędów, tworzeniem planów rozwijających kompetencje pracowników oraz umożliwieniem im wywierania realnego wpływu na procesy rozwoju organizacji (Deszczyński, 2016a; Kotter i Heskett, 1992; Potoczek, 2007).

Wydaje się, że szczególnie przydatną metodą w kreowaniu atmosfery sprzyjającej budowaniu zasobów relacyjnych w praktyce jest właśnie empowerment. Choć w zasadzie wszyscy autorzy na gruncie polskiego piśmiennictwa ekonomicznego zgadzają się co do istoty tego pojęcia (o czym w dalszej części tego artykułu), to jednak w warstwie analizy etymologicz-

nej istnieją pewne rozbieżności. Stąd charakteryzowanie angielskiego terminu *empowerment* wypada rozpocząć od uzasadnienia wyboru określenia stosowanego w tym artykule jako jego polskiego odpowiednika.

Termin *empowerment* bywa tłumaczony jako: upodmiotowienie (Leja, 2017, s. 19; Lichtarski, 2014, s. 79), ale również umocnienie/umacnianie (Kanafa-Chmielewska, 2012, s. 130), uprawomocnienie (Moczydłowska, 2013, s. 15), uppełnomocnianie lub upoważnienie pracowników (Biłyk, 2017, s. 159). Empowerment kojarzony bywa również z partycypacją pracowniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Baran, 2010, s. 18; Cierniak-Emerych, 2009, s. 34). W oksfordzkim słowniku języka angielskiego termin *empowerment* jest opisywany jako: „authority or power given to someone to do something” (władza przekazana komuś, aby mógł coś wykonywać) oraz „the process of becoming stronger and more confident, especially in controlling one’s life and claiming one’s rights” (proces stawania się silniejszym lub pewniejszym, szczególnie w kontrolowaniu własnego życia i domaganiu się własnych praw). W definicjach tych mowa zatem o pewnym procesie przekazywania władzy czy uprawnień, które wzmacniają pozycję danej jednostki lub podmiotu i wprowadzają zarówno na gruncie faktycznym, jak i emocjonalnym poczucie wywierania wpływu przez jednostkę na otoczenie. Kluczowym zagadnieniem jest tu więc przejście od postawy biernej do czynnej i aktywne uczestnictwo w kształtowaniu otaczającej człowieka rzeczywistości. Szukając w polskim zasobie słownictwa pary rzeczownik i czasownik charakteryzujących zmianę postawy / sytuacji jednostki zgodną ze znaczeniem, jakie ma słowo *empowerment* w języku angielskim, można znaleźć następujące powiązania:

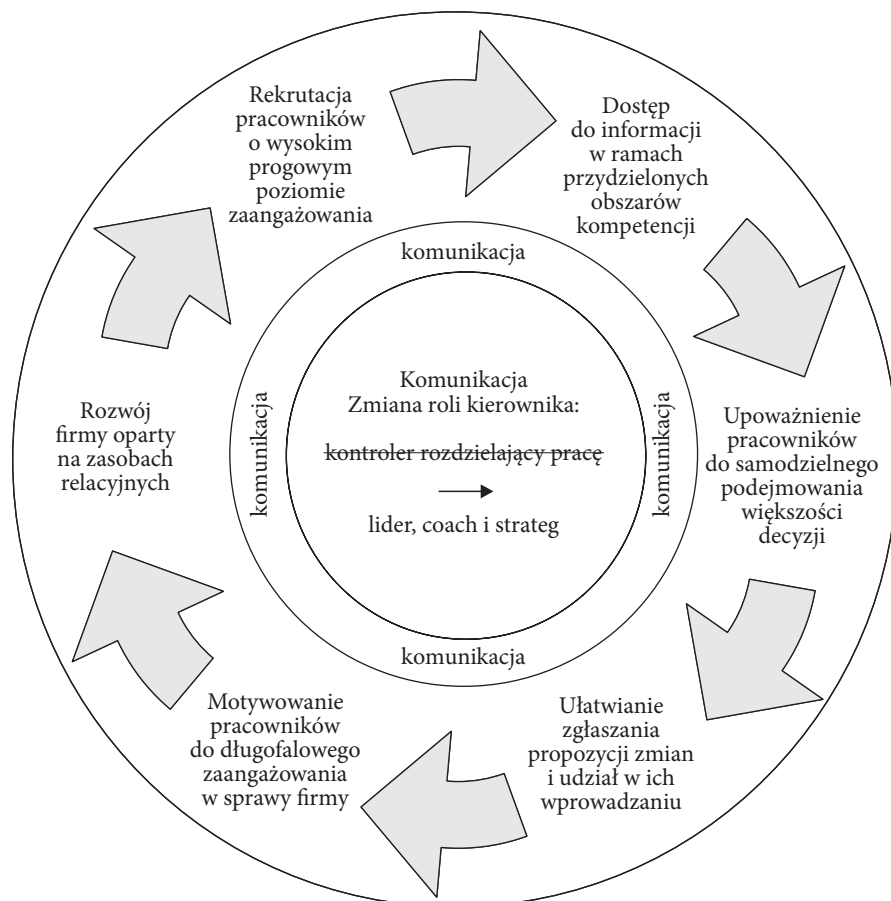
- podmiot – upodmiotowienie,
- mocarz – umocnienie,
- osoba uprawomocniona – uprawomocnienie,
- pełnomocnik – uppełnomocnienie,
- osoba upoważniona – upoważnienie,
- partycypant – partycypacja.

Wydaje się, że najbardziej naturalna, związła i najbliższa znaczenia oryginalnego terminu para to „podmiot” i „upodmiotowienie”. Idąc za definicją *Słownika języka polskiego PWN*, słowo „podmiot” to forma rzeczownikowa czasownika „upodmiotowić”, czyli „czynić podmiotowym”, którą określa się „osobę aktywną, uczestniczącą w czymś”. Słowo „mocarz” powiązane z czasownikiem „umocnienie” kojarzy się bardziej z siłą fizyczną niż z ogólnym sprawstwem. „Pełnomocnik”, „osoba uprawomocniona” i „osoba upoważniona” mają z kolei silną konotację jurydyczną. Mieści się

ona co prawda w szerokim spektrum pojęciowym pojęcia *empowerment*, jednak niekoniecznie w kontekście stricte biznesowym. Pełna aktywizacja pracowników nie przebiega bowiem poprzez wybór pracowniczych organów przedstawicielskich (np. pracowniczej rady zakładowej), ale na gruncie osobistej motywacji jednostki i jej relacji z przedsiębiorstwem i przełożonym. Z tego też względu nieco mylące byłoby również utożsamianie empowermentu z partycypacją pracowniczą, chyba że z każdorazowym znaczeniem, iż chodzi o jej najwyższą formę (Cierniak-Emerych i Piwowar-Sulej, 2017, s. 20). Mając to na uwadze, w niniejszej pracy konsekwentnie stosowane jest wyrażenie „upodmiotowienie pracowników” jako najbliższy znaczeniowo odpowiednik oryginalnego terminu *empowerment*.

Empowerment stanowi rozwiniętą formę technik zarządzania zasobami ludzkimi opartych na delegowaniu uprawnień. Oznacza nie tylko przekazanie w dół hierarchii służbowej uprawnień do podejmowania pewnych rutynowych decyzji i przejęcia odpowiedzialności za nie (Szumowski, 2011), ale również nadanie swobody pracownikom w wyborze metod realizacji postawionych celów lub nawet możliwość określania tych celów. Wprowadzenie upodmiotowienia pracowników nie powinno być utożsamiane z podjęciem jednostkowej decyzji, na przykład w sprawie ustalenia nowej struktury organizacyjnej. Jest to raczej proces przebiegający zarówno na płaszczyźnie organizacyjnej (tworzenie warunków do przekazania uprawnień decyzyjnych), jak i indywidualnej (pozyskiwanie i motywowanie pracowników o odpowiednich cechach psychograficznych, którzy chcą odgrywać aktywną rolę w przedsiębiorstwie). W takim ujęciu upodmiotowienie pracowników prowadzi do uwolnienia i aktywizacji kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, którymi są ludzie, co w świetle RBV znacząco podnosi jego znaczenie już nie tylko jako jednej z technik HRM, ale jako instrumentu budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Proces ten charakteryzuje się pewnym sprzężeniem zwrotnym, które odtworzono na rysunku.

Zdolność do samodzielnego i odpowiedzialnego działania w zasadniczy sposób jest uwarunkowana indywidualnymi cechami osobowościowymi każdego człowieka. Zrozumiałe, że nie wszyscy kandydaci do pracy są w tym samym stopniu gotowi, aby takie wyzwanie podjąć. Jeśli jednak przedsiębiorstwo dba o to, aby rekrutować ludzi, którzy są przyzwyczajeni do dbałości o interesy firmy oraz rozumieją i popierają potrzebę tworzenia wysoko wydajnego miejsca pracy, to większość pracowników będzie postępować właściwie (McCord, 2014). Chodzi tu zarówno o ich przygotowanie merytoryczne, jak i profil psychograficzny i behawioralny, na które składają



### Sprężenie zwrotne upodmiotowienia pracowników

Źródło: na podstawie (Deszczyński, 2016b).

się na przykład skłonność do podejmowania ryzyka, chęć uczenia się i progiowy poziom zaangażowania pracownika. Ten ostatni można zdefiniować jako postrzegany przez pracownika najmniejszy wymagany poziom wyników jego pracy umożliwiający jego dalsze zatrudnienie. Na jego wysokość, oprócz uwarunkowań mających wpływ na jasność osądu danego pracownika oraz osobistego standardu rzetelności, wpływają atrakcyjność miejsca pracy oraz skuteczność kontroli (w tym autokontroli) wykonywania przekazanych zadań (P. Deszczyński i B. Deszczyński, 2009, s. 187-188).

Zagwarantowanie pracownikom dostępu do informacji, których potrzebują do podejmowania decyzji w ramach swoich obszarów odpowiedzialności, to podstawowy wymóg efektywności upodmiotowienia. Wydajny system komunikacji w układzie wertykalnym umożliwia pracownikom odnalezienie się w aktualnym kontekście celów strategicznych i w strukturze organizacyjnej oraz pełne wykorzystanie własnej wiedzy specjalistycznej, powstającej w wyniku bezpośrednich interakcji z otoczeniem. Komunikacja w układzie horyzontalnym daje możliwość pokonywania barier funkcjonalnego podziału firmy i uzyskiwania efektów synergicznych działań bazujących na całościowym zasobie wiedzy współpracujących pracowników.

Przesunięcie ośrodka podejmowania większości decyzji na poziom operacyjny wychodzi naprzeciw oczekiwaniom współczesnych pracowników zasygnalizowanym już wcześniej w tym artykule. Z drugiej strony prowadzi to również do poprawy szybkości i trafności podejmowanych decyzji i zachowania, nawet w dużej organizacji, elastyczności i ducha przedsiębiorczości utożsamianych z młodymi przedsiębiorstwami. Zaznacza się tutaj wyraźnie związek upodmiotowienia pracowników z koncepcją *lean management*. Jednym ze źródeł marnotrawstwa w przedsiębiorstwie, którego minimalizacja jest priorytetem „szczupłego zarządzania”, są nadmiernie przerośnięte, wysmukłe struktury kierownicze (Maciąg, 2016). Pojawiają się one zwykle wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa i rozdziałem funkcji właścicielskich od funkcji zarządczych (Bolesta-Kukułka, 1996). Brak konieczności ciągłego raportowania, kontrolowania i autoryzowania decyzji sprawia jednak, że stają się one zbędne. Wymaga to mimo wszystko ustalenia jasnych granic kompetencyjnych na przykład w zakresie dysponowania budżetem, transparentości i dobrej komunikacji nieformalnej. Empowerment nie oznacza bowiem wprowadzenia samowoli czy atomizacji przedsiębiorstwa. W małych, zorientowanych na konkretne zadanie lub problem tymczasowych strukturach projektowych, stopień efektywności kontroli może być nawet większy niż w nieprzejrzystych systemach zhierarchizowanych, ponieważ opiera się na autentycznym poczuciu współodpowiedzialności i samokontroli (Kastelle, 2013). Przy tym elastyczna organizacja pracy to warunek konieczny do powstania przedsiębiorstw o wysoko wydajnych strukturach amorficznych, nazywanych również holokracjami. Cechuje je duża autonomia pracowników, decentralizacja, dynamiczna struktura złożona z wielu zespołów, rozproszona władza oparta raczej na kompetencjach niż na formalnym autorytecie (Biłyk, 2017). Niejednokrotnie zespoły takie mają charakter wirtualny, co – zwłaszcza w wypadku dużych, rozproszonych geograficznie przedsiębiorstw – daje możliwość pełniejszego,

zadaniowego/projektowego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich i przyczynia się do wzrostu intensywności poszukiwania najbardziej innowacyjnych rozwiązań. Dynamizacja struktury organizacyjnej umożliwia także motywację pracowników poprzez różnicowanie miejsc pracy (Stachowicz-Stanusch i Sworowska, 2009).

Mając relatywnie duży wpływ na funkcjonowanie swojego miejsca pracy, upodmiotowieni pracownicy charakteryzują się wyższym poziomem zaangażowania w sprawy firmy niż ich przedmiotowo traktowani koleżanki i koledzy. Wszystkich możliwych przejawów takiego zachowania nie sposób wymieniść, jednak z pewnością są one odczuwalne jako realne podniesienie jakości wykonywanych procesów istotnych dla wielu grup interesariuszy przedsiębiorstwa (Niedzielski, 2016). W wypadku klientów może to być na przykład szczere zainteresowanie zgłaszanym problemem, w wypadku współpracowników – otwartość w dzieleniu się wiedzą, w wypadku kierowników – sumienne wykonywanie nawet trudnych do skontrolowania obowiązków, a na poziomie całej firmy – wdrożenie innowacji (Groscurth, 2014; Kumar i in., 2010). To z kolei ma przełożenie na wyniki ekonomiczne. Jak podaje Instytut Gallupa, przedsiębiorstwa, które mogą się pochwalić poziomem zaangażowania pracowników lub klientów powyżej 50%, osiągnęły o 70% lepsze wskaźniki finansowe niż pozostałe firmy. Co ciekawe, te z nich, które zmotywowały zarówno klientów, jak i pracowników do zaangażowania przekraczającego 50%, odnotowały wyniki o 240% lepsze niż konkurenci (Robinson, 2008). Jednocześnie tylko 11% pracowników jest zaangażowanych w swoją pracę, podczas gdy 63% okazuje inercję, a 26% stara się zaszkodzić swojej firmie (Crabtree, 2013)<sup>5</sup>.

Dane przytoczone powyżej wskazują, że relacje wytworzone w ramach przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny. Stąd wprowadzanie upodmiotowienia w organizacjach, w których panują negatywne nastroje (np. na linii pracownicy – przełożeni) byłoby przedwczesne. Ponadto współczesny, wykształcony indywidualista będzie lojalny przede wszystkim wobec swojej kariery zawodowej (Tokar, 2016). Jest to widoczne szczególnie w biurokratyzowanych organizacjach, które tworzą niekiedy fasadowe kultury organizacyjne nieudolnie ukrywające rzeczywisty, kontraktualny charakter związku pracownika z przedsiębiorstwem (Biernacka, 2009). Z drugiej strony, w zespołach lepiej funkcjonujących, mając na uwadze całościową złożoność istoty ludzkiej, przedsiębiorstwo może próbować oddziaływać na pracowników w szerszym kontekście,

<sup>5</sup> Dane dotyczą Europy Środkowo-Wschodniej.

wspomagając ich w uzyskaniu równowagi pomiędzy pracą, życiem rodzinnym i funkcjonowaniem w społeczeństwie (Kelleher, 2016).

Często niedocenianym lub instrumentalnie traktowanym narzędziem poprawy funkcjonowania zespołu pracowniczego są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Tymczasem koncepcja empowermentu wyrasta również z przekonania, że każda organizacja to coś więcej niż zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie (Moczydłowska, 2013). Stąd do codzienności przedsiębiorstwa należy wprowadzić cele bezpośrednio odwołujące się do dobroczynności czy szerszej – sfery ducha, tak aby praca nie jawiła się pracownikom jedynie jako bezideowe oddawanie własnego czasu sankcjonowane przez przymus ekonomiczny. Zauważono, że istnieje istotny związek pomiędzy tak rozwiniętą strategią a lojalnością klientów, motywacją pracowników i zdolnością do pozyskiwania inwestorów. Upodmiotowiony celowymi zabiegami swojej firmy pracownik sam staje się bardziej społecznie odpowiedzialny (Zbiegień-Maciąg, 2005), a przedsiębiorstwa, które umiejętnie stosują CSR, lepiej sobie radzą z wyzwaniami zapewnienia długotrwałego przetrwania i wzrostu (O’Riordan, Zmuda i Heinemann, 2015). Stąd upodmiotowienie powinno iść w parze z ogólną poprawą standardów etycznych stosowanych przez organizację. Dając więcej swobody swoim pracownikom, przedsiębiorstwo wystawia się bowiem na ryzyko, że wykorzystają oni swoje uprawnienia ze szkodą dla niego, jeśli wcześniej moralnie wątpliwe zachowania były akceptowane w jakimkolwiek innym kontekście (np. oszukiwanie klientów, oszczędzanie na bezpieczeństwie pracy).

Od kierowników empowerment wymaga dużego wysiłku włożonego przede wszystkim w oduczenie się dotychczasowych przyzwyczajeń. Podejmując mniej decyzji operacyjnych, powinni się oni koncentrować na motywowaniu zespołu, rozwijaniu talentów indywidualnych pracowników i na myśleniu strategicznym. Niemniej wypełnienie pustki powstającej po odrzuceniu modelu zarządzania zgodnego z kulturą nakazów i kontroli nie jest łatwe i może się okazać nietrwałe. Wskutek obaw o swoją przyszłość i braku kompetencji do wypełniania nowej roli kierownicy, którym odebrano uprawnienia decyzyjne, mogą na przykład tworzyć własne, nieformalne systemy kontroli (Bugdol, 2013; Johnson i Redmond, 1998). Podobnie jak pracownicy wykonawczy nadużywający przyznanej im swobody, kierownicy popadający w pułapki przywództwa starego typu, takie jak: mikrozarządzanie, wrażliwość na pochlebstwa czy nepotyzm (Michalik i Mruk, 2008), powinni być zatem eliminowani.

## 4. Upodmiotowienie pracowników w sektorze usług biznesowych

Niezależnie od stanowiska pracy, empowerment można łączyć z tworzeniem efektywnego klimatu współpracy, dzięki czemu pracownicy i ich przełożeni nadal przychodzą do firmy przede wszystkim dla pieniędzy, jednak ich wzajemnych relacji nie obciąża wewnętrzna konkurencja i poczucie

### Profil badanych przedsiębiorstw

Lp.	Typ firmy	Rok założenia	Liczba zatrudnionych	Zakres usług
1	SSC	2006	300	IT: zarządzanie serwerami, bazami danych, sieciami oraz wsparcie dla użytkowników aplikacji
2	SSC	2006	300	<b>Księgowość:</b> zobowiązania, należności, księga główna <b>HR:</b> rachuba płac <b>Zakupy:</b> koordynacja procesu
3	SSC	2011	400	<b>Księgowość:</b> zobowiązania, należności, księga główna <b>HR:</b> administracja
4	SSC	2011	170	<b>Księgowość:</b> zobowiązania, należności, księga główna <b>HR:</b> administracja i rekrutacja
5	SSC	2012	25	<b>Księgowość:</b> zobowiązania, należności, księga główna
6	BPO	2006	200	IT: rozwój i testowanie oprogramowania.
7	BPO	2007	400	<b>Finanse:</b> agencja transferowa obsługująca rozliczenia na kontach klientów ostatecznych, monitoring operacji finansowych <b>Marketing:</b> wsparcie wewnątrz własnej organizacji
8	BPO	2008	40	IT: rozwój i testowanie oprogramowania
9	BPO	2010	220	IT: wsparcie dla użytkowników aplikacji, testowanie oprogramowania, rozwój aplikacji, analityka biznesowa <b>Księgowość:</b> zobowiązania, należności, księga główna <b>HR:</b> administracja i rekrutacja

Źródło: na podstawie raportów studenckich i analizy stron internetowych badanych firm.

uczestniczenia w „wyścigu szczurów”, powodującym narastanie nieufności, agresji czy lęku (Szczerba, 2014). Ze względu na to, że przedsiębiorstwa z sektora usług biznesowych funkcjonują obecnie na szczególnym, podwójnie konkurencyjnym rynku (zabiegając w tym samym stopniu o klientów i pracowników) oraz że są to organizacje młode (UM Poznań, 2016), stanowią one idealny przedmiot badań nad nowoczesnymi technikami HRM. Jak już wspomniano, w badaniu znalazło się pięć firm typu SSC i cztery typu BPO. Ich charakterystykę przybliżono w tabeli.

#### **4.1. Struktura organizacyjna**

Dominującym modelem struktury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach była struktura projektowa występująca przy jednoczesnym zastosowaniu przenikających się struktur funkcjonalnych i macierzowych. Pracownicy najczęściej byli zorganizowani w niewielkie zespoły tymczasowe, wykonujące projekty na rzecz klientów zewnętrznych lub wewnętrznych, kierowane przez team leaderów zaangażowanych również w obowiązki operacyjne. Niekiedy członkowie tych zespołów rekrutowali się z innych oddziałów firmy (w tym z oddziałów zagranicznych) i/lub podlegali podwójnemu nadzorowi (kierownik lokalny oraz kierownik odpowiedzialny za proces, obszar lub klienta rezydujący najczęściej poza granicami kraju). W firmach typu BPO przeważają zespoły mniejsze niż 8-10 osób, a spotykane są nawet jedno- i dwuosobowe. Nie są to jednak wysmukłe struktury z wieloma poziomami kierowniczymi. Taki podział jest związany z wielozadaniowością i istnieniem samoorganizujących się, specjalistycznych, amorficznych struktur projektowych.

Z drugiej strony, szczególnie w przedsiębiorstwach typu SSC ukierunkowanych na obsługę procesów księgowych, przeważał układ funkcyjny (podział przebiegający wg typu czynności, procesu lub obsługiwanego klienta/kraju). W takim wypadku najczęściej brak było powiązań macierzowych i rzadziej spotykano struktury projektowe. Zwykle firmy te zgłaszały również komórki organizacyjne o większej liczbie pracowników (rozpiętość zarządzania do 50 osób).

#### **4.2. Komunikacja wewnętrzna**

Im większe i bardziej umiędzynarodowione przedsiębiorstwo (w rozumieniu liczby oddziałów), tym większe znaczenie miała komunikacja z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych. Niezależnie jednak od typu firmy, są to raczej narzędzia tradycyjne (jak e-maile) lub o ograniczonej, dość sta-

tycznej funkcjonalności (np. MS Sharepoint) oraz sankcjonujące fragmentaryzację zasobów wiedzy (deklarowane posiadanie wielu baz danych).

Tylko jedna firma zastosowała zintegrowane narzędzie komunikacyjne służące jednocześnie do zarządzania wiedzą. Łączy ono możliwości intranetu, portalu informacyjnego i dyskusyjnego, opierając się w dużej mierze na funkcjonalnościach znanych z mediów społecznościowych. Narzędzie to daje również możliwość udostępniania i wymiany plików/dokumentów i tworzenia baz danych posiadających funkcjonalności automatycznego powiadamiania o aktualizacjach w obserwowanych wątkach tematycznych. Aplikacja zapewnia również zdalne załatwienie wszystkich administracyjnych spraw służbowych. Kolejnym ciekawym rozwiązaniem stosowanym w jednym z przedsiębiorstw było tworzenie bazy danych w formie firmowej 'Wiki'.

Od strony organizacyjnej przepływ informacji i wymiana wiedzy wspierane są w badanych przedsiębiorstwach przez komunikację osobistą. We wszystkich firmach stosowane są briefingi kierownictwa z pracownikami (z różną częstotliwością), a niemal we wszystkich cotygodniowe spotkania kierowników liniowych z członkami swojego zespołu. Wyjątkiem były firmy o bardzo małych zespołach lub deklarujące w 100% projektowy charakter swoich działań (bieżące zaangażowanie team leadera we wszystkie prace). Podobnie prawie wszystkie firmy deklarowały spotkania gremiów zajmujących się nadzorowaniem jakości, choć za najlepszą praktykę należy uznać formalne powołanie takich zespołów w strukturze macierzowej i regularne spotkania monitorujące kluczowe wskaźniki o charakterze wyprzedzającym.

Większość firm deklarowała prowadzenie specjalnych programów/konkursów promujących zgłaszanie przez pracowników innowacji, chociaż były i takie, które prowadzą zarządzanie innowacjami w sposób ciągły, w ramach bieżących kontaktów pracowników wykonawczych z kierownictwem. Wydaje się jednak, że pewnego rodzaju formalizacja, stworzenie specjalnej platformy komunikowania pomysłów innowacyjnych, powinna mieć miejsce również w przedsiębiorstwach o płynnych strukturach. Interesującą alternatywą dla tego typu organizacji mogą być organizowane przez jedną z firm tzw. spotkania usprawniające. Przybierają one formę corocznych wizyt najważniejszych osób w firmie w każdym z oddziałów i spotkań z pracownikami. Ich celem jest wysłuchanie opinii, krytycznych uwag i propozycji usprawnień, a następnie wdrożenie na tej podstawie konkretnych działań. Innymi oryginalnymi inicjatywami były organizowanie konkursów ukierunkowanych na poszukiwanie innowacji mającej przynieść rozwiązanie konkretnego problemu czy też tworzenie wirtualnych tablic / giełdy pomysłów.

### 4.3. Decyzyjność

Swoboda w podejmowaniu decyzji przez pracowników liniowych kształtowała się w badanych przedsiębiorstwach w bardzo różny sposób. Te z nich, dla których dominującym systemem pracy są projekty prowadzone w zróżnicowanych i zmiennych konstelacjach organizacyjnych, deklarują duży wpływ pracowników na sposób wykonywania przez nich obowiązków. Nie oznacza to samodzielności w podejmowaniu jednoosobowych decyzji, ale raczej pewną kolegialność. Z racji bieżącej komunikacji i partnerskich stosunków w grupie i na linii pracownik–przełożony ten sposób podejmowania decyzji powinien przynieść podobny efekt psychologiczny jak klasyczny empowerment, tj. zachowanie poczucia sprawczości, zrozumienie zadań i identyfikowanie się ze sposobami ich wykonania.

W przedsiębiorstwach realizujących powtarzalne procesy o ściśle sparametryzowanej jakości (głównie SSC o profilu księgowym) samodzielność pracowników była bardzo ograniczona. Wydaje się, że w tego typu jednostkach należy prowadzić rekrutację pod kątem doboru pracowników o naturalnej mniejszej skłonności do podejmowania ryzyka, którzy docenią oferowaną przez pracodawcę stabilizację. Jednocześnie warto mimo wszystko rozszerzać możliwości decyzyjne pracowników na innych polach, w szczególności tam, gdzie wpływa to na zwiększenie stopnia ich zaangażowania. Wśród badanych firm tego typu podejście stosowano zwykle w wypadku aktywności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (o czym mowa dalej w punkcie 4.5). Ciekawym, choć jednorazowym przykładem aktywizacji pracowników był konkurs na nadanie nazw salkom konferencyjnym w zajmowanym przez przedsiębiorstwo budynku. Z pewnością obszarów takich działań mogłoby być więcej, na przykład poprzez angażowanie pracowników we wprowadzanie nowego pracownika w obowiązki służbowe (onboarding), tutoring i szkolenia wewnętrzne.

### 4.4. Ocena pracownicza

Podstawowy trend w zakresie oceny pracowniczej to dążenie do jej zobiektywizowania. Jednak każda z badanych firm interpretuje ten cel w nieco odmienny sposób. Wiele z nich deklaruje ograniczanie wpływu subiektywnej oceny przełożonego, zastępując ją określonymi wskaźnikami powiązаныmi z wydajnością pracy, stopniem zaangażowania i niekiedy oceną współpracowników. Wydaje się, że pełne wyłączenie subiektywizmu poznawczego z wpływu na ocenę pracownika jest daremne, gdyż również wskaźniki można obliczać lub interpretować w różny sposób.

Najbardziej zbalansowanym rozwiązaniem wydaje się zatem dążenie do rozszerzenia spektrum oceny i rozłożenia ryzyka jej subiektywizmu na liczniejszą grupę. W niektórych badanych przedsiębiorstwach przyjmuje ona formę oceny „wszystkich przez wszystkich”, włączywszy w to opinię o kierowniku wyrażaną przez jego podwładnych oraz opinię o kierowanym przez niego zespole przez współpracujące z nim osoby.

Wśród badanych podmiotów trudno jest się doszukać prawidłowości pomiędzy wielkością i specyfiką firmy a doбором konkretnych sposobów oceny. Można jednak wskazać na dobrą praktykę obecną w wielu z nich, polegającą na aktywnym wykorzystaniu systemu oceny do promowania firmowych talentów i zaangażowaniu w ten proces nie tylko bezpośrednich przełożonych i działu HR w ramach tradycyjnych programów rozwoju kariery, ale niekiedy również wyższych rangą kierowników. Ich zainteresowanie tym procesem daje możliwość szybszego otwierania się firmy na zmiany, których katalizatorem może być jednostka, której potencjał zostanie odpowiednio szybko dostrzeżony.

Wśród deklarowanych obszarów podlegających ocenie pracowniczej w ośmiu na dziewięć przypadków pojawiła się aktywność pracowników – zaangażowanie w sprawy firmy. Zaangażowanie trudno jest jednak przełożyć na wymierne efekty pracy, które mogłyby być bezpośrednio wynagradzane w tradycyjny sposób. W pewnym sensie taki mechanizm zwrotny zaprzeczałby samemu zjawisku. Stąd też modelowym rozwiązaniem wydaje się sięgnięcie przez jedną z firm po technikę gryfikacji. Wymagało ono wytypowania aktywności wskazujących na zaangażowanie pracownika, na przykład prowadzenie skutecznego onboardingu i wynagradzanie go wirtualną monetą, którą można wymieniać na nietuzinkowe nagrody, na przykład tropikalne owoce dla siebie i współpracowników z danego działu.

#### **4.5. Społeczna odpowiedzialność biznesu**

Firmy sektora SSC/BPO z reguły deklarują wrażliwość na kwestie mieszczące się w szeroko pojętej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie zaskakuje przy tym zależność występująca pomiędzy wielkością firmy (oddziaływaniem) a skalą i stopniem sformalizowanego wsparcia udzielanego inicjatywom dobroczynnym czy prospołecznym. Najmniejsze (pod względem zatrudnienia) firmy biorące udział w badaniu nie angażują własnych sił i środków, a jedynie udostępniają pracownikom infrastrukturę firmy (głównie środki komunikacji służbowej), ułatwiając w ten sposób koordynację wsparcia inicjatyw takich jak Szlachetna Paczka.

W grupie firm większych również panuje otwartość na inicjatywy odolne takie jak organizowanie na terenie firmy kiermaszów i aukcji oraz wskazywanie potencjalnych beneficjentów i możliwych form ich wsparcia, jednak idzie za tym również konkretna pomoc przedsiębiorstwa. Najpowszechniejszą formą jest możliwość wykorzystania jednego dodatkowego płatnego dnia urlopu w roku na osobiste wsparcie wybranej instytucji lub realizacji konkretnego celu, na przykład sprzątnięcia określonego terenu. Towarzyszy temu najczęściej wydatkowanie pewnych środków finansowych – na przykład zakup na rzecz domu dziecka sprzętu sportowego, który następnie składają pracownicy. Rysuje się przy tym tendencja do promowania inicjatyw integrujących większe grupy pracowników zarówno z racji łatwiejszej koordynacji, jak i możliwości wykorzystania działań CSR do budowania dobrej atmosfery w firmie i poprawy spójności zespołu. Uwzględnianie w polityce CSR zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa przydaje jej wiarygodności, która z kolei w sposób zasadniczy warunkuje sensowność podejmowania tego typu działań.

Skala formalizacji, w szczególności stosowania pewnych stałych mechanizmów wsparcia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jest w badanych firmach różna. Podczas gdy w większości z nich środki finansowe alokowane są w zależności od potrzeb i możliwości na daną akcję lub konkretnego beneficjenta, w jednej z firm ustalono stałą kwotę wsparcia przypisaną do pracownika (większa liczba zaangażowanych pracowników automatycznie multiplikuje przekazywaną kwotę). Innym sposobem formalizacji polityki CSR jest nawiązanie stałej współpracy z wybraną fundacją. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, w niektórych wypadkach jest to konsekwencja decyzji podjętej przez centralę firmy. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu służą wówczas m.in. realizowaniu globalnych celów organizacji, które może zaspokoić tylko duży podmiot z trzeciego sektora. Alternatywnym rozwiązaniem atrakcyjnym dla firm globalnych jest też centralizacja części własnych działań w ramach prowadzonej przez siebie fundacji – jak w wypadku jednego z badanych przedsiębiorstw. Kilka firm zdecydowało się na ściślejszą współpracę z fundacjami o zasięgu krajowym lub lokalnym.

Typy beneficjentów i cele pomocy świadczonej przez firmy sektora SSC/BPO i ich pracowników najczęściej się pokrywały. Dominującą pozycję zajmowało wśród nich wsparcie dla ośrodków zajmujących się opieką nad dziećmi (domów dziecka i przedszkoli) oraz indywidualna pomoc dla chorych dzieci. Inicjatywy CSR często dotyczyły również środowiska naturalnego (sprzątnięcia terenu, sadzenia drzew). Niekiedy realizacji jednego z wy-

mienionych wyżej celów towarzyszyło promowanie zdrowego trybu życia. Ciekawym przykładem było utworzenie przez oddział jednej z firm funduszu dobroczynnego, na który wpłacał on środki w zależności od przejechanych rowerem lub pokonanych na własnych nogach kilometrów z domu do pracy. Inna firma postanowiła połączyć z działaniami pro publico bono promocję na rynku pracy. Odbyło się to poprzez organizowanie konkursów programistycznych angażujących szerszą publiczność i bezpłatnych szkoleń adresowanych do grupy osób, z których część otrzymała propozycję wzięcia udziału w procesie rekrutacji.

#### **4.6. Motywacja pracowników**

Stosowane przez badane przedsiębiorstwa narzędzia motywacji w jednoznaczny sposób wskazują na ukierunkowanie większości z nich na promocję najbardziej aktywnych, wszechstronnych pracowników. Z racji ogólnie płaskich struktur organizacyjnych sposobem na realizowanie ich ambicji była głównie możliwość awansu poziomego (w tym w prawie wszystkich firmach awansu z możliwością relokacji za granicę) oraz prowadzenie projektów. Mniej więcej w połowie firm starano się również okresowo różnicować pracę, oddając pod opiekę bardziej doświadczonym pracownikom osoby nowo zatrudnione (onboarding) lub młode talenty (mentoring).

Horyzont działań motywujących ukierunkowanych na utrzymanie lojalności pracowników solidnych, lecz niemających aspiracji do grania pierwszoplanowych ról, ograniczał się zwykle do pokonania przez nich w ciągu pierwszych lat pracy zwyczajowej drabinki kariery stanowiskowej (młodszy specjalista – specjalista – starszy specjalista). Wyczerpawszy tę możliwość, stają oni zwykle przed dylematem stagnacji lub pokusą rekrutacji zewnętrznej powodowanej nieco lepszymi warunkami finansowymi. W tym kontekście oferta badanych firm jest niewielka. Mniej niż połowa z nich deklaruje stosowanie nagród jubileuszowych, jeszcze mniejsza grupa – podwyżek powiązanych ze stażem pracy lub nabyciem nowych, przydatnych umiejętności. W pojedynczych przypadkach przedsiębiorstwa doceniały swoich długoletnich pracowników, korzystając z innych narzędzi, takich jak dodatkowy dzień urlopu, osobiste miejsce parkingowe, okolicznościowe piny. Oryginalną inicjatywą jednej z firm było dofinansowywanie realizacji marzeń własnych pracowników powiązanych z ich życiową pasją (zwykle sportową lub krajoznawczą).

## 5. Rekomendacje menedżerskie

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów trudno jest formułować jednoznaczne rekomendacje o charakterze aplikacyjnym. W zebranych materiale brak bowiem wskaźników relacyjnych, które okazały się dla badanych przedsiębiorstw danymi wrażliwymi, a które można by powiązać z efektywnością w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Do tej grupy należą m.in.: stopień fluktuacji pracowników, stopień ich zaangażowania, liczba wdrażanych oddolnych projektów innowacyjnych oraz dodatkowo wskaźniki błędów przypadających na osobę. Mimo to można stwierdzić, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, acz w różnym zakresie, stosowano elementy upodmiotowienia pracowników. Co ciekawe, większy zakres samodzielności nie był jednak powiązany z wielkością przedsiębiorstwa (liczbą zatrudnionych), ale z charakterem wykonywanych usług. Firmy typu BPO zwykle organizowały swoich pracowników w niewielkie, ukierunkowane na konkretne zadanie zespoły projektowe. Uczestnictwo w nich wymagało intensywnej komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i w ramach sieci powiązań z innymi oddziałami firmy i klientem, oraz inicjowania i proponowania niestandardowych rozwiązań i decyzyjności. W firmach typu SSC możliwość upodmiotowienia pracowników nadarzała się właściwie tylko przy okazji migracji procesów ze spółek narodowych. Dominujący model pracy był w nich jednak raczej tradycyjny (jednowymiarowa struktura funkcjonalna, ścisła parametryzacja pracy). Można się domyślać, że skala wyzwań w zakresie motywowania i utrzymania zaangażowania pracowników jest w tych przedsiębiorstwach większa.

Rozwiązaniem tego problemu zastosowanym przez niektóre z badanych firm było wykorzystanie procesów onboardingu i mentoringu. Skorzystanie w ten sposób z doświadczenia solidnych, wzmacniających spójność zespołów pracowników, którzy albo nie są skłonni do prowadzenia projektów, albo nie mają okazji w inny sposób wyjść poza firmową rutynę, wydaje się dobrym sposobem na różnicowanie ich stanowisk pracy. Spodziewanym efektem tych zmian jest podniesienie skuteczności wprowadzania w obowiązek nowych pracowników, a także poprawa dyfuzji wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*).

Inną zaobserwowaną prawidłowością było zastosowanie przez te firmy, których model biznesowy był oparty na świadczeniu usługi informatycznych (niezależnie od tego, czy klientom wewnętrznym, czy zewnętrznym), nowoczesnych systemów komunikacyjnych wykorzystujących m.in. funkcjonalności znane z serwisów społecznościowych (komunikatory, tablice).

W pozostałych badanych przedsiębiorstwach szersze zastosowanie znajdowały narzędzia bardziej tradycyjne, jak poczta elektroniczna i intranet. Wydaje się, że inspirowanie się mediami społecznościowymi w organizowaniu komunikacji wewnętrznej to trend, który będzie się dalej rozprzestrzeniał, również poza firmy specjalizujące się w usługach IT. Z drugiej strony w zespołach nierozproszonych geograficznie równie dobre efekty mogą przynosić częste spotkania pracownicze na różnych szczeblach, które są normą dla wszystkich analizowanych przedsiębiorstw.

Kolejną zależnością, jaką można uchwycić, analizując materiał badawczy, jest zwykle większa formalizacja projektów CSR w dużych organizacjach (współpraca z określoną fundacją, ustalony katalog wspieranych działań), a podejmowanie mniej skoordynowanych, spontanicznych inicjatyw w mniejszych. Należy jednak podkreślić, że również w modelach bardziej scentralizowanych pozostawiono zasadę aktywnej partycypacji pracowników w programach dobroczynnych oraz możliwość współdecydowania przez nich o wyborze beneficjentów, co należy uznać za dobrą praktykę.

## **Podsumowanie**

Wzrost znaczenia klientów jako aktywnych podmiotów uczestniczących w procesach kreowania wartości skłania przedsiębiorstwa do odchodzenia od kontraktualnego pojmowania działalności gospodarczej na rzecz relacyjnego modelu prowadzenia biznesu. Relacji w zasadzie nie można jednak zbudować pomiędzy klientami a przedsiębiorstwem, ale raczej pomiędzy klientami a pracownikami je reprezentującymi. Wynika z tego konieczność spojrzenia na przedsiębiorstwa jak na organizacje społeczne, których głównym budulcem są ludzie.

Zgodnie z hipotezą H1, zapotrzebowanie to wypełnia m.in. empowerment. Upodmiotowienie oznacza bowiem podniesienie rangi pracowników liniowych z bezrefleksyjnych odtwórców przypisanych im na sztywno ról do współkreatorów korporacyjnej rzeczywistości. Dokonuje się to poprzez wyposażenie ich w wiedzę, udroźnienie kanałów komunikacji, przekazanie uprawnień decyzyjnych i obdarzenie zaufaniem, czyniąc ich w ten sposób pełnoprawnymi partnerami relacji z klientami. W stosunkach służbowych empowerment przenosi akcent z formalnej, bezpośredniej kontroli pracy na samokontrolę i samoregulację zespołu, skupiając uwagę położonych na rozwoju wewnętrznych i zewnętrznych relacji.

Zarządzanie relacjami wydaje się szczególnie wskazane w branżach usługowych. Wpływ klientów na oferowaną i dostarczaną im wartość jest tu w naturalny sposób większy niż na przykład w wypadku masowo wytwarzanych produktów konsumpcyjnych. Tym samym większego znaczenia w tego typu przedsiębiorstwach nabiera również upodmiotowienie pracowników, o czym mówi hipoteza H2. Przedstawiony materiał empiryczny nie pozwala jednak jednoznacznie pozytywnie zweryfikować tej hipotezy.

Jak się wydaje, przedsiębiorstwa z branży usług biznesowych należą do awangardy firm stosujących nowoczesne formy zarządzania personelem. Są to podmioty młode, działające na konkurencyjnym rynku i stale zwiększające skalę działania, stąd poddane nie tylko konieczności uzupełniania ubytków personelu, ale również presji pozyskiwania dodatkowych pracowników, rekrutujących się głównie z pokolenia Y. Z tego powodu ich doświadczenia w stosowaniu upodmiotowienia pracowników powinny być cenne dla innych przedsiębiorstw na bardziej dojrzałych lub tradycyjnych rynkach, gdzie nadal jeszcze większość zatrudnionych to osoby o mniejszych wymaganiach pozapłacowych wobec pracodawcy. Z doświadczeń tych wynika jednak trudność w całościowym wdrożeniu zasad upodmiotowienia pracowników. Jak wskazano w punkcie piątym, więcej swobody decyzyjnej i możliwości rozwoju oferowano pracownikom w przedsiębiorstwach typu BPO. Prawdopodobnie jest to związane z powszechnym w nich zastosowaniem tymczasowych, macierzowych, projektowych struktur organizacyjnych. W odróżnieniu od tradycyjnych struktur funkcjonalnych dominujących w przedsiębiorstwach typu SSC dawały one pracownikom szersze pole do podejmowania nierutynowych samodzielnych decyzji oraz otwierały więcej sposobności do różnicowania pracy. Co prawda w przedsiębiorstwach typu SSC powszechnie stosowano transparentność oceny pracowniczej i działania CSR poprawiające ogólną atmosferę panującą w zespole, ogólnie jednak sposób funkcjonowania tych podmiotów w kontekście motywowania pracowników do zaangażowania w pracę okazał się zbliżony do sytuacji firm produkcyjnych, z tą tylko różnicą, że powtarzalne czynności manualne przybierają w nich formę zrutynizowanych czynności wykonywanych przy biurku. Jak się jednak wydaje, takie wybiórcze stosowanie zasad empowermentu stanowi istotną barierę w osiągnięciu pełnych korzyści z nim związanych. Ograniczenie poczucia sprawstwa zawęży bowiem istotnie relację pracownika z przedsiębiorstwem, pozostawiając w centrum jego uwagi głównie satysfakcję wynikającą z osobistych korzyści finansowych. W tym kontekście hipotezę H2 należałoby zatem przeformułować w kierunku pełnego zastosowania empowermentu tylko w tych orga-

nizacjach typu usługowego, w których dominują tymczasowe, macierzowe struktury projektowe. Sygnalizuje to skalę wyzwań, jaka stoi przed większością pozostałych przedsiębiorstw różnych typów, które nie mogą w pełni skorzystać z doświadczeń firmy typu BPO.

Problematyka zastosowania upodmiotowienia pracowników w różnych typach przedsiębiorstw stosujących odmienne struktury organizacyjne powinna się zatem stać przedmiotem dalszych pogłębionych studiów. Przedstawione w artykule wyniki badań nie przynoszą bowiem odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób stosować empowerment w warunkach standaryzacji pracy. Równie interesującym polem badawczym mogłoby się stać poszukiwanie zależności pomiędzy pełnym wdrożeniem empowermentu a stosowaniem koncepcji SDL. Problematykę tę bowiem w tym artykule jedynie zasygnalizowano, posiłkując się przy tym przykładami ograniczonej grupy przedsiębiorstw. Dalsze badania powinny zatem objąć większą liczbę podmiotów typu SSC/BPO (badania ilościowe) oraz inne branże (badania jakościowe i ilościowe). Mimo że w badaniach empirycznych przedstawionych w artykule potwierdzono aplikacyjny charakter koncepcji upodmiotowienia pracowników, z racji braku dostępu do wskaźników charakteryzujących jakość relacji nie udało się jednoznacznie powiązać jego stosowania z efektywnością zarządzania przedsiębiorstwem. Postulowane badania mogłyby zatem również (w miarę możliwości) zostać pogłębione w tym kierunku.

Załącznik

## **Lista zagadnień i pytań badawczych**

1. **Wymień główne typy stanowisk występujących w przedsiębiorstwie** (*Zakres merytoryczny obowiązków – np. wg działów; funkcja organizacyjna – np. specjalista, kierownik, dyrektor*).
2. **Podaj rozpiętość zarządzania – ilu średnio pracowników nadzorują kierownicy liniowi?** (*Przybliżona kalkulacja bez wliczania samodzielnych stanowisk menedżerskich – menedżerów bez podległych pracowników*).
3. **W jaki sposób w przedsiębiorstwie zarządza się przepływem i wykorzystaniem informacji?**
  - 3.1. Dominujące środki przekazu (poza poleceniami przełożony-podwładny):
    - 3.1.1. Okazjonalne maile
    - 3.1.2. Stały newsletter

- 3.1.3. Intranet
- 3.1.4. Bazy danych umożliwiające automatyczną obserwację aktualizacji obserwowanych wątków tematycznych
- 3.1.5. Bazy danych umożliwiające ustalenie osoby odpowiedzialnej za informację/proces
- 3.1.6. Chat / fora pracownicze
- 3.1.7. Inne (*jakie?*)
- 3.2. Kontakty wspierające transfer informacji (poza poleceniami ad hoc przełożony–podwładny):
  - 3.2.1. Briefingi kierownictwa z ogółem pracowników,
  - 3.2.2. Spotkania cotygodniowe kierowników z pracownikami działów (*tylko wówczas, gdy firma wymaga od kierowników ich przeprowadzania*)
  - 3.2.3. Stałe programy zgłaszania innowacji
  - 3.2.4. Stałe spotkania grup zarządzających jakością (*nie rzadsze niż co miesiąc*)
  - 3.2.5. Konkursy / granty na realizację projektów obejmujących wybrany problem do rozwiązania
  - 3.2.6. Szkolenia wewnętrzne (*prowadzone przez własnych pracowników*)
  - 3.2.7. Inne (*jakie?*)
4. **W jakim zakresie pracownicy liniowi uprawnieni są do podejmowania samodzielnych decyzji, które wykraczają poza zwyczajowe działania operacyjne, ale nie wymagają uzyskiwania zgody przełożonego, a są jedynie okresowo raportowane?**
  - 4.1. Działania w ramach procedur dających pracownikom swobodę podejmowania decyzji w określonym zakresie, w tym:
    - 4.1.1. Do danej sumy
    - 4.1.2. W ramach kryterium czasu (*np. możliwość przesunięcia płatności*)
    - 4.1.3. Według określonego typu czynności (*proszę podać przykład*)
    - 4.1.4. Inne (*jakie?*)
  - 4.2. Działania niestandardowe:
    - 4.2.1. Prowadzenie projektów z określonymi celami, budżetem i czasem wykonania jedynie z okresowym raportowaniem o postępach (*proszę podać przykład*),
    - 4.2.2. Inne (*jakie?*).
5. **Ocena pracownicza przeprowadzana jest na podstawie:**
  - 5.1. Subiektywnej oceny kierownika
  - 5.2. Wskaźników w sposób znormalizowany określających wydajność pracownika (*np. liczba wprowadzonych faktur, liczba błędów we wprowadzonych dokumentach*)
  - 5.3. Oceny posiadanych konkretnych umiejętności i stopnia nabywania nowych

- 5.4. Autooceny pracownika
- 5.5. Oceny współpracowników
- 5.6. Oceny wiedzy pracownika (np. prowadzone szkolenia wewnętrzne, onboarding, tutoring, mentoring, liczba zadanych pytań i udzielonych odpowiedzi)
- 5.7. Oceny aktywności pracownika (np. zgłoszenia innowacji, prowadzone projekty, udział w projektach CSR, inne wskazujące stopień zaangażowania w sprawy firmy)
- 5.8. Oceny podległego zespołu przez współpracowników (*tylko dla kierowników*)
- 5.9. Oceny własnych pracowników (*tylko dla kierowników*)
- 5.10. Inne (*jakie?*)

## **6. Czy przedsiębiorstwo podejmuje działania z zakresu CSR?**

**Jeśli tak, opisz rolę pracowników:**

- 6.1. Współdecydowanie o kierunkach działań (*możliwość proponowania beneficjentów*)
- 6.2. Aktywny udział w projektach w ramach czasu pracy
- 6.3. Łączenie projektów CSR z integracją pracowniczą (*np. wspólny wyjazd połączony ze zmontowaniem urządzeń na placu zabaw domu dziecka*)

*Proszę podać przykłady ciekawych inicjatyw, którymi firma mogłaby się pochwalić.*

## **7. W jaki sposób motywuje się do pracy pracowników o ponadprzeciętnym stażu:**

- 7.1. Awans poziomy – możliwość zmiany obowiązków na wniosek pracownika (*np. przeniesienie do innego działu*)
- 7.2. Awans poziomy w ramach międzynarodowej sieci (*np. staż, praktyka, przeniesienie do jednostki zagranicznej na wniosek pracownika*)
- 7.3. Propozycje częściowego (np. ¼ etatu) i/lub czasowego (*np. miesięczny program na cały etat*), przejścia takich obowiązków, jak *onboarding, tutoring, mentoring*)
- 7.4. Propozycje prowadzenia projektów na część etatu lub na pełen etat w określonym czasie
- 7.5. Podwyżki po zdobyciu konkretnych kompetencji (*ale nie uznaniowe*)
- 7.6. Podwyżki po osiągnięciu określonego stażu (*ale nie uznaniowe*)
- 7.7. Nagrody jubileuszowe po osiągnięciu określonego stażu (*ale nie uznaniowe*)
- 7.8. Specjalne udogodnienia (*np. miejsce parkingowe, miejsce parkingowe w określonym sektorze lub z imienną tabliczką, priorytet w wyborze zmian pracy, dofinansowanie urlopu i nauki*)
- 7.9. Inne (*jakie?*)

## Bibliografia

- ABSL. (2017). *Usługi biznesowe w Poznaniu*. Association of Business Service Leaders. Pobrane z [http://absl.pl/wp-content/uploads/2017/01/ABSL\\_raport-Miasto-Poznan%CC%81.pdf](http://absl.pl/wp-content/uploads/2017/01/ABSL_raport-Miasto-Poznan%CC%81.pdf)
- Amann, W. i Stachowicz-Stanusch, A. (Eds.). (2013). *Integrity in organizations. Building the foundations of humanistic management*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Baran, K. W. (2010). *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Bieniok, H. (1999). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Biernacka, M. (2009). *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Biłyk, A. (2017). Holokracje – empowerment w organizacji? *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, 1(43), 157-171.
- Bolesta-Kukułka, K. (1996). *Świat organizacji*. W: A. K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Bugdol, M. (2013). Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne. *Problemy Zarządzania*, 4(44), 195-207.
- Chen, T.-Y., Yeh, T.-L. i Yeh, H.-Ch. (2011). Trust-building mechanisms and relationship capital. *Journal of Relationship Marketing*, 10(3), 113-144. doi: 10.1080/15332667.2011.596471
- Cierniak-Emerych, A. i Piwowar-Sulej, K. (2017). Empowerment w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(1), 13-25.
- Crabtree, S. (2013, 8 października). *Worldwide, 13% of employees are engaged at work*. Pobrane z <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Deszczyński, B. (2007). Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, (2), 165-181.
- Deszczyński, B. (2014). Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11), 25-44.
- Deszczyński, B. (2016a). The maturity of corporate relationship management. *Gospodarka Narodowa*, 3(283), 73-104.
- Deszczyński, B. (2016b). Upodmiotowienie pracowników jako element przewagi konkurencyjnej w organizacjach ukierunkowanych na zarządzanie relacjami. *Studia Ekonomiczne*, 255, 280-288.
- Deszczyński, P. i Deszczyński, B. (2009). Significance of field force for the CRM implementation in an enterprise. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 4(1), 184-191.

- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Fonfara, K. (2014). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gordon, I. H. (2013). *Managing the new customer relationship, strategies to engage the social customer and build lasting value*. New York: J. Wiley & Sons.
- Górecki, J. (2016). Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych. W: J. Górecki, K. Gurszyńska, Ł. Karpiesiuk, M. Polkowski. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016 (s. 6-45). ABSL. Pobrane z [http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport\\_ABSL\\_2016\\_PL.pdf](http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf)
- Groscurth, Ch. (2014, 6 marca). Why your company must be mission-driven. *Business Journal*. Pobrane z <http://www.gallup.com/businessjournal/167633/why-company-mission-driven.aspx>
- Grönroos, Ch. (2011). Value co-creation in service logic – A critical analysis. *Marketing Theory* 11(3), 279-301. doi:10.1177/1470593111408177
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148. doi:10.1108/08858620410524016
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16-19. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398>
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Johnson, R. i Redmond, D. (1998). *The art of empowerment. The profit and pain of employee involvement*. London: Financial Times Professional Ltd.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2012). Umacnianie (Empowerment) – pojęcie i istota. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 130-140.
- Kastelle, T. (2013, 11 listopada). Hierarchy is overrated. Harvard Business Review, Pobrane z <https://hbr.org/2013/11/hierarchy-is-overrated>
- Kelleher, B. (2013, 20 sierpnia). Employee engagement – Who's sinking your boat? [Plik wideo]. Pobrane z <https://www.youtube.com/watch?v=y4nwoZ02AJ-M&t=4s>
- Kelleher, B. (2016, 10 listopada). *Employee engagement – Why is your boat still sinking?* [Plik wideo] Pobrane z <https://www.youtube.com/watch?v=FvDKh31k1f-M&t=36s>
- London Business Forum. (2008, 5 września). Philip Kotler: Marketing Strategy [Plik wideo]. Pobrane z <https://www.youtube.com/watch?v=bilOOPuAvTY&index=2&list=PL9btEKNrk2vL5Q4nIvuSETlgijC1QzVpL>
- Kotter, J. P. i Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. i Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 10(3), 297–310. Pobrane z <http://jsr.sagepub.com/content/13/3/297.short>

- Leja, K. (2017). Uniwersytet na rozdrożu. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, 155, 9-24.
- Leszczewska, K. (2010). Kształtowanie funkcji personalnej w MŚP na przykładzie województwa podlaskiego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 89-97.
- Lichtarski, J. (2014). Konceptyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 78-90.
- Lovelock, Ch. H. i Wirtz, J. (2007). *Services marketing. People, technology, strategy* (6th ed.). Prentice Hall.
- Maciąg, J. (2016). Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu publicznymi szkołami wyższymi – wyzwania teorii i praktyki. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 47(1), 163-180.
- Maslow, A. H. (1964), *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McCord. (2014, grudzień). Jak Netflix odmienił HR. *Harvard Business Review Polska*. Pobrane z <https://www.hbrp.pl/a/jak-netflix-odmienil-hr/ccBpFT06>
- Michalik, M. i Mruk, H. (2008), *Skuteczne przywództwo źródłem przewagi konkurencyjnej*, w: H. Mruk (red.). *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Moczydłowska, J. M. (2013). Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 15-23.
- Niedzielski, E. (2016). Partycypacja pracownicza w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 19(1), 18-21.
- O’Riordan, L., Zmuda, P. i Heinemann, S. (2015). *New perspectives on corporate social responsibility, locating the missing link*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Payne, A. i Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Potoczek, N. (2007). Empowerment w rozwijaniu kompetencji organizacji, w: J. W. Wiktor (red.), *Tryptyk sądecki – Ekonomia, zarządzanie, marketing*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University.
- Pyka, J. i Brzońska, J. (2012). Zmiana modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw. W: H. Jagoda i J. Lichtarski (red.), *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie* (s. 244–257). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Robinson, J. (2008, 11 grudnia), How the Ritz-Carlton manages the mystique. *Business Journal*. Pobrane z <http://www.gallup.com/businessjournal/112906/How-RitzCarlton-Manages-Mystique.aspx#4>.
- Schroeder, J. (2000). *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Smith, J. (2006). *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*. Gliwice: Helion.

- Stachowicz-Stanusch, A. i Stanusch, M. (2007). *CRM. Przewodnik dla wdrażających*. Warszawa: Placet.
- Stachowicz-Stanusch, A. i Sworowska A. (2009). Zarządzanie tożsamością a przedsiębiorstwo wirtualne. W: *Materiały Konferencji „Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji PTZP”, Zakopane 2009* (s. 441-449), Pobrane z [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2009/115\\_Stachowicz-Stanusch\\_Sworowska.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/115_Stachowicz-Stanusch_Sworowska.pdf)
- Stankiewicz, J. i Moczulska, M. (2011). Wartości jako istotny czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji niezbędne dla przemian we współczesnych przedsiębiorstwach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 218, 227-234.
- Szczerba, G. (2014). *Zbuduj swój dream team. Relacje z pracownikami*. Gliwice: Helion.
- Szumowski, W. (2011). *Metody i techniki zarządzania*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Tillmann, K. J. (2005). *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tokar, J. (2016). Potrzeba (samo)doskonalenia kompetencji na przykładzie pracowników regionalnych ośrodków polityki społecznej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska*, 95, 529-538.
- UM Poznań (2016). Konsultacje autora w ramach projektu badawczego z przedstawicielami Biura Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Poznania.
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. W: R. F. Lusch i S. L. Vargo (Eds.), *The service dominant logic in marketing. Dialog, debate and directions*. Delhi: Prentice-Hall of India.
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2016), Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 44, 5-23.
- Ying-Jung, Y., Sun-Quae, L. i Chin-Tsang, H. (2006). Knowledge management enablers: A case study, *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.