

**Magdalena Leszczyńska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

## **EMPOWERMENT JAKO NOWOCZESNA FORMA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W FILOZOFII TQM**

*Władza może być wzięta, ale nie dana.  
Proces władzy to upelnomocnianie samo w sobie.*  
Gloria Steinem

### **1. Wstęp**

We współczesnym świecie w związku ze stale rosnącą konkurencją i z dynamicznie zmieniającym się rynkiem zarządzanie przedsiębiorstwem jest coraz trudniejsze. W warunkach globalizacji rynku organizacje ciągle zmuszane są do stosowania nowoczesnych rozwiązań i doskonalenia. Aby nadążyć za zmianami, organizacja potrzebuje nieustannych przemian w sposobie zarządzania.

Zarządzanie jest złożonym działaniem systemu zarządzającego skierowanego na interesy całej organizacji. Ważnym elementem zarządzania jest zdolność tworzenia kapitału intelektualnego, czyli właściwy dobór najlepszego zespołu elastycznych i kreatywnych pracowników.

Strategicznym oraz spójnym podejściem do zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) – najcenniejszymi aktywami organizacji, czyli ludźmi.

Zmiana poziomu **zarządzania zasobami ludzkimi** powinna zapewnić każdemu pracownikowi możliwość uczestniczenia w rozwoju całej organizacji. W pracy zespołowej każdy pracownik ma wpływ na poprawę procesu technologicznego oraz jakości produktu.

Rozwój zasobów ludzkich to ogół celowych działań podmiotów organizacji na rzecz wzbogacenia wiedzy, umiejętności, rozwoju zdolności, zainteresowań, budowania podstaw i systemu wartości zatrudnionych w niej pracowników. Nadrzędnym celem rozwoju ZZL jest dążenie do realizacji zadań zgodnych ze strategią firmy i przekonaniami pracowników [11, s. 156].

Dynamiczne zmiany w otoczeniu narzucają organizacji podejmowanie szybkich i elastycznych działań skierowanych na rozwijanie i wykorzystanie kompetencji pracowników, wspieranie ich kariery zawodowej, udzielanie im większej samodzielności, co z kolei wpływa na aktywny udział pracowników w zarządzaniu organizacją.

Rosnąca rola zasobów ludzkich jest coraz częściej rozpatrywana przez naukowców pod kątem uzyskania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w dążeniu do wysokiego poziomu jakości produktów. Dlatego należałoby podjąć próbę przedstawienia roli rewolucyjnej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, czyli koncepcji pomocniczości empowerment w koncepcji TQM.

W artykule zaprezentowano nową filozofię upełnomocnienia (empowerment) jako nowoczesną formę zarządzania zasobami ludzkimi oraz jej powiązanie z koncepcją TQM.

Upełnomocnianie jest jedną z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Wywodzi się z amerykańskiego języka zarządzania – *empowerment* – i nabrało wartości i znaczenia w momencie wdrażania technik TQM, podejmowania działań zorientowanych na klienta. Rewolucyjna filozofia pomocniczości empowerment głosi, że prawem do podejmowania decyzji dysponuje „ten, kto jest najbliżej klienta i realizuje operacje ułożone w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu danych decyzji. Prawo to przysługuje mu z zasady [2, s. 348]. Empowerment obejmuje decyzje zarówno finansowe, operacyjne, jak i strategiczne. Dotyczy wszystkich pracowników: zarówno pracowników fizycznych, sprzedawców, jak i kadry kierowniczej i dyrektorów.

## 2. Teoretyczne podstawy powiązań empowerment i TQM

Receptą na sukces każdej organizacji jest wysoka jakość produktów, które przyciągają i utrzymują na długo klientów, jednak jakość tę wytwarzają ludzie, zatem tylko przemyślane i sprawne kierowanie nimi zapewnia sukces całej firmie [10, s. 148-149].

Przedsiębiorstwo musi dbać o swoje przetrwanie i rozwój. Musi zapewnić sobie dopływ „menedżerów jutra” [3]. Zmienia się rola dowodzącego i kontrolującego menedżera, który obecnie sam nie wykonuje prac, ale zleca je podległym pracownikom. Menedżer gromadzi i wykorzystuje informacje, podejmuje decyzje i stosuje optymalne rozwiązania w celu zapewnienia sukcesu organizacji. Menedżer staje się wspierającym nauczycielem, pomaga pracownikom w wytyczeniu i osiągnięciu określonych celów, upoważnia pracowników do realizacji zadań, uczy samodzielności i rozwiązywania problemów.

Umiejętność efektywnej komunikacji i dzielenia się informacjami z zatrudnionymi pozwala na wykorzystanie potencjału i inteligencji pracowników po to, aby przyczynili się oni do długookresowego sukcesu organizacji. Każda organizacja ma indywidualne systemy wartości w postaci kultury organizacyjnej. Uważa się, że same organizacje są kulturą (częścią kultury), tj. że wszystkie aspekty organizacji, także ekonomiczne i społeczne, mają znaczenie kulturowe i mogą być odczytywane z kulturowego punktu widzenia [9, s. 257].

Kultura organizacyjna obejmuje wszystkich pracowników wraz z najwyższym kierownictwem. Rozwój organizacji zależy od dobrze wykorzystanych możliwości pracowników. Kształtowanie kultury jest procesem tworzenia i umacniania stosownej kultury – takiej, która pomaga organizacji osiągać jej cele [9, s. 267]. Kultura organizacji wpływa na system zarządzania jakością, w którym realizowane są jej funkcje. Kultura organizacyjna może wpływać na system zarządzania jakością w obszarze przywództwa, zaangażowania pracowników, odpowiedzialności za jakość, pracy grupowej i koordynacji, orientacji na klienta, benchmarkingu oraz ciągłego doskonalenia [12, s. 705].

Zarządzanie jakością to wykonanie funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzania. Zgodnie z filozofią TQM pracownicy potrzebują większej odpowiedzialności, chcą uczyć się i doskonalić, wykazać się kreatywnością i osiągnięciami. Pozytywne nastawienie pracownika do pracy ma istotny wpływ na zadowolenie klienta. Skuteczność TQM będzie pełna tylko wtedy, gdy nastąpi upelnomocnianie (empowerment) pracowników.

Upełnomocnianie jest nową koncepcją, która wiąże się z istotnymi zmianami w całej organizacji, gdy jednak wykróczy poza ustalone wcześniej granice, wówczas uprawnienie do podejmowania decyzji powinno być skierowane na wyższy stopień hierarchii w organizacji.

Obszar kompleksowego zarządzania jakością ściśle pokrywa się z obszarem zarządzania w organizacji, więc istotą organizacji powinno być dążenie do coraz lepszej jakości wyrobów i usług zgodnych z oczekiwaniami klientów. Aby organizacja mogła sprostać tym oczekiwaniom, musi iść w kierunku ciągłej poprawy jakości. To z kolei wymaga stałego doskonalenia organizacji i realizowania zadań w sposób zapewniający wzrost produktywności i jakości pracy, a tym samym nadszanie za postępem technicznym.

Odpowiednie podejście do kultury organizacyjnej jest procesem ciągłego doskonalenia i rozwoju jakości odbywającym się za pomocą czynnika ludzkiego, człowiek jest bowiem głównym twórcą i sprawcą jakości każdego wyrobu i usługi, a jednocześnie jako konsument jest ostatecznym sędzią w ocenie poziomu jakości, prezentując swoją opinię o produkcie w postaci osobistej satysfakcji [7, s. 53]. „Na etapie projektowania jest to konstruktor, projektant, na etapie wdrażania – pracownik bezpośrednio lub pośrednio produkcyjny. Od ich wiedzy i umiejętności w znacznym stopniu zależy poziom nowoczesności i jakości wytwarzania produktów. Podstawowym społecznym czynnikiem wewnętrznym jest więc czynnik ludzki (człowiek ze swoimi kwalifikacjami i zaangażowaniem w pracę), który wraz z czynnikami techniczno-technologicznymi odgrywa podstawową rolę w tworzeniu jakości produktu [10, s. 82].

Obecnie ze względu na bardzo dużą konkurencję na rynku organizacje zmuszone są do wykorzystania najbardziej skutecznego instrumentu konkurowania, czyli ja-

kości produktów. Konieczność tworzenia najwyższej jakości produktów składa się z następujących motywów:

- 1) wzrostu wymagań będących rezultatem ustawicznie doskonalonej technologii,
- 2) wzrostu wymagań dotyczących bezpieczeństwa i ochrony środowiska,
- 3) dążenia do obniżania kosztów wytwarzania,
- 4) narastania konkurencyjności na wolnym rynku [5, s. 616].

Jakość nie jest już postrzegana jako cel, lecz jako filozofia czy sposób funkcjonowania całej organizacji, czego efektem jest nowa koncepcja TQM (*Total Quality Management*).

TQM jest rodzajem kultury organizacyjnej obejmującej wszystkie elementy, wszystkich jej członków i każdy aspekt jej działalności. Słuszne jest założenie, że każdy człowiek w organizacji i każde działanie przez niego podejmowane ma określony wpływ na jakość [6]. TQM jest to sposób zarządzania organizacją, sposób życia organizacji oparty na udziale wszystkich jej pracowników, skupiony na jakości. Główne cele TQM to osiągnięcie długotrwałego sukcesu i korzyści dla wszystkich członków organizacji dzięki zadowoleniu klienta oraz dążenie do podniesienia efektywności całej organizacji.

Sukces organizacji zależy od sprawnego zarządzania skierowanego na osiągnięcie zamierzonych rezultatów przez ludzi. Za sukces lub niepowodzenie organizacji w 80% ponosi odpowiedzialność kierownictwo organizacji, pracownicy zaś odpowiadają za nie tylko w 20% [4, s. 73]. Za problemy z jakością menedżerowie często obwiniają określoną osobę, np. kierownika, natomiast założenia TQM wskazują, że źródłem problemu są członkowie najwyższego kierownictwa. Odpowiedzialność za jakość zaczyna się wraz z określeniem potrzeb i wymagań jakościowych konsumentów, a kończy się z momentem zaakceptowania wyrobu lub usługi przez zadowolonego klienta [8, s. 124].

Warunkiem skuteczności poprawy jakości produktów jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa, które dysponuje dobrze dobraną, przygotowaną i zmotywowaną kadrą pracowniczą. Dzięki dobrze dobranej kadrze pracowniczej organizacje szybko i skutecznie reagują na zmiany zewnętrzne przez właściwe działania wewnątrz przedsiębiorstwa. Działania skierowane na właściwy dobór pracowników, uwzględniające ich wykształcenie, wiedzę, kompetencje, umiejętność pracy w zespole, mają zapewnić wewnętrzny spokój w trakcie wykonywania pracy, skupianie się pracowników na wykonywanych zadaniach, ich zadowolenie z samej pracy i warunków jej wykonania, czego efektem powinno być pozytywne, akceptacyjne nastawienie do procesów pracy, a tym samym wytwarzanie wysokiej jakości produktów [10, s. 89].

Uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w dążeniu do wysokiego poziomu jakości produktów możliwe jest przez zastosowanie bogatego sys-

temu motywacyjnego oraz tworzenia upoważnionych zespołów pracowników. System motywacyjny powinien uwzględniać:

- 1) szkolenia i naukę pracowników,
- 2) system nagród,
- 3) udział pracowników w podejmowaniu decyzji,
- 4) wyróżnienia, nagrody i kary,
- 5) odpowiednie metody rekrutacji,
- 6) odpowiednie wynagrodzenie.

Jeżeli płaca sama w sobie nie może stanowić jedyne go czynnika motywacji, to istnieje możliwość jej wzmocnienia przez rozpoznanie czynników związanych z samorealizacją; i odwrotnie: nawet bardzo satysfakcjonująca praca nie może być na dłuższą metę jedynym czynnikiem motywacji, jeśli nie towarzyszy jej odpowiednie wynagrodzenie [2, s. 351].

### 3. Empowerment a organizacja

Empowerment jest najbardziej postępową formą nowoczesnego zarządzania. Dzięki jej zastosowaniu, określając wcześniej jej granice, organizacja może uzyskać dwa rodzaje korzyści:

- 1) poprawę jakości podejmowanych decyzji,
- 2) zwiększenie szybkości reagowania.

Upełnomocnianie to [1, s. 112]:

- 1) powierzenie pracownikom samodzielnego organizowania stanowiska pracy,
- 2) pozwolenie pracownikom na przyjęcie odpowiedzialności za kontakty z klientami,
- 3) przyznanie prawa do podejmowania decyzji tym, którzy bezpośrednio kontaktują się z klientami,
- 4) pozbycie się zbędnej biurokracji,
- 5) zachęcenie pracowników do wprowadzenia w życie pomysłów i ulepszeń w pracy i pomaganie im.

Zalety i wady wynikające z upoważniania pracowników przedstawia tab. 1.

Celem upoważniania jest zwiększenie inicjatywy i rozwijanie zdolności pracowników do podejmowania odpowiednich decyzji. Zasada ta wymaga spełnienia takich warunków, jak [2, s. 350]:

- 1) jasna orientacja: wizja, strategia, satysfakcja klienta itp.,
- 2) identyfikacja klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- 3) określenie zakresu swobody, limitów, ograniczeń decyzyjnych,
- 4) natychmiastowy dostęp do informacji i nowych technologii informacyjnych,
- 5) istnienie systemów wspomaganie procesów decyzyjnych,
- 6) możliwość mobilizowania zasobów wewnętrznych,

Tabela 1. Zarządzanie upewnocnaniem: zalety i wady

Korzyści wynikające z dobrego zarządzania upewnocnaniem	Wady wynikające ze złego zarządzania upewnocnaniem
1) wzmocnienie zaangażowania pracowników, ponieważ sami decydują o problemach swoich stanowisk pracy i rozwiązywaniu tych problemów 2) pobudzenie nowych pomysłów ulepszenia usług – pracownicy czują, że ich pomysły się liczą 3) pomoc w znajdowaniu u ludzi talentów, które się wcześniej nie ujawniły 4) ograniczenie czasu, jaki menedżerowie poświęcają na rozwiązywanie problemów innych ludzi 5) poprawa obsługi klientów i działania organizacji	1) wywołanie niezadowolenia wśród menedżerów, którzy czują, że pomniejsza się ich rolę 2) wywołanie niepokoju wśród tych, którzy chcą upewnocnić 3) skłanianie ludzi do dokonywania innowacji daleko wykraczających poza zakres ich normalnej kontroli nad własnymi stanowiskami pracy 4) tworzenie oczekiwań, które nie mogą być spełnione, a zatem mogących wywoływać frustrację 5) wywołanie niezadowolenia, gdyż dodatkowej odpowiedzialności nie towarzyszy wyższa płaca 6) załamanie kontroli nad personelem

Źródło: opracowanie na podstawie: [1, s. 112].

- 7) kompetencje i doskonalenie pracowników,
- 8) pozyskanie informacji zwrotnych,
- 9) wartościowanie dokonań pracowników,
- 10) odpowiednie wynagrodzenie,
- 11) procesy doskonalone lub na nowo obmyślane.

Wielopłaszczyznowy empowerment obejmuje wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Jego siła i wyjątkowość tkwią w tym, że jednoczy płaszczyznę organizacyjną z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną dla każdego pracownika.

Wciąż rosnąca konkurencja na rynku determinuje organizację do zatrudniania pracowników, którzy pomogą pokonać istniejące zagrożenia przez odkrywanie nowych sposobów doskonalenia produktów, wykorzystanie nowych technologii, którzy pomogą wdrożyć politykę upewnocnienia. Tworzenie i zrozumienie empowerment przedstawia tab. 2.

Wdrażanie empowerment wymaga myślenia strategicznego w długim okresie oraz zmian w postrzeganiu poziomu pracy przez najwyższe kierownictwo i zatrudnionych pracowników.

Tabela 2. Dwanaście kroków do zrozumienia i stworzenia upewnomoćnianie (empowerment)

1. Skontroluj własne opinie, założenia i podstawy	Wyjaśnij: co rozumiesz przez upewnomoćnianie i co chcesz osiągnąć? Czy jest to ulepszonego procesu doradczego i czy zwiększony zakres delegowania uprawnień? Czy jest to większa odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji? Czy dbasz głównie o to, żeby ludzie doskonalili i zwiększyli zakres swoich umiejętności i kwalifikacji, czy o poprawę końcowego wyniku? Zawiadom kolegów i kierownictwo, co robisz. Czy ich oczekiwania są zbieżne z twoimi?
2. Zdawaj sobie sprawę z barier upewnomoćniania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mało otwarta kultura organizacyjna (większość organizacji nie jest nastawiona na zmiany, lecz na kontrolowanie i zbiurokratyzowanie).</li> <li>2. Menedżerowie obawiają się utraty kontroli, a pracownicy – odpowiedzialności – czynnik psychologiczny.</li> <li>3. Obowiązują sztywne procedury powstrzymujące ludzi przed braniem na siebie odpowiedzialności</li> </ol>
3. Uznaj potrzebę istnienia sprzyjającej kultury	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kultura roli – ma zdefiniowane funkcje i specjalizacje, ustalone procedury i opisy stanowisk pracy), najbardziej odpowiednia w stabilnym otoczeniu.</li> <li>2. Kultura zadaniowa – opiera się na tworzeniu (rozwiązywaniu) zespołów, łączy ludzi i odpowiednie zasoby do wspólnego wykonania określonej pracy, posiada możliwości generowania zmian i reagowania na nie.</li> <li>3. Kultura strachu, w której: <ul style="list-style-type: none"> <li>– źródłem decyzji i prawdy są ludzie starsi,</li> <li>– relacje międzyludzkie przebiegają pionowo i liniowo,</li> <li>– każda osoba ma własną niszę, do której nikt nie może wtargnąć,</li> <li>– wymiana opinii następuje dopiero po ustalonym porządku i uprzednim umówieniu się,</li> <li>– poważanie należy się ludziom zajmującym wyższe stanowiska i mającym władzę,</li> <li>– ludzie wykorzystują proces formalnego komunikowania się, po to, aby się nie wychylać</li> </ul> </li> <li>4. Kultura zaufania, w której: <ul style="list-style-type: none"> <li>– pomysły wychodzą od pojedynczych pracowników,</li> <li>– ludzie są odpowiedzialni i mają odpowiednią motywację,</li> <li>– przeważa nieformalna atmosfera, rzadko są zamykane drzwi,</li> <li>– pomyłki nie są powodem zarzutów lub wzajemnych oskarżeń,</li> <li>– jest mnóstwo okazji do uczenia się</li> </ul> </li> </ol>
4. Ustalaj granice	Precyzyjne wytyczenie granic odpowiedzialności i autonomii po to, aby pracownicy nauczyli się, kiedy działać bez przekazywania informacji, kiedy działać i kiedy je przekazywać, a kiedy pytać przed rozpoczęciem działania
5. Rozbudzaj świadomość pracowników	Uświadczenie pracownikom, co to jest proces upewnomoćniania i dlaczego rozpoczyna się, co się dzieje i czego się od nich oczekuje

Tabela 2. (cd.)

6. Zjednuj sobie pracowników	Zapewnienie pracowników, że proces upelnomocniania da im wiele dobrego, uświadomienie im, że kanały komunikowania się są zawsze otwarte i sprawne, wysłuchanie zaniepokojonych pracowników
7. Sprawdź, co obecnie robią twoi pracownicy	Przeprowadzenie analizy stanowisk i sprawdzenie, co obecnie robią pracownicy, w celu porównania stanowisk z opisami i uzasadnienia, czy można zwiększyć zakres ich obowiązków
8. Zweryfikuj kwalifikacje pracowników	Pytanie pracowników o to, co o sobie sądzą, i sporządzenie „grafików niewykorzystanych talentów, łącznie z tymi, które nie są związane ze środowiskiem pracy
9. Zapewnij pracownikom odpowiednie zasoby	Przemyślenie nowych obowiązków, liczby i typów zasobów potrzebnych ludziom do wykonywania pracy
10. Uzgodnij cele i sposoby pomiaru działania	Uzgodnienie z personelem celów oraz sposobów mierzenia wydajności, efektywności, opłacalności i sprawności w dostarczaniu klientom doskonałych produktów i usług
11. Wystąp z inicjatywą	Działanie w sposób pobudzający na proces upelnomocniania z wykorzystaniem pomysłów pracowników. Propagowanie osiągnięć upelnomocniania, informowanie o tym, co się dzieje, i wskazanie na przykłady najlepszych praktyk. Wybieranie przykładów łatwych wygranych ze wskazaniem, że empowerment może działać, podkreślanie swojego zaangażowania w tę sprawę
12. Monitoruj przebieg wydarzeń	Zwoływanie zebrań w celu sprawdzenia dokonywanych postępów, informowanie i słuchanie informacji, notowanie pomysłów i innych objawów poparcia. Zorganizowanie sieci komunikowania się, aby stale czuwać nad powodzeniem przedsięwzięcia.

Źródło: opracowanie na podstawie: [12, s. 113-114].

Rezultatem wdrożenia empowerment jest:

- 1) zadowolenie z pracy,
- 2) uznanie,
- 3) inne wyobrażenie i nowe umiejętności,
- 4) rozwój kariery zawodowej.

Dowodem na to, że empowerment działa, jest wzrost zadowolenia klientów, prawda końcowego wyniku, pracownicy zaś [1, s. 114]:

- 1) są zdolni do bieżącego działania bez zaangażowania czasu kierownictwa,
- 2) zajmują się sami swoimi klientami,
- 3) zgłaszają pomysły usprawnienia produktów i usług,
- 4) rozwiązują sami swoje problemy.



## 4. Podsumowanie

Wysoki poziom jakości jest możliwy do osiągnięcia przez dobre wykorzystanie zdolności pracowników i powierzenie im odpowiedzialności. Pracownicy doceniają takie organizacje, które pozwalają na wykazanie przez nich inicjatywy, istotne jest też dla nich to, że ich pomysły zawsze będą wysłuchane.

Zmiana w sposobie pracy jest konieczna z dwóch powodów:

- 1) zmienia się otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa,
- 2) zmieniają się pracownicy.

Empowerment przede wszystkim zaspokaja podstawowe potrzeby ludzkie: zwiększa satysfakcję zawodową, daje im poczucie spełnienia, umożliwia współpracę z innymi nad osiągnięciem celu. Empowerment to zmiana organizacji oparta na zmianie relacji międzyludzkich przez naukę w komunikowaniu się dzięki wyposażeniu w niezbędne narzędzia. Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym.

Obecnie jakość produktu jest strategią konkurencyjną oraz zadaniem dla wszystkich pracowników i członków naczelnego kierownictwa. Do poprawy jakości kierownictwo angażuje cały personel. W związku z tym empowerment w koncepcji jakości powinien charakteryzować się kompetencjami, dobrą komunikacją oraz odpowiedzialnością pracowników.

Realizacja empowerment w koncepcji TQM wymaga stworzenia wszystkim pracownikom takich warunków pracy, które zwiększą ich samodzielność i odpowiedzialność za wykonywane obowiązki. Empowerment to też zmiana świadomości pracowników wpływająca nie tylko na rozwój ich osobistej kariery, ale również na poprawę pracy w całej organizacji. Silne poczucie własnej wartości, satysfakcja z pracy, rozwijanie kompetencji wpływają na dobre relacje z klientami, a tym samym – na wysoką jakość produktów. Sukces organizacji to nie tylko wysoka jakość produktów, ale wszystkich pracowników procesu produkcyjnego.

Można stwierdzić, że wprowadzenie nowoczesnej formy zarządzania zasobami ludzkimi empowerment jest koniecznością wynikającą z potrzeb zarówno wewnętrznych (skuteczne motywowanie pracowników), jak i zewnętrznych (działań rynku, klientów).

Reasumując, upędomocnianie (empowerment) powinno prowadzić do tworzenia warunków podejmowania jak najlepszych decyzji, szybkich i dających w efekcie większe zaangażowanie i większą motywację personelu do zaspokajania potrzeb klientów i oczekiwań akcjonariuszy [2, s. 349].

### Literatura

- [1] Biblioteka „Gazety Wyborczej”, Biznes, t. 5, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2008.
- [2] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, AE, Kraków 1998.
- [4] Gołębiowski M., Janasz W., Prozorowicz M., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, US, Szczecin 1999.
- [5] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
- [6] Kraszewski R., Buszko M., *TQM a kultura organizacyjna*, „Problemy Jakości” 2002 nr 1.
- [7] Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 2001.
- [8] Penc J., *Role i umiejętności menedżera. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- [9] *Podstawy kompleksowego zarządzania TQM*, red. J. Łańcucki, Poznań 2003.
- [10] Prozorowicz M., *Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobu w przedsiębiorstwie*, US, Szczecin 2001.
- [11] Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- [12] Tata J., Prasad S., *Cultural and structural constraints on Total Quality Management implementations*, „Total Quality Management” 1998, 9, Carfax Publishing Company, London 1998.

## **EMPOWERMENT AS A MODERN WAY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PHILOSOPHY CONCEPT OF TQM**

### **Summary**

A form of human resources management (empowerment) must be used and results from internal needs (effective employees motivation) and external (market and clients activeness).

Realization of empowerment in the TQM concept needs to create for all employees such conditions of work which increase their independence and responsibility for performers' obligations.

Empowerment is a change of employees' consciousness, which influences not only their personal career development but also improvement of their work in an organization. A full sense of value, satisfaction of work and development of competition influence good relations with the clients and high quality of products.