



**Bartosz Deszczyński**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
Katedra Marketingu Międzynarodowego  
bartosz.deszczyński@ue.poznan.pl

**UPODMIOTOWIENIE PRACOWNIKÓW JAKO  
ELEMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ  
W ORGANIZACJACH UKIERUNKOWANYCH  
NA ZARZĄDZANIE RELACJAMI**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono istotę oraz podstawową charakterystykę upodmiotowienia pracowników (*empowerment*). Wskazano na jego znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na zarządzaniu relacjami tak z klientami, jaki i pracownikami. Cel ten zrealizowano poprzez ukazanie związków pomiędzy stosowaniem podejścia umożliwiającego pracownikom samorealizację w miejscu pracy a zwiększeniem poziomu zaangażowania i wykorzystania drzemiących w zasobach ludzkich wiedzy i umiejętności. Praktyczną ilustrację tego mechanizmu przedstawiono na przykładzie zastosowania upodmiotowienia pracowników w firmie Instalcompact Sp. z o.o.

**Słowa kluczowe:** upodmiotowienie pracowników, empowerment, zarządzanie relacjami.

**Wprowadzenie**

Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej osiągananej przez przedsiębiorstwa to jedno z głównych zadań nauk o zarządzaniu, które są realizowane m.in. w ramach badań nad teoriami firm. Wśród nich na czoło wysuwa się szkoła zasobowa (*Resource Based View – RBV*). Wraz z tzw. podejściem relacyjnym RBV stanowi z kolei podstawę koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Ma ona być sposobem na osiągnięcie przewag konkurencyjnych budowanych właśnie na podstawie wartości relacji z klientami rozwijanych dzięki wiedzy o ich potrzebach pozyskanej przez zaangażowanych pracowników i jej wykorzystaniu z użyciem technologii informatycznych (ICT).

Stosowanie przez przedsiębiorstwa koncepcji zarządzania relacjami z klientami (znanego również jako *Customer Relationship Management* – CRM) jest m.in. uzależnione od właściwego doboru i rozwoju zasobów, ich szczególnie produktywnego wykorzystania dzięki wypracowaniu odpowiednich umiejętności strategicznych i skonfigurowaniu ich w kluczowe kompetencje [Hamel 2002; Pyka i Brzóska 2010]. Elementem spajającym poszczególne rodzaje zasobów budujących potencjał konkurencyjny jest wiedza tworzona i eksternalizowana na poziomie korporacyjnym przez pracowników. Stąd troska o produktywność „pracownika wiedzy” to jeden ze strategicznych obszarów działalności przedsiębiorstwa [Drucker, 2010]. W tym kontekście za kluczowe zasoby firmy należy uznać samych jej pracowników, których indywidualne i uzewnętrzniające się w działaniu grupowym zdolności warunkują możliwość tworzenia wartości na podstawie pozostałych aktywów przedsiębiorstwa [Bieniok, 1999]. Takie założenie leży u podstaw koncepcji upodmiotowienia pracowników (*empowerment*).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli, jaką może odegrać *empowerment* w aktywizacji potencjału przedsiębiorstwa ukierunkowanego na rozwijanie relacji z interesariuszami. W pierwszej części ukazano znaczenie podejścia relacyjnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kontekście zmiany zachowań konsumentów w XXI w. Następnie wskazano na podobną ewolucję w zachowaniach pracowników i implikacje tego zjawiska dla przedsiębiorstw-pracodawców. Główna część artykułu poświęcona jest zaprezentowaniu idei upodmiotowienia pracowników. Umożliwiając samorealizację w miejscu pracy, prowadzi ono jednocześnie do zwiększenia poziomu zaangażowania oraz wykorzystania drzemącej w zasobach ludzkich wiedzy i umiejętności, wymaganych w stosowaniu przez przedsiębiorstwo podejścia relacyjnego. Praktyczną ilustrację tego mechanizmu przedstawiono na przykładzie zastosowania upodmiotowienia pracowników w firmie Instalcompact Sp. z o.o.

## 1. Klienci i pracownicy XXI w.

Wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa drzemącego w jego zasobach ludzkich nabiera szczególnego znaczenia w dobie ogromnej nadprodukcji dóbr, ich obiektywnie małego zróżnicowania oraz fragmentaryzacji kanałów komunikacji, co wyczerpuje możliwości tradycyjnych działań rynkowych z zakresu marketingu mix 4P [Szwajca, 2012]. Konsumenci w XXI w. są bowiem bez wątpienia najbardziej wymagającymi klientami jacy pojawili się w historii ekonomii. Świadomi swych praw, dysponujący łatwym dostępem do informacji spodziewają się

indywidualnego traktowania i zaspokajania nawet bardzo osobistych potrzeb. Oczekują prowadzenia partnerskiego dialogu, a nawet kokreacji (*co-creation*) oferty przedsiębiorstwa [Deszczyński, 2011; Payne i Frow 2013].

Taki stan rzeczy zdają się dostrzegać przedsiębiorcy również w Polsce. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2013 r. przez H. Mruka i B. Stępień, według przedstawicieli biznesu najważniejszy wpływ na wartość tworzoną dla klientów ma jakość produktu/ usługi i profesjonalna obsługa (odpowiednio 86% i 63% wskazań) [Mruk i Stępień, 2013]. Skoro zatem sam rdzeń wartości kreowanej przez klienta wynika w dużej mierze z doświadczeń z kontaktów z reprezentantami firmy, zarysowała się nowa perspektywa budowania przewagi konkurencyjnej, wypływającej z rozwijania przez przedsiębiorstwo zasobów relacyjnych. Można je zdefiniować 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 z przedsiębiorstwem, marką i reprezentującymi ich pracownikami” [Deszczyński, 2014]. Ta nowa kategoria zasobów znajduje zastosowanie nie tylko w tworzeniu wiedzy (np. dzięki partnerstwie dostawcy z odbiorcą), ale również warunkuje ona jej zastosowanie (np. dzięki osobistej przychylności opartej na zaangażowaniu i zaufaniu) [Morgan i Hunt 1994; Doney i Cannon 1997].

Podobnie jak rosła oczekiwania klientów, tak również pracownicy stają się bardziej wymagający. Cechuje ich znacząco mniejszy automatyzm w uznawaniu władzy, rozkazów z góry, a także mniejsza lojalność wobec pracodawcy [Smith, 2006]. Ponadto dynamika rozwoju rynku pracy, mobilność społeczna i geograficzna doprowadziły do większej samodzielności jednostek. Odejście od społeczeństw „wielkich grup” w kierunku „społeczeństw ryzyka” sprawiło, że zwiększyła się liczba czynników wpływających na życie ludzi, które są od nich zależne. To „przesunięcie w kierunku indywidualizacji” jest odpowiedzialne w równej mierze za ewolucję w postawach i oczekiwaniach pracowników, jak i klientów, ponieważ dotyczy tych samych ludzi zmieniających się jedynie rolami [Tillmann, 2005]. Tym samym umiejętność należytej obsługi klientów przez przedsiębiorstwo uzależniona jest od dostrzegania indywidualności własnych pracowników [Gordon, 2013]. W ten sposób przedsiębiorstwo, chcąc rozwijać relacje z klientami, zbliża się do pierwotnej idei korporacjonizmu, w której było ono postrzegane jako organizacja społeczna działająca w interesie publicznym [Davis, 1917].

## 2. Istota i zasady *empowermentu*

Budowanie zespołu usatysfakcjonowanych, zmotywowanych i samorealizujących się pracowników wiąże się z koniecznością odejścia od tradycyjnej kultury organizacyjnej nakazów i kontroli (*command and control*) na rzecz kultury zaangażowania każdego z pracowników [Stankiewicz i Moczulska, 2012]. Objawia się ona troską o budowanie wspólnego systemu wartości, przekazywaniem uprawnień w miejsca najbardziej sprzyjające podejmowaniu decyzji, tworzeniem planów rozwijających kompetencje pracowników oraz otwarciem możliwości wywierania realnego wpływu na procesy rozwoju organizacji [Potoczek, 2007].

Wydaje się, że szczególnie przydatną metodą w kreowaniu efektywnej kultury organizacyjnej jest upodmiotowienie pracowników (*empowerment*). Doskonale wpisuje się ono w budowanie postaw, takich jak: własna inicjatywa, podejmowanie samodzielnych decyzji, innowacyjność, kreatywność i właśnie zaangażowanie w wykonywane zadania. Stanowi ono kolejny krok w rozwoju technik zarządzania zasobami ludzkimi opartych na delegowaniu uprawnień. *Empowerment* oznacza jednak nie tyle przekazanie pewnych czynności do samodzielnego wykonywania według ustalonego wzoru, co nadanie pracownikowi znaczącej swobody w podejmowaniu decyzji, jak osiągnąć wyznaczony cel, a nawet współdecydowanie wraz z nim o tym, jakie cele są warte osiągnięcia w kontekście przyjętej strategii organizacji i jego rozwoju osobistego. Stąd podstawowe zasady upodmiotowienia pracowników to [Johnson i Redmond 1998; Smith 2006]:

- zagwarantowanie dostępu do informacji, których potrzebują do podejmowania decyzji w ramach swoich obszarów odpowiedzialności,
- upoważnienie do samodzielnego podejmowania większości ważniejszych decyzji na podstawie nakreślonych celów, dopuszczalnego czasu ich realizacji i ograniczeń budżetowych,
- zachęcanie do przejmowania odpowiedzialności nie tylko za operacyjną sferę działań, ale także za doskonalenie metod ich wykonywania,
- przyjęcie przez kierowników pozycji liderów zmian na poziomie strategicznym, silne zaznaczenie ich obecności w ramach funkcji przewodzenia organizacji.

Wprowadzenie upodmiotowienia pracowników przynosi potencjalnie znaczące korzyści. Wychodzi ono naprzeciw oczekiwaniom dostrzegania ich indywidualności, ułatwia rekrutację i utrzymanie szczególnie cennych jednostek. Poprawia szybkość i trafność podejmowanych decyzji, gdyż są one dokonywane przez ludzi dysponujących najpełniejszymi informacjami na dany temat. Wspomaga też procesy uczenia się dzięki otwartości na współpracowników i zmiany, a także obniża koszty kontroli w zarządzaniu jakością. Dzięki tworzeniu klimatu efek-

tywnej współpracy, pracownicy i menedżerowie w przedsiębiorstwach stosujących *empowerment* nadal przychodzą do firmy przede wszystkim dla pieniędzy, jednak ich wzajemnych relacji nie niweczy wewnętrzna konkurencja i poczucie uczestniczenia w „morderczym wyścigu” powodującym narastanie nieufności, a nawet agresji i lęku [Szczerba, 2014].

### 3. Wdrożenie *empowermentu*

Wdrożenie zasad *empowermentu* może napotkać na zasadnicze trudności, w szczególności w organizacjach dużych. Małe dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa cechuje często zapał i dzielona przez wszystkich pracowników wizja rozwoju, jednak z czasem, gdy firma rośnie pojawiają się zaawansowane systemy kontroli i szczegółowe procedury [Bolesta-Kukułka, 1996]. Mając zapewnić bezpieczeństwo i porządek (np. w dysponowaniu środkami finansowymi), ograniczają one jednocześnie inicjatywę pracowników, którzy albo dostosowują się do tego systemu, albo odchodzą. Podobnie przysposobienie nowych pracowników przebiega według kryterium odnalezienia się w systemie pracy stworzonym po to, aby zrównoważyć ich ewentualną niekompetencję i brak dyscypliny. W firmach dużych i odnoszących sukcesy widoczny jest jednak powrót do budowania zaufania na linii pracownicy-kierownictwo dzięki opracowaniu jasnych zasad organizacyjnych gwarantujących swobodę, transparentność i jednocześnie odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Dzięki temu możliwe jest nie tyle zarządzanie ludźmi, co systemem integrującym zdyscyplinowanych i współpracujących ze sobą pracowników [Collins, 2007]. Towarzyszą temu jednak pewne zagrożenia, które można podzielić na trzy grupy związane z: pracownikami wykonawczymi, ich przełożonymi oraz samym procesem wdrażania zmian.

*Empowerment* to przede wszystkim przekazanie władzy w dół hierarchii służbowej. Nie wszyscy jednak ludzie są gotowi, by takie wyzwanie podjąć, w szczególności jeśli miałyby to nastąpić w sposób nagły. Zdolność do samodzielnego i odpowiedzialnego działania uwarunkowana jest indywidualnymi cechami osobowościowymi każdego człowieka. Chodzi tu zarówno o przygotowanie merytoryczne, jak i profil psychograficzny, na który składa się np. skłonność do podejmowania ryzyka. Kwestia ustalenia jasnych granic kompetencyjnych, np. w zakresie dysponowania budżetem, to równie ważny aspekt w stosowaniu upodmiotowienia pracowników. *Empowerment* nie oznacza bowiem wprowadzenia samowoli. Dopuszczając więc możliwość popełniania błędów, z których organizacja wyciąga wnioski na przyszłość, nie toleruje się umyślnych nadużyć.

Od kierowników wprowadzenie upodmiotowienia podwładnych wymaga dużego wysiłku włożonego w oduczenie się starych przyzwyczajęń. Podejmując mniej decyzji operacyjnych, mają oni koncentrować się na motywowaniu zespołu, rozwijaniu talentów indywidualnych pracowników i na myśleniu strategicznym. Tym niemniej wypełnienie pustki powstającej po odrzuceniu modelu zarządzania zgodnego z kulturą nakazów i kontroli nie jest łatwe oraz może okazać się nietrwałe, np. z powodu postrzegania własnych podwładnych jako konkurentów itp. [Maynard i in., 2012]. Podobnie jak pracownicy wykonawczy nadużywający przyznanej im swobody, tak i kierownicy popadający w pułapki przywództwa starego typu, takie jak: mikrozarządzanie, wrażliwość na pochlebstwa czy nepotyzm [Michalik i Mruk, 2008], powinni być z organizacji eliminowani.

W ramach procesu zarządzania zmianą w przypadku upodmiotowienia należy zaprojektować nowy system podejmowania decyzji i plan jego stopniowego wprowadzania, obejmujący takie kwestie, jak: dostęp do informacji, poziomy uprawnień decyzyjnych, motywacja i rozwój zasobów ludzkich. Kluczowe jest również prowadzenie dialogu z pracownikami. Błędy w tym zakresie mogą skutkować rozbudzeniem oczekiwań, którym nie będzie można sprostać [Johnson i Redmond, 1998].

#### **4. Empowerment w Instalcompact Sp. z o.o. – case study**

Upodmiotowienie pracowników należy traktować nie jako cel sam w sobie, ale jako sposób na rozwiązanie problemów przedsiębiorstwa, np. związanych z jakością czy wzrostem kosztów. Takie punktowe podejście zastosował autor niniejszego artykułu, doradzając firmie Instalcompact Sp. z o.o. (IC).

IC to firma inżynierska z siedzibą w Tarnowie Podgórnym koło Poznania, działająca na rynku systemów pompowych oraz technologii wody i ścieków. Główną grupę odbiorców firmy stanowią samorządy lokalne realizujące inwestycje wodno-kanalizacyjne. Z tego też powodu przedstawiciele techniczni (PT) utrzymują wiele kontaktów formalnych i nieformalnych z wieloma interesariuszami, takimi jak: władze samorządowe na różnych szczeblach, projektanci, inspektorzy nadzoru budowlanego i wykonawcy generalni. Wszyscy oni wywierają wpływ na inwestycje, które z racji skomplikowanej materii technicznej i częstego sięgania po dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej trwają niekiedy kilka lat.

Priorytetowym zadaniem PT jest utrzymywanie wielostronnych relacji z wymienionymi interesariuszami, co wymaga wielu spotkań i poświęcenia czasu na

dojazdy do najodleglejszych miejscowości w Polsce. Wsparciem dla tego typu aktywności handlowej miały być centralnie organizowane działania marketingowe, np. ekspozycje targowe. Zarówno kierownictwo firmy, jak i PT nie byli jednak zadowoleni z efektywności tych przedsięwzięć, co doprowadziło do ich częściowego zawieszenia. Rozwiązaniem problemu okazał się *empowerment* regionalnych przedstawicieli firmy i podział budżetu marketingowego na tzw. Lokalne Plany Marketingowe (LPM) do bezpośredniej dyspozycji PT. Dzięki temu mogą oni koncentrować uwagę na nawiązywaniu kontaktu z osobami wpływającymi na inwestycję, wykorzystując w tym celu specjalnie dla nich przygotowywane atrakcyjne spotkania. W konsekwencji również działania marketingowe zaczęto stosować właśnie tam, gdzie w danym czasie mogły przynieść najlepszy efekt, a pracownicy nie tylko zyskali szansę na realizację planów sprzedaży, ale nabrali większego optymizmu co do własnych możliwości i poprawiła się ich ocena miejsca pracy.

Wśród inicjatyw LPM 75% osiągnęło w ciągu roku dodatnie wskaźniki ROI, w tym trzy z nich uzyskały znacząco większy zwrot z inwestycji niż zakładano. Z możliwości przygotowania własnych działań marketingowych skorzystało 72% PT (udział był dobrowolny). Co ważne większość z nich to pracownicy ze stażem większym niż pięć lat, co świadczy o atrakcyjności tego programu i o znaczeniu *empowermentu* w aktywizacji potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa. W rok po wprowadzeniu LPM autor przeprowadził badania ankietowe kierowane bezpośrednio do PT (na adresy e-mail pracowników przesłano link prowadzący do formularza udostępnionego online, który wypełniali oni anonimowo). Wszyscy uczestnicy badania wskazali, że LPM ułatwił im kontakty z dotychczasowymi klientami, a dla 75% okazał się pomocny również w rozwijaniu relacji z nowymi. Jednocześnie 88% pracowników doceniło współpracę i wsparcie ze strony centrali firmy, a 63% podkreślało elastyczność programu, który pozwalał na łączenie budżetów i wspólne organizowanie spotkań i wyjazdów przez sąsiadujące regiony. Mimo że LPM nie zlikwidował wszystkich problemów przedstawicieli technicznych i nie objął swym zasięgiem innych działów firmy, przykład ten wykazał jakie znaczenie może odegrać przekazanie pracownikom wykonawczym większej samodzielności i odpowiedzialności w dysponowaniu środkami finansowymi przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Przedstawiona w artykule koncepcja upodmiotowienia pracowników wydaje się interesującą alternatywą dla tradycyjnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzenia autentycznego dialogu z interesariuszami, wśród których zwykle na pierwsze miejsce wysuwają się klienci, nie można zadekretować i po

prostu przekazać pracownikom do wykonania. Bez dostępu do informacji, nawyku samodzielnego myślenia, promowania elastycznych i otwartych na współpracowników postaw oraz możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, pracownicy mogą jedynie odtwarzać pewne ustalone schematy, na bieżąco kontrolowane przez ich przełożonych. Należy zatem założyć, że przynajmniej częściowe upodmiotowienie pracowników jest właściwym środkiem w prowadzeniu walki rynkowej opartej na zarządzaniu relacjami.

Niniejsze syntetyczne opracowanie podstaw teoretycznych, jak i przedstawiony przykład z praktyki gospodarczej nie stanowią oczywiście jednoznacznego dowodu na potwierdzenie przedstawionej powyżej tezy. Wydaje się jednak, że zagadnienie upodmiotowienia zasługuje na rozpowszechnianie, co może zaowocować twórczą dyskusją i rozszerzeniem badań zarówno rozwijających dyscyplinę naukową, jak i użytecznych z punktu widzenia praktyków biznesu.

## Literatura

- Bieniok H. (1999), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Bolesta-Kukulka K. (1996), *Świat organizacji* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Collins J. (2007), *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa.
- Davis J.S. (1917), *Essays in the Earlier History of American Corporations*, Harvard University Press, Cambridge.
- Deszczyński B. (2011), *CRM. Strategia, system, zarządzanie zmianą. Jak uniknąć błędów i osiągnąć sukces wdrożenia*, Wolter Kluwers, Warszawa.
- Deszczyński B. (2014), *Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 11, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), *An Examination of Trust in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 61, No. 2.
- Drucker P.F. (2010), *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa.
- Hamel G. (2002), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- Johnson R., Redmond D. (1998), *The Art of Empowerment. The Profit and Pain of Employee Involvement*, Financial Times Professional Ltd., London.
- Leleń A. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Bezpieczeństwo i technika pożarnicza, Wydawnictwo CN-BOP Państwowego Instytutu Badawczego, Józefów.
- Leszczewska K. (2010), *Kształtowanie funkcji personalnej w MSP na przykładzie województwa podlaskiego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.



- Maynard M.T., Gilson L.L., Mathieu J.E. (2012), *Empowerment–Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research*, „Journal of Management”, Vol. 38, No. 4.
- Michalik M., Mruk H. (2008), *Skuteczne przywództwo źródłem przewagi konkurencyjnej* [w:] H. Mruk (red.), *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Morgan R.M., Hunt Sh.D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 58.
- Mruk H., Stępień B. (2013), *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE Warszawa.
- Payne A., Frow P. (2013), *Strategic Customer Management, Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press.
- Potoczek N. (2007), *Empowerment w rozwijaniu kompetencji organizacji* [w:] Tryptyk Sąddecki – *Ekonomia, Zarządzanie, Marketing*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.
- Pyka J., Brzóska J. (2012), *Zmiana modeli biznesowych współczesnych przedsiębiorstw* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Smith J. (2006), *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2011), *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji niezbędne do przemian we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 218.
- Szczerba G. (2014), *Zbuduj swój dream team. Relacje z pracownikami*, Helion, Gliwice.
- Szwajca D. (2012), *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Tillmann K.J. (2005), *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Trimble V. (1998), *Sam Walton*, Dutton, New York.

#### EMPOWERMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE FACTOR IN RELATIONSHIP-ORIENTED ORGANIZATION

**Summary:** The article introduces the idea and basic characteristics of employee empowerment and highlights its role in achieving competitive advantage based on customer and employee relationship management. This goal is met by showing interdependencies between employee self-actualization and engagement unlocking potential of relationship-oriented organization. Practical illustration of this mechanism is presented upon case study of Instalcompact Ltd.

**Keywords:** employee empowerment, relationship management.