

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Joanna Cewińska

Uniwersytet Łódzki

PRACODAWCY WOBEC BADAŃ OPINII ZATRUDNIONYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja postaw pracodawców wobec badań opinii zatrudnionych dotyczących warunków i zadowolenia z pracy oraz diagnozy ich oczekiwań i potrzeb. Autorka, odwołując się do wyników badań własnych, odnosi się do zasadności prowadzenia sondaży i możliwości wykorzystania ich wyników w kształtowaniu polityki personalnej, w tym budowy programów zaangażowania pracowników, systemów motywowania czy kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: pracodawcy, opinie pracowników, badania.

1. Wstęp

Badania opinii pracowników są sposobem na pozyskanie informacji o funkcjonowaniu organizacji, o nastrojach panujących wśród załogi, o oczekiwaniach zatrudnionych, o ich zadowoleniu i problemach. „Są lustrem organizacji – zapewniają wiedzę, która jest konieczna do efektywnego zarządzania [...], dostarczają informacji ułatwiających menedżerom różnych szczebli podejmowanie trafnych decyzji” [www.heygroup.com 2011].

Każde badanie powinno być odpowiednio przygotowane i zrealizowane – musi spełniać podstawowe wymagania metodologii badań społecznych, a jego cele szczegółowe, zakres i narzędzia powinny być ustalane każdorazowo według potrzeb danej organizacji [http://www.tns-global.pl/przewodnik; Krokowska, Kołodziejcki 2007; Mrówka 2011, s. 18-20; Nowak 2007; Radośławska 2005, s. 78-87; Rostkowski 2004, s. 188-194; Schultz., Schulz 2002, s. 296-298; Szreder 2004; Sztumski 2005; Tyborowska 2008, s. 121-133].

O zasadności prowadzenia badań opinii pracowników przekonują konsultanci firm doradczych, mający doświadczenia w tym zakresie [www.heygroup.com; www.fpl.pl; www.biostat.com; www.rcs-hr.pl; www.hresearch.pl]. A jak sami pracodawcy postrzegają tego rodzaju badania?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, autorka przeprowadziła sondaż. Badanie odbyło się na przełomie sierpnia i września 2011 r. i miało charakter zwiadu [Nowak 2007, s. 58-61]. W sondażu [Babbie 2007, s. 267-307; Lutyński 2000, s. 77-150; Szreder 2004, s. 15-61] wykorzystano ankietę elektroniczną, w której zastosowano

pytania otwarte, umożliwiające swobodne wypowiedzianie się badanych. Kwestionariusz skierowano do ok. 200 menedżerów firm regionu łódzkiego – właścicieli firm oraz kierowników średniego i najwyższego szczebla – decydujących lub współdecydujących o prowadzeniu albo zaniechaniu badań opinii pracowników. Swoje doświadczenia opisało 60 osób. Wśród nich byli przedstawiciele firm: małych, średnich i dużych, prywatnych – działających na bazie kapitału polskiego i obcego, sektora publicznego, reprezentujących różne sfery działalności: usługi, produkcję, handel i rozmaite branże, tj.: bankowość, budownictwo, telekomunikację i szkolnictwo. Większość badanych uczestniczyła w badaniach opinii lub je inicjowała; pozostali wiedzieli, na czym tego rodzaju badania polegają i jakie są ich cele. Dodatkowo dokonano analizy wypowiedzi internautów, zamieszczonych na forach dyskusyjnych. Badanie miało charakter „jakościowy”, a jego wyniki dostarczyły wskazówek i założeń do dalszych badań.

2. Rezultaty badań

Jak wynika z sondażu, pracodawcy na ogół pozytywnie wypowiadają się o „idei” badania opinii pracowników, twierdząc, iż „są one potrzebne i wskazane”. Świadczą o tym następujące wypowiedzi: „badanie satysfakcji jest bardzo przydatne pod warunkiem, że jest przygotowane pod konkretną firmę, uwzględnia jej specyfikę”; „odpowiednio skonstruowany kwestionariusz pozwala na regularne monitorowanie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników”; „badanie opinii pracowników jest niezbędne w każdym przedsiębiorstwie. Daje możliwość zabrania głosu przez pracowników, ich oceny bieżącej, jak i przeszłej sytuacji w firmie. O ile jest dobrze przeprowadzone i wykorzystuje właściwe narzędzia, daje miarodajny efekt i stanowi solidne podwaliny pod planowanie, a następnie wdrożenie zmian w przedsiębiorstwie”; „badania pomagają ocenić sytuację w firmie i stwierdzić, czy zespół jest odpowiednio zmotywowany do pracy. Dzięki takim badaniom możemy stwierdzić, z czego wynika ewentualne niezadowolenie, co najbardziej cenią pracownicy, a co chcą eliminować, co poprawić. Wprowadzenie działań naprawczych powinno skupiać się przede wszystkim na obszarach, które były negatywnie ocenione – nie wszystko naraz. Pracownicy powinni być poinformowani o wyniku badań i o tym, co kadra kierownicza zamierza z tym zrobić”. Powyższe wypowiedzi sugerują, że menedżerowie wiedzą, czemu służą badania opinii i jak „powinny” być przeprowadzane. Jednak ich doświadczenia wskazują, że nie zawsze to, co być powinno, faktycznie jest realizowane.

W niektórych organizacjach, przynajmniej są o tym przekonani ich menedżerowie, badania prowadzi się zgodnie z wytycznymi w tym zakresie. I tak na przykład jeden z kierowników twierdzi, iż w jego przedsiębiorstwie „badania zadowolenia i potrzeb pracowników przeprowadzane są regularnie co dwa lata w oparciu o taki sam kwestionariusz pytań. Uzyskane wyniki podawane są do wiadomości załogi. W oparciu o wyniki badań wprowadza się w firmie odpowiednie zmiany”. Inny

z badanych corocznie przeprowadza takie badania wśród pracowników, ponieważ „dają one obraz tego, jak postrzegają oni firmę i zajmowane stanowiska. Pozwalają dostrzec problemy, które nie zawsze dają się ujawnić w codziennej pracy. Badania są anonimowe, więc pracownicy swobodnie mogą się wypowiedzieć, podzielić uwagami i sugestiami w celu podjęcia działań dla poprawy sytuacji. Zdarza się, że informacje o sytuacji w miejscu pracy są przerysowane, ale daje się to wychwytać. Po przeprowadzeniu takich badań sumuje się odpowiedzi i opinie, a wnioski przedstawia na spotkaniu ogólnym z pracownikami”. Kolejny z ankietowanych deklaruje, iż w jego firmie przeprowadzane są badania satysfakcji. Odbywają się one „raz w roku i biorą w nich udział pracownicy wszystkich szczebli (od pracowników wykonawczych po menedżerów wyższego szczebla) ze stażem min. 6 miesięcy. Badanie przeprowadza się z wykorzystaniem ankiety, zawsze anonimowej, kodowanej, z podziałem na działy, w których pracownicy pracują, oraz podziałem na pracowników podstawowych i kadrę kierowniczą oraz staż pracy i etat. Dotyczy ona opinii o firmie, o danej jednostce, zapleczu socjalnym, przełożonych, wpływu na pracę, narzędzi do pracy itd., a także wynagrodzeń i dodatkowych świadczeń”. Przedstawicielka kadry najwyższego szczebla jednej z instytucji zwraca uwagę, że u niej „badano satysfakcję pracowników w obszarze szkoleń oraz komunikacji wewnętrznej. Ankiety były anonimowe, a ich wypełnienie – dobrowolne. Nie były one obszerne, aby nie zrażać respondentów. Punktem wyjściowym było zweryfikowanie obiegowego twierdzenia, że szkoleń jest za mało, a pracownicy bardzo chcą poszerzać wiedzę. Wyniki badania nie potwierdziły chęci uczenia się. Podsumowanie drugiej ankiety wskazywało zaniedbania po stronie kadry kierowniczej, ale także na brak samodzielności pracowników w korzystaniu z elektronicznej bazy wiedzy wewnętrznej. Było to ciekawe doświadczenie, dlatego powtórzymy je za rok”. Niektórzy pracodawcy deklarują, iż sondaże dostarczają cennych informacji na temat tego, jak i kiedy je przeprowadzać. Pani menedżer jednej z firm uważa, że „badanie nie powinno mieć miejsca w okresie, w którym cyklicznie motywuje się pracowników, gdyż gotówka, bony świąteczne czy upominki dyktowane np. polityką firmy z racji Świąt Bożego Narodzenia wpływają dodatnio na wyniki badania, przez co stają się one zupełnie bezużyteczne i niemiarodajne, a nawet przekłamane. Pracownik, będąc bezpośrednio lub w niedługim czasie po takim wydarzeniu, działa jeszcze pod jego wpływem [...]. Najbardziej szczerze opinie i spostrzeżenia oraz najciekawsze obszary do dalszych działań były wskazywane w badaniach przeprowadzanych w czerwcu”.

Niestety blisko 2/3 ankietowanych, bazując na swoich doświadczeniach, wskazuje błędy popełniane podczas prowadzenia badań opinii pracowników i podkreśla konieczność doskonalenia umiejętności w tym zakresie. Poniżej zaprezentowano przykładowe wypowiedzi menedżerów:

- „Ankieta, z którą się zetknąłem, była źle skonstruowana (odpowiedzi do pytań były tendencyjne i znacznie ograniczały możliwość odpowiedzi na pytanie)”
- „Badania przeprowadzane są zbyt rzadko i nieregularnie. Wyniki badań nie są przedstawiane badanym osobom. Brak akcji naprawczych”.

- „Prowadząc takie badania, powinno się najpierw zatrudnić lub przeszkolić specjalistę w tym zakresie, tak aby badanie przyniosło pożądany efekt, a nie było sztuką dla sztuki, tylko po to, by pracownik nie mógł zarzucić, że firma nie liczy się z jego zdaniem – bo to nie o to chodzi”.
- „Bardzo często badania zadowolenia pracowników przeprowadzane są w firmach dlatego, że ‘tak wypada’, ‘tak robią inni’, ‘takie są trendy’ [...]. I to jest chyba podstawowy błąd i słabość takich badań. Drugim błędem, równie mocno wpływającym na niepowodzenie projektu badań zadowolenia, jest przypadkowo, nieprzemyślany dobór pytań [...]. W sytuacji przeprowadzenia badań z popełnieniem tych błędów cały proces najczęściej kończy się zebraniem i podsumowaniem odpowiedzi i... materiały lądują w szafce. Dla zarządzających jest to stracony czas i pieniądze, a dla pracowników dodatkowa frustracja wynikająca z braku jakichkolwiek działań po badaniu. Na wiele pytań można znaleźć odpowiedzi bez konieczności decydowania się na badania zadowolenia. A jeżeli już się na nie decydujemy, to należy zastanowić się dokładnie, czego chcemy się dowiedzieć, co z tym potem zrobimy (czy nas na to stać) i jak będziemy komunikować projekt nie tylko przed i w czasie badania, ale i po jego zakończeniu i ew. wdrażaniu spraw, o które pytaliliśmy. Przykładowo – nie warto pytać w badaniu o zadowolenie z płacy w sytuacji, gdy wiemy, że nie stać nas na podwyżki. Lepiej wtedy skoncentrować się na pytaniach sondujących inne aspekty motywacji (pozapłacowe) pracowników”.

Ważnym problemem, z jakim borykają się pracodawcy, są postawy samych zatrudnionych wobec sondażu ich opinii. Jeden z ankietowanych skarży się, iż „pracownicy niechętnie uczestniczą w takich badaniach. Pomimo anonimowych ankiet obawiają się szczerze wypowiadać na temat pracy. Z góry zakładają, że nic to nie pomoże i nie zmieni ich sytuacji. Brak systemu motywowania pracowników, głównie pod względem finansowym, przyczynia się do obojętnego podejścia do jakichkolwiek badań. Obecna sytuacja, czas zmian i redukcji zatrudnienia niekorzystnie wpływają na zadowolenie pracowników i nie sprzyjają swobodzie słowa”. Owa niechęć często wynika z obaw pracowników przed możliwością identyfikacji ich opinii. Jeden z menedżerów twierdzi, iż „badania niby są anonimowe, ale realizowane w sposób, który umożliwia identyfikację osoby wypełniającej kwestionariusz. Pracownik może odczuwać w tym zakresie dyskomfort i nie udzielać szczerych odpowiedzi”. Inny z pracodawców podkreśla, że „w prywatnych firmach często pracownicy piszą, że wszystko im odpowiada, ponieważ boją się wyrazić prawdę, aby nie stracić pracy. Nawet w badaniach anonimowych pracodawca jest w stanie wynioskować, który z pracowników wyraził niepocholebne opinie i szybko zwolni taką osobę”. Pracodawcy zdają sobie sprawę również z tego, iż powodem niechęci pracowników do przedstawiania swoich odczuć jest to, że wyniki badań często nie są komunikowane załogom oraz rzadko stanowią one podstawę do wprowadzania zmian w firmach („pracownicy niechętnie biorą udział w badaniu, ponieważ nie wierzą w pozytywne zmiany, które miałyby zadziać się dzięki ankiecie”). Kolej-

na osoba – przedstawiciel kadry średniego szczebla również przyznaje, że w jego przedsiębiorstwie „z wypełnienia ankiety nic nie wyniknęło – nic się nie zmieniło”.

3. Wnioski

Pracodawcy, którzy wypełnili ankietę, na ogół są zgodni, że badania opinii zatrudnionych dostarczają ważnych informacji o tym, jak pracownicy postrzegają działania firmy, o atmosferze panującej w organizacji, relacjach interpersonalnych pomiędzy pracownikami oraz podwładnymi i przełożonymi, o poziomie motywacji i zaangażowaniu w pracę, o oczekiwaniach zatrudnionych dotyczących ich pracy w firmie.

Wypowiadając się na temat badań opinii pracowników, menedżerowie odwołują się do różnych ich funkcji [Krokowska, Kołodziejcki 2007, s. 24-26, Radosławska 2005, s. 78-87]. Traktując sondaże jako źródło informacji o sytuacji w firmach, o ich mocnych i słabych stronach, wskazują na funkcję diagnostyczną, natomiast interesując się tym, jak zatrudnieni postrzegają np. kierunki rozwoju firmy i stosowane metody zarządzania, nawiązują do funkcji oceniającej. Dla menedżerów ważny jest także aspekt społeczny badań, poprzez które mogą zwiększyć poczucie przynależności pracowników do organizacji, co wpływa na poziom zaangażowania zatrudnionych w pracę. „Pracownicy, czując się docenieni pytaniem o opinie, włączają się czynnie w budowanie wizerunku firmy, usprawnianie jej działania” [Mrówka 2011]. Ponadto, angażując pracowników i prowokując ich do wyrażenia własnej opinii, redukuje się często pojawiający się sprzeciw wobec zmian, co więcej – wytwarza się poczucie współtworzenia zmian i identyfikacji z firmą [<http://www.rcs-hr.pl/index.html?id=100>]. Pracodawcy rzadziej dostrzegają funkcję terapeutyczną badania opinii, której realizacja umożliwiała „werbalizację i rozładowanie negatywnych emocji, oczyszczenie atmosfery, zmniejszenie poziomu stresu i nabranie dystansu do problemów” [Radosławska 2005, s. 78-87].

Doświadczenia menedżerów związane ze zbieraniem opinii pracowników są różnorodne. Większość dostrzega błędy, które ograniczają wykorzystanie badań jako narzędzia dostarczającego podstaw do podejmowania decyzji. Opinie ankietowanych pokrywają się z sądami i spostrzeżeniami prezentowanymi przez innych autorów [Radosławska 2005, s. 84-85]. Brak przygotowania kadr realizujących badania i nieprzywiązywanie wystarczającej uwagi do zasad ich prowadzenia owocuje m.in. niechęcią pracowników do udziału w sondażach. Negatywne postawy pracowników są również konsekwencją nieodpowiedniego komunikowania im wyników badań lub unikania tego działania. W niektórych przypadkach powodem tego jest nieświadomość faktu, że należy to zrobić, w innych – obawa przed ujawnieniem rezultatów, które mogą wskazywać na słabe strony firmy. Zaniedbania w procesie informowania podważają zaufanie pracowników do kierownictwa i wywołują znacznie gorsze konsekwencje niż zakomunikowanie nawet najmniej korzystnych dla organizacji wyników. Dlatego rezultaty badania opinii pracowników powinny

zostać przekazane zarówno kierownictwu firmy, jak i pracownikom oraz omówione wraz ze wskazaniem, jakimi obszarami i w jaki sposób firma zamierza się zająć [Kowalczyk 2009].

W kontekście wyników badań własnych oraz innych autorów można stwierdzić, że badania opinii są potrzebne. Tyle tylko, że należy rzetelnie się do nich przygotować, zdobyć wiedzę i umiejętności, które umożliwią ich realizację. Punktem wyjścia muszą być wyraźnie sprecyzowane cele badań. Pracodawcy decydujący się wykorzystać opisywane „narzędzie” powinni uświadomić sobie, że rezultaty jego zastosowania mogą być różne, niekoniecznie zgodne z ich oczekiwaniami. Nawet jeśli sondaż ujawnią niedostatki, nie może to być powodem do utajniania słabych stron. Tego rodzaju sytuacje powinny mobilizować pracodawców do zmian. Jak podkreśla jeden z menedżerów: „jeżeli wyeliminuje się błędy, to jest szansa na uzyskanie wartościowych odpowiedzi na pytania i wykorzystanie ich w praktycznym zapewnieniu zadowolenia naszych pracowników”.

Literatura

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Badanie opinii pracowników, <http://www.rcs-hr.pl/index.html? id=100> [dostęp 29.09.11].
- <http://www.biostat.com.pl/satysfakcja.php> [dostęp: 20.09.2011].
- http://www.fpl.pl/pl/rozwoj/9/9/Badania_Opinii_Pracownikow.html [dostęp 20.09.2011].
- <http://www.goldenline.pl/forum/148909/badania-opinii-pracownikow> [dostęp 20.09.2011].
- <http://www.haygroup.com/pl/services/index.aspx? id=5482>, [dostęp: 20.09.11].
- <http://www.hresearch.pl> [dostęp 20.09.2011].
- <http://www.rcs-hr.pl/index.html? id=100> [dostęp 20.09.2011].
- Kowalczyk I., *Komunikacja w firmie: badanie opinii pracowników*, <http://www.firma.egospodarka.pl/42890,Komunikacja-w-firmie-badanie-opinii-pracownikow,1,47,1.html> z dn. 03.08.2009 [dostęp 26.09.11].
- Krokowski J., Kołodziejski S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007.
- Lutyński J., *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2000.
- Mrówka R., *Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, http://www.sgh.com.pl/katedry/ktz/pracownicy/mrowka/Badanie_satysfakcji_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf [dostęp 26.09.2011].
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Radosławska J., *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3.
- Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szczęśna A., *Jak w praktyce można wykorzystać wyniki badania opinii pracowników?*, http://www.kadryonline.pl/zarzadzanie_personelem/jak_w_praktyce_mozna_wykorzystac_wyniki_badania_opinii_pracownikow-303.html [dostęp 29.09.11].

Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 2005.

TNS OBOP; <http://www.tnsglobal.pl/przewodnik> [dostęp 27.09. 2011].

Tyborowska J., *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*, C.H.Beck, Warszawa 2008.

EMPLOYERS TOWARDS EMPLOYEES' OPINIONS – THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The aim of the paper is to present the attitudes of employers towards employees' opinions, expectations and needs connected with work conditions and job satisfaction. The author, referring to the results of her own empirical research, discusses the problem with conducting surveys among employees and the possibility of using the results of such research in human resource management practice.

Keywords: employers, employees' opinions, research.