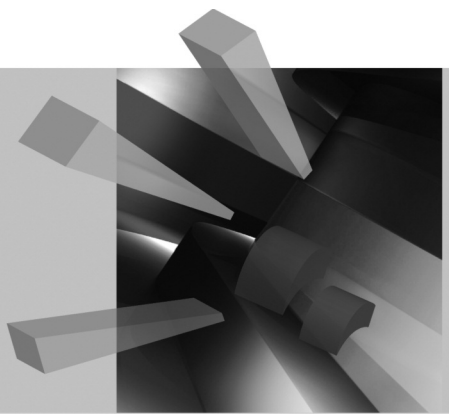
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

237

Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem



pod redakcją
Krystyny Mazurek-Łopacińskiej
Magdaleny Sobocińskiej

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Mruk, Andrzej Szromnik, Teresa Żabińska

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych 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,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-252-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 9

Część 1. Badania marketingowe produktu oraz marki

Stanisław Kaczmarczyk: Badania marketingowe produktu w jego cyklu rynkowym 13
Marek Rawski: Możliwości i ograniczenia stosowania metody refleksji strategicznej w procesie planowania nowego produktu 22
Paweł Bryła: Marketingowa konstrukcja jakości regionalnych i ekologicznych produktów żywnościowych – koncepcja badania preferencji konsumentów i dystrybutorów 31
Beata Tarczydło: Narzędzia pomiarowe wizerunku marki. Wybrane przykłady 42
Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska: Badania konsumenckich atrybutów jakości mleka spożywczego 52

Część 2. Badania zachowań konsumentów

Sławomir Smyczek, Artur Turek: Możliwość zastosowania diagnostyki medycznej w badaniach zachowań konsumentów 65
Sylwester Białowąs: Wpływ orientacji na osiągnięcia na zachowania oszczędnościowe gospodarstw domowych 75
Radosław Mącik, Monika Nalewajek: Motywacja racjonalności w korzystaniu z ICT w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumenta w świetle wyników badań empirycznych 85
Małgorzata Bombol: Jak zbadać kształtującą się Polską klasę wyższą – pytania i dylematy 99
Maja Jedlińska: Postmodernizm w zachowaniach konsumentów na rynku turystycznym 109
Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk: Opinie konsumentów na temat reklamy internetowej 119

Część 3. Badania relacji, satysfakcji i lojalności oraz wartości dla klienta

Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka: Badania ukierunkowane na budowę wartości klienta 131
Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska: Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym – porównanie trzech modeli pomiarowych 138

Edyta Rudawska: Więzi relacyjne w badaniach usług finansowych – ujęcie metodologiczne ... 150
Piotr Kwiatek: Metodologia badań relacji w parkach naukowych i technologicznych z wykorzystaniem teorii sieci ... 161
Krzysztof Błoński: Możliwości wykorzystania liczb rozmytych w badaniach satysfakcji klienta ... 168
Łukasz Skowron: Badania satysfakcji i lojalności klientów w różnych sektorach gospodarczych ... 178
Ewa Frąckiewicz: Badania satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego ... 187
Renata Nestorowicz: Badanie satysfakcji studentów jako klientów uczelni wyższych ... 197
Hanna Hall: Dydaktyczne kryteria satysfakcji studenta – hierarchia i znaczenie w świetle wyników badań empirycznych ... 209
Edyta Gołąb-Andrzejak: Badanie satysfakcji gości hotelowych i ich lojalności na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis ... 220

Część 4. Zastosowanie badań marketingowych w procesach komunikacji i dystrybucji

Małgorzata Rószkiewicz: Metody formalne optymalizujące wybór grup docelowych dla przekazu marketingowego ... 231
Grzegorz Hajduk: Uwarunkowania i zakres całościowej oceny efektów komunikacji marketingowej – wybrane aspekty ... 241
Paweł Kowalski: Innowacja marketingowa w handlu detalicznym – przegląd obszarów badań ... 250
Tomasz Olejniczak, Piotr Biela: Wykorzystanie badań marketingowych w zarządzaniu siecią handlową – dylemat menedżera ... 266
Dawid Szostek: Badania opinii pracowników w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo ... 273
Maja Knecht-Tarczewska: Adaptacja metod pomiaru jakości usług do oceny oferty marketingowej centrów handlowych ... 286
Lucyna Witek: Możliwości wykorzystania metody *Mystery Shopping* w ocenie efektywności i skuteczności działań merchandisingowych ... 296
Monika Hajdas: Audyt kreatywny komunikacji marketingowej w oparciu o archetyp marki ... 305
Katarzyna Bilińska-Reformat: Projekt „Audyt Marketingowy Młodej Firmy" jako narzędzie diagnozujące aktywność marketingową MŚP – ujęcie empiryczne ... 315

Summaries

Part 1. Marketing research of product and brand

Stanisław Kaczmarczyk: Marketing research of a new product in market cycle 21
Marek Rawski: Possibilities and limitations of practising the method of strategic reflection in the process of new product planning 30
Paweł Bryła: Marketing construction of origin and organic food quality – the concept of a research study concerning preferences of consumers and distributors 41
Beata Tarczydło: Measuring tools for brand image. Selected examples..... 51
Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska: Research on consumer quality attributes of milk 61

Part 2. Consumers behaviour research

Sławomir Smyczek, Artur Turek: Applicability of medical diagnostics in consumer behaviour research 74
Sylwester Białowąs: Impact of achievement drive on the savings behaviour of households 84
Radosław Mącik, Monika Nalewajek: Rational motivations of ICT usage in consumer decision processes – empirical investigation 98
Małgorzata Bombol: Polish upper class – research, problems and dilemmas 108
Maja Jedlińska: Postmodernism in consumer behaviour on tourism market. 118
Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk: Consumers' opinions about Internet advertising 128

Part 3. Research on the relationships, satisfaction and loyalty and value for the customer

Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka: Research oriented toward building Customer Lifetime Value..... 137
Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska: Value for the customer on the consumers market – a comparison of three models of measurement..... 149
Edyta Rudawska: Relational bonds in financial services research – methodological perspective 159
Piotr Kwiatek: Methodology of research on relationships in science and technology parks in network approach..... 167
Krzysztof Błoński: The possibility of using fuzzy numbers in the study of satisfaction 177

Łukasz Skowron: Research on the consumer satisfaction and loyalty in different business sectors 186
Ewa Frąckiewicz: Research on the satisfaction of clients of local government units..... 196
Renata Nestorowicz: Satisfaction survey of students as customers of universities 208
Hanna Hall: Didactic constituents of students' satisfaction – hierarchy and meaning based on results of empirical studies 219
Edyta Gołąb-Andrzejak: Research of hotel guests' satisfaction and their loyalty on the example of the Orbis Hotel Group..... 228

Part 4. The use of marketing research in the processes of communication and distribution

Małgorzata Rószkiewicz: Quantity approach to the optimization of target groups for marketing strategy 240
Grzegorz Hajduk: Conditions and scope of the overall marketing communication effects assessment – selected aspects..... 249
Paweł Kowalski: Marketing innovation in retail sector – review of research areas 265
Tomasz Olejniczak, Piotr Biela: Use of marketing research in trade network management – manager dilemma..... 272
Dawid Szostek: Employee opinion surveys in the marketingly managed enterprises..... 285
Maja Knecht-Tarczewska: Adjustment of the perceived service quality measurement methods in the evaluation of marketing offer of shopping centers..... 295
Lucyna Witek: Possibilities of use of mystery shopping method in the evaluation of merchandising actions efficiency 304
Monika Hajdas: Creative audit of marketing communication based on brand archetype..... 314
Katarzyna Bilińska-Reformat: "Marketing Audit of a Young Enterprise" project as a diagnostic tool of marketing activities of small and medium sized enterprises – empirical approach 325

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 237
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS

Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem ISSN 1899-3192

Dawid Szostek
Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

BADANIA OPINII PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZARZĄDZANYCH MARKETINGOWO

Streszczenie: Na początku artykułu opisano genezę badań opinii pracowników, a także podjęto próbę ich zdefiniowania, nawiązując do zaleceń dotyczących przeprowadzania badań opinii pracowników. Następnie autor opisuje funkcje i korzyści z tego typu badań. W artykule zaprezentowano również wybrane wyniki badań wśród kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego, dotyczących wykorzystywania badań opinii pracowników oraz korzyści z nich płynących.

Słowa kluczowe: badania opinii pracowników, rynek wewnętrzny, pracownik.

1. Wstęp

Obecny w naukach o zarządzaniu paradygmat zasobów ludzkich wymaga postrzegania pracowników organizacji jako niezwykle cennego potencjału, od którego zależy nie tylko konkurencyjność, lecz także zdolność przetrwania przedsiębiorstwa. W pracownikach kumulują się cała wiedza oraz doświadczenie organizacji i to właśnie od nich zależą jej kreatywność, innowacyjność, zdolność do reagowania na potrzeby klientów, a także w dużym stopniu wizerunek przedsiębiorstwa, wśród jego interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Sytuacja taka powinna być dla każdej organizacji wystarczającym uzasadnieniem do tego, by również pracowników traktować jako niezwykle istotną (jeśli nie najistotniejszą[1]) grupę jej klientów (w tym wypadku wewnętrznych). Oznacza to również, iż przedsiębiorstwo powinno aktywnie podejmować działania, które pozwolą na zaspokojenie potrzeb tejże grupy interesariuszy. Działania te powinny być zintegrowane z pozostałymi działaniami organizacji, podejmowanymi w ramach szeroko rozumianego zarządzania marketingowego.

[1] O pracownikach, jako najważniejszej dla przedsiębiorstwa grupie klientów, traktuje choćby: [Rosenbluth, McFerrin Peters 2009].

Nie bez powodu w literaturze wspomina się coraz częściej o marketingu wewnętrznym, stanowisk pracy, kadrowym, personalnym[2] czy *Human Resources Marketing*. Koncepcje te traktują o „możliwości wykorzystania orientacji marketingowej i jej zasad w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz na wynikające z tego korzyści dla przedsiębiorstwa" [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska 2011, s. 550], jako że „do budowania kreatywnej i innowacyjnej organizacji przyczynia się wdrażanie modeli marketingu relacji, w których wśród istotnych dla przedsiębiorstwa grup klientów wyróżnia się pracowników i potencjalnych pracowników" [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska 2011, s. 549]. Co więcej, jak zauważył P. Kotler, „marketing wewnętrzny musi poprzedzać marketing zewnętrzny. Nie ma sensu obiecywać doskonałej obsługi, zanim pracownicy firmy będą do niej przygotowani" [Kotler 2005, s. 23]. Wobec tego najczęściej przytaczana w literaturze koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management*) wydaje się anachroniczna, jako że o sukcesie organizacji decyduje nie liczba posiadanych pracowników, ale potencjał w nich tkwiący. Zatrudnionych należy zatem postrzegać w wymiarze jakościowym, jako podmiot działań kierownictwa organizacji (por. [Walkowiak 2007, s. 12]). Podmiotowe ujęcie zatrudnionych osób wymaga spojrzenia na nie jako na jednostki niepowtarzalne, charakteryzujące się emocjami, motywacjami, uzdolnieniami czy własnymi spostrzeżeniami. Cechy te, wzmacniane przez bieżące wydarzenia w pracy i poza nią, wpływają na proces tworzenia i dostarczania jakości dla konsumentów, przy czym, właściwie wykorzystane, mogą stać się źródłem przewagi nad konkurentami.

Celem artykułu, poza zdefiniowaniem i opisaniem genezy badań opinii pracowników, jest empiryczne potwierdzenie korzyści wynikających z tego typu badań oraz spełnianych przez nie funkcji. W artykule potraktowano właśnie o badaniach opinii pracowników, jako przejawie wykorzystania zarządzania marketingowego (w tym wypadku – badań marketingowych) w odniesieniu do wewnętrznego rynku organizacji. Bez przeprowadzania badań wśród interesariuszy wewnętrznych nie jest możliwe poznanie i zrozumienie ich potrzeb, a przez to – podjęcie skutecznych działań w celu ich zaspokojenia (por. [Kotler 2005, s. 154]). W związku z tym badania marketingowe są immanentną częścią orientacji marketingowej, w której to klient stanowi punkt odniesienia działań organizacji.

---

[2] W przypadku marketingu personalnego akcentuje się także konieczność wykorzystywania tej orientacji w odniesieniu nie tylko do obecnych, lecz także potencjalnych pracowników. Marketing personalny można zatem zdefiniować jako całokształt „działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy" [Penc 1997, s. 239].

2. Geneza i definicja badań opinii pracowników

Rozwój badań opinii pracowników jest ściśle związany z rozwojem współczesnych badań demoskopijnych[3], których początki, zdaniem P.F. Lazarsfelda, sięgają XVIII w. i wywodzą się z Niemiec [Lazarsfeld 1957, s. 39]. Wraz z upływem czasu badania demoskopijne zaczęły być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w celu lepszego poznania opinii poszczególnych grup interesariuszy (w tym także pracowników) na temat różnych aspektów prowadzonej działalności. Wzrost popularności tej koncepcji wiąże się także z coraz większą skłonnością organizacji do postrzegania swoich pracowników jako konsumentów (nabywców) wewnętrznych. Duży wpływ na nie miał rozwój zarządzania, psychologii społecznej i psychologii pracy, a przez to wzrost znaczenia samych zatrudnionych, jako kluczowego potencjału organizacji, w tym także omówionych już wcześniej kwestii, takich jak satysfakcja pracowników, motywowanie personelu, jego partycypowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz wizerunek organizacji (por. [Krokowska, Kołodziejski 2007, s. 45]).

Dynamiczny rozwój badań opinii pracowników nastąpił około 1900 r., kiedy coraz większą popularność zyskiwała koncepcja naukowego zarządzania F.W. Taylora, zgodnie z którą jednym z elementów zwiększania wydajności produkcji były badania opinii personelu prowadzone z wykorzystaniem wywiadów indywidualnych [Januszek 2003, s. 146].

Z kolei pionierskie badania opinii pracowników we współcześnie znanej formie, głównie na potrzeby przedsiębiorstw, realizowano w Stanach Zjednoczonych w latach 40. XX w. (pierwsze badanie satysfakcji pracowników – nauczycieli w New Hope, w stanie Pensylwania – przeprowadził w 1935 r. R. Hoppock), przy czym już pół wieku później ok. 70% amerykańskich przedsiębiorstw deklarowało ich wykorzystywanie w praktyce swojej działalności [Krokowska, Kołodziejski 2007, s. 26, 40].

Należy podkreślić, że dopiero w drugiej połowie XX w. zaczęto rezygnować z badań opinii pracowników, realizowanych z wykorzystaniem metod jakościowych, na rzecz tych, które przeprowadzano z wykorzystaniem metod ilościowych, gwarantujących mniejszy koszt pomiaru, skrócenie jego czasu, a także większe poczucie anonimowości respondentów, a przez to bardziej rzetelne dane.

Badania opinii pracowników nie są jednoznacznie rozumiane, ani przez teoretyków, ani przez praktyków zarządzania. Część autorów pojmuje je w szerszym, a część w węższym zakresie. W definicjach o węższym zakresie badania te koncentrują się

[3] Badania opinii mogą być określane mianem badań demoskopijnych (słowo „demoskopia" wywodzi się z języka greckiego od słów „demos" [okręg, gmina i ich mieszkańcy] oraz „skopeín" [oglądać] i oznacza nic innego, jak „obserwowanie ludzi" [Kopaliński 1999, s. 164 i 703]). E. Noelle-Neumann i T. Petersen zdefiniowali badania opinii (demoskopijne) jako „statystyczno-psychologiczną metodę badawczą, dzięki której można obserwować i analizować społeczne zjawiska masowe", a także jako „jedyną metodę, dzięki której można uzyskać wiarygodne informacje o uczuciach i opiniach całej zbiorowości" [Noelle-Neumann, Petersen 2005, s. 5 i 619].

na jednym lub kilku wybranych przedmiotach pomiaru. Najczęściej wymieniane są satysfakcja z pracy i czynniki na nią wpływające. W związku z tym w literaturze, w odniesieniu do badań opinii pracowników, dominuje określenie „badania satysfakcji pracowników". Przykładem takiego podejścia jest definicja M. Waltersa, który określił sondaże opinii pracowników jako „reaktywne narzędzia, używane przez pracodawców do eksplorowania rzeczywistych bądź potencjalnych problemów z satysfakcją pracowników" [Walters 1996, s. 24]. Zadowolenie z wykonywanej pracy jest jednak wyłącznie jednym z obszarów, które mogą być objęte badaniem.

Jedną z bardziej wyczerpujących definicji badań opinii pracowników zaproponował H. Januszek [2003, s. 147, 148], na którego definicji opierał się autor niniejszej publikacji, według którego badania te są procesem pomiaru zdania personelu na temat różnych kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Definicja ta stanowi warunek konieczny do tego, by mówić o tego typu badaniach. Warunkami koniecznymi do tego, by mówić o prawidłowo przeprowadzonym badaniu, a także korzyściach z niego wynikających dla organizacji, są: 1) dostosowanie badań do organizacyjno-prawnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, 2) wsparcie przez kierownictwo przedsiębiorstwa na etapie przygotowania i realizacji badania, 3) bieżąca współpraca z przedstawicielami załogi, 4) wykorzystywanie różnych metod pomiaru, dobieranych indywidualnie dla każdej organizacji, 5) zachowanie anonimowości, 6) dobrowolność udziału pracowników w pomiarze, 7) uczestnictwo w badaniu wszystkich pracowników bądź ich wybranej, reprezentatywnej grupy, 8) objęcie badaniem różnych aspektów prowadzonej działalności, 9) wprowadzenie zmian usprawniających funkcjonowanie organizacji, 10) informowanie personelu o podejmowanych na etapie projektowania i realizacji badania działaniach, a także na temat uzyskanych danych i wprowadzanych usprawnień w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

3. Funkcje i korzyści z badań opinii pracowników

Do najczęściej wskazywanych w literaturze przedmiotu funkcji badań opinii pracowników należą [Krokowska, Kołodziejski 2007, s. 104, 105, 204, 205; Piwowarczyk 2006, s. 97; Januszek 2003, s. 148; Radosławska 2008, s. 84, 85]:

1) informacyjna – dostarczanie kierownictwu organizacji danych na temat różnych obszarów jej funkcjonowania, szczególnie tych, które należy usprawnić,

2) diagnostyczna – ustalanie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa (w tym jego silnych i słabych stron, potencjalnych i istniejących problemów oraz konfliktów),

3) prognostyczna – udzielanie, na podstawie zdobytych informacji, odpowiedzi na pytanie o to, co nastąpi w organizacji w przyszłości,

4) optymalizacyjna – kształtowanie i lepsze wykorzystywanie potencjału organizacji, przede wszystkim tkwiącego w jej pracownikach,

5) oceniająca – ocena konkretnych zamierzeń i planów,

6) kontrolna – ewaluacja podjętych decyzji i działań,

7) motywacyjna – zwiększanie zaangażowania zatrudnionych osób w wykonywane przez nich działania oraz funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, co jest efektem przekonania pracowników, że, poprzez badania ich opinii, mogą oni wyrażać swoje zdanie, które jest brane pod uwagę przez kierownictwo organizacji,

8) terapeutyczna (interwencyjna, tzw. wentyl emocji, wentyl bezpieczeństwa bądź katalizator opinii) – redukowanie negatywnych emocji wśród załogi poprzez stworzenie im możliwości wypowiedzenia się, także na temat kwestii drażliwych (wyrażanie krytyki),

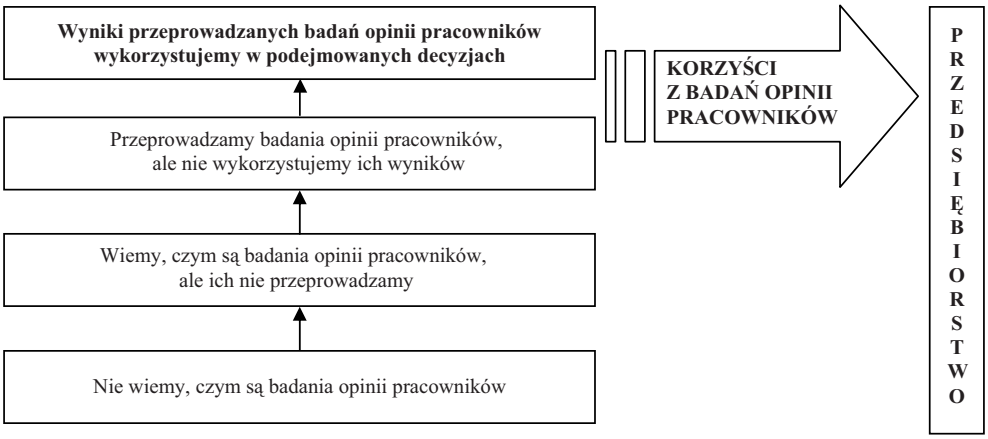
9) społeczna – budowanie wśród pracowników kultury oraz tożsamości organizacyjnej, a także poczucia przynależności do organizacji.

Ogół korzyści, wynikających z badań opinii pracowników, można z kolei podzielić na korzyści odnoszone przez pracodawców oraz korzyści odnoszone przez pracowników. Wśród pierwszych należy wyróżnić choćby następujące [Krokowska, Kołodziejski 2007, s. 153–155, 203, 204; Radosławska 2005, s. 80; Olsztyńska, 2005, s. 44, 45]: uzyskanie rzetelnego źródła danych na temat różnych obszarów funkcjonowania organizacji oraz samych pracowników, ich potrzeb, oczekiwań i motywacji, usprawnienie zarządzania przedsiębiorstwem, ułatwienie kierownictwu podejmowania decyzji, usprawnienie procesu komunikowania się, optymalizowanie alokacji środków budżetowych w ramach strategii działania, antycypacja problemów, a przez to możliwość szybszego reagowania na nie, uzyskanie przesłanek do prowadzenia rozmów z przedstawicielami związków zawodowych, wpływanie na efektywność pracy, zwiększanie zadowolenia, motywacji czy udziału w zarządzaniu, a przez to kształtowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji wśród pracowników.

Wśród korzyści z badań dla pracowników, można wskazać m.in. następujące [Radosławska 2005, s. 80]: poprawa komunikowania się z przełożonymi (w tym możliwość przekazania informacji na temat własnych potrzeb i opinii), umożliwienie wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, większa satysfakcja z pracy czy motywacja do jej wykonywania, korzyści ekonomiczno-finansowe czy większa pewność zatrudnienia jako pochodna korzyści odnoszonych przez organizację.

Należy podkreślić, że do uzyskania korzyści z badań opinii pracowników nie wystarczy świadomość na temat badań czy nawet ich realizowanie. Co więcej, wielu autorów podkreśla, iż ograniczanie się wyłącznie do przeprowadzania badań, bez podejmowania działań naprawczych i informacyjnych, może być dla przedsiębiorstwa gorsze w skutkach niż nieprzeprowadzanie badań.

Koniecznym warunkiem odniesienia korzyści jest rzeczywiste wykorzystywanie przez kierownictwo organizacji wyników sondaży w podejmowanych decyzjach (por. rys. 1). Dopiero działania kierownictwa pozwalają zatrudnionym ocenić, czy wyniki badań ich opinii w rzeczywistości wykorzystano. Jeśli jest inaczej, badania spełniają funkcję demotywującą, jako że zostają w ten sposób zawiedzione nadzieje pracowników, którzy chcą być autentycznymi partnerami w zarządzaniu organizacją.



Rys. 1. Postawy kierownictwa względem badań opinii pracowników a korzyści z badań

Źródło: opracowanie własne.

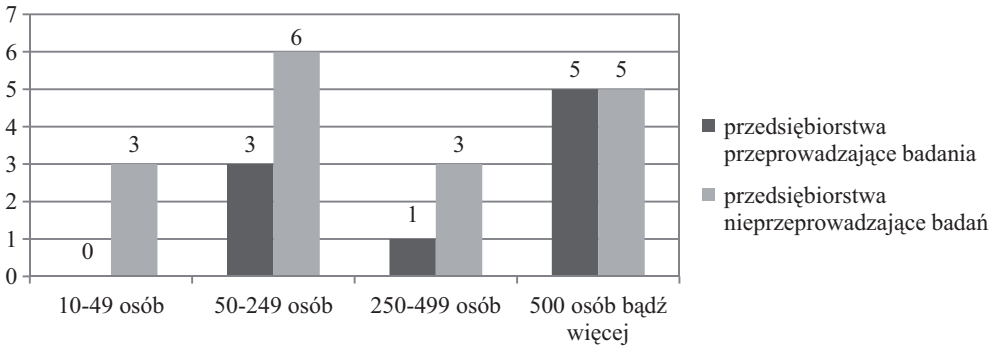
4. Badania opinii pracowników w województwie kujawsko-pomorskim

Autor, m.in. na potrzeby rozprawy doktorskiej[4], zrealizował w latach 2009 i 2010 dwa badania – jedno wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego, natomiast drugie – wśród pracowników tych przedsiębiorstw. Populację objętą pomiarem w pierwszym badaniu stanowiły 63 przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, które znalazły się w rankingu największych polskich przedsiębiorstw „Lista 2000", opublikowanym w dzienniku „Rzeczpospolita" za 2007 r. Z populacji tej wylosowano próbę 33 podmiotów, z których 26 wzięło ostatecznie udział w badaniu. Pomiaru dokonano przy zastosowaniu triangulacji kilku metod badawczych, w tym: wywiadu telefonicznego, ankiety internetowej (kwestionariusz przesyłany drogą e-mailową) oraz ankiety pocztowej. Badanie zrealizowano w miesiącach czerwiec–sierpień 2009 r., natomiast respondentami były w większości osoby na stanowiskach kierowniczych (13 osób), a także pracownicy zajmujący w strukturze organizacyjnej niższe stanowiska, jednak posiadający największą wiedzę z punktu widzenia przedmiotu badań (8), oraz właściciele podmiotów objętych pomiarem (3). Dwie osoby nie podały swojego stanowiska pracy.

[4] Badania sfinansowano ze środków stypendium przyznanego w ramach projektów: „Stypendia dla doktorantów 2008/2009 – ZPORR" (nr umowy SPS.IV-3040-UE/396/2009), „Krok w przyszłość – stypendia dla doktorantów III edycja" (nr umowy: SP.III.4345-1-70-3040-654/10), a także w ramach grantu promotorskiego UMK (nr 452-E).

Populację w drugim badaniu stanowili wszyscy pracownicy tych przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu stosunku kadry kierowniczej przedsiębiorstw wobec zasadności przeprowadzania badań opinii pracowników. Na pomiar wśród swoich pracowników ostatecznie wyraziło zgodę 7 przedsiębiorstw, z czego 3 wykorzystywały swoje wyniki badań opinii pracowników, natomiast 4 nie wykorzystywały wyników takich badań (jako że badań nie przeprowadzały). Pomiarem objęto wszystkich chętnych pracowników, wykorzystując do tego metodę ankiety audytoryjnej, bezpośredniej oraz internetowej (kwestionariusz przesyłany drogą e-mailową) bądź triangulację tych trzech metod pomiarowych. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 260 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach wykorzystujących wyniki badań opinii pracowników oraz 299 z przedsiębiorstw, które nie wykorzystywały wyników takich badań (nie przeprowadzały ich). Pomiary zrealizowano w miesiącach lipiec 2009 – luty 2010.

Na pytanie o to, czy w przedsiębiorstwie przeprowadzono kiedykolwiek badanie opinii pracowników, jedynie 9 respondentów (34,6%) odpowiedziało twierdząco (suma dla poszczególnych kategorii przedsiębiorstw – por. rys. 2). Należy zauważyć, że skłonność do realizowania takich badań była wprost proporcjonalna do wielkości przedsiębiorstwa. Żadne z badanych przedsiębiorstw, które, co do wielkości ze względu na liczbę pracowników, można było zakwalifikować jako małe (od 10 do 49 zatrudnionych osób), nie przeprowadziło ani razu sondażu opinii pracowników. Badanie takie przeprowadziła natomiast co najmniej raz 1/3 średnich przedsiębiorstw (od 50 do 249 zatrudnionych osób) oraz 6 z 14 dużych przedsiębiorstw (250 bądź więcej pracowników).

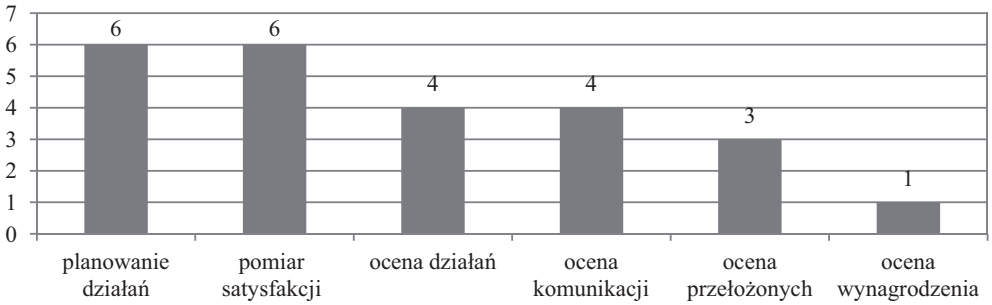


Rys. 2. Przeprowadzanie badań opinii pracowników a liczba zatrudnionych osób w objętych pomiarem przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Spośród organizacji przeprowadzających badania opinii pracowników jako najważniejsze powody respondenci wskazali na możliwość: planowania działań

(6 wskazań), pomiaru zadowolenia pracowników (6), oceny wykonanych działań (4), a także oceny systemu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (4), przełożonych (3) oraz wynagrodzenia (1) – por. rys. 3.

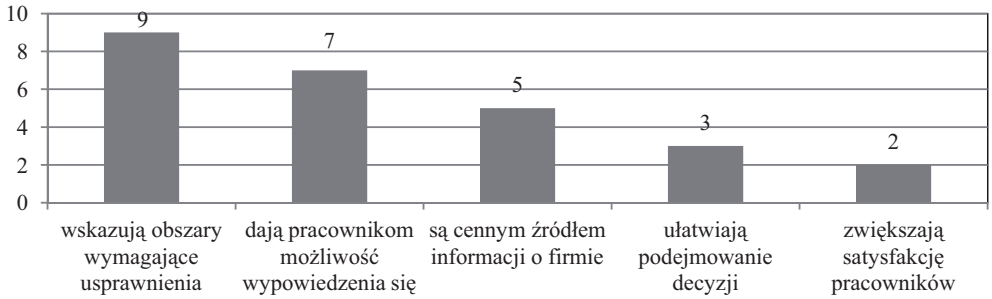


Respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Rys. 3. Najważniejsze powody przeprowadzania badań opinii pracowników w objętych pomiarem przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Respondenci wskazali również na korzyści, które mogą wynikać dla organizacji z tego typu badań, przy czym do najważniejszych zaliczono: możliwość zidentyfikowania w organizacji obszarów wymagających usprawnienia (9 wskazań), umożliwienie pracownikom wypowiedzenia się na określone tematy (7), co, jak wskazano, jest formą partycypacji w zarządzaniu organizacją (por. cz. 3), zdobycie cennych informacji o przedsiębiorstwie (5), ułatwianie kierownictwu podejmowania decyzji (3) oraz zwiększenie satysfakcji pracowników (2) – por. rys. 4.



Respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź

Rys. 4. Najważniejsze korzyści związane z badaniami opinii pracowników w objętych pomiarem przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

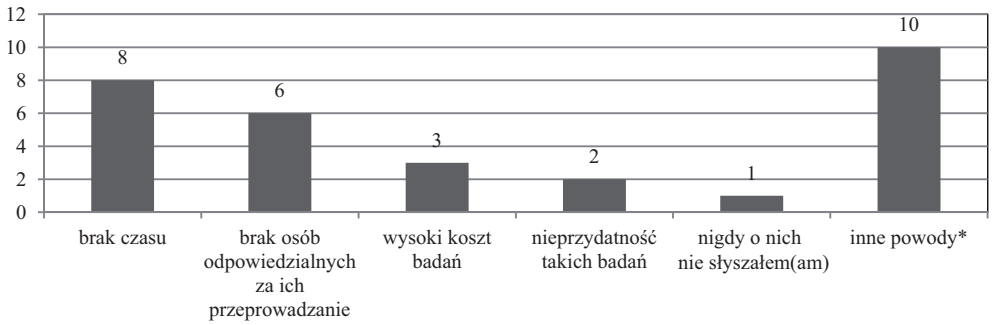
W odniesieniu do metodyki badań należy zauważyć, że jedynie w przypadku 3 przedsiębiorstw badania były zlecane zewnętrznym wykonawcom. W przypadku reszty objętych pomiarem podmiotów, sondaże opinii pracowników były przeprowadzane przez przedstawicieli samej organizacji, przy czym rozwiązanie to, gwarantując mniejsze poczucie anonimowości respondentów, wpływa negatywnie na rzetelność danych.

Najczęściej stosowanymi metodami pomiaru były: ankieta audytoryjna (6 wskazań), ankieta internetowa (5), wywiad indywidualny (2) oraz ankieta pocztowa (1).

Co więcej, w badanych przedsiębiorstwach pomiarem byli najczęściej objęci wszyscy zainteresowani pracownicy (7 wskazań). Jedynie w przypadku 3 podmiotów były to celowo dobrane grupy pracowników, co, jeśli nie istniały do tego obiektywne i wiadome personelowi przesłanki, mogło negatywnie wpłynąć na rzetelność uzyskanych wyników oraz skłonność do uczestniczenia w badaniu.

W większości badanych przedsiębiorstw badania były przeprowadzane raz na rok lub częściej (6 podmiotów), natomiast w 1 przedsiębiorstwie badanie przeprowadzano raz na 2 lata, przy czym trudno mówić o skutecznym wpływie wyników badań na decyzje kierownictwa w przypadku 2 pozostałych przedsiębiorstw, w których badania były realizowane rzadziej niż raz na 3 lata.

Spośród przedsiębiorstw nieprzeprowadzających badań opinii pracowników, jako główne powody respondenci wskazali na: brak czasu (8 wskazań), brak osób, które byłyby odpowiedzialne za realizację badań (6), zbyt wysoki koszt badań (3) oraz nieprzydatność takich badań (2). Poza tym, 1 respondent nigdy o takich badaniach nie słyszał (por. rys. 5).



Respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

* Wśród innych powodów wskazano m.in.: brak potrzeby badań; małe zasoby na badania; brak wiedzy; opór kierownictwa; opór wobec udzielania informacji osobom spoza organizacji; archaiczny system zarządzania; zbyt mało pracowników; brak wiary w skuteczność badań („będziemy mieli wyniki i co dalej?").

Rys. 5. Główne powody nieprzeprowadzania badań opinii pracowników w objętych pomiarem przedsiębiorstwach

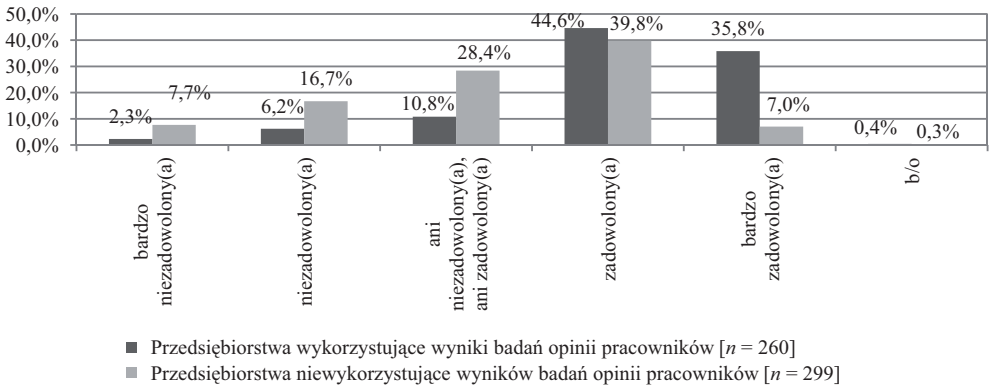
Źródło: badania własne.

Dokładniejsza analiza wskazanych powodów pozwala zauważyć, że praktycznie wszystkie z nich są konsekwencją braku wiedzy i doświadczenia respondentów związanych z badaniami opinii pracowników. Lukę tę z powodzeniem wypełniają tendencyjne i często niemające potwierdzenia w rzeczywistości argumenty przeciwko tym badaniom (stereotypem jest przykładowo opinia o wysokim koszcie badań czy nieprzydatności uzyskiwanych wyników).

Stereotyp nieprzydatności badań opinii pracowników oraz ich małego znaczenia dla działalności przedsiębiorstwa i jego sukcesu został skutecznie obalony dzięki badaniu zrealizowanemu wśród samych pracowników. Należy zauważyć, że:

– deklarowany poziom satysfakcji z pracy,
– deklarowany rodzaj reakcji na ofertę pracy w innym przedsiębiorstwie (przy założeniu zachowania rodzaju stanowiska pracy oraz poziomu wynagrodzenia),
– deklarowana skłonność do rekomendowania przedsiębiorstwa jako miejsca pracy osobom znajomym,
– a także deklarowane poczucie wpływu na losy przedsiębiorstwa,

były istotnie statystycznie[5] różne w przypadku pracowników z przedsiębiorstw wykorzystujących wyniki badań opinii pracowników oraz pracowników tych z przedsiębiorstw, które nie wykorzystywały wyników tego typu badań (na korzyść pierwszej z tych grup organizacji) – por. rys. 6–9.



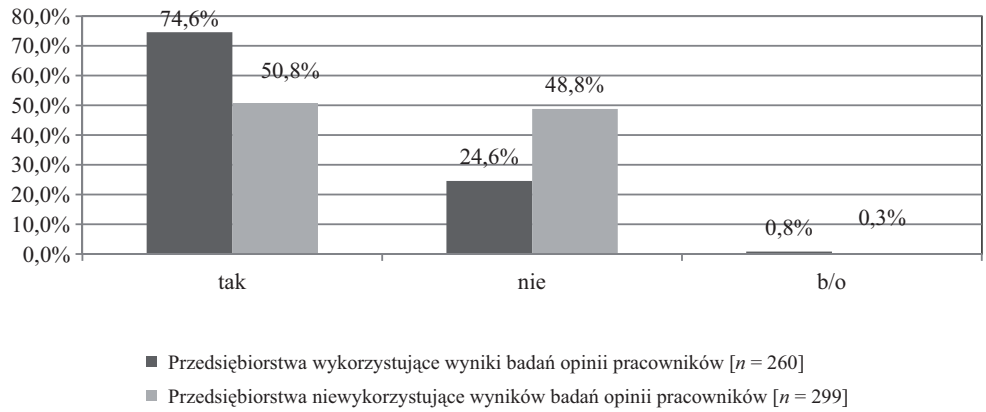
Rys. 6. Deklarowany poziom satysfakcji z pracy przez pracowników przedsiębiorstw wykorzystujących wyniki badań opinii pracowników oraz przedsiębiorstw niewykorzystujących wyników tego typu badań

Źródło: badania własne.

[5] Analizę przeprowadzono w oparciu o nieparametryczny test niezależności χ^2 Pearsona, z wykorzystaniem pakietu *SPSS Statistics* w wersji 17.0.

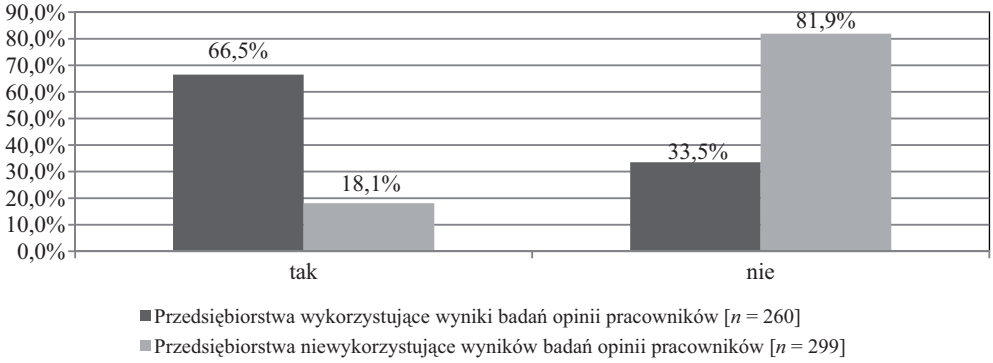
Rys. 7. Reakcja na ofertę pracy w innym przedsiębiorstwie (to samo stanowisko oraz wynagrodzenie), zadeklarowana przez pracowników przedsiębiorstw wykorzystujących wyniki badań opinii pracowników oraz przedsiębiorstw niewykorzystujących wyników tego typu badań

Źródło: badania własne.



Rys. 8. Rekomendowanie przedsiębiorstwa jako miejsca pracy osobie znajomej przez pracowników przedsiębiorstw wykorzystujących wyniki badań opinii pracowników oraz przedsiębiorstw niewykorzystujących wyników tego typu badań

Źródło: badania własne.



Rys. 9. Poczucie wpływu na losy przedsiębiorstwa deklarowane przez pracowników przedsiębiorstw wykorzystujących wyniki badań opinii pracowników oraz przedsiębiorstw niewykorzystujących wyników tego typu badań

Źródło: badania własne.

5. Zakończenie

Niewykorzystywanie lub nieumiejętne wykorzystywanie przez współczesne przedsiębiorstwo cennego źródła wiedzy w postaci własnych pracowników jest błędem o dalekosiężnych konsekwencjach dla całej organizacji, ponieważ „to pracownicy mają najwięcej informacji o firmie. Są to, co prawda, informacje rozproszone, fragmentaryczne, ale umiejętnie wydobyte i opracowane, stają się bezcenne. Efektywne zarządzanie organizacją opiera się na odpowiednim wykorzystaniu informacji, a najlepszym sposobem na ich zebranie jest badanie opinii pracowników" [Krokowska, Kołodziejski 2007, s. 23].

Jak zauważył A. Pocztowski, „wykorzystywanie pracowników jako ważnego źródła informacji o pracy, metodach i warunkach jej wykonywania czy też czynnikach wpływających na jej efektywność stosuje się w naukach organizacji i zarządzania od wielu lat" [Pocztowski 2003, s. 448].

Niestety, najprostsze metody do zdobywania tych informacji wydają się najmniej znane. Przykładem są omawiane w artykule badania opinii pracowników, które pomimo wielu (opisanych na bazie badań własnych autora) korzyści, jakie mogą generować dla przedsiębiorstw, są przez nie niewystarczająco doceniane.

Zostały zatem zrealizowane cele artykułu, zarówno o znaczeniu teoretycznym, jak i empirycznym. Autor ufa, że publikacja ta choć w części pozwoli na upowszechnienie tego typu badań i przychylniejsze spojrzenie na nie przez sceptyków, po stronie zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania.

Literatura

Januszek H., *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 1999.
Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
Krokowska J., Kołodziejski S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007.
Lazarsfeld P.F., *Public opinion and the classical tradition*, „Public Opinion Quarterly" 1957, vol. 21.
Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju marketingu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 662, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 74, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
Noelle-Neumann E., Petersen T., *Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie*, Springer, Heidelberg 2005.
Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
Radosławska J., *Pracownik respondentem. Sondaż opinii pracowników jako instrument komunikacji wewnętrznej w SPBT Poland – opis praktyki*, „Personel i Zarządzanie" 2008, nr 10.
Radosławska J., *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3–4.
Rosenbluth H.F., McFerrin Peters D., *Po drugie klient. Zadowoleni pracownicy gwarancją sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK, Toruń 2007.
Walters M., *Employee Attitude and Opinion Surveys*, Institute of Personnel and Development, London 1996.

EMPLOYEE OPINION SURVEYS IN THE MARKETINGLY MANAGED ENTERPRISES

Summary: At the beginning of the article the author describes the genesis of employee opinion surveys, as well he defines them, referring to the recommendations of conducting such surveys. Then, the author describes the features and benefits of such a type of research. The article also presents selected results of own research on the use of employee opinion surveys and the benefits they bring, conducted among managers and employees of enterprises in kujawsko-pomorskie voivodeship.

Keywords: employee opinion surveys, internal market, employee.