

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 Chomątowska, 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

Anna Balcerek-Wieszala

Politechnika Opolska

BADANIE OPINII PRACOWNIKÓW JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: Badanie opinii pracowników pozwala zdiagnozować nastroje panujące w przedsiębiorstwie. Dotyczy najważniejszych obszarów jego funkcjonowania: komunikacji, pracy zespołowej, przywództwa czy możliwości rozwoju pracowników. Jest źródłem cennych informacji zwrotnych, które mogą przyczynić się do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w badanym podmiocie. W artykule przedstawiono przykład badania opinii pracowników w grupie kapitałowej branży budowlanej, należącej do międzynarodowego koncernu, poddawanej zmianom od ponad 20 lat. Badanie opinii pracowników było odpowiedzią na ich niezadowolenie i opór wobec zmian. Skupiono się na poszczególnych etapach badania, odpowiedniej komunikacji o badaniu i jego wynikach. Duży nacisk położono na rezultaty badania oraz inicjatywy podejmowane w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w procesy zmian.

Słowa kluczowe: badanie opinii pracowników, zarządzanie zmianą, zaangażowanie pracowników, polityka personalna.

1. Wstęp

Rzeczywistość gospodarcza zmienia się niezwykle dynamicznie, wymagając od przedsiębiorstw ustawicznych zmian i tym samym stawiając pracowników przed koniecznością ciągłego projektowania zmian, otwartości i gotowości do innowacji oraz zaangażowania wykraczającego poza zakres codziennych obowiązków. Szczególne wymagania stawiane są przed pracownikami zatrudnionymi w przedsiębiorstwie na stałe. Pracownicy ci bowiem, oprócz obowiązku przestrzegania istniejących procedur i standardów, muszą być jednocześnie kreatorami zmiany. Wymaga się od nich elastyczności i innowacyjności oraz indywidualnej troski o rozwój własnej kariery zawodowej. Kariera utożsamiana jest z własnym rozwojem, a nie jedynie z awansem stanowiskowym. Przedsiębiorstwo gotowe jest na poniesienie kosztów kształcenia i rozwoju pracowników w zamian za troskę pracowników o wzrost wartości przedsiębiorstwa dla klientów i pomnażanie zysków. Oczywiście niewiele jest osób, które w sposób naturalny obdarzone są chęcią podjęcia dodatkowego wysiłku

na rzecz organizacji, osób otwartych na zmiany. Z tego powodu opinię i zaangażowanie pracowników należy badać i wykorzystywać do wzmocnienia otwartości pracowników na zmiany, kształtując odpowiednią politykę personalną przedsiębiorstwa.

2. Zastosowanie badania zaangażowania pracowników w praktyce

Badanie opinii pracowników przeprowadzono w jednej z grup kapitałowych działających w branży budowlanej, będącej częścią międzynarodowego koncernu. Do grupy przynależą kilkanaście spółek: kopalnie, przemysłownie, betoniarnie czy spółki zajmujące się transportem oraz administracją i zarządzaniem grupą. Procesy restrukturyzacyjne prowadzi się w omawianym podmiocie już przeszło 20 lat, zmieniając zasady zarządzania, modernizując produkcję, dokonując redukcji zatrudnienia i stale wdrażając innowacyjne projekty w praktycznie każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Prywatyzacja i przynależność do koncernu posiadającego swoją siedzibę w Niemczech wymusiły redukcję zatrudnienia, zmianę stylu pracy i ciągle dostosowywanie się do wymagań stawianych przez koncern. Niejednokrotnie zmiany dyktował także innowacyjny podmiot polski. Strategia przedsiębiorstwa to wdrażanie i antycypowanie zmian doskonalących funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kryzys gospodarczy wymusił wdrożenie programów oszczędnościowych na szeroką skalę, powodując niezadowolenie pracowników. W pierwszym kwartale 2009 r., kiedy okazało się, że efekty wdrożenia programu oszczędnościowego nie są wystarczające, władze koncernu zdecydowały o wprowadzeniu programu poprawy zarządzania kapitałem obrotowym – programu o nazwie „Cash is King”. Zima nie sprzyjała wysokiemu poziomowi sprzedaży i trzeba było wygenerować maksymalną ilość gotówki do regulowania zobowiązań. Program „Cash is King” zakładał:

- całkowitą i absolutną koncentrację na minimalizacji kosztów,
- ściągnięcie wszelkich należności i skrócenie dotychczasowych terminów ich płatności,
- wydłużenie terminów spłaty zobowiązań,
- redukcję zapasów do minimum,
- odroczenie wszelkich planowanych inwestycji,
- sprzedaż zbędnych środków trwałych i przedsięwzięć nie związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa.

Do kierowników i zarządu spółki, za pośrednictwem pięciu działających w przedsiębiorstwie związków zawodowych, docierały słowa krytyki dotyczące zmian przeprowadzonych w ostatnim czasie w przedsiębiorstwie. Z tego względu podjęto decyzję o badaniu opinii pracowników.

3. Metodyka badania opinii pracowników – charakterystyka kwestionariusza

Na etapie tworzenia kwestionariusza zdecydowano się na współpracę z pracownikami, by opracować instrument dopasowany do specyfiki i polityki personalnej przedsiębiorstwa. W pracy nad kwestionariuszem wzięto pod uwagę narzędzia stosowane do badania zaangażowania pracowników oraz główne czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników opisywane w literaturze. Uznano jednak, że termin „badanie zaangażowania pracowników” może wywołać strach wśród zatrudnionych, gdy tymczasem celem nadrzędnym jest zebranie opinii pracowników. W celu osiągnięcia rzetelnych wyników i dużej zwrotności ankietę nazwano badaniem opinii pracowników. W rezultacie za optymalną uznano ankietę składającą się z 39 pytań, zawierającą zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte (5 pytań). Główne obszary badań przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka głównych obszarów kwestionariusza badania opinii pracowników

Wymiar	Krótką charakterystyka
Organizacja/Praca	Ogólna opinia pracowników na temat przedsiębiorstwa jako aktywnego podmiotu wyprzedzającego zmiany i stale rozwijającego się. Opinia pracowników na temat faktycznej lub potencjalnej fluktuacji pracowników.
Twój przełożony	Opinia pracowników na temat wiedzy i umiejętności przywódczych przełożonych
Praca zespołowa i współpracownicy	Opinia pracowników na temat charakteru pracy w grupie i w spółkach należących do grupy, w której pracuje respondent. Opinia na temat relacji ze współpracownikami
Kultura organizacyjna	Opinia pracowników na temat kultury otwartości na zmiany w grupie (dominacji przedsiębiorczości czy formalnych procedur). Zdanie pracowników na temat lojalności wobec pracodawcy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy
Komunikacja	Diagnoza efektywności poszczególnych kanałów komunikacyjnych, a także sprawdzenie, czy pracownicy otrzymują informacje na temat działań w innych liniach biznesowych
Możliwości rozwoju i awansu	Opinia pracowników na temat szkoleń, ścieżki kariery oraz sprawiedliwości awansów
Integracja linii biznesowych	Określenie poziomu integracji spółek grupy w opinii pracowników. Sprawdzenie, jak usługi realizowane w ramach poszczególnych centrów serwisowych (np. dział księgowości, dział controllingu, dział zarządzania personelem czy dział logistyki) są oceniane przez pozostałe spółki grupy. Określenie, jakie działania należy podjąć, aby wzmocnić poziom integracji grupy

Źródło: opracowanie własne.

Celami badania opinii pracowników były więc:

- diagnoza otwartości pracowników oraz kultury organizacyjnej na zmiany,
- ocena przełożonych jako liderów,

- ocena relacji między pracownikami poszczególnych działów, linii biznesowych, a wreszcie całej grupy,
- określenie najistotniejszych czynników mających wpływ na poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników,
- określenie obecnego stanu postrzegania spółki jako pracodawcy przez pracowników,
- określenie poziomu integracji wewnątrz spółki oraz możliwych sposobów jego poprawy,
- diagnoza czynników blokujących wdrożenie korzystnych zmian w przedsiębiorstwie.

Ankiety postanowiono przekazać pracownikom w wersji papierowej. Wybrano ankietę pocztową, przede wszystkim ze względu na jej dużą zaletę, jaką jest anonimowość respondentów oraz możliwość uzyskania bardziej przemyślanych odpowiedzi. Rezygnacja z ankiety w formie *on-line* była związana także z tym, iż w założeniu badanie miało dotyczyć wszystkich pracowników, a więc także osób na stanowiskach robotniczych i pracujących w terenie, które na co dzień nie mają dostępu do komputera. Forma *on-line* wymagałaby stworzenia kiosków internetowych (stanowisk komputerowych dostępnych w różnych miejscach zakładu) lub przygotowania ankiety w dwóch formach – papierowej i internetowej. Uznano, że stworzenie i koordynacja dwóch form ankiety może okazać się organizacyjnie bardziej skomplikowane. Pod względem kosztów przygotowanie obu form ankiety jest porównywalne. Jak pokazują badania, osoby, które udzielają odpowiedzi na pytania w wersji *on-line*, a także te, które wypełniły metryczkę, udzielają bardziej pozytywnych odpowiedzi, niż te, które wypełniają ankietę w wersji papierowej lub nie wypełniły metryczki. Argumenty te zadecydowały o wyborze wersji papierowej [Kurda 2010a, s.10-14].

4. Plan komunikacji o badaniu

W założeniu udział w badaniu był dobrowolny, aby nie wymuszać na pracownikach odpowiedzi. Jednocześnie konieczne było zwrócenie uwagi na wadę badań w postaci ankiety pocztowej, a mianowicie zwykle występujący stosunkowo niski odsetek odpowiedzi. Badaczom zależało na jak największej liczbie respondentów, dlatego zdecydowano się na przeprowadzenie działań komunikacyjnych na szeroką skalę. Oprócz informacji pisemnej: plakatów, wiadomości w intranecie, w wewnętrznym biuletynie „Info” oraz prasie zakładowej „Sygnały”, przewidziano także spotkania ze związkami zakładowymi i radami pracowników, jak również spotkania przełożonych z pracownikami tuż przed badaniem. Badanie trwało trzy tygodnie.

Kwestionariusz ankietowy zatytułowany „Twoja opinia jest ważna” wraz listem przewodnim władz spółki zostały w wersji papierowej dostarczone każdemu pracownikowi na adres domowy. Pracownicy mogli wysyłać wypełnione kwestionariusze (w opłaconej i dostarczonej razem z kwestionariuszem kopercie) bądź wrzucić

ankietę do specjalnie przygotowanych skrzynek znajdujących się na terenie wszystkich podmiotów przynależnych do spółki.

5. Charakterystyka potencjalnych i rzeczywistych respondentów

Badanie obejmowało wszystkich pracowników. Liczba potencjalnych respondentów to grupa 1176 pracowników. W analizach korzystano z pakietu SPSS, zwracając uwagę na poziom możliwego błędu wnioskowania statystycznego. W naukach społecznych przyjmuje się, że bezpieczna granica błędu wynosi 5%, przy poziomie ufności wynoszącym 95%.

Spośród 1176 potencjalnych respondentów w badaniu wzięło udział 348 pracowników, czyli 29,6%. Jest to odsetek zbliżony do uzyskiwanego w badaniach opinii pracowników za pomocą ankiety pocztowej przez inne ośrodki doradcze. Jak podają konsultanci przedsiębiorstwa FPL, w zrealizowanych przez nich projektach frekwencja kształtowała się na poziomie 20-40% [Krokowska, Kołodziejcki 2009, s. 148].

Zrezygnowano ze stosowanych w sondażach opinii społecznych i opisywanych przez statystykę metod reprezentacyjnych na rzecz badania całościowego. Niechęć do stosowania metody reprezentacyjnej wynika z dążenia do ograniczenia kosztów i czasochłonności etapu związanego z procedurą doboru losowego, zwłaszcza skomplikowanego losowania warstwowego. Badanie całościowe jest też najchętniej akceptowane przez samych pracowników, daje bowiem sygnał, że opinia każdego z pracowników jest ważna [Krokowska, Kołodziejcki 2009, s. 146].

Ze względu na nadrzędną zasadę, jaką przyjęto przy realizacji badania, a mianowicie pełną i bezterminową gwarancję anonimowości respondentów, metryczka zawierała jedynie trzy zmienne: staż pracy w firmie, zajmowane stanowisko oraz miejsce w strukturach (dział/wydział, w którym pracuje respondent).

Wśród otrzymanych ankiet nieznaczną przewagę stanowiły odpowiedzi pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie najkrócej (do 10 lat), a było to 38% respondentów. Podział respondentów ze względu na staż pracy był nieomalże równomierny. Nieco ponad 3% odpowiedzi uzyskano od pracowników zatrudnionych powyżej 10 lat, lecz krócej niż 20 lat. Porównywalny procent odpowiedzi udzielili pracownicy zatrudnieni ponad 21 lat¹.

Analizując stanowiska zajmowane przez respondentów, na pytania ankietowe odpowiedziało ponad 44% pracowników na stanowiskach niekierowniczych oraz około 35% pracowników na stanowiskach robotniczych². Taki rozkład próby jest

¹ Ponad 1% ankietowanych nie odpowiedziało na pytanie o staż pracy oraz zajmowane stanowisko, przypuszczalnie bojąc się utraty anonimowości.

² Podział na stanowiska niekierownicze i kierownicze jest podziałem powszechnie stosowanym w spółce, znanym wszystkim pracownikom, dlatego zdecydowano się na jego wykorzystanie w badaniu.

bardzo cenny ze względu na rzadką możliwość wyrażenia przez tę grupę pracowników swojego zdania na temat pracy w przedsiębiorstwie. Ponad 20% respondentów to osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych.

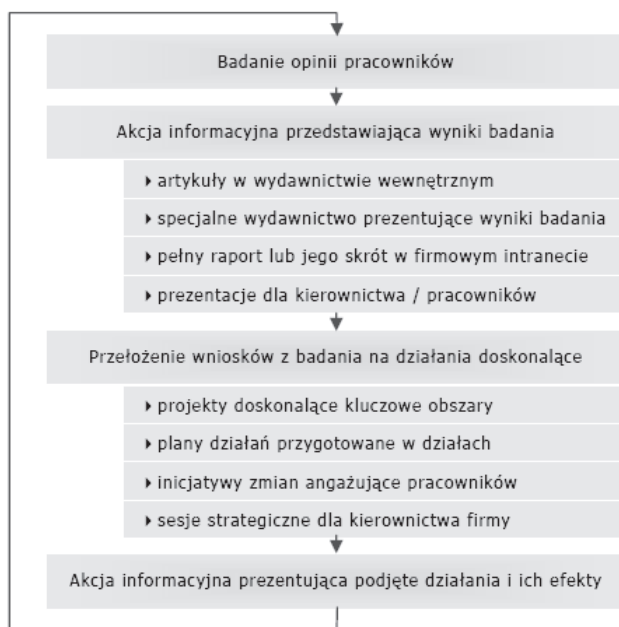
6. Rezultaty badania opinii pracowników

Przeprowadzenie badania opinii pracowników bez podjęcia jakichkolwiek działań w kierunku doskonalenia najsłabszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie można byłoby uznać za niedokończony projekt [Lusty 2007, s. 32-34]. Badanie rozbudziło ciekawość pracowników i są oni zainteresowani poznaniem wyników. Brak informacji zwrotnej byłby dla pracowników wyraźnym komunikatem, że albo wyniki były bardzo złe, albo kierownictwo nie traktuje pracowników poważnie. Nie można tworzyć takiego wyobrażenia. Z tego względu za istotne uznano przedstawienie wyników badania zarządowi, pracownikom (poprzez intranet, „Info” i „Sygnały”), a także związkom zawodowym. Należało jednak rozważyć, w jakim stopniu prezentować wyniki badania. Zdecydowano więc, że pełną informację otrzyma zarząd, a jej skróconą wersję pracownicy i związki zawodowe. Za dobry pomysł uznano także udostępnienie raportu w firmowym intranecie. Główną rolę w prezentacji wyników przekazano kierownikom. Kierownicy wyższych szczebli uczestniczyli w prezentacji wyników, a następnie przygotowali podobne prezentacje dla swoich działów, gdzie przedstawili główne problemy w danych komórkach organizacyjnych (problemy, które zgłosili respondenci badania). Prezentacja w działach pozwoliła pracownikom na otrzymanie interesujących ich informacji, na zadawanie pytań, a przede wszystkim na koncentrację na tematach szczególnie istotnych dla danego działu. Ta forma umożliwiła także dyskusję i opracowanie rekomendacji co do dalszych działań i możliwości usprawnień w danej komórce organizacyjnej (rys. 1).

Prezentacja wyników nie powinna być ostatnim krokiem badania. Najczęstszym sposobem wykorzystania wyników jest skupienie działań na mocnych i słabszych stronach przedsiębiorstwa wskazanych przez pracowników. W celu promocji badanego podmiotu jako pracodawcy warto skupić się na najmocniejszych obszarach przedsiębiorstwa (rys. 2). Nie zapomniano także o tym, że choć ogólnie wyniki badań można uznać za pozytywne, to jednak istnieją obszary, nad którymi warto podjąć dalszą pracę.

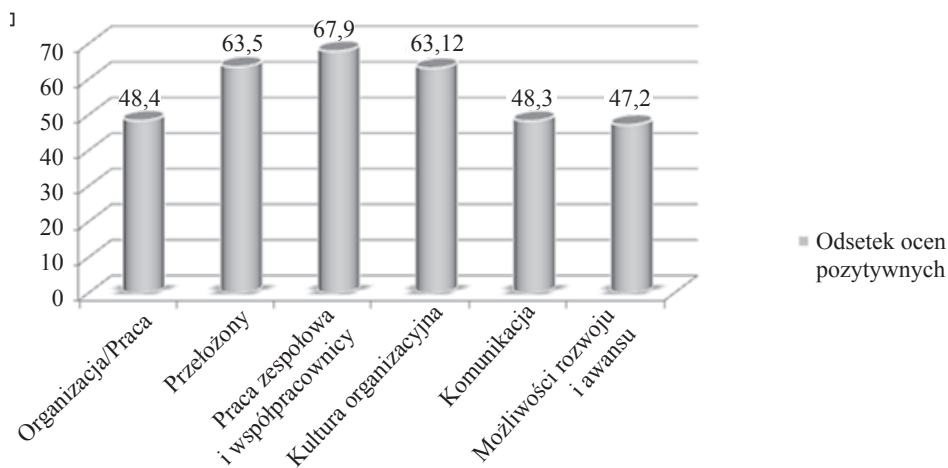
Analizując średnią ocen pozytywnych na temat sześciu obszarów, o które pytano w ankiecie, za najlepsze należy uznać:

- praca zespołowa i współpracownicy,
- przełożony,
- kultura organizacyjna (tab. 2).



Rys. 1. Działania, jakie należy podjąć po przeprowadzeniu badania opinii pracowników

Źródło: [Kurda 2010b, s. 21].



Rys. 2. Odsetek pozytywnych ocen poszczególnych obszarów badań

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Relatywnie mocne strony badanego podmiotu

Pytanie	Odsetek odpowiedzi pozytywnych
Firma, w której pracuję, stale się rozwija	77,6
Mój przełożony przydziela podległym pracownikom zadania zgodne z ich zakresem czynności	77,3
Mój przełożony sprawnie koordynuje wykonanie przydzielonych pracownikom zadań	69,9
Przełożeni mają wiedzę fachową niezbędną do efektywnej realizacji zadań	68,3
Mam dobre relacje z moimi współpracownikami	88,5
W mojej firmie tym, co robią pracownicy, rządzą formalne procedury	71,2
W mojej firmie bardzo ważna jest lojalność pracownika wobec pracodawcy	68,0
W firmie, w której pracuję, wykorzystywane są moje umiejętności, zdolności i predyspozycje zawodowe	67,4
W mojej firmie bardzo ważne jest bezpieczeństwo i higiena pracy wszystkich pracowników	78,7
Mam wszystkie informacje, jakich potrzebuję, aby dobrze wypełniać swoje zadania	66,3
Nowe projekty i zadania traktuję jak wyzwanie i chętnie się w nie angażuję	75,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych spółki.

Tabela 3. Słabsze strony badanego podmiotu

Pytanie	Odsetek odpowiedzi pozytywnych
Przełożeni i pracownicy szybko reagują na pojawiające się szanse w otoczeniu	48,7
Mój przełożony przekazuje mi informacje dotyczące oceny mojej pracy	52,7
Mój przełożony docenia wysoką jakość pracy oraz dodatkowy wysiłek podejmowany przez pracowników	55,6
Dominującą cechą firmy, w której pracuję, jest przedsiębiorczość, ponieważ pracownicy chętnie podejmują ryzyko i nowe wyzwania	44,7
W mojej firmie bardzo istotne jest zaangażowanie pracowników w innowacje i rozwój	48,7
Dla kierownictwa ważna jest opinia pracowników na temat nowych projektów i planowanych zmian	34,3
Kierownictwo na bieżąco przekazuje pracownikom informacje dotyczące sytuacji w mojej firmie	44,3
Moim zdaniem awansują ci pracownicy, którzy na to zasługują	36,1
Umiejętności, które nabywam na obecnym stanowisku, pomogą mi uzyskać ewentualny awans	38,3
Nie mam zbyt wielu możliwości przedyskutowania moich potrzeb rozwojowych z przełożonym	38,3
Firma proponuje mi szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść moje kwalifikacje	47,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych spółki.

Istnieją jednak obszary, które wypadły nieco słabiej, a są nimi:

- możliwości rozwoju i awansu,
- komunikacja,
- organizacja/praca.

Obszary te można uznać za słabe strony badanego podmiotu (tab. 3).

Badanie opinii pracowników dotyczyło różnych, niewymiernych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i właśnie ze względu na tematykę niemożliwością było określenie, już przed przystąpieniem do badania, w jaki sposób wyniki będą wykorzystywane, jeśli na dane pytanie otrzyma się konkretny odsetek odpowiedzi pozytywnych. Z tego powodu kolejnym krokiem, jaki podjęto, było stworzenie interdyscyplinarnych zespołów międzydziałowych, których członkowie zostali wytypowani podczas prezentacji wyników i dyskusji w każdym z działów. Członkowie owych zespołów mogli zaproponować rozwiązania doskonalące oraz głosować na najlepsze, ich zdaniem, pomysły. Na tej podstawie zostaną uformowane zespoły zadaniowe, które będą realizowały nie tylko krótkoterminowe działania, ale też zakrojone na dłuższy czas projekty zmian. Uznano, iż należy pozwolić pracownikom zapoznać się z efektami ankiety, mówić o problemach otwarcie i promować zachowanie osób, które są aktywne i chcą coś zmienić [Kurda 2010b, s. 19-21].

Ciekawą inicjatywą było także stworzenie programu ciągłego doskonalenia organizacji (CIP – Continuous Improvement Programme), którego celem jest zachęcanie pracowników do zgłaszania pomysłów doskonalących różne obszary działalności przedsiębiorstwa (a szczególnie wspólne centra serwisowe – SSC). Motywacją do zgłaszania pomysłów jest gratyfikacja finansowa. Za konkretny projekt zgłoszony i opublikowany na stronie pracownicy otrzymają 250 zł, za zrealizowany 500 zł, a za przyjęty i zrealizowany w innych spółkach grupy 1250 zł. Gratyfikacja dotyczy każdego członka zespołu. Raz do roku ma być także organizowany konkurs projektów na szczeblu centralnym (dotyczący całego koncernu), w którym każdy kraj będzie zobligowany do zgłoszenia dwóch najlepszych projektów. Całość programu opisuje specjalnie przygotowana instrukcja. Jest to rodzaj przewodnika, określający zasady sporządzania i obiegu dokumentów, zatwierdzania realizacji zgłaszanych propozycji, rolę i odpowiedzialność poszczególnych osób. Opisanie zostały także powołane organy, przede wszystkim zespół kierowniczy, który na comiesięcznych posiedzeniach rozpatruje projekty. Program nie ma określonych ram czasowych. Przewidziane jest jego funkcjonowanie przez cały czas, oczywiście z sukcesywnymi modyfikacjami, jeśli takie będą konieczne. Należało też zadbać o odpowiednie zareklamowanie działań po badaniu, dlatego też program CIP opisany został w prasie wewnętrznej („Sygnały”). Można przypuszczać, że akcja informacyjna ukazująca sposób, w jaki pracowano nad wynikami i co zostało osiągnięte, pozwoli stworzyć podstawy do sukcesu kolejnych badań. Dalsze badanie będzie można rozpocząć tylko wówczas, gdy ze strony pracowników dotrą sygnały, że widzą efekty poprzedniego badania. Co najważniejsze, dzięki odpowiednim działaniom i ich nagłośnieniu, badanie zaangażowania pracowników realizowane w przedsiębiorstwach ma szan-

se zaowocować wysoką frekwencją w kolejnych edycjach. Poza tym samo badanie opinii pracowników nie będzie postrzegane przez zarząd jako niepotrzebny wydatek, ale zacznie być stosowane jako ważne narzędzie doskonalenia polityki personalnej.

Zastosowanie badania opinii pracowników w celu doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi i kreowania otwartości pracowników na zmiany jest projektem długookresowym, dlatego zaproponowane rozwiązania wymagają ciągłego monitoringu i uzupełnienia o nowe przedsięwzięcia. Zagadnienia, które są warte dalszych badań, to:

- Monitoring efektów pracy interdyscyplinarnych zespołów międzydziałowych.
- Modyfikacja dokumentu o nazwie „Polityka personalna” pod kątem zmian zgłoszonych przez pracowników.
- Monitoring programu ciągłego doskonalenia organizacji, liczby zgłaszanych i zrealizowanych projektów.
- Rozszerzenie badań benchmarkingowych o badania w innych podmiotach koncernu.
- Opracowanie podręcznika najlepszych praktyk *human relations* (HR) dla całego koncernu.

7. Podsumowanie

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi sensowne wydaje się poszukiwanie pewnych długookresowych prawidłowości w zachowaniu zorganizowanych grup osób. Jedną z tych prawidłowości są czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników danego przedsiębiorstwa w proces nieuchronnych zmian w obrębie podstawowej strategii działania. Badanie opinii pracowników jest narzędziem, które może być wykorzystane do badania niewymiernych obszarów zarządzania, nastrojów pracowników i ich zaangażowania. Poza tym badanie to pozwoli na dopasowanie tempa, czasu i sposobu wdrażania zmian w przedsiębiorstwie do tempa zmian w obszarze zasobów ludzkich. Stworzy to poczucie panowania nad zmianami, szczególnie w przekonaniu pracowników przedsiębiorstwa. Sama komunikacja o planowanym badaniu jest ważną zapowiedzią przemian. Przedsiębiorstwo dzięki badaniu może lepiej spełnić oczekiwania swych pracowników i pozostałych osób zainteresowanych jego istnieniem. Analiza opinii i zaangażowania pracowników pozwoli na kontrolę realności zaplanowanej zmiany. W ten oto sposób organizacja poprawia jakość zarządzania zasobami ludzkimi, zwiększając jednocześnie bufor zabezpieczający ją przed fiaskiem przy wdrażaniu nowości oraz opuszczeniem jej przez kluczowych pracowników.

Literatura

- Endres G.M., Mancheno-Smoak L., *The human resource craze: Human resources improvement and employee engagement*, "Organization Development Journal" 2008, vol. 26, no 1.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Klimkiewicz D., Jabłońska U., *Budowanie zaangażowania. Jak HR przyczynia się do wysokich osiągnięć organizacji*, „GFMP Management Focus” 2011, no 14, <http://www.gfmp.com.pl>, 2011.
- Krokowska J., Kołodziejcki S., *Badanie opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Wyd. Imperia, 2009.
- Kurda W., *Badania opinii pracowników: na papierze czy w intranecie?*, „GFMP Management Focus” 2010a, nr 11.
- Kurda W., *Badanie opinii pracowników. Co po badaniu*, „GFMP Management Focus” 2010b, nr 13.
- Lusty D., *Debunking the benchmarking myth. The pitfalls of falling to compare like with like*, "Human Resources Management International Digest" 2007, no 15.
- Mrzygłód J., *Badanie satysfakcji pracowników*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Sanchez P.M., *The employee survey: More than asking questions*, "Journal of Business Strategy" 2007, vol. 28, no 2.
- Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

EMPLOYEES OPINION SURVEY AS A TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IMPROVEMENT

Summary: The study presents employee opinion survey which has been conducted in one of the capital groups dealing with building materials in Poland. The company is a part of international concern and has undergone changes in almost all areas of management for 20 years. Employee opinion survey has been implemented as an answer for employee dissatisfaction and resistance to change. The paper presents survey methodology, communication about research and its results. Employee opinion survey has been the signal of change and new quality of Human Resources Management.

Keywords: employee opinion survey, human resources policy, change management employee engagement and commitment.