

*dr Dawid Jan Szostek*<sup>1</sup>

Katedra Marketingu i Handlu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **Dostęp do informacji o organizacji na przykładzie sprzężenia zwrotnego z badania opinii pracowników<sup>2</sup>**

### WSTĘP

Jednym z paradygmatów w naukach o zarządzaniu jest przekonanie, że informacja to najcenniejszy zasób każdego uczestnika gry rynkowej, a dostęp do niej stanowi współcześnie jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych. Posiadanie aktualnych i użytecznych informacji jest coraz łatwiejsze, natomiast coraz trudniej o informacje rzadkie. Wynika to z masowego charakteru mediów, a przede wszystkim z gwałtownego rozwoju w ostatnich dekadach technologii dostępu do danych (np. Internet). Sprawia to, że informacja staje się także coraz tańsza. O tyle, o ile dla organizacji oznacza to problemy w budowaniu trwałej przewagi nad konkurentami, to dla konsumenta jest to sytuacja korzystna, jako że pozwala na udział w grze rynkowej na równoprawnych zasadach. Literatura przedmiotu na ten temat jest wyjątkowo bogata, zarówno jeśli chodzi o krajowy, jak i zagraniczny rynek. Należy jednak zauważyć, że autorzy rzadko pochyłają się jednak nad kwestią dostępu do informacji ze strony pracowników, którzy stanowią równie istotną grupę interesariuszy organizacji, jak jej klienci. Co więcej, często w praktyce zdarza się, że pracownicy są świadomie pozbawiani tego dostępu.

Przykładowo, w praktyce funkcjonowania związków zawodowych wielokrotnie dochodzi do sporów z pracodawcą o dostęp do informacji o działalności organizacji. Oczywiście jest, że efektywne funkcjonowanie związków wymaga posiadania wiedzy o sytuacji przedsiębiorstwa, jak i o jego planach. Pracodawcy z różnych przyczyn odmawiają jednak udostępnienia takich informacji (szcze-

---

<sup>1</sup> dawid.jan.szostek@gmail.com

<sup>2</sup> W artykule autor wykorzystał fragmenty swojej dysertacji doktorskiej pt. „Wykorzystywanie wyników badań opinii pracowników w kształtowaniu wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego” (obronionej 5 lipca 2011 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania pod kierunkiem prof. dra hab. Stanisława Kaczmarczyka).

gólnie finansowych), najczęściej powołując się przy tym na brak ich związku z działalnością związkową<sup>3</sup>.

Takie zachowanie jest po części zrozumiałe, jako że informacje mogą trafić również do konkurencji. Niemniej jednak potencjalne korzyści z partnerskiego traktowania osób zatrudnionych, również co do ich dostępu do informacji na temat przedsiębiorstwa, przeważają nad możliwymi stratami. Przede wszystkim należy podkreślić, że takie relacje budują zaufanie i zachęcają pracowników do aktywnego zaangażowania na rzecz dobra organizacji. Poza tym wymuszają swego rodzaju zasadę wzajemności, dzięki czemu również pracodawca może liczyć na szczerze dzielenie się informacjami przez jego załogę. Pracownicy są przecież bardzo bogatym źródłem danych na temat organizacji i jej funkcjonowania. Dzięki otwartej polityce informacyjnej organizacja może zatem prowadzić swego rodzaju dialog z poszczególnymi grupami jej interesariuszy, w tym z osobami zatrudnionymi. Co więcej, personel poniekąd może dzięki temu o wiele aktywniej i efektywniej partycypować w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Istotne jest, że informacje udostępniane przez organizację nie muszą dotyczyć wyłącznie jej sytuacji finansowej. Jest wiele innych kwestii związanych z jej funkcjonowaniem, które są objęte żywotnym zainteresowaniem personelu. Celem artykułu jest usystematyzowanie wiedzy na temat tego, jak zapewnienie pracownikom dostępu do danych z przeprowadzonych w przedsiębiorstwie badań opinii pracowników może przyczynić się do realizowania w praktyce dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem a jej pracownikami. Dialogu, który przyniesie istotne benefity każdej ze stron. Autor dokonał także usystematyzowania wiedzy na temat samych badań opinii pracowników i warunków osiągnięcia korzyści z nich.

## ISTOTA BADAŃ OPINII PRACOWNIKÓW

Badania opinii pracowników są rozumiane przez autorów literatury w węższym bądź szerszym zakresie. W pierwszym przypadku badania te koncentrują się na jednym bądź kilku wybranych przedmiotach pomiaru. Najczęściej wymieniana jest tu satysfakcja z pracy i czynniki na nią wpływające. W związku z tym w literaturze dominuje często określenie „badania satysfakcji pracowników”. Przykładem takiego podejścia jest definicja Waltersa [1996, s. 24], który określił sondaże opinii pracowników jako „reaktywne narzędzia, używane przez pracodawców do eksplorowania rzeczywistych bądź potencjalnych problemów z satysfakcją pracowników”.

---

<sup>3</sup> Powołują się przy tym na dość enigmatyczne zapisy ustawy z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych oraz ustawy z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (zapisy te nie pozwalają na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakiego rodzaju informacje nt przedsiębiorstwa muszą być udostępniane związkom) [Wereszczyński].

Tymczasem zadowolenie z wykonywanej pracy jest wyłącznie jednym z wielu obszarów, które są w praktyce obejmowane pomiarem (por. tabela 1). Odzwierciedla to inna definicja badań opinii pracowników, zaproponowana przez tego samego autora: „badanie poglądów pracowników, ich opinii, postaw i spostrzeżeń na temat różnorodnych aspektów funkcjonowania organizacji, w której pracują” [Walters, 1996, s. 41].

**Tabela 1. Obszary najczęściej objęte badaniami opinii pracowników**

Przedmiot badań	Przykłady zagadnień
Poziom satysfakcji pracowników oraz nastroje w pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacja pracy</li> <li>– poziom wynagrodzenia i dodatki do niego</li> <li>– relacje z przełożonymi</li> <li>– system motywacyjny</li> <li>– bezpieczeństwo pracy</li> <li>– problemy i obawy pracowników</li> </ul>
System motywacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– motywatory i demotywowatory</li> <li>– system premiowania</li> <li>– warunki pracy</li> <li>– własna motywacja do pracy</li> </ul>
Ocena przedsiębiorstwa i organizacji pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mocne i słabe strony</li> <li>– efektywność współpracy pomiędzy działami</li> <li>– możliwość godzenia pracy z życiem prywatnym</li> <li>– sprawność systemu komunikacji</li> </ul>
Ocena przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wiedza i umiejętności przełożonych</li> <li>– relacje z przełożonymi</li> <li>– powody konfliktów</li> </ul>
Komunikacja wewnątrzorganizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kanały przekazywania informacji „góra – dół” oraz „dół – góra”</li> <li>– identyfikacja barier w komunikacji</li> <li>– analiza potrzeb pracowników w zakresie informacji</li> </ul>
Wizerunek wewnętrzny organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacja jako pracodawca</li> <li>– organizacja jako wytwórca dóbr i/lub usług</li> </ul>
Rozwój zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenia</li> <li>– system awansowania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Radosławska, 2005, s. 81–82; Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 113; McConnell, 2003, s. 38, 50; Connolly, Groll Connolly, 2006, s. 8–9, 54–57].

Rzeczywiście, badania opinii pracowników można zdefiniować jako proces pomiaru zdania personelu na temat różnych kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Definicja ta stanowi warunek konieczny do tego, by mówić o takich badaniach, jednak do tego, by uznać je za prawidłowo przepro-

wadzone oraz maksymalizujące potencjalne korzyści dla organizacji, konieczne jest zachowanie warunków wskazanych w definicji H. Januszka.

Autor ten określił badania opinii pracowników jako „instrument zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki któremu z polecenia zarządu, we współpracy z przedstawicielami pracowników, przy pomocy standardowych lub częściowo standardowych ankiet lub wywiadów, anonimowo, dobrowolnie, bezpośrednio, od wszystkich pracowników lub reprezentatywnych celowych grup pracowniczych, przy uwzględnieniu metodycznych, organizacyjnych i prawnych zasad uzyskuje się informacje o zaangażowaniu, stosunkach, ocenach, oczekiwaniach i potrzebach pracowników odnośnie do określonych obszarów środowiska pracy lub otoczenia zewnętrznego, aby na ich podstawie określić silne i słabe strony przedsiębiorstwa, których przyczyny należy ustalić w bezpośrednim dialogu między pracownikami a kierownikami, w celu wprowadzenia konkretnych zmian” [Januszek, 2003, s. 147–148].

Do definicji tej należy dodać konieczność informowania personelu o podejmowanych na etapie projektowania i realizacji badania działaniach, a także na temat uzyskanych wyników i wprowadzanych dzięki nim usprawnień w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

### INFORMACJA ZWROTNA Z BADANIA

Po zrealizowaniu badania opinii pracowników możliwe są następujące scenariusze postępowania kierownictwa w odniesieniu do informacji zwrotnej dla pracowników: nieinformowanie pracowników o wynikach sondażu, przekazanie części wyników bądź przekazanie wszystkich danych zawartych w raporcie. Z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa najbardziej odpowiednie jest przygotowanie komunikatu zawierającego możliwie najwięcej rzetelnych danych, jako że dopiero to realizuje w praktyce zasadę partnerskiego traktowania osób zatrudnionych [Guzik, Kamiński, 2006, s. 55; McConnell, 2003, s. 126].

Oczywiście naczelne kierownictwo organizacji powinno jako pierwsze poznać wyniki badania. Następnie powinny one trafić do menedżerów na szczeblu liniowym, którzy, odpowiednio przeszkoleni, powinni przekazać je swoim podwładnym, a następnie wypracować z nimi odpowiednie działania, będące odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby i problemy (por. tabela 2). W dystrybucję danych w przedsiębiorstwie, a także odpowiednie przygotowanie kierownictwa (szkolenia), może być zaangażowany zewnętrzny podmiot (np. firma badawcza, konsultingowa).

Co istotne, w uzasadnionych przypadkach, z racji elementarnych interesów organizacji, przekaz skierowany do samych pracowników może posiadać mniejszy stopień szczegółowości niż ten, który został przygotowany dla kierownictwa

przedsiębiorstwa [McConnell, 2003, s. 216–219]<sup>4</sup>. Komunikaty dla pracowników nie powinny jednak zawierać danych dobranych tendencyjnie, celem zatajenia trudnych bądź drażliwych kwestii. Jak zauważył McConnell [2003, s. 30], „jeśli chce się uzyskać prawdziwe opinie pracowników, należy być szczerym w komunikowaniu [wyników badania – przyp. aut.]”. Konieczne jest zatem przedstawienie rzeczywistości taką, jaka ona jest, co jest podstawą ewentualnych zmian i usprawnień, w które zaangażują się sami zatrudnieni [Krokowska, Kłodziejski, 2007, s. 177–178; Walters, 1996, s. 158–159].

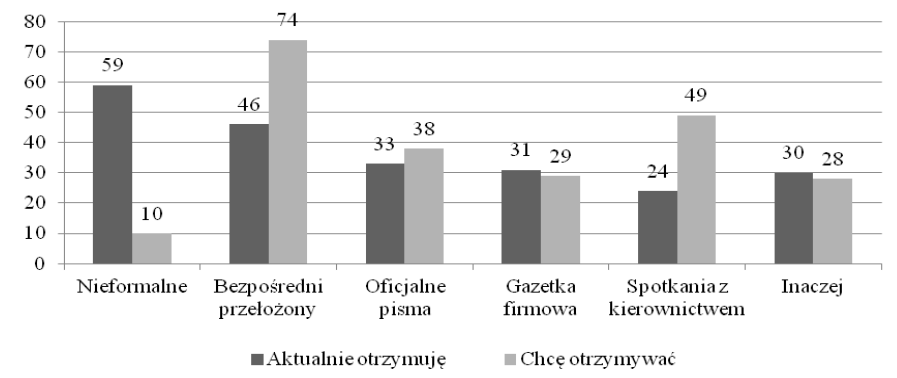
**Tabela 2. Rekomendacje dla kierownictwa w zakresie przekazywania informacji zwrotnej oraz podejmowania działań po badaniu opinii pracowników**

Grupa interesariuszy	Obowiązki
Kierownictwo naczelne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapoznanie się z wynikami badania</li> <li>– koordynacja i nadzór nad przekazywaniem informacji zwrotnej</li> <li>– wdrażanie odpowiednich działań zarządczych i ich monitoring</li> <li>– zachęcanie menedżerów szczebla liniowego do włączania się w podejmowane działania</li> </ul>
Menedżerowie szczebla liniowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w szkoleniu z zakresu uzyskanych wyników</li> <li>– przekazanie wyników badania pracownikom</li> <li>– udzielanie odpowiedzi na pytania i wątpliwości pracowników</li> <li>– współtworzenie z pracownikami grup roboczych</li> <li>– nadzór nad wypracowywaniem propozycji działań i ich przekazywanie nacelnemu kierownictwu</li> </ul>
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w spotkaniach z przełożonymi</li> <li>– pomoc w wypracowywaniu optymalnych rozwiązań</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Connolly, Groll Connolly, 2006, s. 95–100].

W praktyce możliwe są różne sposoby przekazywania pracownikom informacji na temat wyników badania ich opinii. Mogą to być: intranet, list skierowany do pracowników, wewnątrzzakładowe publikacje, tablice ogłoszeniowe czy udostępnienie do wglądu gotowego raportu. Większość autorów i menedżerów jest jednak zdania, że najlepszym sposobem są bezpośrednie spotkania kierownictwa/przełożonych z personelem. Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego w 2009 roku przez Hay Group dla dziennika „Rzeczpospolita” (por. wykres 1).

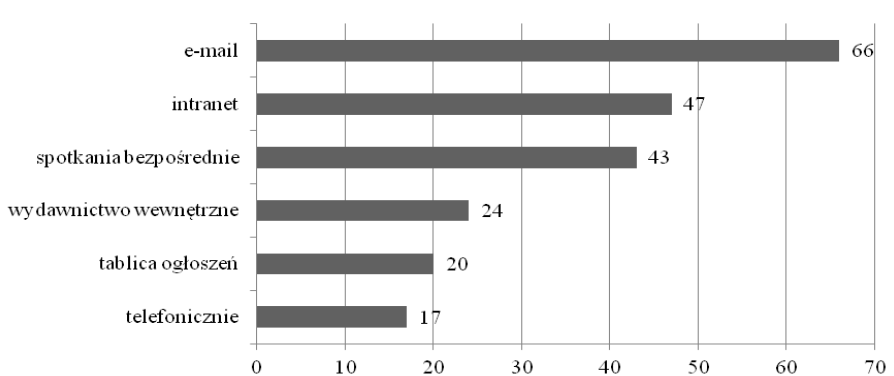
<sup>4</sup> Pracownicy chcą przede wszystkim wiedzieć, jak prezentują się odpowiedzi przez nich udzielane w porównaniu do średniej w całym przedsiębiorstwie, uzyskując w ten sposób punkt odniesienia dla swoich opinii, a także upewniając się, że kierownictwo otrzyma odpowiedni w ich mniemaniu komunikat [Connolly, Groll Connolly, 2006, s. 40].



**Wykres 1. Aktualne i pożądane przez pracowników źródła komunikatów w przedsiębiorstwie (tys. os.)**

Źródło: [Błaszczak, 2009].

Praktyka komunikowania się organizacji z pracownikami różni się jednak od oczekiwań tych ostatnich. Zgodnie z wynikami badań RRCC z 2009 roku, najczęstszymi formami komunikacji są e-mail i intranet (por. wykres 2).



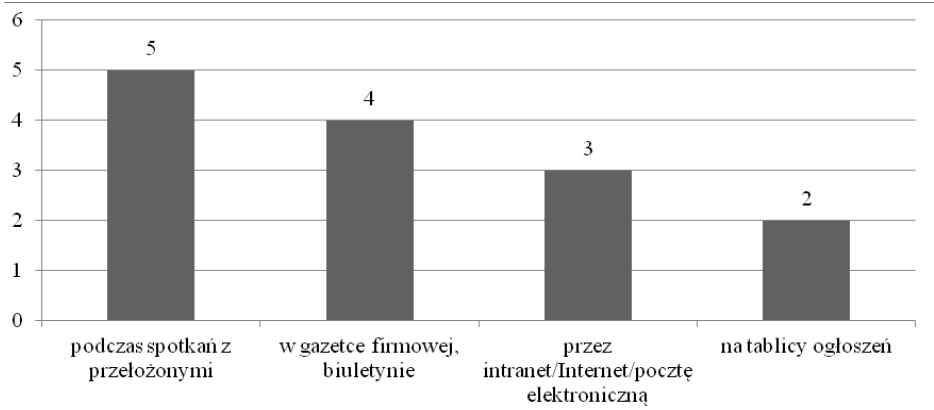
**Wykres 2. Najczęstsze formy komunikacji w przedsiębiorstwie (tys. os.)**

Źródło: [Błaszczak, 2009].

Tymczasem z badań własnych autora<sup>5</sup> wynika, że na 9 przedsiębiorstwach, które przeprowadziły co najmniej raz w swej historii badanie opinii pracowników,

<sup>5</sup> Badanie zostało zrealizowane w 2009 roku na potrzeby dysertacji doktorskiej autora. Realizacja badania została sfinansowana ze środków stypendium przyznanego w ramach projektów: „Stypendia dla doktorantów 2008/2009 – ZPORR” (nr umowy SPS.IV-3040-UE/396/2009) oraz „Krok w przyszłość – stypendia dla doktorantów III edycja” (nr umowy: SP.III.4345-1-70-3040-654/10), a także w ramach grantu promotorskiego (nr 452-E). Badaniem objęto 63 przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, które znalazły się na „Liście

7 komunikowało wyniki badań personelowi<sup>6</sup>, przy czym najczęściej podczas spotkań z przełożonymi (5 wskazań), przez gazetkę firmową/biuletyn (4), Internet/intranet lub pocztę elektroniczną (3) oraz publikując wyniki na tablicy ogłoszeń (2) – por. wykres 3.



**Wykres 3. Sposoby komunikowania wyników badań pracownikom (liczba przedsiębiorstw)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Agenda spotkania przełożonych z pracownikami na temat wyników badania opinii zatrudnionych powinna obejmować [McConnell, 2003, s. 275]:

- 1) przegląd wyników badania z całego przedsiębiorstwa, uzupełniony o dyskusję z uczestnikami spotkania,
- 2) przegląd wyników badania z danego działu/działów, uzupełniony o dyskusję,
- 3) identyfikację obszarów, wymagających udoskonalenia (co najmniej na poziomie działów),
- 4) ustalenie celów, opartych na wynikach badania, koniecznych do zniwelowania zidentyfikowanych problemów,
- 5) wybór działań, których realizacja pozwoli na osiągnięcie ustalonych celów.

Zaakcentować należy, że pracownicy zawsze deklarują chęć zapoznania się z wynikami sondaży ich opinii. Dążenie to wynika z potrzeb informacyjnych osób zatrudnionych, odnoszących się do przeszłości, teraźniejszości oraz przyszłości przedsiębiorstwa (por. tabela 3). Wiąże się to głównie z komunikowaniem pracownikom wyników badań, a także wykorzystywaniem danych w zarządzaniu organizacją oraz informowaniem personelu o rezultatach wdrożonych decyzji.

2000 największych polskich przedsiębiorstw”, opublikowanej w dzienniku „Rzeczpospolita” za 2007 rok. Z populacji tej dobrano losowo próbę liczącą 33 przedsiębiorstwa, z których 26 wzięło udział w badaniu.

<sup>6</sup> Zbliżone wyniki badań zaprezentowali [Kołodziejcki et al., 2002, s. 46], gdzie ok. 40% przedsiębiorstw nie komunikowało wyników sondaży opinii pracowników samemu personelowi.

**Tabela 3. Potrzeby informacyjne pracowników**

Czynnik czasu	Rodzaj potrzeby	Opis potrzeby
Przeszłość i terażniejszość	Informacji indywidualnej	Efektywność wykonywania powierzonych prac
	Informacji ogólnej	Efektywność działań całej organizacji oraz stopień realizacji jej celów
	Informacji porównawczej	Efekty pracy na tle efektów innych pracowników
Teraźniejszość i przyszłość	Przynależności do organizacji	Cele firmy
	Współodpowiedzialność za los firmy	Uczestnictwo w procesie decyzyjnym
Przyszłość	Informacji dotyczących przyszłych wydarzeń	Alternatywy rozwoju przedsiębiorstwa oraz uczestnictwo w procesie decydowania o ich wyborze

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Baruk, 2006, s. 43].

Działania informacyjne po przeprowadzeniu badania powinny objąć nie tylko uzyskane wyniki, ale także to, jak zostały one wykorzystane. W innym przypadku istnieje ryzyko, że pomimo wykorzystywania wyników badań pracownicy nie będą świadomi tego faktu, co może nawet przynieść negatywne konsekwencje dla całej organizacji. W związku z tym koniecznym zwieńczeniem każdego badania powinno być wdrożenie uzyskanych wyników.

Badanie opinii pracowników może zwiększyć skuteczność i efektywność działań organizacji jedynie wówczas, gdy jego wyniki zostaną wykorzystane w autentycznych działaniach usprawniających<sup>7</sup>. W przeciwnym razie sondaż taki staje się jedynie „sztuką dla sztuki”, co nie przynosi organizacji żadnych korzyści, a nawet staje się dla niej obciążeniem i pogarsza jego sytuację (demotywyuje personel do działania, a także do uczestnictwa w kolejnych badaniach; nadwyręża jego zaufania). Jest to zależność eksponowana przez większość autorów publikacji poświęconych badaniom opinii pracowników [Krokowska, Kołodziejki, 2007, s. 102–103; Radosławska, 2005, s. 84; Walters, 1996, s. 141; Connolly, Groll Connolly, 2006, s. 3].

Tymczasem głównym celem takich badań jest wspieranie decyzji i działań zarządczych. Jak trafnie zauważyli Kołodziejki et al. [2002, s. 47] „ważne jest, by wszystko to, co powinno i może być zmienione, zostało faktycznie zmienione i by pracownicy zyskiwali przekonanie, że warto uczestniczyć w badaniach opi-

<sup>7</sup> Zgodnie z przytoczonymi wynikami badania własnego autora, wszystkie przedsiębiorstwa przeprowadzające badania opinii pracowników (9 z 26), deklarowały wykorzystywanie ich wyników w podejmowanych decyzjach. Co więcej, jedynie 6,1% osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach, realizujących takie sondaże, zadeklarowało, że wpływ na decyzje kierownictwa jest słaby lub bardzo słaby, dla 19,4% z nich wpływ ten był przeciętny, natomiast dla 66,8% – silny lub bardzo silny.



nii udzielając szczerych odpowiedzi, bo przynosi to wymierny, odczuwalny i zauważalny efekt”.

Oczywiście należy zaakcentować, że wykorzystywanie wyników badań nie może przebiegać bezrefleksyjnie, ponieważ zarządzanie przedsiębiorstwem nie odbywa się na zasadzie demokracji bezpośredniej, natomiast sondaż to nie referendum. Chcąc uniknąć posądzenia o tzw. sondażowy fundamentalizm<sup>8</sup>, należy znaleźć arystotelesowski „złoty środek”. Oznacza to, że wyniki badania opinii zatrudnionych powinny stanowić jeden z wielu czynników branych pod uwagę przez kierownictwo organizacji przy podejmowaniu decyzji. Konieczne jest również „bilansowanie” zestawu tych czynników poprzez angażowanie w proces decydowania wiedzy i doświadczenia menedżerów. Takie podejście gwarantuje najwyższy poziom akceptacji zmian przez personel organizacji.

W związku z tym warto wspierać powstawanie dobrowolnych grup roboczych, złożonych z pracowników, których zadaniem jest przeciwdziałanie zidentyfikowanym w badaniu problemom. Grupy te są emanacją teorii cyklu zadaniowego autorstwa Clarka Wilsona, zgodnie z którą wysoko wydajna kultura organizacyjna to taka, w której pracownicy [Connolly, K. Groll Connolly, 2006, s. 2]:

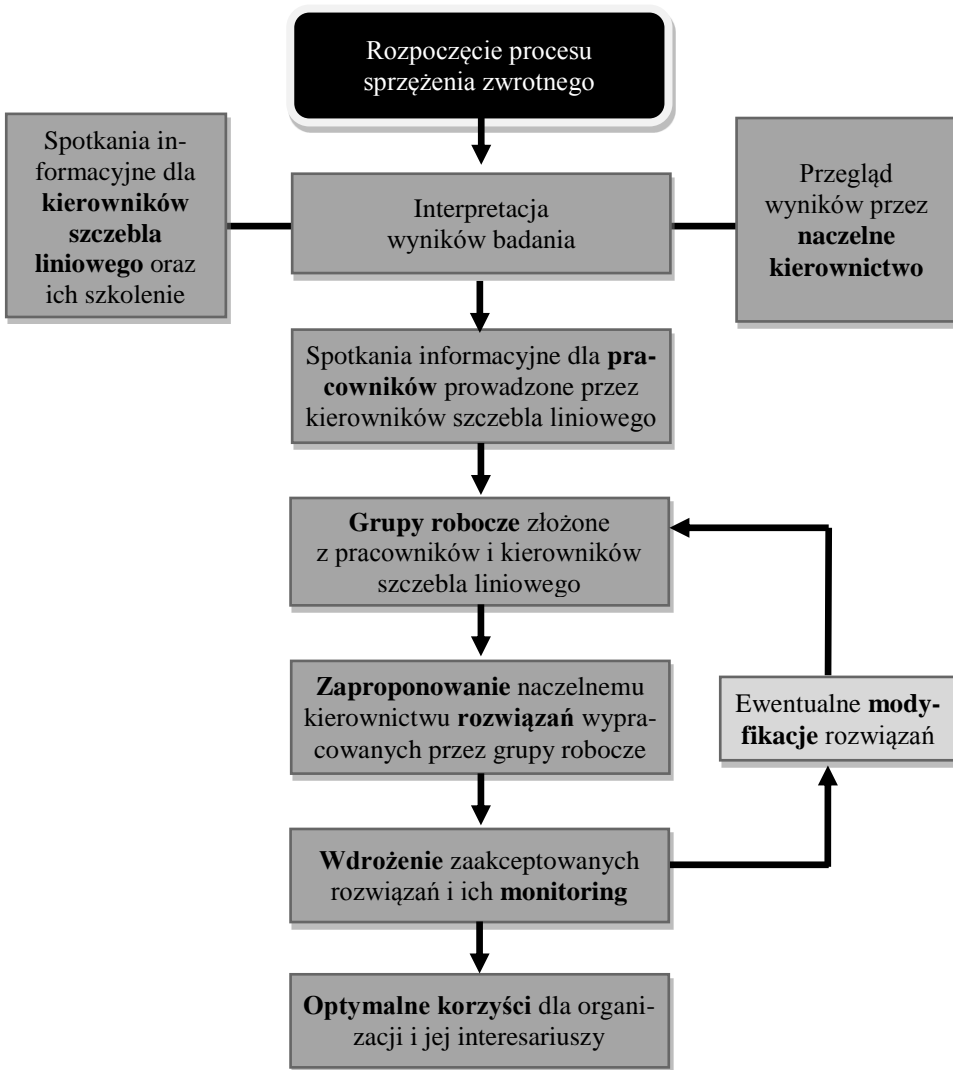
- 1) wiedzą, co należy zrobić (jasne cele),
- 2) wiedzą, dlaczego należy to zrobić (jasna wizja),
- 3) potrafią wypracować efektywny plan do wdrożenia danego rozwiązania, będący wynikiem ich praktyki i doświadczenia,
- 4) mają dostęp do zasobów, aby wykonać plan,
- 5) są wyczerpani na sygnały i opinie, które ukazują im efektywność ich działania oraz są w stanie dokonać niezbędnych zmian,
- 6) utrzymują energię i entuzjizm pomimo trudności, czują się docenieni za swoje wysiłki.

## ZAKOŃCZENIE

Rozważania na temat informacji zwrotnej z badań opinii pracowników można ująć w formie modelu sprzężenia zwrotnego zaprezentowanego na rysunku 1. Punktem wyjścia w tym modelu jest prawidłowa interpretacja wyników badania przez naczelne kierownictwo organizacji, które z kolei informuje o wynikach kierowników na szczeblu liniowym. Następnie bezpośredni przełożeni informują o wynikach pracowników, a także uczestniczą w kształtowaniu i funkcjonowaniu grup roboczych, których celem jest wypracowanie konkretnych rozwiązań i ulepszeń oraz ich wdrożenie i monitoring osiąganych rezultatów. Tylko takie działanie gwarantuje maksymalizowanie korzyści dla organizacji i poszczególnych grup jej interesariuszy.

---

<sup>8</sup> Pojęcie to zostało sformułowane przez Howarda Schumana i oznacza bezkrytyczne postrzeganie wszelkich badań opinii oraz ich wyników [Bishop, 2005, s. 67].



Rysunek 1. Model sprzężenia zwrotnego po przeprowadzeniu badania opinii pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Connolly, Groll Connolly, 2006, s. 21].

Biorąc pod uwagę opisany model oraz rozważania zaprezentowane w artykule, potwierdzona wydaje się być teza postawiona na samym początku tekstu. Oznacza to, że przemyślany i autentyczny dostęp pracowników do informacji o przedsiębiorstwie jest jednym z warunków optymalizowania jego działalności. Realizowany jest wówczas w praktyce istotny paradygmat w naukach o zarzą-

dzaniu, zgodnie z którym pracownicy są równie istotną grupą interesariuszy organizacji, jak choćby jej klienci. Temat nie został oczywiście wyczerpany i wymaga dalszych, pogłębionych badań i analiz, niemniej jednak autor ma nadzieję, iż udało mu się zainteresować Czytelnika swoimi przemyśleniami.

## BIBLIOGRAFIA

- Baruk A.I., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Bishop G.F., 2005, *The Illusion of Public Opinion. Fact and Artifact in American Public Opinion Polls*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham.
- Błaszczak A., *Ważne informacje lepiej usłyszeć od szefa*, „Rzeczpospolita” z 21.01.2009 r.
- Connolly P.M., Groll Connolly K., 2006, *Employee Surveys. Practical and Proven Methods, Samples, Examples*, Performance Programs, Inc, Old Saybrook.
- Guzik M., Kamiński R., 2006, *Pytania z odpowiedzią, czyli o celowości i efektach przeprowadzania badań opinii pracowników i kultury organizacyjnej*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7.
- Januszek H., 2003, *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kołodziejcki S., Krokowska J., Kaźmierski M., 2002, *Badanie opinii personelu (3). Błędy w sztuce po stronie zleceńodawców badań*, „Personel i Zarządzanie” nr 24.
- Krokowska J., Kołodziejcki S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź.
- McConnell J.H., 2003, *How to Design, Implement, and Interpret an Employee Survey*, American Management Association, New York.
- Pietroń-Pyszczyk A., 2007, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław.
- Radosławska J., 2005, *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Walters M., 1996, *Employee Attitude and Opinion Surveys*, Institute of Personnel and Development.

## Streszczenie

W swoich rozważaniach autor podkreślił, jak duże znaczenie w zarządzaniu współczesną organizacją ma rzadka informacja i dostęp do niej, a także umiejętność dzielenia się nią z poszczególnymi grupami interesu. O ile posiadanie aktualnych informacji jest coraz łatwiejsze, o tyle coraz trudniej o informacje rzadkie, dające przewagę nad konkurencją. Wynika to z masowego charakteru mediów i coraz większego dostępu do tanich źródeł danych (np. Internet). Dla organizacji oznacza to trudności w budowaniu trwałej przewagi nad konkurentami, natomiast dla konsumenta jest to sytuacja korzystna, jako że pozwala na udział w grze rynkowej na równych zasadach.

Większość autorów pochyla się nad kwestią dostępu do informacji ze strony klientów, a pomija się pracowników, którzy stanowią równie istotną grupę interesariuszy organizacji. Oczywi-

ście są oni cennym źródłem danych o przedsiębiorstwie, jednak, powszechnie funkcjonujący w zarządzaniu paradygmat prowadzenia dialogu z personelem jako warunku sprawnego funkcjonowania, oznacza konieczność utrzymania relacji na zasadach partnerskich. Zawiera się w tym także umiejętność dzielenia się informacją.

Przydatnym narzędziem prowadzenia takiego dialogu są badania opinii pracowników. Z jednej strony pozwalają na uzyskanie interesujących organizację danych. Z drugiej strony naturalne powinno być dzielenie się przez organizację uzyskanymi informacjami z pracownikami (sprzężenie zwrotne). Przekaz zwrotny powinien także informować o działaniach organizacji podjętych bądź planowanych do podjęcia w odpowiedzi na otrzymane dane.

Powyższe kwestie są przedmiotem rozważań autora. W artykule dokonano poza tym usystematyzowania wiedzy na temat badań opinii pracowników oraz warunków optymalizacji korzyści z nich.

*Słowa kluczowe:* dostęp do informacji, badania opinii pracowników, personel

### **Access to Information about the Organization on the Example of the Feedback from the Employee Opinion Survey**

#### *Summary*

In its deliberations the author stressed the importance of rare information and access to it in the managing of a modern organization. Very important is also the ability to share the information with the various interest groups.

Having current information is getting easier. It is increasingly difficult to obtain rare information, that give a competitive advantage. This is due to the nature of mass media and the increasing access to cheap sources of data (eg. Internet). For organizations, this means difficulties in establishing a sustainable advantage over their competitors. For the consumer it is a win-win situation, since it allows to participate in the market game on equal terms.

Most authors deals with access to information from customers perspective and they ignore employees. Meanwhile, the employees are equally important group of stakeholders of the organization. Of course they are a valuable source of information about the company, but it is necessary to maintain a relationship based on partnership. This is due to the paradigm in the management that dialogue with the staff is a condition for the smooth functioning of the organization.

It also means the ability to share information. A useful tool for conducting such a dialogue is an employee opinion survey. On the one hand they make possible to obtain interesting data. On the other hand, it should be natural to share the information with employees (feedback). The return information should also inform about the actions taken or planned by the organization in response to the received data.

These issues are considered by the author. The article besides systematize the knowledge about the employee opinion surveys and the conditions for maximizing the benefits of them.

*Keywords:* access to information, employee opinion survey, personnel

JEL: M54