

Badanie opinii i oczekiwań pracowników – studium przypadku uczelni wyższej

Izabela Warwas

*Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,
Uniwersytet Łódzki*

Justyna Wiktorowicz

*Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,
Uniwersytet Łódzki*

Monika Gzik

*Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,
Uniwersytet Łódzki*

Współczesne organizacje potrzebują zmotywowanych, zaangażowanych i kreatywnych pracowników. Z myślą o tym, aby przyciągać do organizacji, inspirować do działania oraz zatrzymywać na dłużej, coraz większą uwagę przywiązuje się do badania postaw, opinii, oczekiwań czy satysfakcji zatrudnionych. Badania tego rodzaju wpływają na podnoszenie efektywności komunikowania się, większe włączenie pracowników w proces zarządzania, podniesienie skuteczności stosowanych pakietów motywacyjnych. Mogą być zatem uznane za jeden z kluczowych procesów spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W Polsce praktyki takie są domeną głównie przedsiębiorstw zorientowanych biznesowo. Celem artykułu jest przedstawienie działań służących budowaniu zaangażowania i włączaniu pracowników w działania pracodawcy oraz wykorzystujących badania ich opinii i oczekiwań na przykładzie instytucji nienastawionej na zysk – jednej z polskich uczelni.

Słowa kluczowe: badania oczekiwań, potrzeba, badanie nastrojów, pracownik, sondaże, komunikacja organizacyjna

Wprowadzenie

O sukcesie współczesnych organizacji decyduje nie tylko wysoka jakość dóbr i usług, spersonalizowana oferta, przystępne ceny czy sprawność procesów wewnętrznych, lecz także coraz częściej odpowiednio zmotywowani i zaangażowani pracownicy. Rośnie tym samym znaczenie bieżącego monitorowania nastrojów, opinii i oczekiwań pracowników¹. Do najważniejszych przesłanek prowadzenia badań i sondaży pracowniczych przede wszystkim należy to, że:

- umożliwiają rozpoznanie wartości i oczekiwań pracowników, co leży u podstaw motywowania (Borkowska, 2012; Armstrong, 2005; Poczowski, 2007; Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016);
- kreują zaangażowanie pracowników (Juchnowicz, 2010; Juchnowicz, 2014);
- są ważnym komponentem HPWS (*High Performance Work Systems*) i HIWP (*High Involvement Work Practices/Systems*) (Borkowska, 2010);
- umożliwiają uzyskanie bezpośredniej, oddolnej informacji, płynącej od pracowników, która ukazuje nastroje panujące w firmie, a jednym z pozytywnych tego skutków jest wzrost gotowości do otwartego wyrażania opinii mających na celu poprawę funkcjonowania instytucji i podniesienie jej efektywności (Ziaja-Guzy, 2010);
- brak znajomości potrzeb i motywacji pracowników istotnie podwyższa ryzyko niepowodzenia wdrożeń rozmaitych metod zarządzania zasobami ludzkimi (Wiktorowicz, Warwas, 2016).

Badania i sondaże opinii pracowników są stosowane z różnym natężeniem i częstotliwością, niewątpliwie jednak największym zainteresowaniem cieszą się ze strony kadry zarządzającej organizacjami *for-profit*. W niniejszym artykule przyjęto w związku z tym odmienne podejście, obiektem badań stanowiąc jednostkę naukową – jedną z uczelni publicznych. Zatem celem artykułu pracy jest – oprócz przeglądu rozwiązań proponowanych w odniesieniu do badań opinii i oczekiwań pracowników – przedstawienie ich przebiegu i znaczenia dla rozwoju zaangażowania pracowników w instytucjach nienastawionych na zysk.

Cele i typy badań pracowników

Dążąc do większej spójności strategii organizacji z oczekiwaniami pracowników wyrażonymi w ich opiniach, większego uwzględniania interesów załogi

¹ Nazwy sondaży opinii pracowniczych często są stosowane zamiennie. Można przyjąć, że prawdziwe ich miano powinno odzwierciedlać cel badania (Radośawska, 2005; Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

i włączania jej w proces konsultacji, a następnie decyzji, prowadzi się monitorowanie nastrojów pracowniczych. Sondáže opinii mogą się odnosić do wielu obszarów (tabela 1).

Tabela 1. Sondáže pracownicze

Obszary sondażu	Przedmiot sondażu
Ocena ogólna organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • mocne i słabe strony organizacji • efektywność funkcjonowania procedur organizacyjnych • jakość współpracy między działami
Poziom satysfakcji z wykonywanej pracy	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja pracowników z organizacją • stopień zaangażowania w powierzone obowiązki • poczucie stabilności
Wizerunek firmy na zewnątrz	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na klienta • ocena jakości dóbr i usług
Ocena kompetencji przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza i umiejętności zawodowe kadry kierowniczej • predyspozycje kierownicze • relacje ze współpracownikami
Komunikacja wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> • ocena przepływu informacji w firmie • efektywność istniejących kanałów informacyjnych • dostępność i źródła informacji • identyfikacja „wąskich gardeł” w systemie komunikacyjnym • stopień współpracy między działami • analiza potrzeb informacyjnych pracowników oraz stopień ich poinformowania w zakresie życia firmy
Analiza informacji interpersonalnych	<ul style="list-style-type: none"> • charakter kontaktów między pracownikami • ocena więzi zawodowych i stopień integracji zespołu • role pełnione w zespole • identyfikacja przyczyn sytuacji konfliktowych • określenie stopnia zaufania między pracownikami a ich przełożonymi

Źródło: Radosławska (2005, s. 81).

Celom badań jest podporządkowany wybór określonej metodologii. Natomiast ogólne cele monitorowania nastrojów można zdefiniować następująco (Czubasiewicz, Nogalski, 2005, s. 507):

- zachęcenie pracowników do identyfikowania się z procesem permanentnego rozwoju organizacji;
- zdobywanie kompleksowej informacji ze wszystkich szczebli organizacyjnych;
- wczesne wykrywanie obszarów o niskich poziomach motywacji i satysfakcji z pracy;
- dialog z pracownikami podnoszący ich motywację;
- poznanie oceny pracowników;

- wzbudzenie u pracowników przekonania, że ich głos jest ważny, a opinie są analizowane i mogą „mieć moc sprawczą w działaniach organizacji”.

Stosowane przez organizacje badania opinii pracowników stanowią rozwiązanie kompleksowe, umożliwiające uzyskanie obrazu organizacji, a dzięki otrzymanym wynikom pozwalają podjąć próbę kreowania indywidualnego i grupowego zaangażowania. Różnorodność badań pozwala dobrać ich stosowny typ (tabela 2): badania okresowe są prowadzone regularnie, a badania tymczasowe – organizowane specjalnie do realizacji danego celu. Istnieją także badania kompleksowe, wszechstronnie zajmujące się danym zjawiskiem, oraz badania fragmentaryczne (wycinkowe), których wybór zależy od niezbędnego do uzyskania stopnia szczegółowości wyników. Z kolei badania jakościowe służą identyfikacji potencjalnych obszarów problemowych, podczas gdy badania ilościowe pozwalają na identyfikację znaczenia i częstotliwości występowania wcześniej zidentyfikowanych problemów. Badania opinii pracowników mogą służyć jako instrument umożliwiający przewidywanie przyszłych nastrojów zatrudnionych i zespołów, ocenę procesu przywództwa i efektywności zarządzania. Są też testerem otwartości i podatności pracowników na proponowane w przyszłości działania związków zawodowych (Wiley, 2010, s. 5–9).

Tabela 2. Charakterystyka badań opinii pracowników

Typ badań	Opis
Badania okresowe (regularne)	istotą tego rodzaju badań jest ich powtarzalność; stanowią swego rodzaju audyt sytuacji w firmie, pozwalają na śledzenie postępów i skuteczności motywacyjnej wdrażanych rozwiązań, są istotnym, trwale związanym z praktyką zarządzania elementem, który pozwala na racjonalizację kosztów i programów zarządzania kapitałem ludzkim
Badania tymczasowe (specjalne)	tego rodzaju badania są odpowiedzią na bieżące problemy firmy; przeprowadza się je zazwyczaj w celu właściwego przygotowania procesu zmian w przedsiębiorstwie, do których najczęściej należą: fuzje i przejęcia, reorganizacje czy wprowadzanie nowych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi; mogą być prowadzone po wdrożeniu zmian, by ocenić skuteczność programów lub zidentyfikować źródła problemów
Badania kompleksowe (wszechstronne)	dzięki badaniom kompleksowych można określić obszary, które w największym stopniu wpływają na motywację pracowników oraz obszary, w których występuje znaczący potencjał poprawy; można badać wiele czynników: warunki pracy, stres w miejscu pracy, klimat organizacyjny, atmosfera pracy, styl kierowania przełożonych, systemy motywacyjne, współpraca i przepływ informacji, sposób rozwiązywania konfliktów, bezpieczeństwo pracy, szanse rozwojowe w ramach organizacji itp.

Typ badań	Opis
Badania fragmentaryczne (wycinkowe)	tęgo rodzaju badania przeprowadza się wtedy, kiedy obszary problemowe zostały wcześniej zidentyfikowane; dzięki nim jest możliwe najbardziej szczegółowe przeanalizowanie wybranego lub kilku wybranych elementów kreujących opinie pracowników
Badania jakościowe	badania jakościowe służą identyfikacji potencjalnych obszarów problemowych i odpowiadają na pytanie, jakie są główne problemy z punktu widzenia pracowników i jakie są źródła tych problemów, ale nie dają odpowiedzi na pytanie, jak często występuje konkretny problem w opinii pracowników; najczęściej mają postać indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) lub wywiadów grupowych (FGI)
Badania ilościowe	ten typ badań pozwala na identyfikację znaczenia i częstotliwości występowania wcześniej zidentyfikowanych problemów, odpowiadają zatem na pytanie, jakie problemy są najistotniejsze z punktu widzenia ogółu pracowników; mają najczęściej postać badań kwestionariuszowych (PAPI, CATI)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rostkowski, Sienkiewicz (2003).

Sondaże opinii pracowników stanowią ważny instrument zarządzania organizacją. Warto jednak zwrócić uwagę na to, iż organizacje znajdują się na odmiennym poziomie rozwoju, różnią się wielkością zatrudnienia czy kulturą organizacyjną. Dlatego sukces sondażu opinii kryje się we właściwym jego przygotowaniu i późniejszym wykorzystaniu wyników. Metoda realizacji badania powinna odpowiadać zakresowi poszukiwanych informacji, a wybór narzędzi badawczych – uwzględniać konkretne potrzeby organizacji i jej specyfikę.

Bardzo ważnym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa staje się ponadto badanie deprivowanych wartości, bezpośrednio wpływających na satysfakcję z pracy, która może z kolei wpływać na klimat organizacyjny (Rogozińska-Pawełczyk, Kołodziejczyk-Olczak, 2008, s. 106).

Badania opinii pracowników mogą być wiarygodnym źródłem informacji pod warunkiem przestrzegania przynajmniej kilku podstawowych zasad, które najogólniej można sformułować jako: anonimowość w trakcie przeprowadzania badania, właściwie dobrana metodologia badawcza, spójność z pozostałymi działaniami organizacji, dostarczenie informacji zwrotnej pracownikom jak najszybciej po badaniu (Kołodziejczyk-Olczak, 2014) oraz dobrowolne uczestnictwo znaczącej liczby pracowników (możliwie najbliższej 100%). Badania opinii są niezwykle istotnym elementem systemu komunikacji organizacyjnej (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009).

Podkreśla się, że standardowy projekt konsultingowy, trwający zwykle 4–8 tygodni, powinien uwzględniać opracowanie metodologii badawczej, przeprowadzenie akcji informacyjnej oraz samego badania, a także opracowanie wyników

(Rostkowski, Sienkiewicz, 2004). Powodzenie przedsięwzięcia może podnieść promocja w postaci akcji informacyjnej – rozesłanie e-maili do adresatów, rozwieszenie plakatów w firmie czy uzyskanie poparcia organizacji związkowej propagującej udział w akcji. Warto też zadbać o niewielkie upominki dla pracowników biorących udział w badaniu, np. okazjonalny długopis czy notatnik. Innym ciekawym pomysłem na pozyskanie informacji wydaje się przeprowadzenie ankiety z osobami odchodzącymi z pracy, tzw. *exit interview*.

Badanie opinii pracowników pozwala realizować funkcję diagnostyczną (pozy-skanie informacji o istniejącej sytuacji w organizacji, przeprowadzenie ogólnej analizy jej mocnych i słabych stron, zdefiniowanie potrzeb na konkretne projekty zmian organizacyjnych oraz przeanalizowanie konkretnych problemów), progno-styczną (szansa uzyskania odpowiedzi na temat przyszłości organizacji w świetle poznanych prawidłowości i faktów), oceniającą (ogólna ocena strategii i narzędzi zarządzania, ocena konkretnych środków lub projektów zmian organizacyjnych), kontrolną (zbadanie realizacji zamierzeń i planów) oraz interwencyjną (inicjowa-nie dialogu oraz procesów naprawczych, wprowadzenie nowej filozofii działania) (Radosławska, 2005).

Wyzwania związane z zarządzaniem uczelnią w świetle rozwoju partycypacji

Zarządzanie uczelnią wyższą w porównaniu z organizacjami nastawionymi na zysk wydaje się być trudniejsze ze względu na specyfikę tego typu jednostek. Niewątpliwie, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi uczelnia wyższa może w dużej mierze korzystać z doświadczeń organizacji *for-profit*. Uczelnia w sytuacji permanentnych zmian staje przed koniecznością podejmowania szybkich decyzji, reagowania na zmiany w otoczeniu przy wielości i nieustannym napływie informa-cji oraz utrzymania wymaganej dla realizacji celów liczby pracowników. Zwraca się uwagę na potrzebę partycypacji, czyli uczestnictwa pracowników w zarządzaniu (Moczulska, 2011, s. 8–9). Stały nacisk pracodawców na zmiany w przekazywaniu treści kształcenia stanowi ważny element zmian, jakie dokonują się w ośrodkach akademickich. Jednocześnie, oprócz odpowiedniego doboru nauczanych treści, uczelnie wyższe zaczynają coraz częściej zwracać uwagę na działania mające na celu podniesienie jakości procesów dydaktycznych, wprowadzając elementy par-tycypacji pracowniczej (Karna, 2011, s. 69).

Pierwotną przyczyną wprowadzenia instytucji partycypacyjnych w systemach zarządzania był przymus legislacyjny. Po pierwsze, Kodeks pracy wprowadza pojęcie udziału pracowników w zarządzaniu zakładem pracy. Głównym przepisem

jest artykuł 18² Kodeksu pracy: „Pracownicy uczestniczą w zarządzaniu zakładem pracy w zakresie i na zasadach określonych w odrębnych przepisach” (Ustawa..., 1974). Po drugie, udział ten jest bardzo mocno podkreślany przez zbiorowe prawo pracy. Udział w zarządzaniu przeważnie ma charakter partycypacji przedstawicielskiej (pracownicy nie wpływają na decyzje pracodawcy bezpośrednio, ale przez swoich przedstawicieli, takich jak rady zakładowe czy związki zawodowe). Istnieje również możliwość bezpośredniego uczestnictwa w zarządzaniu – partycypacji bezpośredniej. Nowy model udziału pracowników w zarządzaniu jest oparty głównie na prawie wspólnotowym (transpozycja prawa unijnego do prawa polskiego). Dyrektywy Unii Europejskiej wprowadziły nowy standard informacji i konsultacji pracowniczej. Informacja i konsultacja odbywa się według określonej prawnie procedury. Są to formy poprzedzające decyzje pracodawcy. Przepisy prawa polskiego dotyczą informacji i konsultacji w trzech przekrojach (Ustawa..., 2006):

- 1) regulują obowiązki pracodawców w szczególnych sytuacjach (zwolnienia grupowe, przejście zakładu pracy na innego pracodawcę, BHP),
- 2) ustanawiają generalnie obowiązek udzielania pracownikom informacji i komunikacji w określonych sprawach w przedsiębiorstwach krajowych zatrudniających powyżej 50 pracowników,
- 3) nakładają obowiązek informowania przedstawicieli pracowników i konsultowania z nimi wybranych kwestii.

Można zauważyć, że na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji przymus legislacyjny zastępuje imperatyw motywacyjny. W publikacji pt. *Analiza zasobów kadrowych w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyzacji* (Ministerstwo Edukacji i Szkolnictwa Wyższego, 2010) postawiono tezę, iż system motywacyjny w szkołach wyższych właściwie nie istnieje, a stosowane zabiegi motywujące nie spełniają swojej funkcji. Brak takiego systemu jest odczuwany zwłaszcza w odniesieniu do pracy dydaktycznej. Pozytywna ocena w ramach cyklicznych ocen indywidualnych pracowników czy też pozytywna ocena w ankietach studenckich (wyraźnie wyższa na tle średnich ocen innych pracowników wydziału) nie jest w żaden sposób nagradzana. Koniecznością staje się więc wprowadzenie skutecznego systemu motywacyjnego – zarówno finansowego, jak i pozafinansowego. Stworzenie go wymaga zaś badania opinii i oczekiwań pracowników uczelni.

Z punktu widzenia zatrudnionych, sondaże opinii pracowników potwierdzają, iż kierownictwo jest w stałym kontakcie z pracownikami, zapewniają wewnętrzną komunikację w organizacji oraz stanowią istotny czynnik motywacyjny, oparty na sprawstwie i poczuciu ważności dla organizacji.

Zarządzanie uczelnią wyższą jako organizacją usługową upodabnia ją do przedsiębiorstw rynkowych. Aby mogła się utrzymać na rynku, musi się doskonalić

i zmieniać w zależności od potrzeb klientów (Denek, 2002), a więc studentów, ale i przedsiębiorstw, podmiotów publicznych czy organizacji trzeciego sektora. Specyficzną formą docenienia roli pracowników w rozwoju uczelni jest stworzenie systemu pozyskiwania od nich pomysłów nowych usług (wprowadzenie nowych kierunków studiów, studiów podyplomowych, przedmiotów fakultatywnych) czy też usprawnienie funkcjonowania organizacji (organizowanie cyklicznych spotkań dyrektora instytutu z pracownikami naukowo-dydaktycznymi, by usprawnić przepływ informacji). Organizacje usługowe, w tym też szkoły wyższe, chcąc poprawić swoją pozycję konkurencyjną, powinny dążyć do wprowadzania wewnętrznych standardów jakości usług. Możliwe jest to jednak wyłącznie przy założeniu zaangażowania wszystkich pracowników na rzecz podnoszenia jakości, m.in. poprzez zastosowanie jednej z form partycypacji pracowniczej. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania instytucjami usługowymi wśród stosowanych metod partycypacji pracowniczej wymienia się metody uppełnomocnienia, jak również rozszerzenie czy wzbogacenie obowiązków. W szkołach wyższych może to być m.in. sprawowanie opieki naukowej nad studenckimi kołami naukowymi, tworzenie zespołów zadaniowych, organizowanie cyklicznych spotkań kierowników z pracownikami akademickimi i nieakademickimi, podczas których mogą oni wyrażać własne propozycje usprawniania funkcjonowania jednostki. Przejawem gwarantowanych prawnie działań partycypacyjnych w instytucjach edukacyjnych jest również umożliwienie pracownikom uczelni wyboru metod dydaktycznych, form i warunków zaliczenia nauczanego przez nich przedmiotu (opisanych w autorskich sylabusach). Takim przykładem jest możliwość zaprojektowania, a następnie realizacji (uzyskanie finansowania) projektów naukowych czy dydaktycznych, wizyt studyjnych, kwerend bibliotecznych, seminariów, konferencji i warsztatów. Wewnętrzne dokumenty wskazują na możliwość powoływania stałych i doraźnych komisji. Zadaniem tych pierwszych jest opiniowanie i przygotowywanie wniosków odnoszących się do oznaczonej dziedziny działalności jednostki, komisje doraźne są zaś powoływane w celu rozpatrzenia określonej sprawy. Jednak większość z wymienionych działań przybiera formę partycypacji biernej, wynikającej z czysto formalnej przynależności pracowników do uczelni. Rozpatrując to przez pryzmat podnoszenia jakości usług edukacyjnych, a zwłaszcza rozwoju naukowego uczelni, należałoby uznać je za niewystarczające. Zwiększenie partycypacji pracowników uczelni miałyby na celu budowanie opartego na partnerstwie udziału współzależności, który byłby pomocny w rozwiązywaniu konkretnych problemów danej uczelni wyższej. Te przesłanki zadecydowały o zaplanowaniu badania opinii pracowników jednego z wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego.

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytet Łódzkiego – opis przypadku

Badania opinii i oczekiwań pracowników wyższych uczelni nie należą do częstych. Inicjatywa tego typu została podjęta przez pracowników Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Pierwszą edycję badania pt. *Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny jako Twoje miejsce pracy* zaplanowano na IV kwartał 2016 roku. Należy zauważyć, że nie jest to wyłącznie badanie satysfakcji pracowników, choć jako rezultat postrzegania własnej pracy stanowiła ona oczywiście istotny jego element.

Definiując cele realizowanego badania, wzięto pod uwagę następujące założenia:

- badania satysfakcji powinny posłużyć jako sposób stworzenia założeń do szerszej polityki organizacji, w tym systemów zarządzania zasobami ludzkimi, określenia celów strategicznych, tworzenia kultury organizacyjnej;
- badania opinii i potrzeb pracowników dostarczają unikalnych informacji na temat odbioru działań organizacji, spójności i realności jej planów; ważna jest każda informacja zwrotna – badanie takie nie ma stanowić legitymizacji działań kadry zarządzającej, ale być źródłem informacji o mocnych i słabych stronach organizacji, czasem niedostrzeganych lub niedocenianych przez kierownictwo;
- badania takie ułatwiają przeprowadzenie diagnozy funkcjonowania organizacji, stanowiąc punkt wyjścia na etapie tworzenia planów strategicznych i wizji rozwojowych.

Cele badania zostały zdefiniowane w sposób następujący:

- stworzenie pracownikom możliwości wyrażenia własnego zdania o wielu istotnych aspektach codziennej pracy,
- opracowanie diagnozy, która posłuży zaprojektowaniu i wdrożeniu zmian mających kreować przyjazne miejsce pracy dla zaangażowanych pracowników.

Jak już podkreślano, badania tego typu nie były wcześniej prowadzone na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym. Inicjatywa pojawiła się w związku z uświadomieniem znaczenia spraw pracowniczych (poprzez powołanie dziekana ds. personalnych i toku studiów) po wybraniu nowego kolegium dziekańskiego w kwietniu 2016 roku. W maju tegoż roku ukonstytuowano pracę pięcioosobowego zespołu, któremu powierzono przygotowanie badania potrzeb i opinii pracowników. W jego skład weszli pracownicy Wydziału, zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi, psychologicznymi aspektami zarządzania, metodologią badań społecznych i statystyką (prace są prowadzone pod kierunkiem dziekana ds. personalnych i toku studiów).

Badanie jest skierowane do wszystkich pracowników Wydziału. Z uwagi na specyfikę pracy różnych grup pracowników, opracowano trzy jego wersje, różniące się pod względem niektórych pytań szczegółowych. Wersja 1 jest przeznaczona dla pracowników naukowo-dydaktycznych (399 osób, co stanowi 75% ogółu zatrudnionych). Wersję 2 skierowano do pracowników administracyjnych, bibliotecznych i inżynierijno-technicznych (pracowników dziekanatów czy sekretariatów, informatyków itp. – 23% ogółu zatrudnionych). Najmniej liczna jest grupa pracowników sekcji obsługi (są to pracownicy gospodarczy, sprzątaczk, elektrycy; $n = 19$), do których zaadresowano wersję 3 narzędzia badawczego. Co istotne, ogólna koncepcja została utrzymana we wszystkich wersjach – oceny dokonywano w ramach tych samych ośmiu bloków tematycznych (tabela 3). Przyjęto również, że w każdym bloku określona liczba pytań będzie stała we wszystkich trzech wersjach, co umożliwi zestawienie ocen różnych grup pracowników. Liczbę pytań w poszczególnych blokach kwestionariusza w każdej z trzech wersji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Bloki tematyczne badania pt. *Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny moim miejscem pracy*

Bloki tematyczne	Liczba pytań		
	wersja 1	wersja 2	wersja 3
Blok I. Motywowanie	5	5	5
Blok II. Wsparcie dla mojej pracy	10	5	4
Blok III. Mój rozwój zawodowy	8	2	2
Blok IV. Fizyczne warunki pracy	6	5	5
Blok V. Komunikacja na Wydziale	9	7	7
Blok VI. Organizacja mojej pracy	10	6	5
Blok VII. Moje samopoczucie jako pracownika Wydziału	4	4	4
Blok VIII. Identyfikacja z Wydziałem	1	1	1
Metryczka	3	2	2

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowo, blok VII składa się z 4 pytań (takich samych we wszystkich trzech wersjach) – tabela 4.

W momencie przygotowania artykułu trwały jeszcze badania pilotażowe, w których trakcie sprawdzano przede wszystkim zrozumienie, jednoznaczność i logiczność pytań w kwestionariuszu, a także dostosowanie pytań do wiedzy danego typu respondenta. Oceniano również, czy narzędzie badawcze jest wyczerpujące (uwzględnia wszystkie niezbędne elementy), a jednocześnie nie jest nadmiernie

Tabela 4. Pytania składowe bloku VII pt. Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny moim miejscem pracy

Lp.	Na ile się Pan(i) zgadza lub nie zgadza z następującymi stwierdzeniami	Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
1	Bardzo dobrze godzę swoje obowiązki zawodowe z rodzinnymi i domowymi					
2	Odczuwam dużą satysfakcję z mojej pracy (z zadań, jakie wykonuję)					
3	Odczuwam w swoim środowisku prestiż z tytułu zatrudnienia na Uniwersytecie Łódzkim					
4	Odczuwam w swoim środowisku prestiż z tytułu zatrudnienia na Wydziale					

Źródło: opracowanie własne.

rozbudowane. Wstępne wnioski z pilotażu dostarczyły wątpliwości co do zasadności włączania bloku Zarządzanie na Wydziale (z uwagi na fakt, że nowe władze funkcjonują zaledwie od niespełna trzech miesięcy, pracownicy nie do końca wiedzieli, czy odnosić się do efektów zarządzania istniejącego zespołu zarządzającego, w tym zwłaszcza kolegium dziekańskiego, czy też poprzedniego). Pilotaż wskazał również na potrzebę połączenia niektórych pozycji w ramach danego bloku, dodanie w przypadku niektórych z pytań wariantu „nie mam wiedzy na ten temat”. W wyniku zgłoszonych uwag opracowano ostateczną wersję kwestionariusza.

Badanie właściwe zrealizowano w grudniu 2016 roku dwiema technikami (do wyboru przez pracownika): 1) CAWI (poprzez stronę www Wydziału) lub 2) PAPI (papierową wersję kwestionariusza mogły wypełnić osoby, które nie korzystają z Internetu lub preferują tradycyjną formę badania). Równolegle został wyznaczony termin oraz podane miejsce, w którym można było wypełnić papierową wersję kwestionariusza (a następnie wrzucić go do zamkniętej urny).

Aby zapewnić jak największy udział w badaniu, została przeprowadzona akcja informacyjno-promocyjna skierowana do wszystkich pracowników Wydziału.

Po zakończeniu badania jego wyniki zostaną zaprezentowane w postaci zbiorczych zestawień odnoszących się do ogółu pracowników Wydziału (w przypadku

identycznych pytań), a także do poszczególnych grup pracowniczych (uwzględniając specyfikę ich pracy). Zostanie dokonana syntetyczna ocena wyników – zostaną skonstruowane wskaźniki syntetyczne (ogólny i odnoszące się do poszczególnych subobszarów) oceny Wydziału jako miejsca pracy. Następnie wyniki zostaną podane wielowymiarowej analizie. Ostatni, a przy tym bardzo ważny, etap procesu zostanie ukierunkowany na spopularyzowanie wyników (poprzez przedstawienie rezultatów na Radzie Wydziału, opublikowanie raportu z badania dostępnego dla wszystkich pracowników Wydziału), a przede wszystkim – na wykorzystanie wyników w praktyce funkcjonowania Wydziału jako przyjaznego, inspirującego i rozwojowego miejsca pracy. Zakładana cykliczność badania (ma być przeprowadzane co najmniej co dwa lata) pozwoli na ewaluację działań, w tym zwłaszcza zmian wdrożonych jako efekt jego wcześniejszych edycji.

Podsumowanie

Wobec rosnącej roli posiadanych zasobów niematerialnych, w tym zwłaszcza kapitału ludzkiego, w organizacjach coraz ważniejsze staje się tworzenie takich warunków pracy, które pozwoliłyby przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników. W tym kontekście rośnie znaczenie badania opinii i potrzeb pracowniczych jako instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi. Znając potrzeby pracowników, można trafniej zaplanować różnorodne działania HR-owe, sprzyjające zwiększeniu zaangażowania pracowników. Jak podkreślano, istotne jest przy tym nie tylko poznanie osądów pracowników, lecz także wzbudzenie w pracownikach przekonania, że ich głos jest ważny, a opinie mogą „mieć moc sprawczą w działaniach organizacji”. Bez względu na wielkość organizacji, charakter prowadzonej działalności, własność kapitału, strukturę pracowników czy kulturę organizacyjną, badania pracowników, w tym zwłaszcza ich satysfakcji z pracy i jej uwarunkowań, stanowią istotny warunek budowania zaangażowania.

Empowerment, wskazywany jako jedna z najlepszych metod budowania efektywnych, inteligentnych organizacji (Blanchard, 2012), wymaga, aby obie strony tego procesu – pracodawca i pracownik – były świadome, że uczestniczą w procesach ukierunkowanych na wzrost partycypacji, zwiększenie poczucia własnej skuteczności, umiejętne korzystanie z posiadanej wiedzy i budowanie krytycznej świadomości, a także by były poinformowane o tym, jak będzie mierzony wynik (Kanafa-Chmielewska, 2012). Tymczasem na uczelniach wyższych, pomimo tego, że należą do organizacji, w których kapitał ludzki jest szczególnie istotny, budowanie zaangażowania pracowników, „umacnianie” pozycji pracowników w organizacji dopiero powoli zaczyna być wprowadzane do praktyki ich

funkcjonowania. Jak pokazują przywołane w pracy doświadczenia Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, działania tego typu nie muszą wymagać zaangażowania znacznych nakładów. W omawianym przypadku do opracowania narzędzi badawczych oraz przeprowadzenia pilotażu i badania właściwego wykorzystano zatrudnionych na Wydziale i dysponujących wiedzą metodyczną i doświadczeniem konsultingowym pracowników. Oprócz względów użytecznych, związanych z koniecznością oszczędności środków finansowych i niegenerowania wydatków związanych z zatrudnieniem wyspecjalizowanej firmy doradczej, istotne były również względy motywacyjne – dzięki oparciu się na własnych zasobach zostały docenione kompetencje pracowników. Nie można także zapomnieć o tym, że badania opinii, w tym zwłaszcza zadowolenia czy satysfakcji pracowników, są wyrazem postrzegania sytuacji. Tym samym niezwykle ważne jest zapewnienie efektywnej komunikacji i zapobieganie powstawaniu zakłóceń, jakie mogą się pojawić przy odbiorze i interpretacji informacji z otoczenia. W ramach prowadzonych działań przewidziano w związku z tym akcję informacyjną wśród pracowników, którą również zrealizowano własnymi siłami (post, ulotka, plakat², *videocast*). Inicjatorzy badania oraz zespół włączony w jego realizację mają nadzieję szerokiego wykorzystania wyników badań do doskonalenia procesów i obszarów zarządczych dzięki współuczestnictwu pracowników. Włączenie ich w rozwiązywanie wykrytych problemów i doskonalenie uczelni jako miejsca pracy jawi się jako warunek konieczny powodzenia przedsięwzięcia w przyszłości.

Zauważmy na koniec, że z uwagi na fakt, iż wiele działań związanych z omawianym w artykule badaniem opinii pracowników jest w trakcie realizacji, a nawet jeszcze w fazie planów, przeprowadzona analiza przypadku niesie za sobą ograniczone możliwości wnioskowania. Artykuł z pewnością stanowi kolejny głos w dyskusji na temat konieczności i sposobów podejmowania zmian likwidujących zaniedbania w tym ważnym z punktu widzenia kreowania kapitału ludzkiego obszarze, a osadzenie rozważań w obszarze szkolnictwa wyższego daje możliwość upowszechniania tego typu rozwiązań w placówkach naukowych. Jak podkreślono, dotychczasowe doświadczenia z realizacji badania wskazują na celowość włączenia własnych pracowników w jego przygotowanie i realizację. Badanie pilotażowe potwierdziło zasadność badania opinii w wybranych ośmiu obszarach. Wydaje się, że skład poszczególnych zestawów pytań w ramach wyodrębnionych bloków może wymagać adaptacji na potrzeby konkretnej uczelni, aczkolwiek wiele z nich ma uniwersalny charakter. Wyzwaniem, które się pojawiło w czasie oddawania artykułu do publikacji, okazało się zapewnienie atmosfery poufności

² Dystrybuowane w proekologicznej wersji elektronicznej.

badania i ich anonimowości. Początkowe doświadczenia z realizacji badania wskazują również na pewne ograniczenia tego typu sondaży w uczelniach publicznych. Może się bowiem okazać, że pracownicy potraktują je, wbrew założeniom, nie jako możliwość wyrażenia własnych opinii, ale jako kolejny obowiązek biurokratyczny, co utrudnia ich wykorzystanie w budowaniu zaangażowania organizacyjnego. Jednocześnie potwierdza to duże znaczenie działań informacyjnych, zwłaszcza w sytuacji podejmowania tego typu inicjatyw po raz pierwszy.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Blanchard, K. (2012). *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska, S. (2010). *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck.
- Borkowska, S. (2012). *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Warszawa: Difin.
- Czubasiewicz, H., Nogalski, B. (2005). Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku. W: A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 504–514.
- Denek, K. (2002). Wspieranie i doskonalenie reformy systemu edukacji. *Wychowanie na co Dzień*, 1, 4–12.
- Januszek, H. (2003). *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2012). Umacnianie (Empowerment) – pojęcie i istota. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 130–140.
- Karna, W.J. (2011). Partycypacja w zarządzaniu a jakość usług edukacyjnych. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 69–79.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2010). *Analiza zasobów kadrowych w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyzacji*. Warszawa.

- Moczulska, M. (2011). *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Mrzygłód, J. (2004). Badanie satysfakcji pracowników. W: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 183–196.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Radośławska, J. (2005). Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 78–79.
- Rogozińska-Paweleczyk, A., Kołodziejczyk-Olczak, I. (2008). Niezadowolenie i stres w środowisku pracy źródłem zachwiania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. W: C. Sadowska-Snarska (red.), *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 106–118.
- Rostkowski, T., Sienkiewicz, K. (2003). Badanie opinii pracowniczych. W: M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zsz.* Warszawa: Poltext, 189–196.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. Nr 24, poz. 141.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, Dz.U. Nr 79, poz. 550.
- Warwas, I., Rogozińska-Paweleczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wiktorowicz, J., Warwas, I. (2016), Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych. W: J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer, 97–116.
- Wiley, J.W. (2010). *Strategic Employee Surveys*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ziaja-Guzy, R. (2010). Badanie opinii personelu jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 146–153.

Summary

Opinion and Expectation Survey of Employees – University Case Study

Nowadays, organisations rely on motivated, committed and creative employees. With this in mind and in order to attract, to inspire and retain them, organisations develop and implement survey concerning of attitudes, opinions,

expectations, or employee satisfaction. Research of this kind has the influence on increase in efficiency of communication, greater involvement of employees in the management, improves the effectiveness of the motivation packages. Therefore it might be considered one of the key processes in a coherent human resources management system. In Poland such practices are the domain of mainly business-oriented projects. The aim of the article is to present the implementation of the measures for creating engagement and empowerment basing on the opinion and expectation surveys conducted in the non-profit institution – one of the Polish universities.

Keywords: expectation research, the need, the study of moods, employee surveys, organisational communication

Dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ

Pracownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką i redaktorką około 120 publikacji, z czego kilka ma charakter popularno-naukowy. Pracowała w ponad 40 projektach Unii Europejskiej i projektach badawczych jako koordynatorka, ekspert, wykonawca badań oraz audytor. Pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu *Erasmus+*. Od roku 2002 jest audytorką ogólnopolskiego konkursu pt. *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Ma rozległe kontakty z praktyką gospodarczą jako doradca, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych, wiele z nich opartych na autorskich programach (przeprowadziła ich kilkadziesiąt dla firm polskich i międzynarodowych korporacji). Koordynatorka kilku edycji studiów podyplomowych na kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Stypendystka Adam Smith Business School University of Glasgow (2015).

Dr Justyna Wiktorowicz

Adiunkt w Katedrze Statystyki Ekonomicznej i Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z sytuacją osób starszych na rynku pracy, międzypokoleniowym transferem wiedzy, kształceniem ustawicznym, kompetencjami pracowników. W swoich pracach kładzie nacisk na aplikację metod statystycznych w obszarze badań społecznych i ekonomicznych. Autorka, współautorka lub współredaktorka ponad 100 publikacji naukowych i popularno-naukowych. Uczestniczka ponad 40 krajowych i międzynarodowych

projektów badawczych, szkoleniowych, doradczych i promocyjnych (na stanowiskach kierowniczych i merytorycznych).

Mgr Monika Gzik

Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego, doktorantka w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Ekonomia. Lider sekcji promocji Studenckiego Koła Naukowego Human Resources Management.