

# **ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE**

**KWARTALNIK NAUKOWY**

**Nr 2(34)**

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ  
GLIWICE 2016**

## **Rada Naukowa**

### *Przewodnicząca Rady Naukowej*

**Prof. dr hab. Agata STACHOWICZ-STANUSCH**, Politechnika Śląska

### *Członkowie*

**Prof. dr hab. inż. Mariusz BRATNICKI**, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**Professor Hans Krause HANSEN**, Copenhagen Business School, Dania

**Professor Matthias KLEINHAMPEL**, IAE Business School, Buenos Aires, Argentyna

**Prof. dr hab. inż. Maria NOWICKA-SKOWRON**, Politechnika Częstochowska

**Professor Nikos PASSAS**, Northeastern University, Boston, USA

**Dr hab. Agnieszka SITKO-LUTEK**, prof. UMCS, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**Professor Marco TAVANTI**, DePaul University, Chicago, USA

**Professor Charles WANKEL**, St. John's University, New York, USA

## **Komitet Redakcyjny**

**Redaktor Naczelny – prof. dr hab. inż. Andrzej KARBOWNIK**

**Zastępca Redaktora Naczelnego – prof. dr hab. Agata STACHOWICZ-STANUSCH**

**Sekretarz Redakcji – dr inż. Aneta ALEKSANDER**

**Redaktor wydawniczy – mgr Andrzej SMOGULSKI**

**Redaktor językowy (język polski) – mgr Roma ŁOŚ**

**Redaktor językowy (język angielski) – Denis POITRAS**

**Redaktor statystyczny – dr Anna MĘCZYŃSKA**

### *Redaktorzy tematyczni*

**Prof. dr hab. inż. Józef BENDKOWSKI**

**Prof. dr hab. inż. Lech BUKOWSKI**

**Prof. dr hab. inż. Małgorzata GABLETA**

**Prof. dr hab. inż. Grażyna GIERSZEWSKA**

**Prof. dr hab. inż. Jerzy LEWANDOWSKI**

**Prof. dr hab. Krystyna LISIECKA**

**Prof. dr hab. Arkadiusz POTOCKI**

**Prof. dr hab. inż. Jan STACHOWICZ**

---

[http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Strony/Kwartalnik\\_Naukowy.aspx](http://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Strony/Kwartalnik_Naukowy.aspx)  
email: oiz@polsl.pl

ISSN 1899-6116

*Wersją pierwotną Kwartalnika Naukowego „Organizacja i Zarządzanie” jest wersja papierowa*

## SPIS TREŚCI

1. <b>Kinga E. BEDNARZEWSKA</b> – Potrójna helisa jako model współpracy w budowaniu atrakcyjności inwestycyjnej miast .....	5
2. <b>Michał FLIEGER</b> – Koncepcja spójności organizacyjnej .....	21
3. <b>Bożena GAJDZIK</b> – Kierunki zmian w zarządzaniu luką pokoleniową w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	31
4. <b>Bożena GAJDZIK</b> – Raportowanie 8D w obsłudze reklamacji na przykładzie wyrobów hutniczych .....	47
5. <b>Ewa KONSTANTY</b> – Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza funkcjonowania sektora MMSP na rynku krajowym .....	65
6. <b>Michał KORALEWSKI</b> – Finansowanie zakupu środków trwałych przez beneficjentów Europejskiego Funduszu Społecznego .....	95
7. <b>Karol KRÓL</b> – Sondaż opinii pracowników na temat warunków zatrudnienia – studium przypadku .....	111
8. <b>Sylwia LORENC</b> – Metodologie raportowania wartości dodanej dla interesariuszy ..	127
9. <b>Ewa STAWIARSKA, Joanna MACHNIK-SŁOMKA</b> – Zastosowanie współczesnych narzędzi informatycznych w nauczaniu w kierunku zachowań etycznych i antykorupcyjnych .....	143
10. <b>Sławomir ŚWITEK</b> – <i>Lean Six Sigma</i> jako przykład ewolucji sposobów rozwiązywania problemów w przemyśle .....	157

## CONTENTS

1. <b>Kinga E. BEDNARZEWSKA</b> – The triple helix as a model of cooperation in building investment attractiveness .....	5
2. <b>Michał FLIEGER</b> – Organizational consistency concept .....	21
3. <b>Bożena GAJDZIK</b> – Basic changes in generation gap management in manufacturing enterprise .....	31
4. <b>Bożena GAJDZIK</b> – Report 8D in complaint handling – an example: steel product ..	47
5. <b>Ewa KONSTANTY</b> – Enterprises and small enterprises in Poland – characteristics and analysis of the functioning of the sector of MSMEs in the domestic market .....	65
6. <b>Michał KORALEWSKI</b> – Financing the purchase of fixed assets by beneficiaries of the European Social Fund .....	95
7. <b>Karol KRÓL</b> – Employee opinion poll about working conditions – case study .....	111
8. <b>Sylwia LORENC</b> – Methodologies of reporting of value added to stakeholders .....	127
9. <b>Ewa STAWIARSKA, Joanna MACHNIK-SŁOMKA</b> – Use of contemporary tools teaching towards ethical behavior and anti-corruption .....	143
10. <b>Sławomir ŚWITEK</b> – Lean Six Sigma as an example of evolution of problem solving methods used in industry .....	157

Karol KRÓL  
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie  
Wydział Inżynierii Środowiska i Geodezji  
Katedra Gospodarki Przestrzennej i Architektury Krajobrazu

## **SONDAŻ OPINII PRACOWNIKÓW NA TEMAT WARUNKÓW ZATRUDNIENIA – STUDIUM PRZYPADKU**

**Streszczenie.** Praca przedstawia wyniki badań opinii pracowników na temat warunków zatrudnienia panujących w jednym z działów przedsiębiorstwa z sektora usług oraz listę zaleceń, których realizacja może mieć wpływ na poprawę jego funkcjonowania. Przedmiotem badań były m.in. poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, ocena relacji interpersonalnych, system motywacyjny i możliwości rozwoju zawodowego. Informacje zebrano za pomocą wywiadów indywidualnych. W badaniach wykorzystano również ankietę typu exit-interview.

W swoich wypowiedziach pracownicy badanego działu najczęściej wymieniali problemy związane z przydziałem obowiązków, brakiem perspektyw rozwoju zawodowego i możliwości awansu oraz brakiem wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, ponadto wskazywali niskie płace jako jeden z kluczowych powodów problemów kadrowych.

**Słowa kluczowe:** opinie pracowników, problemy kadrowe, niskie płace

## **EMPLOYEE OPINION POLL ABOUT WORKING CONDITIONS – CASE STUDY**

**Summary.** The study is presenting the results of an opinion poll conducted among employees in a department of a company in tertiary sector. The poll assessed the level of job satisfaction of employees, interpersonal relations, motivation system, and opportunities of professional development. Information was collected during individual unstructured interviews that were conducted informally. Exit-interviews were also used in the study.

The research shows that low wages can be one of the key factors influencing shortage of staff. Moreover, the most frequent problems reported by staff were related to division of work, no opportunities for development and promotion, and no influence on the decision making in the company.

**Keywords:** employees' opinions, staff shortage, low wages

## 1. Wstęp

We wzorcowym modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa wysoko wykwalifikowani pracownicy są dobrem najwyższym, jednym z najważniejszych zasobów, jakie może mieć organizacja, a o jej sukcesie decydują przede wszystkim ludzie, którzy efektywnie i innowacyjnie potrafią wykorzystywać procesy i technologie. Pracownicy, których charakteryzuje duże zaangażowanie, utożsamiają się z celami przedsiębiorstwa, pracodawca poszukuje sposobów na budowanie odpowiedniej przestrzeni pracy dla swoich pracowników<sup>1</sup>, a kadra cieszy się należyтым poważaniem, jest doceniana i odpowiednio wynagradzana. Kierownictwo jest żywo zainteresowane atmosferą w pracy, nastawieniem emocjonalnym, potrzebami i odczuciami pracowników, a także ich opiniami na temat funkcjonowania firmy. W modelu tym kapitał intelektualny odgrywa szczególną rolę oraz stanowi czynnik sukcesu rynkowego<sup>2</sup>. Rzeczywistość bywa jednak zgoła odmienna. Motywowanie, zapewnienie skutecznej kontroli, przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom oraz wykrywanie nadużyć nierzadko stanowią wyzwania dla współczesnych organizacji gospodarczych. Rogowski<sup>3</sup> zauważa, że „w dobrze zorganizowanych i motywowanych organizacjach obowiązek troski o prawidłowe jej funkcjonowanie spoczywa nie tylko na kadrze kierowniczej, ale na wszystkich pracownikach”. Informacje o zjawiskach niepokojących, w tym nieprawidłowościach mających miejsce w przedsiębiorstwie mogą wypłynąć bezpośrednio od pracowników i mieć dużą wartość.

W bieżących realiach społeczno-gospodarczych często mamy do czynienia ze zjawiskiem braku umiejętności bądź też chęci wykorzystania przez pracodawców mądrości swoich pracowników. Kadra kierownicza nierzadko pozostaje głucha na opinie personelu, nie chce ich zauważać lub ich nie zauważa. Może to mieć zasadnicze konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. w zakresie sprawności wykonywanej pracy, wydajności czy satysfakcji pracowników.

Satysfakcja z wykonywanej pracy nie musi być źródłem nadzwyczajnej wydajności. Z kolei stale występujące niezadowolenie może powodować zniechęcenie, obojętność wobec losów przedsiębiorstwa, oddziaływać destrukcyjnie na stosunki międzyludzkie i na całą organizację. Mrówka<sup>4</sup> przekonuje, że dzieje się tak wtedy, gdy pracownicy nie dostrzegają możliwości poprawy niekorzystnych zjawisk lub gdy ich starania w tym zakresie są

---

<sup>1</sup> Malarski M., Czapla T.: Koherencja wartości organizacji, jako wyznacznik poziomu zaufania wewnątrz organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, nr 10(4, cz. 1), 2012, s. 509-519.

<sup>2</sup> Juchnowicz M.: Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki. *„Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”*, nr 2(24), 2012, s. 61-78.

<sup>3</sup> Rogowski W.: Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes. *„Przegląd Corporate Governance”*, nr 1(9), 2007, s. 28.

<sup>4</sup> Mrówka R.: Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, t. 1, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2000.

bagatelizowane lub niedoceniane. Glińska-Neweś<sup>5</sup> oraz Miłkuła<sup>6</sup> zauważają, że pozytywny klimat oraz kultura w organizacji mogą mieć bezpośrednie przełożenie na prorozwojowe zachowania pracowników, a sam klimat organizacyjny definiują jako zestaw subiektywnych odczuć i opinii na temat wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak: nagradzanie, elastyczność, standardy czy odpowiedzialność. Wszystko to sprawia, że zmienia się spojrzenie na rolę człowieka w organizacji oraz jego wpływ na sprawność jej działania, a znaczenie kapitału ludzkiego wzrasta.

Zasoby ludzkie tworzą ludzie o konkretnych predyspozycjach, umiejętnościach i kwalifikacjach, dysponujący określoną wiedzą. Kapitał ludzki według Becla i Czaji<sup>7</sup> to „całokształt personifikowanych w człowieku umiejętności, wiedzy, doświadczeń, predyspozycji i postaw oraz stan zdrowia psychicznego i fizycznego, które decydują o możliwościach produkcyjnych jednostki ludzkiej”. Domański<sup>8</sup> opisuje go jako zasób: wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawartej w społeczeństwie.

Rożnowski i współautorzy<sup>9</sup> podając za Białkowską<sup>10</sup> przekonują, że rynek pracy w Polsce jest na drodze przemiany z rynku pracodawcy na rynek pracownika. Dokonujące się przekształcenia sprawiają, że na znaczeniu zyskują badania opinii pracowników na temat sytuacji panującej w przedsiębiorstwie. Według Filipa<sup>11</sup> „na każdym etapie rozwoju firmy wiedza i umiejętności pracowników, jako podstawowy zasób firmy, muszą być systematycznie rozpoznawane, rozwijane i udoskonalane, a planowanie potrzeb kadrowych warunkuje dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Uczestnictwo pracowników w działaniach kontrolnych w miejscu pracy kojarzy się głównie ze sformalizowanymi działaniami w obszarze audytu wewnętrznego, gdzie występują oni przeważnie w roli podmiotu kontroli. Działania kontrolne rzadziej łączone są z rolą obserwatora – analityka funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy wręcz demaskatora praktyk lub zjawisk, które w jego mniemaniu powinny ujrzyć światło dzienne<sup>12</sup>.

Aby informacja o zaistniałych nieprawidłowościach bądź też zjawiskach niepokojących odniosła skutek, muszą wystąpić dwa warunki konieczne: odpowiedni klimat w przedsiębiorstwie i nastawienie pracodawcy – dobra wola kadry kierowniczej, która zechce wysłuchać

<sup>5</sup> Glińska-Neweś A.: Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces. Zeszyty Naukowe, s. Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu, nr 2/3. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2009, s. 1124-1131.

<sup>6</sup> Miłkuła B.: Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć. Zeszyty Naukowe, nr 3. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2000, s. 33-40.

<sup>7</sup> Becla A., Czaja S.: Rola kapitału ludzkiego i społecznego w określeniu ścieżki rozwoju ekonomicznego w regionach problemowych. Optimum. Studia Ekonomiczne, nr 2(68), 2014, s. 19.

<sup>8</sup> Domański R.: Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy. PWN, Warszawa 1993, s. 19.

<sup>9</sup> Rożnowski B., Markowski K., Łobocki J., Konefał K.: Postawy i zachowania uczestników lokalnego rynku pracy. Instytut Rynku Pracy – Fundacja Nowy Staw, Lublin 2007.

<sup>10</sup> Białkowska A.: Koniec rynku pracodawcy. „Nowy Przemysł”, nr 1, 2007.

<sup>11</sup> Filip P.: Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu procesu doboru kadr. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7, 2005, s. 341.

<sup>12</sup> Rogowski W.: op.cit., s. 29.

pracowników oraz w interesie przełożonych musi leżeć usprawnianie i dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Celem badań było poznanie opinii pracowników na temat warunków zatrudnienia panujących w jednym z działów przedsiębiorstwa z sektora usług oraz przygotowanie listy zaleceń, których realizacja może mieć wpływ na poprawę jego funkcjonowania. Ponadto, celem pracy była ocena możliwości wykorzystania wybranych metod badania opinii pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w omawianym podmiocie.

## 2. Badania opinii pracowników

Ćwiklicki i Pawlina<sup>13</sup> podając za Martyniakiem<sup>14</sup>, i powołując się na osiągnięcia naukowe F. W. Taylora<sup>15</sup> przekonują, że „w organizowaniu działalności ludzkiej można i należy posługiwać się metodami naukowymi opartymi na obserwacji, pomiarach i eksperymentach”.

Diagnozowanie i prognozowanie tego, co dzieje się w firmie to podstawa sprawnego zarządzania. Informacji o procesach zachodzących wewnątrz organizacji oraz postrzeganiu jej przez zatrudnionych w niej ludzi może dostarczyć sondaż opinii pracowników<sup>16</sup>.

Sondaż opinii pracowników według Januszka<sup>17</sup> to instrument zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki któremu uzyskuje się różnorodne informacje o relacjach zachodzących pomiędzy organizacją a pracownikami w ich środowisku pracy. Sztumski<sup>18</sup> wykazuje, że do najczęściej wykorzystywanych metod badania opinii pracowników należy odpowiednio zredagowany kwestionariusz ankietowy wywiadu. Do często stosowanych metod zalicza również wywiady grupowe i indywidualne nieskateryzowane, które są zwykle prowadzone w sposób swobodny. Tak przeprowadzone badania pozwalają pozyskać dane jakościowe, pogłębiające znajomość wybranych zjawisk. Wymienia również zalety wywiadów skategoryzowanych lub częściowo skategoryzowanych. Ponadto w badaniach opinii pracowników zwraca uwagę na informacje, jakie można pozyskać poprzez obserwację ich zachowań. Cewińska<sup>19</sup> przeprowadza badania ankietowe wśród menedżerów firm regionu łódzkiego, właścicieli firm oraz kierowników średniego i wyższego szczebla, decydujących

<sup>13</sup> Ćwiklicki M., Pawlina A.: Identyfikacja elementów metody *action research* w naukowym zarządzaniu. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(169), 2015, s. 55-69.

<sup>14</sup> Martyniak Z.: Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1993, s. 24.

<sup>15</sup> Taylor F. W.: *Scientific Management*. Routledge, New York 2003.

<sup>16</sup> Radosławska J.: Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2005, s. 78-90.

<sup>17</sup> Januszek H.: *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003.

<sup>18</sup> Sztumski J.: *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Śląsk, Katowice 1999.

<sup>19</sup> Cewińska J.: *Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych*. Prace Naukowe, nr 223. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2011, s. 147-153.



lub współdecydujących o prowadzeniu albo zaniechaniu badań opinii pracowników. Wykazuje, że zdaniem respondentów badania te mogą dostarczyć istotnych informacji z punktu widzenia kadry kierowniczej.

Juchnowicz<sup>20</sup> przedstawia koncepcję klienta wewnętrznego i jego rolę w systemie zarządzania organizacją. Koncepcja zakłada traktowanie pracowników z podobnym respektem jak klientów zewnętrznych. Zwraca uwagę, że kadra kierownicza powinna skupiać się zarówno na klientach, jak i pracownikach, w szczególności na ich satysfakcji. Podkreśla, że niezbędne staje się monitorowanie zmian, a także badanie czynników determinujących satysfakcję z pracy. W badaniach przeprowadzonych w gronie pracowników sektora usług wykorzystuje metodę wywiadu według autorskiego kwestionariusza oraz posługuje się techniką wywiadów telefonicznych wspomaganą komputerowo. W konkluzji wykazuje, że respondenci deklarują wysoką satysfakcję z pracy, niski stopień wypalenia zawodowego i gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji.

Dawid-Sawicka<sup>21</sup> bada opinie pracowników na temat stanu czynników, mających budować ich zaangażowanie w pracę, takich jak m.in.: dostępność przełożonego, stosunki międzyludzkie, możliwość samodzielnego działania, pewność zatrudnienia czy system wynagradzania. Wykazuje, że do czynników, które najbardziej obniżają zaangażowanie w pracę, zaliczyć można brak warunków do rozwoju zawodowego, brak wpływu na decyzje podejmowane przez przełożonych oraz warunki płacowe.

Lachiewicz oraz Zakrzewska-Bielawska<sup>22</sup> przedstawiają badania opinii pracowników na temat procesów restrukturyzacyjnych przeprowadzonych w trzech dużych firmach z regionu łódzkiego. W swoich badaniach wykazują, że zmiany przeprowadzane były z pominięciem opinii pracowników, których rola w przekształceniach strukturalnych była znikoma lub wręcz żadna. Bilińska<sup>23</sup> prezentuje podejście do procesu badań satysfakcji pracowników na podstawie rozwiązania opracowanego w Volkswagen Motor Polska. Zwraca uwagę, że opinie personelu można traktować jako swoisty barometr ogólnego klimatu panującego w organizacji, słuszności realizowanej polityki kadrowej czy też kompetencji kadry kierowniczej.

Huang i współautorzy<sup>24</sup> przekonują, że choć od kreatywności i zaangażowania kadry zależny jest dalszy rozwój przedsiębiorstwa, wielu z pracowników obawia się w sposób otwarty przedstawiać koncepcje zmian, czy też wyrażać swoje opinie i obawy dotyczące

---

<sup>20</sup> Juchnowicz M.: op.cit.

<sup>21</sup> Dawid-Sawicka M.: Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2008, s. 101-109.

<sup>22</sup> Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.: Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003, s. 117-133.

<sup>23</sup> Bilińska J.: Badania satysfakcji pracowników na przykładzie Volkswagen Motor Polska. Prace Naukowe, nr 31. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008, s. 509-522.

<sup>24</sup> Huang X., Van de Vliert E., Van der Vegt G.: Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. “Management and Organization Review”, Vol. 1(3), 2005, p. 459-482.

dalszego funkcjonowania organizacji. Morrison i Milliken<sup>25</sup> stwierdzają, że gdy personel firmy milczy w sprawach niepokojących, zjawisko przyjmuje formę zbiorowego zachowania, które określają jako „cisza organizacyjna”. Naus i współautorzy<sup>26</sup> zwracają uwagę, że pracownicy, którzy są sfrustrowani i rozczarowani warunkami pracy, mogą odpowiedzieć na niekorzystne warunki organizacyjne w różny sposób. Zasadniczo jednak wybierają jedną z czterech możliwości (według modelu EVLN<sup>27,28,29</sup>): opuszczają organizację (ang. *exit*); podejmują próby przewyciężenia problemów (ang. *voice*); dystansują się i wycofują z aktywnego udziału w funkcjonowaniu organizacji (ang. *loyalty*) lub przejawiają zachowania negatywne (ang. *neglect*), takie jak np. spadek zaangażowania lub zwiększenie zachowań kontrproduktywnych<sup>30,31</sup>. W swoich badaniach wykazują, że pracownicy, od których wymaga się coraz więcej, a nie daje w zamian nic ponad zatrudnienie i wynagrodzenie, stosują swoiste środki samoobrony, które pozwalają im nadać sens zmieniającym się warunkom zatrudnienia. Jednym z takich zachowań jest przyjęcie postawy cynicznej względem organizacji, która wynika z przekonania, że pracodawca nie jest uczciwy, co w konsekwencji w dalszej perspektywie czasu powoduje nieufność, rozczarowanie i frustrację.

Prezentacja wybranych badań opinii pracowników świadczy, że dostarczyć one mogą istotnych informacji na temat organizacji i warunków pracy, których kadra kierownicza może nie być świadoma. Ich analiza i wdrożenie działań naprawczych może znacząco wpłynąć na rozwój organizacji.

### 3. Materiały i metody

W przedsiębiorstwie, w którym przeprowadzono badania, kadra zarządzająca miała do czynienia z niepokojąco dużą rotacją pracowników w jednym z działów, którego praca staje się powoli kluczowa dla sprawnego działania całej organizacji. Na przestrzeni dwóch lat samodzielną decyzję o odejściu z pracy podjęło pięć nowo przyjętych osób, czego wynikiem

---

<sup>25</sup> Morrison E.W., Milliken F.J.: Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. “Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 4, 2000, p. 706-725.

<sup>26</sup> Naus F., Van Iterson A., Roe R.: Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. “Human Relations”, Vol. 60, No. 5, 2007, p. 683-718.

<sup>27</sup> Hirschman A.O.: Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press, Cambridge 1970.

<sup>28</sup> Lee S.Y., Whitford A.B.: Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. “Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 18, No. 4, 2008, p. 647-671.

<sup>29</sup> Turnley W.H., Feldman D.C.: The impact of psychological contract violations on exit, loyalty and neglect. “Human Relations”, Vol. 52, No. 7, 1999, p. 895-922.

<sup>30</sup> Białas S., Litwin J.: Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku. „Zarządzanie i Finanse”, nr 4(1), 2013, s. 17-29.

<sup>31</sup> Macko M.: Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników. Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2009.

był nieustannie prowadzony nabór na wybrane stanowiska pracy. W organizacji nie stosowano dotychczas nowoczesnych technik zarządzania personelem. Nie badano opinii pracowników na temat warunków zatrudnienia, nie prowadzono wywiadów z osobami rezygnującymi z pracy, a powody rezygnacji były zwykle kadry zarządzającej obojętne. W momencie jednak, gdy zjawisko przybrało na sile, pojawiły się braki kadrowe, problemy z jakością wykonywanej pracy oraz trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników, zwrócono uwagę na potrzebę diagnozy stanu rzeczy.

W świetle zaistniałych faktów postanowiono przeprowadzić sondaż opinii pracowników szeregowych i kierownictwa działu, w którym wystąpiły problemy oraz pracowników innych działów.

Przedmiotem sondażu były m.in. klimat i nastroje oraz poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, ocena relacji interpersonalnych, systemu motywacyjnego i możliwości rozwoju zawodowego, a także warunków płacowych. Z uwagi na ochronę interesów firmy, jej nazwa oraz charakter prowadzonej działalności pozostają do wiadomości autora badań.

Badania przeprowadzono w myśl koncepcji rozwiązywania konfliktów, polegającej na niewładczej interwencji neutralnych osób trzecich<sup>32</sup>. Obserwacje prowadzono według założeń metody z rodzaju „ukryty klient” (ang. *mystery shopping*<sup>33</sup>). Sondaż z kolei oparto na wywiadzie indywidualnym pogłębionym (ang. *Individual In-depth Interview IDI*), skróconym, nieskategoryzowanym, który prowadzono w sposób swobodny (według ogólnie zarysowanego scenariusza). Pracownicy omawianego działu nie zostali poinformowani o udziale w badaniu. Dotyczyło to również kadry kierowniczej. Ponadto, prowadzono obserwacje konkretnych czynności wykonywanych przez pracowników oraz sposób ich organizacji, począwszy od codziennych, rutynowych i indywidualnych zadań, skończywszy na długookresowych pracach zespołowych. Badanie stanowiło oddolną inicjatywę pracowników, a osoba przeprowadzająca rozmowy pochodziła z równoległej, niezależnej jednostki (tab. 1). Celem sondażu było zwrócenie uwagi przełożonych na niepokojące zjawiska, zachodzące w omawianym dziale, które mogą mieć wpływ na sprawność działania i rozwój całej organizacji.

---

<sup>32</sup> Szpor A.: Kontrola zarządcza a mediacja w administracji publicznej. „Kontrola Państwa”, No. 5(340), 2011, s. 8-28.

<sup>33</sup> Hazlerig A.: Introduction to Mystery Shopping: The Perfect Home-based Business. Booksurge Publishing, North Charleston 2007.

Tabela 1

## Charakterystyka przeprowadzonego sondażu

Obserwator, osoba przeprowadzająca sondaż	Z wewnątrz, z wypracowaną pozycją, znana pracownikom, ciesząca się zaufaniem
Inicjatywa badania	Oddolna
Forma badania	Wywiad indywidualny, nieskategoryzowany, prowadzony w sposób swobodny, obserwacje czynności i zachowań pracowników
Narzędzia	Notatki własne obserwatora, arkusz wywiadu exit-interview
Podmiot badania	Pracownicy szeregowi działu, w którym wystąpiły problemy, jego kierownictwo oraz pracownicy innych działów
Przedmiot badania	Powody dużej rotacji pracowników i częstych zwolnień. Poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, ocena relacji interpersonalnych, systemu motywacyjnego, warunków płacowych i możliwości rozwoju zawodowego
Cel badania	Zwrócenie uwagi przełożonych na niepokojące zjawiska związane z funkcjonowaniem jednostki
Wnioski z badania	Pisemny raport końcowy

Zródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzony wywiad nie miał sformalizowanego charakteru, tak aby uwiarygodnić wyniki przede wszystkim przez zebranie opinii pracowników w sposób możliwie naturalny. W badaniach przyjęto założenie, że wyniki sondażu oraz poczynione obserwacje stanowią mają przyczynę dla opracowania ogólnych założeń dla badań sondażowych opinii pracowników w omawianym przedsiębiorstwie. Projekt służył przetestowaniu wybranych metod badawczych w celu doboru najlepszych dla ogólnej koncepcji, ponadto stanowił fragment prac nad koncepcją kontroli wewnętrznych w zakresie organizacji pracy oraz audytu bezpieczeństwa danych.

Koncepcja badań zakładała również przygotowanie i wykorzystanie ankiety typu exit-interview, aby ocenić, jak efektywne może to być narzędzie w diagnozowaniu przyczyn rezygnacji z pracy i jakie są możliwości jego użycia w badanym przedsiębiorstwie.

#### 4. Wyniki badań i wnioski

W omawianym dziale, w okresie gdy prowadzono badania (pierwsze półrocze 2015 roku), zatrudnionych było 8 osób. Zespołem kierował jeden przełożony. Wywiad przeprowadzono z 7 zatrudnionymi pracownikami, z czego 3 było w wieku 50+ (tab. 2) oraz 3, którzy zrezygnowali z pracy. Ponadto zebrano opinie 20 pracowników innych działów na temat współpracy z omawianą jednostką. Łącznie wywiad przeprowadzono z 30 pracownikami (tab. 3). W czasie prowadzenia badań kierownik działu zgłaszał zapotrzebowanie na 3 nowych pracowników.

Tabela 2

## Wiek pracowników badanego działu

Przedział wiekowy	50+	35-50	30-35	26-30
Liczba pracowników	3	2	2	2

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

## Liczba pracowników, z którymi przeprowadzono wywiad

Pracownicy badanego działu			Pracownicy z innych działów	
Szeregowi	Zwolnieni	Kadra kierownicza	Szeregowi	Kadra kierownicza
6	3	1	18	2

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy odchodzący z firmy argumentują swoją decyzję przede wszystkim warunkami płacowymi. Deklarują zmianę pracodawcy z uwagi na niskie wynagrodzenie. Kwestie niskich zarobków są poruszane przez wszystkich pracowników badanego działu. Sondaż pokazuje więc, że może to być jeden z kluczowych czynników wpływających na dużą rotację pracowników, zwłaszcza w okresie do jednego roku od zatrudnienia. Co ciekawe, rotacja ta jest charakterystyczna dla osób relatywnie młodych, tj. w wieku do 35 lat. Osoby starsze, w wieku średnim oraz 50+ rzadziej rezygnowały z pracy po około roku od zatrudnienia (odnotowano jeden taki przypadek). Częściej niż pozostałe zwracają one w rozmowach uwagę na stabilne warunki zatrudnienia, regularnie wypłacaną pensję, świadczenia socjalne oraz warunki lokalowe.

Do najczęściej zgłaszanych problemów zaliczyć można warunki płacowe, brak perspektyw rozwoju zawodowego i możliwości awansu, brak rozwoju działu oraz brak wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie (tab. 4). Niewłaściwą organizację pracy zgłosili przede wszystkim pracownicy innych jednostek, którzy zwrócili uwagę głównie na kwestie czynności newralgicznych, wykonywanych w czasie przyjmowania klientów, co w ich ocenie skutecznie utrudniało lub wręcz uniemożliwiało ich obsługę. Nierzadko wymagało to wyłączenia danej placówki z pracy nawet na trzy dni robocze.

Sondowani pracownicy wykazywali swoistą obojętność na problemy organizacyjne zgłaszane przez pracowników innych działów, twierdząc, że nie mają na to żadnego wpływu. Kierownik z kolei uzasadniał to brakami kadrowymi oraz zasobów.

Kolejnym problemem zgłaszanym zarówno przez pracowników sondowanej jednostki, jak i innych jednostek był brak zdefiniowanych zastępstw. Określony zakres czynności powierzany tylko jednej osobie i brak zastępstwa w momencie jej absencji stwarzał problemy wszystkim działom organizacji. Brak formalnego rozwiązania kwestii zastępstw skutkowało tym, że kierownik działu nie miał argumentów w rozmowie z podwładnymi o dodatkowych czynnościach, a rozwiązanie problemu pozostawiane było samo sobie. Rodziło to frustrację pracowników, którzy nie czuli się odpowiedzialni za czynności swoich kolegów, gdyż nie zostało to sprecyzowane na etapie ustalania zakresu obowiązków. W organizacji często

zdarzały się sytuacje, że dany problem był rozwiązywany po kilku, kilkunastu dniach lub do wykonywania danych czynności byli delegowani inni pracownicy bez wcześniejszego uzgodnienia, dodatkowego wynagrodzenia czy premii.

Tabela 4

Zidentyfikowane problemy oraz pozytywne zjawiska odnotowane w rozmowach z pracownikami badanego działu

Zidentyfikowane problemy	Pozytywne zjawiska
Warunki płacowe	Relatywnie stabilne zatrudnienie
Brak możliwości awansu i rozwoju zawodowego	Dodatki socjalne
Niewłaściwie sformułowany zakres obowiązków (w tym brak sprecyzowania zastępstw)	Regularnie wypłacana pensja
Brak własnego budżetu	Warunki lokalowe
Brak działań naprawczych, jedynie doraźne czynności organizacyjne	Brak stresu oraz brak presji czasu
Brak wizji rozwoju działu	Dobra atmosfera pracy (stosunki koleżeńskie)
Rozmyta odpowiedzialność	Elastyczny czas pracy
Brak autorytetu kierownika	Rozmyta odpowiedzialność
Brak wiary pracowników w przeprowadzenie zmian	
Brak możliwości lub mała możliwość oddziaływania pracowników na decyzje przełożonych	
Niewłaściwa organizacja pracy	

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym problemem poruszonym przez pracowników był brak lub ograniczone możliwości premiowania zadań zleconych, zadań dodatkowych, brak własnego budżetu jednostki i rozmyta odpowiedzialność, która była w okresie prowadzenia badań skupiona przede wszystkim na 4 osobach. Pracownicy zwrócili również uwagę, że pomimo iż kierownik działu zna jego podstawowe problemy, nie są podejmowane żadne istotne kroki naprawcze, ponadto raportowali (w ich ocenie) niewłaściwe przydzielanie zadań i wyrażali niezadowolenie z zakresu obowiązków – pracownicy wysoko wykwalifikowani byli proszeni o wykonywanie zadań poniżej swoich kwalifikacji, podstawowych, innych niż specjalistyczne, które mogły być wykonywane przez pracowników niewykwalifikowanych (było to powodem rezygnacji z pracy jednej osoby).

Zdaniem pracowników brak jest sprecyzowanej strategii rozwoju działu, kierownictwo podejmuje działania o charakterze doraźnym, a kierownik jednostki nie ma autorytetu u przełożonych wyższego szczebla.

Podczas analizy „podejścia kierownictwa” do procesu rekrutacji zauważono, że w badanym dziale przyjęto strategię poszukiwania osób w wieku 50+, które bardziej niż wysoką pensję cenią sobie stabilność zatrudnienia, oraz osób młodych i o mniejszych kwalifikacjach, często bez doświadczenia, lub z małym doświadczeniem, skłonnych pracować za mniejsze wynagrodzenie. Tak prowadzona polityka zatrudnienia doprowadziła do sytuacji, że sondowany dział był traktowany często jako tymczasowe miejsce pracy, które pozwala na zdobycie doświadczenia lub swoisty przyczółek do poszukiwań lepszej pracy. Kolejnym



zaobserwowanym negatywnym zjawiskiem było uzupełnianie braków kadrowych pracownikami bez wykształcenia branżowego i umiejętności specjalistycznych, przesuwanyymi bądź też delegowanymi z innych jednostek. Podobnie jak pracownicy bez doświadczenia zawodowego byli oni przyuczani do konkretnych zadań, które wykonywali pod okiem bardziej doświadczonych kolegów. Proceder ten spełniał zasadniczą rolę wzmocnienia kadry i odciążenia pracowników wysoko wykwalifikowanych, tak aby mogli się skupić na zadaniach newralgicznych.

Pracownicy, pomimo iż wymieniali liczne słabe strony organizacji pracy, zwracali też uwagę na pozytywne aspekty, takie jak elastyczny czas pracy, brak stresu i presji czasu oraz dobre warunki lokalowe.

Ankiety typu exit-interview zgodził się wypełnić tylko jeden z pięciu z odchodzących pracowników, którzy zostali o to poproszeni. Jej analiza nie jest miarodajna i poddaje w wątpliwość przyjęcie tej formy badań w opisywanej organizacji. Trudno jest podejmować decyzje, opierając się na jednym przypadku, jednak pokazał on, że bardziej praktyczne byłoby przeprowadzanie kontrolowanych rozmów typu exit-interview z odchodzącymi pracownikami.

## 5. Poczynione obserwacje i dyskusja wyników

Prezentowana metoda badania opinii pracowników wymaga wcześniejszego zdobycia ich zaufania. Do jej najistotniejszych wad zaliczyć można:

1. ukryta forma sondażu może być źle zrozumiana przez przełożonych, a nawet potraktowana jak niesubordynacja; pracownicy mogą poczuć się obserwowani, a nawet inwigilowani,
2. wyniki sondażu mogą być całkowicie zlekceważone przez kadrę kierowniczą,
3. osoba przeprowadzająca sondaż musi cieszyć się zaufaniem pracowników,
4. odpowiedzialność audytora: możliwa presja wywierana na jego osobę przez kadrę kierowniczą w celu poznania wypowiedzi konkretnych osób,
5. niesformalizowana forma badania wymaga od osoby sondującej uwagi, bezstronności i obiektywizmu.

Z kolei do zalet tak przeprowadzonego wywiadu zaliczono:

1. możliwość poznania opinii pracowników na temat warunków organizacji pracy,
2. możliwość skorzystania z wiedzy i doświadczenia pracowników – poznania pomysłów i propozycji usprawnienia pracy,
3. ukryta forma sondażu pozwala uniknąć swoistego szumu wokół badania, ekscytacji pracowników, zniekształcania wypowiedzi, ukrywania lub ubarwiania opinii; brak

arkusza ankiety pozwala uniknąć nierzetelnych wypowiedzi wynikających z niskiej motywacji lub obaw o brak anonimowości, a także niskiej frekwencji,

4. niski koszt badania, uproszczone kwestie organizacyjne oraz możliwość uniknięcia błędów na etapie projektowania pytań i skali odpowiedzi w arkuszu ankiety.

Przemiany zachodzące w Polsce powodują, że pozycja wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy rośnie. Powoduje to wzrost wartości kapitału ludzkiego, który staje się jednym z najważniejszych elementów sukcesu w biznesie. Przeprowadzony sondaż oraz poczynione obserwacje pokazują, że kadra kierownicza badanego działu boryka się z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników oraz utrzymaniem dotychczas zatrudnionych, którzy najczęściej zmieniają pracę z powodów finansowych. Z drugiej strony w sondowanej jednostce nie są podejmowane żadne szczególne kroki, mające na celu poprawę warunków zatrudnienia lub utrzymanie zatrudnionych pracowników.

Łochnicka<sup>34</sup> zauważa, że zhierarchizowane struktury organizacyjne przestają spełniać swoją rolę. Przedsiębiorstwa działające w zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej muszą zwiększać elastyczność działania. Coraz większego znaczenia nabiera samodzielność, szybkość reakcji i możliwość podejmowania decyzji. Kluczem do sprawnego działania przedsiębiorstwa stają się uprawnienia pracowników do podejmowania decyzji bez konieczności konsultowania ich z bezpośrednimi przełożonymi.

Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji ma wiele zalet, do których Skorupińska<sup>35</sup> zalicza m.in. rozwój umiejętności i wzrost satysfakcji z pracy oraz rozwój kreatywności i przedsiębiorczości pracowników. Partycypacja bezpośrednia stanowi szczególny sposób współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu<sup>36</sup>. Problemami, które często zgłaszali pracownicy, są brak możliwości awansu oraz podejmowania samodzielnych decyzji. Ponadto organizacja pracy w jednostce nie przewiduje ścieżki rozwoju zawodowego czy też zwiększania umiejętności, pozostawiając te kwestie w gestii inicjatywy własnej pracownika.

W perspektywie kilku następnych lat planowana jest dalsza realizacja dotychczas przyjętej strategii utrzymywania „status quo”, która polega na realizacji bieżących zadań. Obrona strategia przewiduje zwiększanie zatrudnienia, jednak bez zmian w wynagrodzeniach i bez zmian organizacyjnych. Wnioskować można, że spowoduje to dalszą stagnację, problemy z rekrutacją pracowników i zaangażowaniem dotychczas zatrudnionych, brak identyfikowania się personelu z problemami firmy oraz brak dynamicznego rozwoju.

---

<sup>34</sup> Łochnicka D.: Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach. Zeszyty Naukowe, nr 4(36). Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2013, s. 151-169.

<sup>35</sup> Skorupińska K.: Dlaczego partycypacja pracownicza? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2004, s. 90.

<sup>36</sup> Warszewska M., Widerszal-Bazyl M.: Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą. „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka”, nr 4, 2003, s. 13-16.



Znamienita jest wypowiedź jednego z ankietowanych pracowników, która jego zdaniem najlepiej oddaje sytuację w sondowanym dziale: *„Jeśli praca jest wykonywana dobrze, to jest dobrze, jeśli jest wykonywana źle, to też jakoś jest, w gruncie rzeczy nikogo to nie obchodzi”*. Wypowiedź ta utrzymana jest w tonie marazmu, zrezygnowania, poczucia stagnacji i cynizmu, i jest skorelowana z ograniczonymi możliwościami rozwoju zawodowego oraz brakiem możliwości awansu, na które zwracali uwagę pracownicy działu.

## 6. Zalecenia dla badanej jednostki

Sondaż opinii pracowników pozwolił na przygotowanie raportu końcowego. Zawiera on m.in. zalecenia, i choć nie są one wiążące i mają charakter doradczy, ich realizacja może mieć wpływ na poprawę funkcjonowania nie tylko sondowanej jednostki, ale całego przedsiębiorstwa:

1. zwiększenie wynagrodzeń,
2. opracowanie jasnej struktury organizacyjnej z precyzyjnym podziałem kompetencji oraz poinformowanie pracowników organizacji o wprowadzonym podziale, wskazany jest podział jednostki na zespoły robocze – wdrożeniowy operacyjny, techniczny oraz wsparcia typu helpdesk. Podział pracowników jednostki na zespoły robocze jest związany z powstaniem stanowisk kierowniczych niższego szczebla, co stwarza możliwości awansu, ponadto ich utworzenie pozwala kierownikowi działu skupić się na zadaniach istotnych z punktu widzenia dalszego rozwoju,
3. zmiana polityki rekrutowania oraz zatrudniania pracowników – zwiększenie zatrudnienia pracowników wysoko wykwalifikowanych,
4. precyzowanie zakresu obowiązków oraz zastępstw na etapie ustalania warunków współpracy,
5. dofinansowanie działu, przez utworzenie funduszu operacyjnego do dyspozycji kierownika, z przeznaczeniem na finansowanie szkoleń zawodowych, zadań zleconych, dodatkowych, innych niż zapisane w zakresie obowiązków.

## 7. Podsumowanie

Sondaż opinii może dostarczyć istotnych informacji o warunkach pracy oraz różnorodnych uwarunkowaniach organizacyjnych panujących w przedsiębiorstwie. Swobodny wywiad pozwala odnotować spostrzeżenia, wynikające z naturalnych wypowiedzi pracowników, jest jednak trudny do przeprowadzenia, gdyż wymaga ich zaufania.

Opiniom pracowników towarzyszą zwykle propozycje usprawnień organizacyjnych. Raport końcowy powinien więc w szczególny sposób zaprezentować koncepcje zmian i pomysły pracowników.

Istotą badań sondażowych jest poznanie opinii pracowników o funkcjonowaniu organizacji, jednak to kadra zarządzająca zadecyduje, czy wykorzysta pozyskane informacje.

## Bibliografia

1. Becla A., Czaja S.: Rola kapitału ludzkiego i społecznego w określeniu ścieżki rozwoju ekonomicznego w regionach problemowych. *Optimum. „Studia Ekonomiczne”*, nr 2(68), 2014.
2. Białas S., Litwin J.: Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku. *„Zarządzanie i Finanse”*, nr 4(1), 2013.
3. Białkowska A.: Koniec rynku pracodawcy. *„Nowy Przemysł”*, nr 1, 2007.
4. Bilińska J.: Badania satysfakcji pracowników na przykładzie Volkswagen Motor Polska. *Prace Naukowe*, nr 31. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008.
5. Cewińska J.: Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych. *Prace Naukowe*, nr 223. Uniwersytet Ekonomiczny. Wrocław 2011.
6. Ćwiklicki M., Pawlina A.: Identyfikacja elementów metody *action research* w naukowym zarządzaniu. *„Organizacja i Kierowanie”*, nr 4(169), 2015.
7. Dawid-Sawicka M.: Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić? *„Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”*, nr 3-4, 2008.
8. Domański R.: *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy*. PWN, Warszawa 1993.
9. Filip P.: Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu procesu doboru kadr. *„Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”*, nr 7, 2005.
10. Glińska-Noweś A.: Kształtowanie klimatu organizacji a jej sukces. *Zeszyty Naukowe, s. Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu*, nr 2/3. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2009.
11. Hazlerig A.: *Introduction to Mystery Shopping: The Perfect Home-based Business*. Booksurge Publishing, North Charleston 2007.
12. Hirschman A.O.: *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge 1970.
13. Huang X., Van de Vliert E., Van der Vegt G.: Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *“Management and Organization Review”*, Vol. 1, No. 3, 2005.

14. Januszek H.: *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003.
15. Juchnowicz M.: Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2(24), 2012.
16. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.: Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003.
17. Lee S.Y., Whitford A.B.: Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. “Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 18, No. 4, 2008.
18. Łochnicka D.: Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach. Zeszyty Naukowe, nr 4(36). Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2013.
19. Macko M.: *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 2009.
20. Malarski M., Czapla T.: Koherencja wartości organizacji, jako wyznacznik poziomu zaufania wewnątrz organizacji. „Zarządzanie i Finanse”, nr 10(4, cz. 1), 2012.
21. Martyniak Z.: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1993.
22. Mięka B.: *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*. Zeszyty Naukowe, nr 3. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2000.
23. Morrison E.W., Milliken F.J.: Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. “Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 4, 2000.
24. Mrówka R.: *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej, [w:] Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji, t. 1. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, Warszawa 2000.
25. Naus F., Van Iterson A., Roe R.: Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. “Human Relations”, Vol. 60, No. 5, 2007.
26. Radosławska J.: Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2005.
27. Rogowski W.: Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes. „Przegląd Corporate Governance”, nr 1(9), 2007.
28. Rożnowski B., Markowski K., Łobocki J., Konefał K.: *Postawy i zachowania uczestników lokalnego rynku pracy*. Instytut Rynku Pracy – Fundacja Nowy Staw, Lublin 2007.
29. Skorupińska K.: Dlaczego partycypacja pracownicza? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2004.
30. Szpor A.: Kontrola zarządcza a mediacja w administracji publicznej. „Kontrola Państwowa”, No. 5(340), 2011.
31. Sztumski J.: *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Śląsk, Katowice 1999.

32. Taylor F.W.: *Scientific Management*. Routledge, New York 2003.
33. Turnley W.H., Feldman D.C.: The impact of psychological contract violations on exit, loyalty and neglect. "Human Relations", Vol. 52, No. 7, 1999.
34. Warszewska M., Widerszal-Bazyl M.: Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą. „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka”, nr 4, 2003.