

# Badanie satysfakcji pracowników jako narzędzie do lepszego zdiagnozowania sytuacji w organizacji w procesie wprowadzania zmian

*Agnieszka Wolińska-Skuza  
Marek Skuza*

Celem artykułu jest pokazanie, jakie narzędzia warto zastosować do zdiagnozowania sytuacji w organizacji w procesie wprowadzania zmian w kontekście wyzwań, przed którymi znajdują się współczesne firmy. Wykorzystane w artykule dane, pochodzą z przeprowadzonego badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników, które odbyło się w grudniu 2011 r. w międzynarodowym zakładzie produkcyjnym w branży samochodowej. W artykule została postawiona teza, że warunkiem zmiany jest kompleksowa diagnoza organizacji, której można dokonać poprzez przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników. Tego typu badanie pozwala poznać co dla organizacji i jej pracowników jest kluczowe w procesie wdrażania zmian oraz w jaki sposób przygotować się do tego procesu, żeby zminimalizować opór wobec podejścia do zmian i stworzyć warunki do podniesienia satysfakcji z pracy wśród pracowników.

**Słowa kluczowe:** badanie satysfakcji pracowników, diagnoza organizacji, proces zmian, zaangażowanie pracowników, komunikacja wewnętrzna, kapitał intelektualny.

## Wstęp

Współcześnie organizacje stają wobec wielu wyzwań, a kluczowym stało się ciągle zmieniające się i pełne sprzeczności otoczenie zewnętrzne. Wymaga ono od nich nie tylko dużej elastyczności działania, sprawności w jak najbardziej efektywnym wykorzystywaniu swoich zasobów i adaptowaniu się tak do aktualnej sytuacji rynkowej, jak również przygotowaniu się do nadchodzących zmian, które firma musi umieć dostrzegać i trafnie przewidywać<sup>1</sup>. W większo-

---

<sup>1</sup> Portal wiedzy o gospodarce i biznesie, [www.metropolia-silesia.com](http://www.metropolia-silesia.com).

ści współczesne firmy przeszły swoistą metamorfozę, wymuszoną przez szybko rozwijające się i zmieniające się rynki lokalne, krajowe i międzynarodowe, na których panuje coraz większa, bo globalna konkurencja. Jednak przyczyną fundamentalnych zmian w światowej gospodarce jest zmiana jej charakteru<sup>2</sup>. Zmienił się jakościowo charakter i struktura zasobów w prawie każdej firmie. Coraz częściej twierdzi się, że prawdziwa wartość organizacji w pierwszej kolejności zależy od potencjału intelektualnego jej pracowników, który umożliwia organizacji sprawne funkcjonowanie w warunkach zasygnalizowanych zmian, a także wykorzystanie zmienności jako szansy dla własnego rozwoju.

W ostatnich latach znaczenie kapitału intelektualnego szybko wzrasta, a wartość przedsiębiorstwa coraz mniej zależy od czynników materialnych<sup>3</sup>. Nie oznacza to jednak, że ta świadomość jest powszechna, że wszystkie firmy uwzględniają ten fakt w swoim działaniu i w swojej strategii<sup>4</sup>. Problemem współczesnych firm jest system zarządzania kapitałem intelektualnym i umiejętność jego doskonalenia oraz zwiększenie efektywności wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie. Współczesna firma budując swoją konkurencyjność musi umieć dbać o poziom i rozwój takich czynników jak wiedza, informacja, zaufanie klientów, poziom intelektualny pracowników, którzy są w stanie wytworzyć przewagę konkurencyjną. Natomiast cechą, którą określa się najbardziej sprawne w tym zakresie firmy, to dynamizm innowacyjny – zdolność do natychmiastowego wprowadzania innowacyjnych zmian, we wszystkich obszarach działania firmy. To klucz do stworzenia na bazie kapitału intelektualnego trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>.

Zarządzanie współczesną firmą to przede wszystkim kierowanie zespołowym procesem jej odnawiania, a niekiedy nawet wymyślenia jej od nowa. To odnawianie firmy należy rozumieć jako tworzenie, wprowadzenie i stymulowanie zmian, czyli to, co powszechnie nazywane jest zarządzaniem zmianami. Proces ten dotyczy tak wnętrza organizacji, jak i jej współdziałania z otoczeniem zewnętrznym. Skuteczność tego procesu mierzy się czasem potrzebnym do wprowadzania zmian, wynikającymi z takiego działania kosztami, efektywnością wprowadzania zmian i zaakceptowaniem ich przez pracowników. Rezultatem procesu wprowadzania zmian w organizacji jest nieustanne jej modyfikowanie<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, HarperCollins Publications, New York 1992.

<sup>3</sup> A. Greenspan, *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*, Penguin, New York 2007.

<sup>4</sup> *From risk to opportunity – How global executives view sociopolitical issues: McKinsey Global Survey Results*, „McKinsey Quarterly”, October 2008.

<sup>5</sup> Y. Tebriz, S.H. Isma'il, *Gospodarka oparta na wiedzy i kapitale intelektualnym w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, portal [www.globaleconomy.pl](http://www.globaleconomy.pl), Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, 2008.

<sup>6</sup> W. M. Bruce, J. W. Blackburn, *Balancing job satisfaction & performance: a guide for human resource professionals*, Westport, Conn., Quorum Books, 1992.

Wykorzystane w artykule dane, pochodzą z przeprowadzonego badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników, które odbyło się w grudniu 2011 r. w międzynarodowym zakładzie produkcyjnym w branży samochodowej, do którego przystąpiło 120 pracowników reprezentujących wszystkie działy, przekrój stanowiskowy oraz podział na pracowników zatrudnionych na umowy stałe, czasowe, tymczasowe. Organizacja zdecydowała się na przeprowadzenie badań, głównie w celu zdiagnozowania obecnej sytuacji w fabryce pod kątem wprowadzanych zmian zmierzających w kierunku podniesienia efektywności, jakości, konkurencyjności na rynku oraz lepszego zarządzania kapitałem ludzkim, a także zwiększenia zaangażowania pracowników we wspólne tworzenie środowiska pracy.

## Jak zdiagnozować sytuację w organizacji i przygotować ją do procesu zmian?

Zarządzanie zmianą jest procesem przejścia przez organizację z obecnego stanu do pożądanego stanu w przyszłości. Nie przebiega według gotowych schematów i prowadzi do rezultatów, które nie są do końca określone, ponieważ dotyczą zasobów ludzkich, które w różny sposób zachowują się w procesie wdrażania zmian. Podstawowym warunkiem zmiany jest dobra diagnoza, dlatego warto jest przeprowadzić badania satysfakcji pracowników i poznać co dla organizacji i jej pracowników jest istotne i jak dobrze przygotować się do procesu wdrażania zmian, żeby przełamać opór wobec podejścia do zmian<sup>7</sup>.

Jak przeprowadzić proces, żeby pomóc pracownikom w zaakceptowaniu i przyjęciu zmiany w obecnym otoczeniu biznesowym?

Na ogół procesowi wdrażania zmian towarzyszy wiele emocji. Wiele organizacji przechodząc przez ten proces zauważa niechęć i musi się zmierzyć z negatywnym nastawieniem wśród pracowników. Wówczas trzeba w umiejętny sposób, poparty być może na badaniach satysfakcji pracowników przekonać ich o ważności i słuszności projektowanych zmian. Pokazać im realnie, co te zmiany wniosą korzystnego do organizacji i z czym bezpośrednio będą się wiązały. Ten etap otwartości i przygotowania do zmian jest bardzo ważny, gdyż może pomóc pokonać opór i bariery wewnętrzne wśród pracowników. W większości przypadków, pracownicy nigdy nie są gotowi na zmiany, w związku z tym trzeba im pomóc i pokazać, że mogą mieć oni swój udział w procesie zmian (wyzwolenie zaangażowania).

---

<sup>7</sup> C.J. Cranny, P. C. Smith, E.F. Stone, *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, Lexington Books, New York 1992.

Rys. 1. Schemat zaangażowania pracowników w proces wdrażania zmian



Źródło: opracowanie własne.

Nie zawsze jednak tak bywa. Często sytuacja w firmie wymusza proces zmian i często inicjują go właśnie pracownicy różnych szczebli w strukturach firmy, którzy jasno potrafią sprecyzować co i w jaki sposób wymaga usprawnienia lub gruntownej zmiany. To oni wymuszają proces zmian, gdyż dostrzegają, że stan obecny prowadzi do marnowania potencjału firmy. Tę proaktywność pracowników można wykorzystać do dobrego zdiagnozowania sytuacji w firmie i określenia konkretnych obszarów wymagających zmiany.

## Jak można zaangażować pracowników w proces wdrażania zmian?

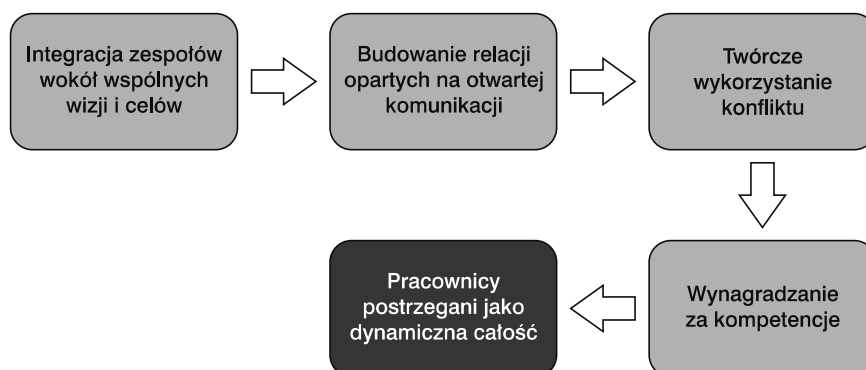
Korzyścią z przeprowadzenia badania jest szansa na przyjrzenie się obszarom wymagającym usprawnienia, co może przyczynić się do podniesienia efektywności i jakości pracy oraz docelowo wpłynie na lepszą współpracę między działami i pracownikami w ramach firmy<sup>8</sup>.

Jest to również w dużej mierze szansa dla organizacji, żeby zaangażować pracowników w proces wdrażania zmian. Może to spowodować lepsze zrozumienie przez nich sytuacji w firmie, poznanie jakie są możliwości i ogranicze-

<sup>8</sup> B. Bigliardi, A.I. Dormio, F. Galati, G. Schiuma, *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*, 2012, Vol. 42 (1), 16 Emerald Publishing – Feb 10.

nia oraz w jaki sposób mogą się oni sami przyczynić do tego, żeby wspólnie kształtować zmiany w swojej firmie.

Rys. 2. Schemat procesu angażowania pracowników we wdrażanie zmian



Źródło: opracowanie własne.

## Określenie celu badania

Istotną kwestią jest sprecyzowanie celu badań, czego one mają dotyczyć oraz jakie potencjalnie korzyści mogą przynieść dla organizacji. Przed przystąpieniem do badania warto określić charakter zmian jakie organizacja zamierza wdrożyć, a w związku z tym, które obszary należy szczególnie precyzyjnie zbadać, jaka jest atmosfera wśród pracowników i nastawienie do procesu zmian, jakie dostrzegają bariery i czują obawy<sup>9</sup>. Ustalenie celów wraz z zarządem oraz osobami odpowiedzialnymi za proces wdrażania zmian jest ważne przed skonstruowaniem narzędzi i opracowaniem dopasowanego do danej organizacji badania. Autorom artykułu udało się w ten sposób podejść do badania, które odbyło się w grudniu 2011 r. w omawianej firmie produkcyjnej. Przed przystąpieniem do badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników, zostały uzgodnione z zarządem następujące cele:

- diagnoza sytuacji w firmie pod kątem panującej atmosfery pracy, kultury organizacyjnej, wzajemnych relacji oraz poziomu zadowolenia pracowników z obecnego miejsca pracy,

<sup>9</sup> L.M. Saari, T. A. Judge, *Employee attitudes and job satisfaction*, "Human Resource Management", 2004, Vol. 43, No. 4, s. 395–407, Wiley Periodicals, Inc.(www.interscience.wiley.com).

- ocena poziomu identyfikacji pracowników z firmą i stopień ich zaangażowania oraz weryfikacja sprawności systemu komunikowania się wewnątrz organizacji, skuteczność kanałów komunikacyjnych, sposób przekazywania informacji zwrotnych odnośnie wykonywanej pracy,
- poznanie opinii pracowników na temat firmy oraz zebranie informacji co pracownicy ewentualnie chcieliby zmienić i w jaki sposób,
- możliwość wyrażenia poglądów, opinii przez pracowników uczestniczących w badaniu, które mogą w przyszłości zaowocować lepszym kształtowaniem kultury organizacyjnej firmy.

Badanie zostało opracowane w taki sposób, żeby zdiagnozować sytuację w ośmiu kluczowych obszarach takich jak:

- satysfakcja z pracy,
- komunikacja wewnętrzna w organizacji,
- styl i sposób zarządzania,
- system wynagrodzenia,
- poziom zaangażowania i identyfikacji pracowników z firmą,
- relacje wewnątrz organizacji (między pracownikami, działami, przełożonymi),
- system doceniania i nagradzania,
- rozwój kariery.

Do badania przystąpili pracownicy reprezentujący:

- wszystkie grupy stanowisk,
- wszystkie poziomy,
- wszystkie działy,
- różne rodzaje zatrudnienia (stały, czasowy, kontraktowy).

## Metodologia badania

W celu skutecznego przeprowadzenia organizacji przez proces zmian, trzeba się zastanowić, w jaki sposób ta zmiana może oddziaływać na ludzi, ich postawy, wartości, zachowania. Ważne jest, żeby dobrać odpowiednią metodologię badania do danej organizacji, żeby skutecznie ocenić sytuację w firmie przed procesem wdrożenia zmian. Konstrukcja badań oraz sam proces ich przeprowadzania ma tutaj kluczowe znaczenie. Pierwszym krokiem jest przygotowanie narzędzi do realizacji badania i określenie roli, jaką mają pełnić. Oparcie badania tylko na jednej ankiecie badającej klimat organizacji i satysfakcję pracowników jest dosyć ryzykowne, gdyż może nie przynieść wiarygodnych rezultatów. Warto pomyśleć nad kilkoma elementami, które zbudują kompleksowe narzędzie i stworzą szansę na głębszą analizę sytuacji w danej

firmie<sup>10</sup>. Przeprowadzone badanie w firmie produkcyjnej w branży samochodowej zostało oparte o następujące narzędzia:

1. Badanie klimatu organizacji i satysfakcji pracowników w oparciu o metodę ankietową, skonstruowaną na bazie 50 pytań.
2. Kwestionariusz badający poziom zaangażowania w oparciu o metodę Q12.
3. Badanie dotyczące osobistego zadowolenia z pracy pogłębione o pytanie otwarte.
4. Analiza głównych czynników wpływających na motywację i poziom zaangażowania w pracę na podstawie przygotowanego kwestionariusza.
5. Ustrukturyzowany wywiad indywidualny oparty o 20 pytań dotyczących takich obszarów jak: atmosfera pracy, relacje między pracownikami i szefami, zadowolenie z pracy, wewnętrzny przepływ informacji, wynagrodzenie, chęć polecenia pracy w firmie znajomym.
6. Zogniskowany wywiad grupowy zrealizowany w formie warsztatów podczas, których 4 niezależne grupy analizowały:
  - system wartości w firmie
  - co ludzie lubią/ nie lubią w swojej firmie?
  - co powinno być kontynuowane w firmie, a co zaprzestane?
  - co pracownicy chcieliby zmienić w swojej firmie?
  - co jest przyczyną konfliktów w firmie?

Dodatkowo w tych samych grupach, została przeprowadzona analiza SWOT (słabych i mocnych stron w firmie oraz szans i zagrożeń na przyszłość). Kompleksowość tych badań przyczyniła się do głębszej analizy sytuacji w firmie i dała możliwość szerszego wypowiedzenia się pracowników poprzez pytania otwarte, zadane nie tylko podczas wywiadu pogłębionego, ale również niektóre badania zawierały dodatkowo opcję dodania swojego komentarza, bądź uzasadnienia wyboru. Dużą wartością były bezpośrednie spotkania z pracownikami i praca z nimi w trakcie warsztatów. Pozwoliło to na głębszą analizę firmy pod kątem obecnego systemu wartości, jego związku z postawami i zachowaniami pracowników oraz kadry kierowniczej. Warsztaty pomogły również w lepszym zidentyfikowaniu obszarów, które pracownicy oceniają najniżej oraz tych, z których pracownicy są zadowoleni i wpływają one istotnie na jakość pracy i poziom identyfikacji z firmą.

---

<sup>10</sup> *Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report*, © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland 2007.

## Rola komunikacji wewnętrznej

Kluczową rolę przed przystąpieniem do badania pełniła komunikacja wewnętrzna. Każdy pracownik w firmie został poinformowany, o tym że zostaną przeprowadzane badania, w jakim okresie, jaki będzie ich cel oraz, że po zakończeniu procesu będzie sporządzony raport, który zostanie przeanalizowany z Zarządem w celu zaplanowania działań do ewentualnego wdrożenia w procesie zmian. Dodatkowo zostało w komunikacie podkreślone, że badanie jest szansą na poznanie opinii pracowników na temat firmy oraz zebranie informacji o tym, co pracownicy chcieliby zmienić i w jaki sposób. Jest to ważny element w procesie przygotowawczym do wdrażania zmian, żeby od samego początku budować zaangażowanie pracowników i powodować, że będą mieli oni swój własny wkład w proces przeprowadzania zmian. Dobrze skonstruowane badanie jest zawsze szansą dla osób uczestniczących w nim do wyrażenia swoich poglądów, opinii, które mogą w przyszłości wpłynąć na inne kształtowanie kultury organizacyjnej firmy.

## Przykłady wyników uzyskanych na podstawie badań przeprowadzonych w firmie produkcyjnej

Zestawienie niektórych wyników pokazuje przykładowo, jakie informacje można uzyskać w celu skutecznego zaprojektowania procesu zmian. Na podstawie badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników (Metoda ankietowa – 50 pytań) uzyskujemy dane na temat wszystkich 8 obszarów ujętych w badaniu. Poniżej zostały przedstawione stwierdzenia najwyżej i najniżej ocenione przez pracowników.

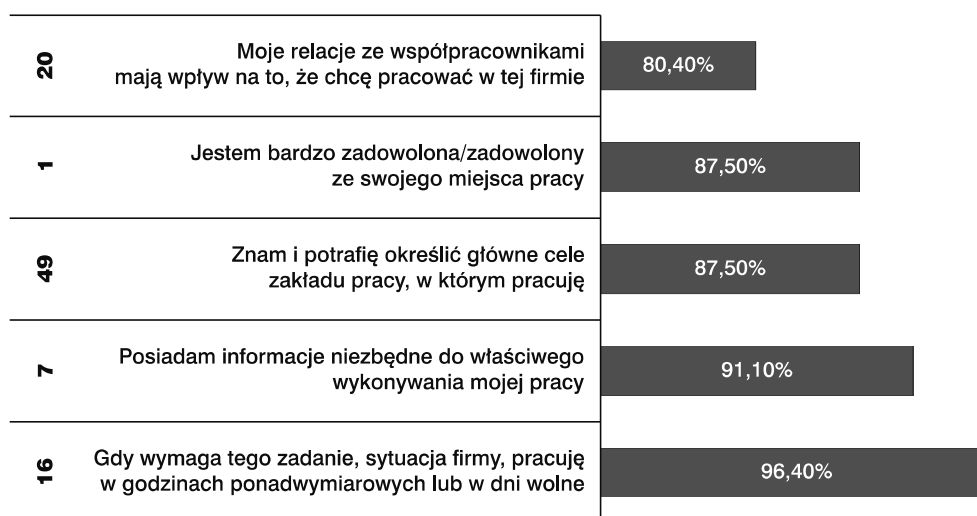
Badania satysfakcji mogą wskazać mocne strony organizacji, które są przez Zarząd czasem niezauważalne lub niedoceniane. Badania ułatwiają więc przeprowadzenie diagnozy silnych i słabych stron organizacji, co jest nieocenione przy tworzeniu planów strategicznych. W przypadku tego konkretnego badania zostało zidentyfikowanych 5 stwierdzeń, które otrzymały najwyższą ocenę w całej ankiecie. Te pozytywne wyniki świadczą o tym, że pracownicy czują się oddani i zobowiązani wobec firmy. W większości przypadków czują się odpowiedzialni i nie widzą problemu, żeby w sytuacji takiej konieczności pracować w godzinach nadliczbowych lub dni wole od pracy. Pracownicy znają główne cele firmy, czują się właściwie przygotowani do wypełniania swojej roli i są odpowiednio wyposażeni do wykonywania swoich zadań.

Wyniki tego badania w istotny sposób korelują z innym badaniem przeprowadzonym w trakcie diagnozy organizacji, określającym poziom zaangażowa-



nia pracowników metodą Q12<sup>11</sup>. Analizując wyniki można dostrzec, że wysokie wyniki dotyczące obszarów najwyżej ocenionych w poprzednim badaniu, również i w tym zostały przez pracowników wysoko ocenione.

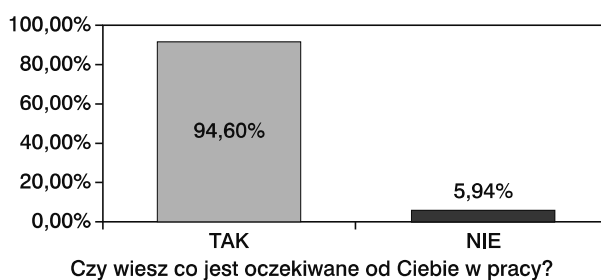
**Wykres 1. Wyniki badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników – zestawienie pięciu najwyżej ocenionych stwierdzeń**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

Przykład 1:

**Wykres 2. Wynik badania uzyskany przy użyciu metody Q12 dotyczący odpowiedzi na pytanie 1 w ankiecie (Czego oczekuje się od Ciebie w pracy?)**

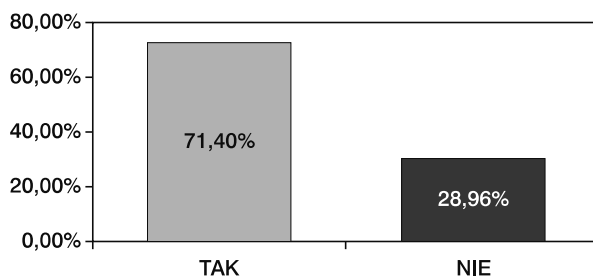


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

<sup>11</sup> Metoda Gallupa to ankieta 12 pytań (stąd zwana jest metodą Q<sup>12</sup>), która mierzy zaangażowanie pracowników i łączy je z kluczowymi procesami biznesowymi, w tym z rotacją pracowników, utrzymaniem klientów, produktywnością, rentownością i bezpieczeństwem.

Przykład 2:

Wykres 3. Wynik badania uzyskany przy użyciu metody Q12 dotyczący odpowiedzi na pytanie 2 w ankiecie (Czy masz materiały, narzędzia, żeby dobrze wykonywać swoją pracę?)

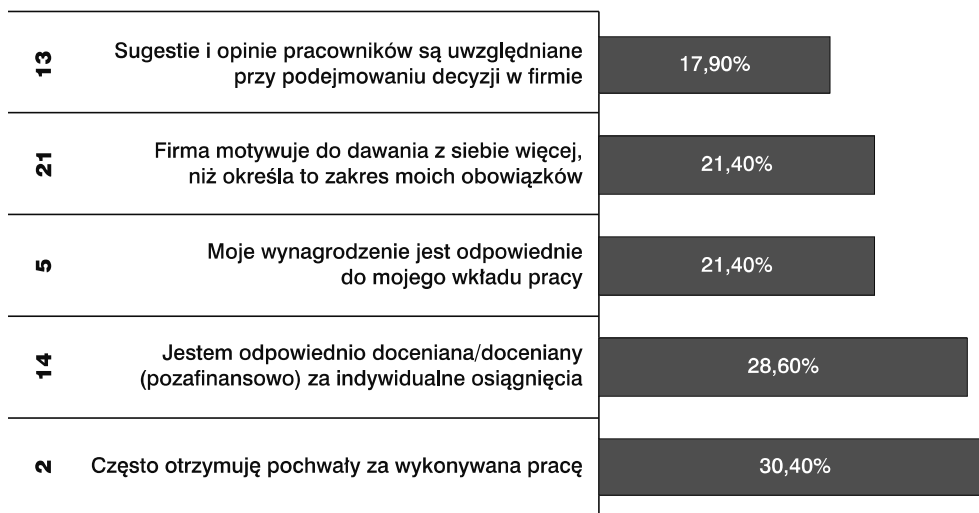


Czy masz materiały, narzędzia, żeby dobrze wykonywać swoją pracę?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

Co w przypadku najniżej ocenionych obszarów?

Wykres 4. Wyniki badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników – zestawienie pięciu najniżej ocenionych stwierdzeń w badaniu



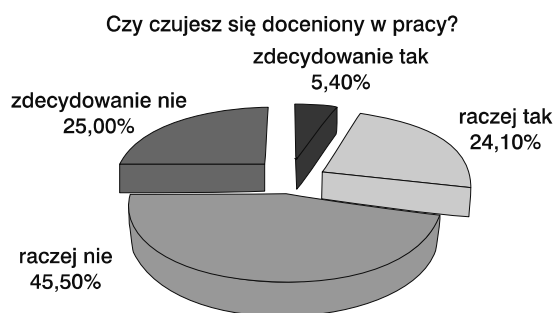
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

Szczegółowej analizie oraz dyskusji z Zarządem i kadrami kierowniczą wymagają zwłaszcza stwierdzenia ocenione najniżej. Wyniki badań uzyskane w tych najniżej ocenionych obszarach dają sygnał, jakie działania należy podjąć w procesie zmian, do czego przykładowo firma może się zobowiązać, a co nie jest realne do zrealizowania, co dla pracowników jest ważne i z czym oni się kompletnie nie utożsamiają.

Poniżej kilka przykładowych wyników, dotyczących takich obszarów jak: docenianie za wkład pracy, komunikacja wewnętrzna, zaufanie do przełożonych, wynagrodzenie.

Przykład 1:

Wykres 5. Wyniki badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników – obszar dotyczący docenienia pracowników za ich wkład pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

Przykład 2:

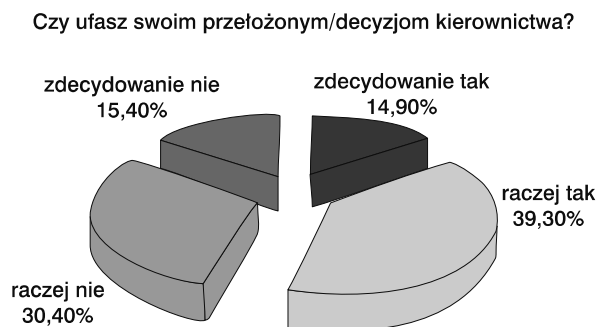
Wykres 6. Wyniki badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników – obszar dotyczący komunikacji wewnętrznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

Przykład 3:

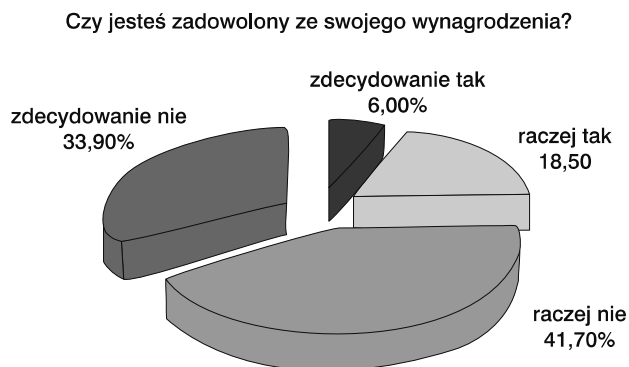
Wykres 7. Wyniki badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników – obszar dotyczący zaufania do przełożonych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

Przykład 4:

Wykres 8. Wyniki badania klimatu organizacji i satysfakcji pracowników – obszar dotyczący wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w firmie produkcyjnej z sektora branży samochodowej.

## Podsumowanie

W dzisiejszych czasach dla każdej organizacji wiedza i kapitał intelektualny to czynniki decydujące o szansach odniesienia sukcesu w warunkach konkurencyjnego i zmiennego otoczenia. Wartością dobrze przygotowanego badania

będzie uzyskanie informacji, jakie obszary są kluczowe w procesie wdrażania zmian, które z nich są problematyczne i będą wymagały głębszego zastanowienia się, w jaki sposób skutecznie dokonać zmian. Mogą też wskazać na obszary, w których poziom zadowolenia jest wysoki i warto go nie zaniedbać, a raczej uczynić pozytywnym determinantem zmian. Istnieje jeszcze jeden ważny aspekt związany z badaniami satysfakcji. Już sam fakt przeprowadzania badań, pytanie pracowników o opinie może sprawić, że poczują się oni docenieni, bardziej związani z organizacją i chętni do bycia ambasadorami zmian.

W przypadku konkretnie badanej firmy (zakład produkcyjny w branży samochodowej), przeprowadzone badania miały być motorem do przeprowadzenia procesu zmian i zidentyfikowania głównych obszarów, w których te zmiany powinny być wprowadzone jako pierwsze. Badanie uświadomiło zarówno pracownikom jak i kadrze zarządzającej rozbieżności, jakie występują w sposobie zarządzania firmą. Wskazały na źródła i przyczyny konfliktów oraz wyraźne luki w sposobie komunikowania się. Badania w efekcie doprowadziły do stworzenia planu działań i wyznaczenia kamieni milowych jako mierników efektywnego wdrażania zmian. Został powołany zespół zajmujący się efektywnym wdrażaniem nowych rozwiązań oraz transparentnym komunikowaniu tych zmian wszystkim pracownikom.

Badania satysfakcji w wielu przypadkach mogą więc posłużyć jako sposób stworzenia założeń do szerszej polityki firmy, od tworzenia systemów zarządzania zasobami ludzkimi poczynając, aż na określaniu celów strategicznych i tworzeniu kultury organizacyjnej kończąc.

## Bibliografia

- Bigliardi B., Dormio A.I., Galati F., Schiuma G., *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*, 2010, Volume 42 (1), 16 Emerald Publishing – Feb 10.
- Bruce W. M., Blackburn J. W., *Balancing job satisfaction & performance: a guide for human resource professionals*, Quorum Books, Westport, Conn 1992.
- Cranny C.J., Smith P. C., Stone E.F., *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, Lexington Books, New York 1992.
- Drucker P., *The Age of Discontinuity*, Harper Collins Publications, New York 1992.
- From risk to opportunity – How global executives view sociopolitical issues: McKinsey Global Survey Results*, „McKinsey Quarterly”, October 2008
- Greenspan A., *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*, Penguin, New York 2007.

*Measuring job satisfaction in surveys* – Comparative analytical report, © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, 2007.

Portal wiedzy o gospodarce i biznesie, [www.metropolia-silesia.com](http://www.metropolia-silesia.com)

Saari L.M., Judge T. A., *Employee attitudes and job satisfaction*, "Human Resource Management", 2004, Vol. 43, No. 4, Wiley Periodicals, Inc. ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).

Tebritz Y., Isma'il S.H., *Gospodarka oparta na wiedzy i kapitale intelektualnym w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, portal [www.globaleconomy.pl](http://www.globaleconomy.pl), Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, 2008.

## Summary

### Staff Satisfaction Survey as Tool to Better Diagnose Situation in Organization under Process of Change

The main purpose of this article is to show what tools should be used in order to diagnose organization being in the process of change in the context of rapidly changing environment and the challenges facing the companies today. The data referred to in this article comes from the employee satisfaction survey held in December 2011 in the international production plant, branch of the automotive industry. This article stresses that in order to provide an effective change it is necessary to diagnose the organization first by conducting a complex employee satisfaction survey. This type of research provides a feedback about the overall situation in the firm, what is crucial in the process of implementing the changes and also how to prepare for this process to minimize resistance to change and increase job satisfaction among employees.

**Keywords:** employee satisfaction survey, organisation diagnose, change management, employee engagement, internal communication, intellectual capital.

## Резюме

### Исследование удовлетворенности сотрудников как инструмент диагностики ситуации в организации в процессе введения изменений

Цель статьи – показать какие инструменты стоит применять для диагностики ситуации в процессе введения изменений в контексте вызовов, стоящих перед современными фирмами. Использованные в статье данные – это результаты исследования климата организации и удовлетворенности сотрудников, проведенного в декабре 2011 г. на транснациональном производственном предприятии автомобильного сектора. В статье выдвинут тезис, что условием изменения является комплексная диагностика организации, которая может быть проведена путем исследования удовлетворенности сотрудников. Исследование этого типа позволяет выявить, что для организации и ее сотрудников имеет ключевое значение в процессе внедрения изменений, а также определить, каким образом подготовиться к этому процессу, чтобы минимизировать сопротивление изменениям и создать условия для повышения удовлетворенности сотрудников работой.

**Ключевые слова:** исследование удовлетворенности сотрудников, диагностика организации, процесс изменений, увлеченность сотрудников, внутренняя коммуникация, интеллектуальный капитал.

#### **Dr Agnieszka Wolińska-Skuza**

Specjalizuje się w doradztwie strategicznym i procesach zarządzania kapitałem ludzkim, buduje i wdraża strategie komunikacji wewnętrznej, przeprowadza audyty personalne, projektuje systemy ocen i narzędzi do zarządzania kapitałem ludzkim, dokonuje analizy celów biznesowych w kontekście polityki zatrudnienia i kultury organizacyjnej. Doradza klientom w zakresie budowania strategii, tworzenia i wdrażania narzędzi z zakresu HR. Posiada 11 lat doświadczenia w międzynarodowej firmie doradczej KPMG, gdzie była odpowiedzialna za współtworzenie polityki personalnej firmy w Polsce i za granicą. Obecnie zarządza firmą MasConsulting, współpracuje z firmą Telos Partners oraz prowadzi cykl wykładów w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Szkole Głównej Handlowej.

**Marek Skuza**

Specjalizuje się w doradztwie finansowym i biznesowym (audyty finansowe, analizy ryzyka biznesowego i optymalizacje procesów operacyjnych, restrukturyzacje) oraz w przeprowadzaniu organizacji przez procesy zmian (przekształcenie firmy i wzrost, planowanie strategiczne, zmiany strukturalne, przekształcenia przywództwa). Posiada doświadczenie jako audytor w firmie doradczej KPMG, był Dyrektorem Finansowym i Członkiem Zarządu w firmie Holmes Place, zarządzał ryzykiem walutowym w firmie Capital Management Polska, obecnie pełni funkcję Dyrektora ds. Inwestycji Kapitałowych w firmie Benefit Systems S.A.