

Dawid Szostek

Badania demoskopijne pracowników jako przejaw wykorzystania założeń marketingu personalnego

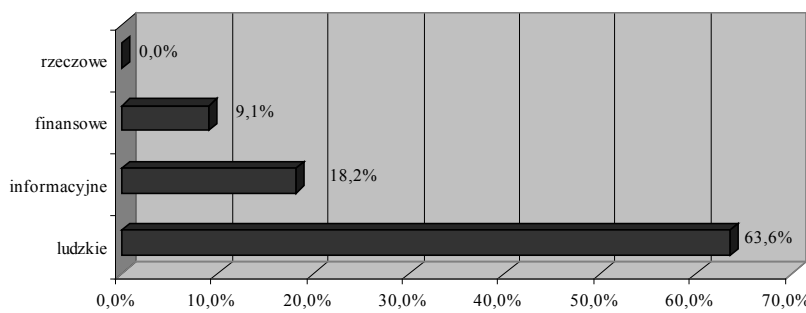
Słowa kluczowe: *badania marketingowe, badania opinii pracowników, marketing personalny (kadrowy, wewnętrzny), demoskopia*

Abstrakt: Demoskopia, jak wskazuje etymologia tego terminu, oznacza analizę, której przedmiotem jest społeczeństwo danego państwa. Intensywny rozwój badań opinii pracowników jest dowodem na równie skuteczne zastosowanie demoskopii w skali mikro, czyli na poziomie przedsiębiorstwa. W tym przypadku pomiarem objęci są pracownicy, czyli *demos* danego podmiotu gospodarczego. Badania tego typu dają wiele korzyści. Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na fakt, iż osoby zatrudnione są cennym źródłem informacji. Turbulentne i nasycone konkurencją otoczenie powinno zatem skłaniać patrzące perspektywnie podmioty gospodarcze do szerokiego zastosowania założeń badań opinii pracowników oraz samego marketingu personalnego. Analiza zagadnienia zostanie poparta wynikami badania własnego, które zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie średnich i dużych przedsiębiorstw Torunia.

Wprowadzenie

„Czy jest Pani/Pan zadowolony z aktualnie wykonywanej pracy?” – zagadką jest, ilu pracujących Polaków odpowiedziałoby twierdząco na to pytanie. Faktem jest jednak, że w przypadku prawie połowy osób okazałoby się, iż praca w istotny sposób zakłóca życie osobiste (por. wykres 1)¹.

¹ Badania empiryczne dotyczące tej kwestii można znaleźć w pracy Krakowskiej i Kołodziejkiego. zob. J. Krokowska, S. Kołodziejki, *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007, s. 260.

Wykres 1. Ważność zasobów w działalności badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Abstrahując od powodów takiego stanu rzeczy, należy zastanowić się, dlaczego taka sytuacja powstaje i jakie działania są podejmowane przez pracodawców w celu przeciwdziałania niezadowoleniu wśród osób zatrudnionych. Wbrew powszechnemu przekonaniu brak satysfakcji nie jest wywołany wyłącznie zbyt niskim (w przekonaniu pracownika) wynagrodzeniem. Niezadowolenie może być związane z restrukturyzacją firmy, częściowymi zwolnieniami, niejasnymi kryteriami awansów, czy też brakiem konsultacji z pracownikami przy podejmowaniu strategicznych decyzji, jak np. konsolidacja. Powodów może być więc bardzo wiele, jednak istotne jest permanentne monitorowanie nastrojów wśród pracowników, zdefiniowanie czynników determinujących satysfakcję bądź powodujących jej brak, podjęcie konkretnych działań oraz udzielanie informacji zwrotnej, która uzmysłowi zatrudnionym, że są najważniejszym ogniwem w firmie.

Truizmem jest stwierdzenie, że wydajność i jakość pracy niezadowolonego pracownika są niższe od tych, które uzyskuje pracownik usatysfakcjonowany. Podobna zależność występuje w przypadku lojalności wobec pracodawcy. Czy istnieje jednak pragmatyczne uzasadnienie dbania o satysfakcję pracowników? Równie sensowne jest pytanie o to, czy dobry wizerunek przedsiębiorstwa, a tym samym jego powodzenie, zależy od traktowania klienta zgodnie z jego oczekiwaniami. W pełni uzasadnione jest założenie, że „przy korzystaniu z większości ofert duże znaczenie mają rządzące nabywcą procesy psychologiczne. To, czego konsument sobie życzy i co kupuje, stanowi spełnienie jego wyobrażeń”².

Odwołując się do teorii „rozbitych okien” Michaela Levine’a – niezadowolony pracownik jest „najbardziej widocznym rozbitym oknem” w przed-

² J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 12.

siębiorstwie³. Współczesne warunki rynkowe, nacechowane zmiennością oraz agresywną konkurencją, wydają się wymuszać na kierownictwie przedsiębiorstw dostrzeganie wspomnianych zależności oraz wręcz obsesyjne dbanie o to, by pracownicy odczuwali satysfakcję z pracy.

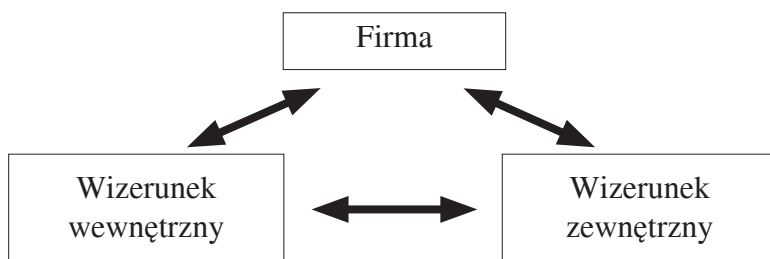
Kluczem do sukcesu jest dialog z osobami zatrudnionymi, jako że trudno przeciwdziałać ewentualnym uchybieniom, nie znając ich przyczyn. Bardzo przydatnym instrumentem są badania opinii pracowników, które, prawidłowo zaprojektowane i przeprowadzone, gwarantują uzyskanie w sposób anonimowy rzetelnej informacji na temat samej firmy oraz tych, którzy znają ją najlepiej – pracowników.

Wyniki przeprowadzonego przez autora badania, z których wynika, że niewiele ponad 45% toruńskich firm deklaruje przeprowadzanie podobnych badań wśród zatrudnionych, zdają się nie potwierdzać zrozumienia dla zalet takich badań wśród przedsiębiorstw. W referacie podjęto próbę udzielenia odpowiedzi m.in. na pytanie o to, czy jest to jedynie rezultat nieświadomości menedżerów, czy też celowe działanie.

Zalety badań opinii pracowników

Punktem wyjścia większości współczesnych teorii, w których centrum znajdują się pracownik oraz jego potrzeby, jest traktowanie zatrudnionych jako bardzo ważnych dla działalności przedsiębiorstwa nabywców wewnętrznych. Kluczowe jest zwrócenie uwagi na współzależność zaprezentowaną na rysunku 1. Konkretnie działania bądź zaniechania ze strony kierownictwa (firma) mają istotny wpływ zarówno na wizerunek firmy w oczach jej pracowników (wizerunek wewnętrzny), jak i osób spoza niej (wizerunek zewnętrzny). Dodatkowo nieuniknione jest oddziaływanie na siebie obu rodzajów wizerunku. Przekłada się to w ostateczności na powodzenie działalności gospodarczej bądź jej klęskę.

³ Teoria rozbitych okien (*broken windows*) została sformułowana w roku 1982 przez kryminologów Jamesa Q. Wilsona i George'a L. Kellinga w piśmie „Atlantic Monthly”. Skutecznie wprowadził ją w życie późniejszy burmistrz Nowego Jorku, Robert Guliani, dochodząc do przekonania, iż dbanie o szczegóły (jak czystość ulic, czy też walka z żebractwem) skutecznie obniża przestępczość. Jest to związane z procesami zachodzącymi w umyśle człowieka, który transponuje opinię zbudowaną na bazie zaobserwowanych okoliczności na inne aspekty życia społecznego. Michael Levine przeniósł teorię „rozbitych okien” na obszar działalności przedsiębiorstwa, stwierdzając, że wszelkie, nawet pozornie nieistotne braki, a tym bardziej niezadowolony pracownik, przekładają się na pogorszenie wizerunku firmy, a tym samym jej powodzenie (por. M. Levine, *Rozbite okna, rozbita firma. O skromnych środkach i wspianiałych efektach*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 11).

Rysunek 1. Znaczenie wizerunku firmy.

Źródło: opracowanie własne.

Image przedsiębiorstwa jest jednym z cenniejszych zasobów niematerialnych, zapewniającym większą stabilność działania i mniejsze ryzyko⁴. To on często ma decydujący wpływ na postępowanie konsumentów⁵. Proces tworzenia oraz utrzymania pozytywnego wizerunku ma jednak charakter permanentny, przy czym zniszczenie *image*'u może być następstwem nawet jednorazowego błędu.

Szerokie zastosowanie ma tutaj koncepcja marketingu personalnego, szczególnie w jego wewnętrznym wymiarze (marketing kadrowy, marketing stanowisk pracy)⁶. Można ją zdefiniować jako zestaw sposobów postępowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników⁷. Integralną częścią tej koncepcji są badania pierwotne, pozwalające na zdefiniowanie słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń na rynku pracy, a także potrzeb jego uczestników, co jest niezbędne do podjęcia prawidłowych i najbardziej skutecznych działań⁸.

Nieocenione znaczenie w przypadku marketingu personalnego mają badania opinii pracowników, których zaletą jest m.in. stworzenie warunków pozwalających pracownikom odnieść wrażenie, że mają wpływ na losy przedsiębiorstwa i jego ewentualny sukces.

Jest to forma konsultacyjna zarządzania partycypacyjnego, tzn. takiego, gdzie pracownik nie jest jedynie biernym uczestnikiem podejmowanych

⁴ J. Altkorn, op.cit., s. 16.

⁵ Według sondażu „Rzeczpospolitej”, negatywne informacje na temat firmy skutkują niższą skłonnością do używania wyrobów/usług firmy w przyszłości (28% respondentów), zaprzestaniem ich kupowania (22%) bądź krytyką firmy w rozmowach z innymi (12%). Jedynie 37% badanych zadeklarowało, iż wizerunek nie ma żadnego wpływu na ich decyzje zakupowe (A. Biały, *Bojkoty bardziej realne*, „Rzeczpospolita” 29.09.2008).

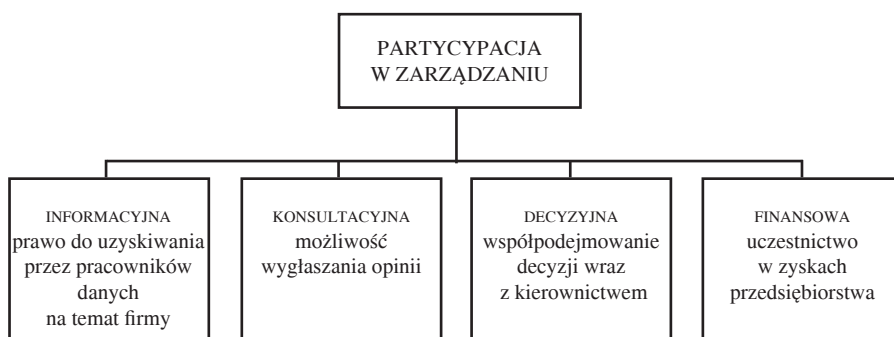
⁶ A. I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005, s. 14.

⁷ Ibidem, s. 5.

⁸ Ibidem, s. 23.

działań, ale aktywnie wpływa na ich kierunek i przebieg (por. rysunek 2). Determinuje to emocjonalną więź pomiędzy firmą a osobami zatrudnionymi, dzięki czemu następuje łatwiejsza identyfikacja z celami podmiotu gospodarczego, a tym samym większa motywacja do ich osiągnięcia. Mówiąc o zaletach tego typu badań, należy wskazać także na: usprawnienie zarządzania, poprawę komunikacji w firmie czy rozpoznawanie konfliktów. Wyzwolone zostają przy tym pozytywne cechy umysłu człowieka, jak: kreatywność, nastawienie na sukces, wytrwałość, nonkonformizm, łatwość adaptacji w nowych warunkach, dystans wobec rzeczywistości, wiara we własne możliwości, skłonność do podejmowania ryzyka czy też gotowość na zmiany⁹.

Rysunek 2. Formy zarządzania partycypacyjnego

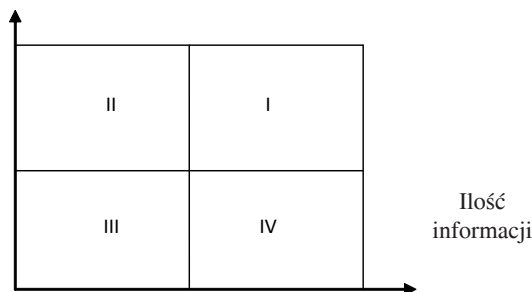


Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 83–85.

Każdego typu badanie powinno znaleźć racjonalne uzasadnienie w aktualnej sytuacji firmy. Punktem wyjścia decyzji o przeprowadzeniu pomiaru musi być zatem ustalenie rodzaju i zakresu potrzebnych informacji, których przedsiębiorstwo nie może uzyskać, korzystając ze źródeł wewnętrznych. Badanie ma sens wówczas, gdy jego konsekwencją jest uzyskanie takiej ilości merytorycznie przydatnych informacji, która nie powoduje niepotrzebnego wzrostu kosztów (por. pole I na rysunku 3).

W przypadku badania opinii osób zatrudnionych do najczęstszych powodów ich przeprowadzania należą: chęć poznania opinii pracowników na temat przeprowadzonych i planowanych zmian, zdobycie informacji o motywatorach działania pracowników, pragnienie poprawienia warunków pracy, zasięgnięcie opinii pracowników na temat kondycji firmy, konsolidacja załogi wokół celów strategicznych, utworzenie systemu oceny pracy, uzyskanie

⁹ Ibidem, s. 171.

Rysunek 3. Portfolio do oceny jakości informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, *Marketing stanowisk pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 194–195.

informacji o niewykorzystanych możliwościach i szansach¹⁰. Biorąc pod uwagę potencjalne korzyści, dziwi fakt nieprzeprowadzania takich badań, szczególnie w przedsiębiorstwach, które napotykają trudności pośrednio lub bezpośrednio związane z rolą pracowników.

Analiza literatury oraz wyniki badań własnych pozwalają wyodrębnić dwie grupy przyczyn niewykorzystywania badań opinii zatrudnionych: polityczne oraz techniczne. Pierwsza grupa dotyczy sytuacji, w której kierownictwo, pomimo świadomości ogromnego potencjału wiedzy i doświadczenia pracowników, nie pyta ich o zdanie, obawiając się konfrontacji swoich wyobrażeń na temat firmy z oceną podwładnych, która zazwyczaj jest bliższa rzeczywistości. Obawy wywołuje również możliwość upublicznienia wyników takiego pomiaru, które odbiegałyby od sztucznie tworzonego wizerunku firmy. Powody techniczne obejmują m.in.: nieznaną rolę badań bądź niedoceniając ich roli, przekonanie o słuszności działań kierownictwa oraz lekceważenie zdania pracowników, przekonanie o zbyt wysokim koszcie takich badań, a także brak czasu na ich przeprowadzanie.

Wyniki badań własnych

Głównym celem badania była chęć skonfrontowania wiedzy teoretycznej autora na temat badań opinii pracowników z sytuacją istniejącą w dużych i średnich przedsiębiorstwach Torunia¹¹. Wyniki badania nie są reprezentatywne

¹⁰ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 98.

¹¹ Badanie przeprowadzono w lipcu 2008 r., w ramach badania pilotażowego przed badaniami zaprojektowanymi na potrzeby rozprawy doktorskiej autora.

dla całego województwa bądź kraju, jednak, biorąc pod uwagę renomę oraz zasięg funkcjonowania badanych firm, możliwe jest rozsądne uogólnienie uzyskanych danych.

Badaniem objęto 18 przedsiębiorstw¹², przy czym operatem losowania była lista wszystkich firm Torunia (25 firm) uzyskana na podstawie rankingu „2000” największych polskich przedsiębiorstw w 2007 r., opublikowanego przez dziennik „Rzeczpospolita”. Konsekwencją zastosowania hybrydowej metody badawczej (połączenie wywiadu telefonicznego z ankietą internetową) był bardzo wysoki współczynnik zwrotności na poziomie 61,11% (11 przedsiębiorstw¹³).

Uzyskane odpowiedzi podzielono na dwie grupy: przedsiębiorstwa przeprowadzające badania opinii pracowników (5 firm) oraz te, które ich nie przeprowadzają (6 firm).

Przedsiębiorstwa przeprowadzające badania opinii zatrudnionych

Spośród firm przeprowadzających podobne badania 4 z nich (80%) wykonują je raz na rok lub częściej, natomiast tylko 1 robi to nieregularnie. Świadczy to o dużej świadomości na temat wartości tego typu informacji, tym bardziej, jeśli mają one charakter aktualny i pozwalają na obserwowanie zmian w czasie.

Niestety, tylko 1 firma zleca tego typu badania wykonawcy spoza firmy (w tym przypadku agencji badawczej), natomiast pozostałe angażują do tego swój wewnętrzny dział (Dział Personalny: 2 firmy; Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania: 1 firma; brak odpowiedzi: 1 firma). W przypadku braku scedowania wykonania badań na podmiot zewnętrzny dochodzi do poważnego uchybienia w postaci braku poczucia anonimowości badania w oczach pracowników. Wpływa to istotnie na rzetelność udzielanych odpowiedzi, pomijane są kwestie drażliwe, a często dochodzi do ewidentnego przekłamania bądź braku zgody na poddanie się pomiarowi.

Jako stosowaną metodę badawczą najczęściej wskazywano na ankietę audytoryjną (60% firm) oraz internetową (40%), przy czym w przypadku

¹² Apator S.A. GK, ATS Sp. z o.o., Beretta, grupa Rug Riello Urządzenia Grzewcze S.A., Cereal Partners Poland Toruń-Pacific Sp. z o.o., Firma Tank sp. j., Geofizyka Toruń Sp. z o.o., Interhandler Sp. z o.o., Kopel Sp. z o.o., Krajowa Spółka Cukrowa S.A. GK, Marbud Sp. z o.o., Nomet Sp. z o.o., PPHU Rywal-RHC GK, Przedsiębiorstwo Janus S.A., ThyssenKrupp Energostal S.A., Torfarm S.A., Toruńska Energetyka Cergia S.A. GK, Toruńskie Zakłady Materiałów Oparunkowych S.A., ZET Energohandel Sp. z o.o.

¹³ Wielkość ze względu na liczbę zatrudnionych: do 50 osób – 1 firma, 50–500 osób – 7 firm, 500 osób i więcej – 3 firmy.

4 firm (80%) badaniem objęci są wszyscy pracownicy, natomiast tylko 1 z nich przeprowadza je na dobranej wcześniej próbie (por. tabela 1).

Tabela 1. Wykorzystywane metody badania opinii pracowników

| Metoda badawcza | Liczba | % |
|-------------------------------|--------|--------|
| ankieta audytoryjna | 3 | 60% |
| ankieta internetowa | 2 | 40% |
| ankieta pocztowa | 1 | 20% |
| wywiad grupowy z pracownikami | 1 | 20% |
| Razem | 7 | 140,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania (suma % jest większa niż 100, ponieważ można było wskazać więcej niż 1 odpowiedź).

Decyzja o populacji powinna skłaniać się ku objęciu badaniem wszystkich zatrudnionych, jako że stwarza to poczucie dbania o zdanie każdego, dając mu możliwość swobodnej wypowiedzi. Zanika także poczucie zaniepokojenia, które mogłoby powstać, gdyby do badania wybrano określoną grupę osób („Dlaczego właśnie ja?”).

Oczywiście wszystkie firmy (100% wskazań) z grupy przeprowadzających badania są świadome tego, że prawidłowo przeprowadzane badania opinii pracowników wpływają na zwiększenie satysfakcji z pracy, co przekłada się na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, a tym samym jego powodzenie. Wśród dodatkowych walorów takich badań wskazywano na: możliwość wypowiedzenia się przez pracowników (100% firm), cenne źródło informacji (80%), ułatwienie podejmowania decyzji (20%).

Firmy były świadome faktu, że samo przeprowadzenie badania nie jest wystarczające, jako że bardzo istotne są dwie dodatkowe czynności: działanie oraz komunikowanie. Pierwsza oznacza konieczność podjęcia konkretnych kroków przez kierownictwo w odpowiedzi na wnioski z badania (60% firm stwierdziło, iż wyniki badań silnie wpływają na politykę kierownictwa), natomiast druga wiąże się z koniecznością zakomunikowania pracownikom niezniekształconych danych oraz permanentnego informowania na temat podejmowanych działań i ich rezultatów. Ważny jest więc fakt, że 100% firm potwierdziło komunikowanie wyników badania pracownikom, przy czym około 57% z nich czyni to podczas spotkań z przełożonymi, natomiast około 28% przez gazetkę firmową (możliwe było wskazanie maksymalnie 3 wykorzystanych metod).

Przedsiębiorstwa nieprzeprowadzające badań opinii zatrudnionych

Powody nieprzeprowadzania podobnych badań w analizowanych przedsiębiorstwach (6 respondentów) miały charakter wyłącznie techniczny, przy czym do głównych należały brak konieczności takich badań w oczach kierownictwa (około 33% firm) oraz nieumiejętność przeprowadzania bądź niezajomość tego typu badań (około 33%)¹⁴.

Tego typu przyczyny niewykorzystywania informacji pochodzących od osób zatrudnionych wskazują na bariery w postaci przekonania kadry zarządzającej o swej nieomyślności, a także braku wiedzy na temat badań opinii pracowników oraz korzyści z nich wynikających.

Swego rodzaju paradoksem jest w tym przypadku fakt, że niespełna 67% firm z tej grupy wskazało na priorytetowy charakter zasobów ludzkich, stwierdzając dodatkowo, że wizerunek przedsiębiorstwa znajduje się pod silnym wpływem satysfakcji pracowników (około 67%).

Zakończenie

Przeciętne przedsiębiorstwo traci co roku około 10–30% swoich klientów¹⁵, nie znając powodów ich decyzji. W momencie wystąpienia jakichkolwiek nieprzewidzianych trudności przedsiębiorstwa najczęściej kierują swą uwagę na otoczenie, szukając tam przyczyn niepowodzeń. Doświadczenia płynące z zastosowania koncepcji zarządzania partycypacyjnego, w tym marketingu personalnego, sugerują, iż rozsądne jest zwrócenie się najpierw w stronę tych, którzy mają największą wiedzę na temat przedsiębiorstwa – do pracowników. Badania opinii pracowników są metodą, która w sposób obiektywny i anonimowy pozwala uzyskać takie informacje.

W Stanach Zjednoczonych już w latach 90. ubiegłego wieku 70% firm deklarowało korzystanie z tego typu badań¹⁶. W Polsce podobne badania należą jeszcze do rzadkości, co jest głównie konsekwencją niedostatku wiedzy na temat zalet takiego pomiaru oraz technik badawczych. Powodem może być także opór kierownictwa, wynikający z niedoceniań pracowników jako

¹⁴ Pozostałe odpowiedzi: pojmowanie Działu Personalnego wyłącznie jako tzw. „kadry”; bezpośredni kontakt z pracownikami/płaska struktura organizacyjna; restrukturyzacja przedsiębiorstwa; brak osoby/działu o odpowiednich kompetencjach do tego typu badań.

¹⁵ <http://www.academy-of-service-excellence.pl>.

¹⁶ D. Szostek, *Badania opinii pracowników w zarządzaniu organizacją opartą na satysfakcji i lojalności jej interesariuszy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Godziszewskiego, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2008, s. 372.

cennego źródła wiedzy o firmie bądź obaw przed uzyskaniem i publicznym ujawnieniem danych niezgodnych z wyobrażeniami menedżerów.

Wyniki wstępnych badań pozwalają jednak spojrzeć z optymizmem w przyszłość, jako że prawie 64% firm wskazało na priorytetowy charakter zasobów ludzkich w ich działalności. Pozwala to przypuszczać, że propagowanie wiedzy na temat badań opinii pracowników¹⁷ oraz ich ogromnych zalet pozwoli na rozpowszechnienie wykorzystania samych badań, jak i założeń marketingu personalnego oraz innych koncepcji, skutkujących zwiększeniem roli i aktywności osób zatrudnionych.

Literatura

- Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Baruk A. I., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005.
- Biały A., *Bojkoty bardziej realne*, „Rzeczpospolita” 29.09.2008.
- Krokowska J., Kołodziejcki S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007.
- Levine M., *Rozbite okna, rozbita firma. O skromnych środkach i wspaniałych efektach*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Lipka A., *Marketing stanowisk pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
- Piwoarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Szostek D., *Badania opinii pracowników w zarządzaniu organizacją opartą na satysfakcji i lojalności jej interesariuszy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Godziszewskiego, („Dom Organizatora”) TNOiK, Toruń 2008.

Employee Survey As a Form of Personal Marketing (on the Example of Own-desk Research in Torun)

Summary

The author made an attempt on answering the question concerning the meaning of personal marketing and employee survey for enterprises. The advantages of properly prepared and conducted research are invaluable as they provide an opportunity to get very important information about a company and its environment. Although the range of the phenomenon does not seem to be wide, it is still surprising that the most valuable data a company may gain through an employee survey can be ignored. The author's conclusions were supported by the previous results obtained during the research that was conducted in 2008 by the means on telephone interview or via internet amongst various enterprises in Torun.

¹⁷ Dużą rolę mogą tu odegrać firmy badawcze oraz przedsiębiorstwa, które przekonały się o korzyściach badań.