

**Grzegorz Wudarzewski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## **Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych**

**Streszczenie.** Artykuł zawiera przegląd różnych potencjalnych składników klimatu organizacyjnego w oparciu o piśmiennictwo krajowe i zagraniczne. Na tej podstawie usystematyzowano składniki klimatu najczęściej przywoływane w piśmiennictwie ze wskazaniem częstotliwości ich przywoływania. Jednocześnie pogrupowano potencjalne składniki we względnie jednolite grupy, tworząc w ten sposób zestawienie modułowe, które umożliwia elastyczny dobór składników klimatu. Przedstawione propozycje mają charakter umowny i elastyczny.

**Słowa kluczowe:** klimat organizacyjny, perspektywa koncepcyjna, wymiary klimatu organizacyjnego, składniki klimatu organizacyjnego, typy klimatu organizacyjnego

### **Wstęp**

Rosnące zainteresowanie motywacją pozamaterialną i znaczenie tej problematyki w różnych instytucjach implikuje wzrost zainteresowania klimatem organizacyjnym kojarzonym przez autora z atmosferą panującą firmie, odczuwaną i ocenianą przez pracowników, odnoszącą się do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz panujących w firmie uwarunkowań organizacyjnych, a także współzależną w stosunku do nich. Silny kontekst kulturowy klimatu organizacyjnego oraz wzajemne współzależności między klimatem organizacyjnym a kulturą organizacyjną dodatkowo wzmacniają zainteresowania badawcze w tym

zakresie<sup>1</sup>. Ma to swoje uzasadnienie teoretyczne i praktyczne. Z teoretycznego punktu widzenia w odniesieniu do klimatu organizacyjnego występują pewne kwestie wymagające uporządkowania, modyfikacji i doskonalenia. Ten nurt badawczy z jednej strony powinien uwzględniać dotychczasowy dorobek teoretyczny w opisywanej kwestii (dorobek ten jest dosyć rozproszony i niejednorodny), a z drugiej strony powinien odnosić się do współczesnych uwarunkowań organizacji i zarządzania. Z praktycznego punktu widzenia, wzrost zainteresowania klimatem organizacyjnym wynika przede wszystkim z przekonania o instrumentalnym charakterze kształtowania dobrego klimatu organizacyjnego przekładającym się na wzrost zadowolenia, motywacji i efektywności pracowników. Oczekiwania praktyki z tym związane są deklarowane bardzo wyraźnie i odnoszą się w szczególności do różnych aspektów pomiaru i doskonalenia klimatu organizacyjnego.

Celem artykułu jest systematyzacja i aktualizacja dorobku dotyczącego wymiarów oraz składników opisowych klimatu organizacyjnego w świetle propozycji przedstawianych w piśmiennictwie krajowym i zagranicznym, a także analiza zależności między wymiarami i składnikami oraz naświetlenie znaczenia tej problematyki.

## 1. Perspektywa koncepcyjna klimatu organizacyjnego

Na wstępie warto zauważyć, że niezależnie od przyjętej interpretacji klimatu organizacyjnego, kategoria ta może być rozpoznawana i badana z uwzględnieniem różnych perspektyw badawczych obejmujących odrębne, ale jednocześnie powiązane ze sobą charakterystyczne i stopniowalne cechy o charakterze względnie wymiernym. W tym sensie można mówić o perspektywie koncepcyjnej klimatu obejmującej rozumienie istoty tej kategorii (różne koncepcje interpretacji klimatu organizacyjnego) oraz dobór jej składników opisowych, o perspektywie zewnętrznej klimatu powiązanej z czynnikami kształtującymi klimat i zlokalizowanym w otoczeniu organizacji, o perspektywie czasowej klimatu (klimat aktualny, klimat przewidywany), o perspektywie aksjologicznej klimatu (ocena poziomu klimatu odczuwanego przez pracowników) czy też o perspektywie strukturalnej (rozpoznanie i ocena klimatu w różnych przedziałach podmiotowych firmy – cała firma, wybrane pionery, wybrane jednostki, wybrane poziomy w hierarchii organizacyjnej). Zaproponowane wyróżnienie kategorii „perspektywa koncepcyjna klimatu” ma charakter umowny i nie jest stosowane w piśmiennictwie w sposób

<sup>1</sup> Zob. G. Wudarzewski, *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2005, nr 5, s. 343-353.

jednolity. Na przykład dosyć często różne perspektywy badawcze klimatu są kojarzone z wyodrębnionymi składnikami opisowymi klimatu (nierazko stosuje się tutaj zamiennie takie kategorie, jak wymiary, mierniki bądź skale czy czynniki), a więc traktowane w sposób bardzo zawężony w stosunku do propozycji autora<sup>2</sup>. Penetracja badawcza wskazanych perspektyw kształtowania klimatu może przebiegać z uwzględnieniem zróżnicowanego stopnia szczegółowości oraz opierać się na doborze odmiennych (specyficznych) cech, czynników czy zmiennych.

Dobór składników opisowych klimatu organizacyjnego to jedna z kluczowych kwestii jego koncepcyjnej perspektywy badawczej. Analiza piśmiennictwa w tym zakresie wskazuje na zróżnicowane niejednolite rozwiązania stosowane w teorii i praktyce. Wynika to m.in. z różnic w postrzeganiu i rozumieniu samego klimatu organizacyjnego skutkujących dużym rozproszeniem akcentów badawczych, odmienności stosowanego słownictwa czy niedostatków odnoszących się do standaryzacji<sup>3</sup>. Ważną przyczyną dużego zróżnicowania w omawianej kwestii jest także wielofunkcyjność kształtowania i badania klimatu organizacyjnego oraz odmienność uwarunkowań organizacyjnych. Poza tym, ta

<sup>2</sup> Zob. i por.: E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 16-20; R. Gray, *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier Ltd., Oxford 2007, s. 58; R. Ziaja-Guzy, *Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im E. Szczeklika w Tarnowie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 2, s. 62; J. Mesjasz, *Klimat organizacyjny a psychologiczne koszty sukcesu zawodowego*, w: *Stres i jego modelowanie*, red. J. Szopa, M. Harciarek, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 222; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 255; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 71; W. Świętochowski, *Klimat organizacyjny jako jeden z zasobów w procesie radzenia sobie ze stresem – badania porównawcze pracowników polskich i niemieckich firm*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Psychologica” 2007, nr 11, s. 148; B. Mięka, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3, s. 37; M. Czapińska, M. Wójcik, *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12, s. 43; M.G. Patterson, M.A. West i in., *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, nr 26, Published in Wiley InterScience, s. 379-408; R. Bögel, *Das Konzept des Betriebs- bzw. Organisationsklimas und seine Anwendung in der betrieblichen Praxis*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Jg. 2, H. 4, 1988, s. 275-284.

<sup>3</sup> W różnych okresach wyodrębniały się odmienne nurty i kierunki zainteresowań klimatem organizacyjnym, co przekładało się na odmienność doboru i badania składników klimatu – por. E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 13-36; A. Lipińska-Grobelny, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 20-22; N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, *Handbook of organizational culture & climate*, Sage publications, 2000, s. 22-26; R. Gray, *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier Ltd., Oxford 2000, s. 13-17.

konceptyjna perspektywa badawcza klimatu jest wciąż aktualizowana i zmieniana. Z tego powodu wskazanie kompletnego, jednoznacznego i uniwersalnego zestawu potencjalnych składników jest trudne i mało prawdopodobne, ale zdaniem autora warto podejmować próby związane z systematyzacją dorobku w omawianej kwestii.

Jeszcze do dzisiaj wielu badaczy jest inspirowanych w doborze składników opisowych rozwiązaniami i propozycjami z lat 60. i 80. ubiegłego stulecia, a nawet wcześniejszymi. W przekonaniu autora dobór składników klimatu organizacyjnego powinien uwzględniać dwa sprzeczne względem siebie zalecenia. Pierwszym z nich jest postulat, by zestaw składników klimatu organizacyjnego był możliwie wyczerpujący i względnie uniwersalny, co stwarzałoby szersze możliwości porównywania wyników badań różnych organizacjach (w skali krajowej i międzynarodowej) z uwzględnieniem analizy dynamicznej. Wysiłki w tym kierunku są podejmowane m.in. w związku z postępującą globalizacją społeczno-gospodarczą. Dobrym przykładem potwierdzającym takie działania były np. prace nad budową kwestionariusza FOCUS 93, w których wzięli udział badacze z 12 krajów europejskich, a badania trwały łącznie sześć lat. Uczestnicy tego programu zaangażowali się w przedsięwzięcie przeświadczeni o możliwości uporania się z wielością i różnorodnością podejść do badania kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego. Jednocześnie jednak sami uczestnicy omawianego programu przyznali, że badanie takich zjawisk, jak kultura organizacyjna i klimat organizacyjny jest procesem („nigdy nie kończąca się historią”)<sup>4</sup>.

Drugie antynomiczne zalecenie omawianego obszaru konceptualizacji klimatu organizacyjnego kładzie nacisk na taki dobór składników klimatu, który uwzględniałby specyfikę konkretnej firmy oraz szczególnie charakter jej uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to zbieżne z postulatem zapewnienia pewnej elastyczności w doborze składników klimatu w zależności od sytuacji i może być kojarzone z tzw. podejściem sytuacyjnym w badaniu problemów organizacyjnych. Wydaje się, że sprzeczność wskazanych zaleceń ma charakter względny. Dorobek w zakresie uniwersalizacji zakresu badania klimatu organizacyjnego może być przecież z powodzeniem wykorzystany w podejściu sytuacyjnym i odwrotnie, doświadczenia sytuacyjne (indywidualne) poszczególnych firm w zakresie badania klimatu mogą wzbogacać i rozwijać rozwiązania względnie uniwersalne czy modułowe. Różnorodność ujęć i propozycji tej kwestii potwierdzają doświadczenia teoretyczne i praktyczne.

Lektura dostępnego piśmiennictwa wskazuje, że już wcześniej podejmowano próby pewnej systematyzacji potencjalnych składników klimatu organizacyjnego

<sup>4</sup> M. Dobrzyński, W. Grzywacz, *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji*, PN AE, Wrocław 2001, nr 900, s. 125-126.

go<sup>5</sup>. W piśmiennictwie polskim takie badania podjęli również Bratnicki i Wyciślak. Współcześni autorzy często przywołują wyniki tych analiz<sup>6</sup>. Warto jednak zaznaczyć, że zestawienie składników klimatu zaproponowane przez Bratnickiego i Wyciślaka nie było aktualizowane przez wiele lat. Sytuacja wygląda więc w ten sposób, że w kwestii potencjalnych składników klimatu organizacyjnego badacze najczęściej powołują się na rozbudowane zestawienia i porównania składników zaproponowane wiele lat temu i zdaniem autora odczuwa się potrzebę bardziej kompleksowej systematyki tego problemu dostosowanej do współczesnych uwarunkowań.

## 2. Przegląd potencjalnych składników klimatu organizacyjnego

W tym właśnie kierunku poszły wysiłki autora, których egzemplifikację zawierają tabela oraz rysunek. Intencją badań z tym związanych była próba połączenia dorobku w tym zakresie z lat wcześniejszych z dorobkiem współczesnym ze szczególnym uwzględnieniem tych składników klimatu, które przywołuje się najczęściej. Tabela zawiera z jednej strony alfabetycznie uporządkowany zestaw

<sup>5</sup> Zestawieniem i porównaniem różnych składników klimatu organizacyjnego zajmowali się m.in. tacy badacze, jak: Litwin, Stringer, James, Jones, Campbell, Lawler, Weick, Glick, Payne, Bögel, Schneider, Bartlett, Patterson, West, Gray, Rosenstiel, czy też w Polsce Bratnicki i Wyciślak. Zob. i por.: G.H. Litwin, R.A. Stringer, *Motivation and organisational climate*, Harvard University Press, Boston 1968; L.R. James, A.P. Jones, *Organisational climate: a Review of theory and research*, „Psychological Bulletin” 1974, Vol. 81; J.P. Campbell, M.D. Dunnette, E.E. Lawler & K.E. Weick, *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, McGraw Hill, New York 1970; W.H. Glick, *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*, „Academy of Management Review” 1985, No. 10, s. 601–616; R.L. Payne & D.C. Pheyse, *G.G. Stern’s organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1971, No. 6, s. 77-78; R. Bögel, *Das Konzept des Betriebs- bzw. Organisationsklimas und seine Anwendung in der betrieblichen Praxis*, Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 2, H. 4, 1988, s. 275-284; B. Schneider, C.J. Barlett, *Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development*, „Personnel Psychology” 1968, No. 21, s. 323-333; B. Schneider, C.J. Barlett, *Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix*, „Personnel Psychology” 1970, No. 23, s. 493-512; M.G. Patterson, M.A. West i in., *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, No. 26, Published in Wiley InterScience, s. 379-408; R. Gray, *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier Ltd., Oxford 2007, s. 53-71; L. Rosenstiel, *Betriebsklima und Organisationsklima*, Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, Fünfte Auflage, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 370-375; M. Bratnicki, M. Wyciślak, *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badanie i diagnoza*, „Prakseologia” 1980, 4 (76), s. 85-103.

<sup>6</sup> M. Bratnicki, M. Wyciślak, op. cit., za: E. Wajszczak, op. cit., s. 14.

Tabela. Zestawienie potencjalnych czynników klimatu organizacyjnego wg propozycji wybranych badaczy naukowych

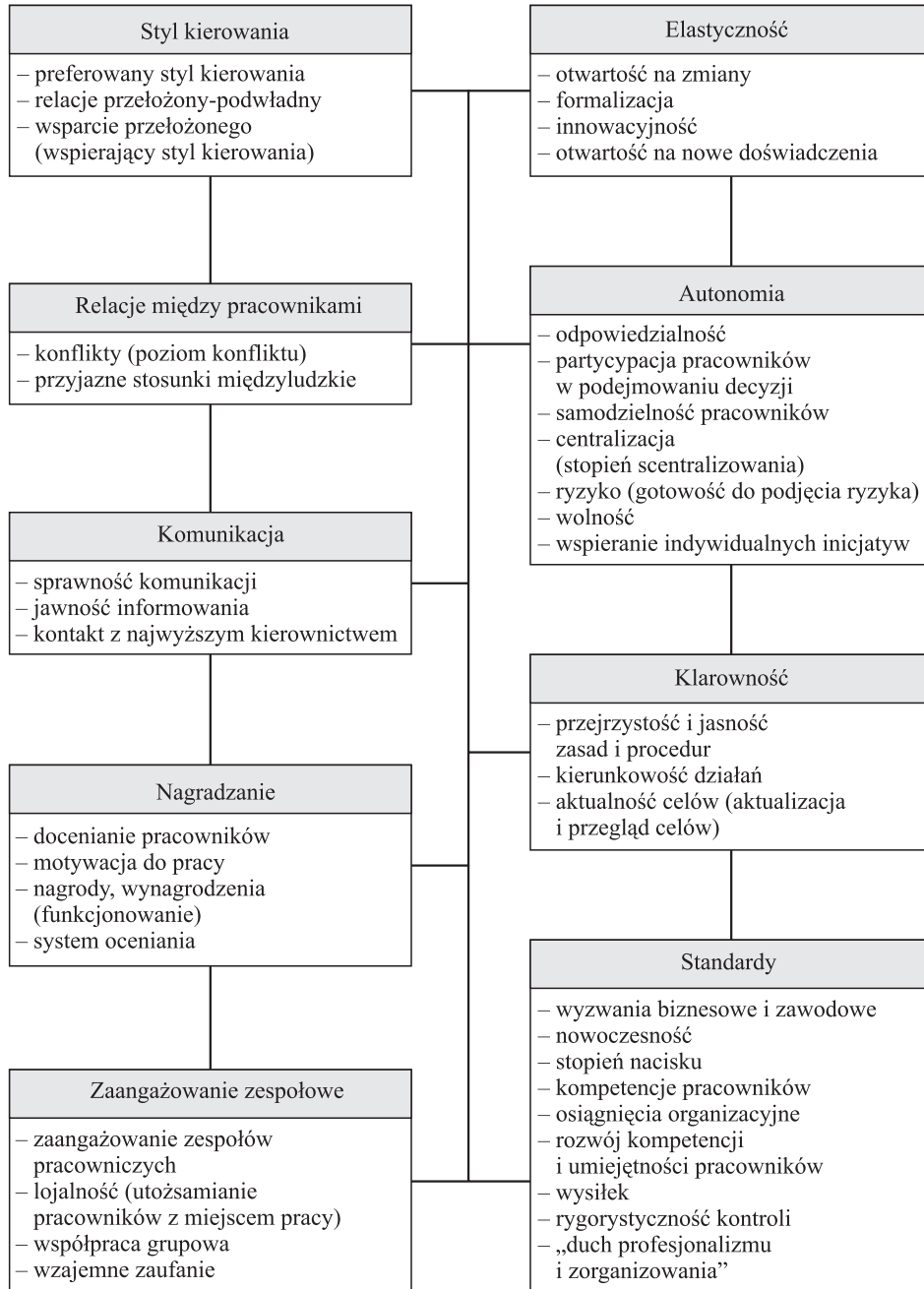
Rok publikacji:	Autorzy publikacji:	1. Aktualność celów (aktualizacja i przegląd celów)	2. Autonomia (samodzielność pracowników)	3. Badanie i analiza otoczenia (orientacja na otoczenie)	4. Bezpieczeństwo pracy	5. Centralizacja (stopień scentralizowania)	6. Docenianie pracowników	7. „Duch” profesjonalizmu i zorganizowania	8. Dyskusje grupowe
1968	Litwin G.H., Stringer R.A.	X	X			X	X	X	X
1972	Kolb D.A.		X			X	X	X	
1977	Newman, J. E.				X				
1979	Jones A.P., James L.R.	X				X		X	
1979	Pareek,U., Chatopadya, S	X				X	X	X	X
1980	Bratnicki M., Wyciślak M.	X	X		X	X	X	X	
1988	Quinn R.E.					X	X	X	
1990	Singh S.					X	X	X	
1991	Koys D., De Cottis T		X				X		
1994	Moos R.	X	X						
1996	Phillips S.D., Little B.R., Goodine L.A.		X			X			
1998	Williams D.G.S								
1998	Paluchowski W.J	X						X	
2000	Mikula B.	X	X		X	X	X	X	X
2000	Wajszczak E.					X	X		
2001	Davidson, M.C.G. ...	X						X	
2001	Pethe S., Chaudhari, S. and Dhar, U.	X				X	X	X	
2001	Watkin C.	X	X			X	X		
2003	Rosenstiel L.	X					X	X	X
2004	Patterson M., Watt P. and West M	X	X	X		X	X	X	X
2006	Kuczkiewicz M., Moyal P., Stelicka M.	X	X			X	X		
2007	???????? B. ????? ?	X	X		X		X		
2007	Pietroh-Pyszcze A	X			X				
2007	Kundu K.		X			X			
2007	Ekvall G., Isaksen S.G		X		X	X			X
2007	Gray R.			X	X				X
2008	Czapinska M., Wójcik M.	X	X			X	X		
2009	Kozłowski W.	X					X		
2011	Adenike A.						X		
2011	Butt F.D., Bhutto N.A., Abbas G.		X			X	X		

9. Elastyczność (otwartość na zmiany)	X																								X				X
10. Formalizacja	X														X											X			X
11. Innowacyjność												X													X				X
12. Integracja											X																		X
13. Jakość produktów i usług	X											X													X				X
14. Jawność informowania	X									X					X									X					X
15. Kierunkowość działań										X					X									X					X
16. Klarowność (przejrzystość)	X									X					X								X						X
17. Kompetencje pracowników										X					X								X						X
18. Komunikacja (sprawność)										X					X								X						X
19. Konflikt (poziom konfliktu)	X									X					X								X						X
20. Kontakt z najwyższym kierownictwem	X									X					X								X						X
21. Lojalność (utożsamianie pracowników z miejscem pracy)	X									X					X								X						X
22. Monitoring osiągnięć										X												X							X
23. Motywacja do pracy										X					X							X							X
24. Nagrody, wynagrodzenie, funkcyjono- wanie systemu nagradzania	X									X					X							X							X
25. Odpowiedzialność (poziom odpowiedzialności)	X									X					X							X							X
26. Orientacja na zadania, działania										X												X							X
27. Osiągnięcia organizacyjne										X					X							X							X
28. Otwartość na nowe doświadczenia										X					X							X							X









Rys. Wymiary i składniki opisowe klimatu organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie piśmiennictwa przywoływanego w opracowaniu.

wszystkich rozpoznanych szczegółowych składników opisowych klimatu, wskazywanych w analizowanym piśmiennictwie w identycznej lub bardzo zbliżonej formie, z drugiej natomiast strony w tabeli zamieszczono badaczy naukowych proponujących różne zestawienia tych czynników z jednoczesnym określeniem czasookresu proponowanych rozwiązań. Z założenia nie uwzględniono tych składników, które wystąpiły bardzo sporadycznie, a także pominięto te spośród czynników, które są bezpośrednio kojarzone ze składnikami kultury organizacyjnej. Z wykorzystaniem symbolu „x” zasygnalizowano bezpośrednio, bądź pośrednio skojarzenia analizowanych badaczy z poszczególnymi składnikami klimatu<sup>7</sup>.

Na postawie analizy otrzymanych wyników wyodrębniono pewne większe i względnie jednolite obszary opisujące klimat organizacyjny (tzw. wymiary klimatu) i przypisano do nich odpowiadające im szczegółowe składniki. W zestawieniu pominięto te składniki, które pojawiły się mniej niż 10 razy. Pozostałe z nich zostały przypisane do bardziej syntetycznych obszarów opisowych klimatu (utożsamianych z jego wymiarami) obejmujących: (1) styl kierowania, (2) elastyczność, (3) relacje między pracownikami, (4) autonomię, (5) komunikację, (6) klarowność, (7) nagradzanie, (8) standardy, (9) zaangażowanie zespołowe. W trakcie systematyzacji i przyporządkowania składników do wyodrębnionych wymiarów wykorzystano wskazane źródła literaturowe szerzej opisujące niektóre składniki klimatu – np. elastyczność często zestawiana była w kontekście gotowości podmiotu organizacyjnego do zmian. Wyodrębnione w ten sposób wymiary klimatu organizacyjnego i przypisane do nich szczegółowe składniki opisowe przedstawia rysunek.

Z zestawienia zawartego w tabeli oraz z układu powiązań zaprezentowanych na rysunku wynika kilka ważnych wniosków, wymagających skomentowania. Po pierwsze, współcześni autorzy w swoich publikacjach odwołują się często do koncepcji i zestawień składników klimatu wypracowanych i proponowanych przez badaczy naukowych już dużo, dużo wcześniej, jeszcze w latach 60. Współcześnie do najczęściej przywoływanych autorów w omawianej kwestii należą: Litwin, Stringer, James, Jones, Kolb, Koys, De Cottis, Campbell, Schneider, Ekvall, Rosensteil i Patterson. Sytuacja ta jest charakterystyczna również w piśmiennictwie polskim. Nie oznacza to, że problematyka konceptualizacji klimatu organizacyjnego przestała być obiektem zainteresowania współczesnych badaczy naukowych, wręcz przeciwnie, zainteresowanie zasobami ludzkimi w takich kwestiach, jak atmosfera w miejscu pracy, morale załogi pracowniczej, motywacja oraz sposób postrzegania i oceny rzeczywistości organizacyjnej, stają się jednym

<sup>7</sup> Skojarzenia pośrednie występują w sytuacji, kiedy badacze stosują odmienne nazewnictwo na określenie składników przyjętych do analizy w przytoczonym brzmieniu, bądź też proponują pewne czynniki na wysokim poziomie ogólności.

z najważniejszych jakościowych wyznaczników efektywności funkcjonowania instytucji. Liczba nowych publikacji naukowych na temat klimatu organizacyjnego zwiększa się w ostatnim okresie, w tym również w Polsce, natomiast zadaniem autora odczuwa się brak bardziej kompleksowej systematyzacji i aktualizacji tego dorobku z uwzględnieniem publikacji po roku 2000 oraz z uwzględnieniem współczesnych uwarunkowań organizacyjnych. Do najczęściej przywoływanych i cytowanych autorów pozycji literaturowych poświęconych konceptualizacji klimatu organizacyjnego oraz napisanych w ciągu ostatnich 20 lat należą np.: Schneider, Ekvall, Moss, Patterson, West, Rosensteil, i Gray. W piśmiennictwie polskim na uwagę w tym zakresie zasługują Chełpa, Dobrzyński, Grzywacz, Paluchowski, Potocki, Wajszczak, Lipińska-Grobelny i Mesjasz.

Po drugie, szczegółowe składniki klimatu organizacyjnego zidentyfikowane i wskazane w tabeli mają zróżnicowany charakter zarówno pod względem ilościowym i zakresu treści, jak również pod względem sposobu ich rozumienia. W niektórych pozycjach badacze przedstawiali tylko same składniki, a w innych zostały one szczegółowo opisane w celu zapewnienia ich pełniejszej i bardziej jednolitej interpretacji. Dostrzegalne są także zarówno różnice zakresowe propozycji różnych autorów, jak i zdarzają się wręcz odmienne interpretacje niektórych składników. Ponadto, różnice dotyczą rozłożenia akcentów badawczych. To zróżnicowanie podejść w omawianej kwestii można wyjaśnić na przykładzie wymiaru „nagradzanie”. Według Litwina i Stringera „nagradzanie” to „poczucie bycia wynagrodzonym za dobrze wykonaną pracę; większy nacisk na nagrody niż karanie, poczucie sprawiedliwości zapłaty i zasad promowania”<sup>8</sup>. Z kolei Miner w kontekście „nagród” wyowiada się o „zakresie nagród i kar, którymi dysponuje organizacja w wyrażaniu aprobaty i dezaprobaty wobec swoich pracowników”<sup>9</sup>. W piśmiennictwie polskim w omawianej kwestii często przywoływana jest propozycja Kolba, zgodnie z którą wymiar „nagrody” interpretowany jest jako „nagradzanie i uznawanie pracowników w zespole przeważające nad ignorowaniem, krytykowaniem i karaniem w sytuacjach niepowodzenia”<sup>10</sup>. Niemieccy badacze klimatu organizacyjnego – Rosensteil i Bögel wyjaśniają wymiar „świadczanie i wynagrodzenie” jako „wszystkie świadczenia proponowane przez zakład jako rekompensata za wkład pracownika w postaci siły roboczej, lojalności, wydajności i inicjatywy”<sup>11</sup>. Wskazani autorzy mocno

<sup>8</sup> R. Gray, *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier Ltd., Oxford 2007, s. 58-59.

<sup>9</sup> J.B. Miner, *Organizational Behavior*, Random House Inc., New York 1988, s. 578 za: E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 16-17.

<sup>10</sup> D.A. Kolb, *Organizational psychology. An experimental approach*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1972, za: A. Lipińska-Grobelny, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 93.

<sup>11</sup> L. Rosensteil, R. Bögel, *Betriebsklima geht jeden an. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München 1992, s. 22.

akcentują przy tym znaczenie innych pozapłacowych czynników kojarzonych z motywacją pozamaterialną (np. różne udogodnienia socjalne, dodatkowe świadczenia i stwarzanie dodatkowych możliwości rozwojowych). Z kolei Paluchowski w jednej ze swoich publikacji nie wyodrębnia „nagradzania” jako samodzielnego wymiaru klimatu, ale jako jeden ze szczegółowych składników wymiaru „ogólna pozytywna postawa wobec organizacji” i we wskazanym przez siebie kwestionariuszu przywołuje stwierdzenie „w mojej firmie pracownicy są wynagradzani proporcjonalnie do wkładu pracy”<sup>12</sup>. Niektórzy autorzy wyodrębniają wymiar klimatu „nagradzanie”, ale bez szczegółowej interpretacji. Stwarza to oczywiste problemy i wątpliwości związane z jednoznacznym zrozumieniem intencji autorów w opisywanej kwestii<sup>13</sup>.

Po trzecie, porównawcze studia literaturowe w zakresie wymiarów i szczegółowych składników czynników klimatu organizacyjnego potwierdzają sygnalizowany wcześniej problem związany ze stosowaniem bardzo zróżnicowanego nazewnictwa do opisu różnych uwarunkowań klimatu organizacyjnego. Zamiennie używa się takich kategorii, jak np. wymiar, składnik, czynnik, miernik, zmienna czy skala, a odnosi się to zarówno do piśmiennictwa polskiego, jak i zagranicznego. Zdecydowanie utrudnia to systematyzację i porządkowanie, a także porównania różnych wątków badawczych klimatu organizacyjnego. Właśnie dlatego autor opiera swoje rozważania na założeniu o umownym rozgraniczeniu takich kategorii, jak „wymiar opisowy klimatu”, utożsamiany z bardziej syntetyczną i względnie jednolitą kategorią opisową, i „składnik opisowy klimatu” utożsamiany z kategorią bardziej szczegółową. Oznacza to, że zidentyfikowane szczegółowe składniki klimatu organizacyjnego można przypisać do odpowiadających im wymiarów opisowych. Zgodnie z tymi ustaleniami lewa strona tabeli zawiera potencjalne składniki klimatu organizacyjnego, które na rysunku pogrupowano w odrębne wymiary. W przedstawionych rozwiązaniach wykorzystano umowy charakter nazewnictwa składników klimatu z uwzględnieniem dominujących pozycji spotykanych w piśmiennictwie.

Po czwarte, egemplifikacja i zestawienie wymiarów oraz szczegółowych składników opisowych klimatu wyraźnie nawiązuje do występujących czasami w literaturze różnych typologii klimatu organizacyjnego. W piśmiennictwie często przywołuje się typologię klimatu organizacyjnego zaproponowaną przez Dobrzyńskiego obejmującą<sup>14</sup>:

<sup>12</sup> Zob. i por.: W.J. Paluchowski, *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. red. S. Witkowski, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego” 1998, XLVII, t. IV, s. 167.

<sup>13</sup> Zob. i por.: R. Gray, op. cit., s. 62.

<sup>14</sup> M. Dobrzyński, *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa 2006, za: W. Świętochowski, *Klimat organizacyjny jako jeden z zasobów w procesie radzenia sobie ze stresem – badania porównawcze pracowników polskich i niemieckich firm*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica” 2007, nr 11, s. 148.

1. Klimat autorytarny, z silnym scentralizowaniem władzy.
2. Klimat biurokratyczny, z nastawieniem na biurokratyczne przestrzeganie procedur.
3. Klimat towarzyski, który charakteryzuje się przede wszystkim nastawieniem na ludzi zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb oraz na integracje zespołów.
4. Klimat innowacyjny, w którym pozycja pracownika zależy w pierwszym rzędzie od jego zdolności i kompetencji merytorycznych.

Inną typologię klimatu przedstawia Kolb, wyróżniając<sup>15</sup>:

1. Klimat wspierający – zadania stawiane pracownikom są jasno określone, stymulują ich rozwój, a sami pracownicy mogą liczyć na pomoc innych i życzliwą oraz konstruktywną superwizję ze strony przełożonych.
2. Klimat zagrażający – pracownicy borykają się z mało sprecyzowanymi zadaniami przy braku osobistej kontroli i możliwości decydowania oraz niezbędnego wsparcia.
3. Klimat pośredni – klimat plasujący się pomiędzy wspierającym a pośrednim.

Ciekawą propozycję w tym zakresie proponują Frideriksen, Jensen i Beaton, wskazując<sup>16</sup>:

1. Klimat innowacji – w organizacji oczekuje się od pracowników kreatywności i oryginalności w znajdowaniu nowych i lepszych sposobów wykonania pracy.
2. Klimat reguł – pracownicy oczekują wskazówek i sformalizowanych procedur, których nieprzestrzeganie wywołuje dezaprobatę.
3. Klimat ogólnego controllingu – wykonanie zadań jest ocenione, ale organizacja pozostawia wolność w wyborze drogi osiągnięcia wyniku.
4. Klimat szczegółowej kontroli – nadzorowanie pracowników obejmuje śledzenie wykonywania zadań w każdym czasie, aby zapobiec błędom.

Obok bardziej całościowych prób wypracowania typologii klimatu organizacyjnego, w niektórych opracowaniach prezentowane są inne, specyficzne typy klimatu. Ciekawym przykładem jest tutaj koncepcja Schneidera, który analizując zjawisko klimatu organizacyjnego stwierdza, że klimat sam w sobie powinien posiadać określoną celowość, być dopasowanym do konkretnej sytuacji i konkretnych zmiennych – klimat powinien być „do czegoś”, lub „dla czegoś”. W istocie wskazany autor akcentuje więc instrumentalny charakter klimatu. Na tej podstawie Schneider opisuje specyfikę „klimatu dla usług” składającego się ze wspierających czynników pracy, orientacji globalnej, orientacji na klienta,

<sup>15</sup> Kolb, op. cit., za: W. Świętochowski, op. cit., s. 148.

<sup>16</sup> N. Frideriksen, O. Jensen, A.E. Beaton, *Prediction of Organizational Behavior*, Elmsdorf N.Y. Pergamon Press, New York 1972, za: E. Wajszczak, op. cit., s. 36-37.

praktyk kierowniczych i informacji zwrotnej od klientów<sup>17</sup>. Innym przykładem współcześnie występującym w literaturze jest „klimat dla wiedzy”, przytaczany m.in. przez Guryn, który charakteryzuje się stworzeniem wewnętrznej atmosfery sprzyjającej zdobywaniu wiedzy. Jeżeli firmie uda się stworzyć taką właśnie pozytywną atmosferę, to można osiągnąć wyższy poziom satysfakcji pracowników, a co za tym idzie zadowolenie klientów. Istota utworzenia „klimatu dla wiedzy” sprowadza się więc do działań idących w kierunku nauczania pracowników, w jaki sposób powinni działać lepiej i efektywniej<sup>18</sup>. Jeszcze inna propozycja przedstawiana przez Graya odnosi się do „klimatu sukcesu” akcentującego kierunki działań, które powinny być podjęte w celu zwiększenia efektywności i osiągania sukcesów ekonomicznych. Można przywołać także „klimat partycypacyjny” opisywany przez Wiernka charakteryzujący się przede wszystkim podejściem rozwojowym i partycypacyjnym w stosunku do pracowników<sup>19</sup>. W opinii autora, przedstawione typologie i typy klimatów związane są z uwypukleniem niektórych specyficznych wymiarów i składników, występujących lub pożądanych w danej sytuacji organizacyjnej, a odmienność typów klimatów sprowadza się do występującego lub/i oczekiwanego oraz zróżnicowanego poziomu (niskiego lub wysokiego) tych składników. W podobny sposób, w zależności od specyfiki firmy, jej uwarunkowań i celów, a także szeroko rozumianych kwalifikacji pracowników, można byłoby wskazać również inne typy preferowanego klimatu, charakterystyczne dla całej firmy bądź jej wewnętrznych podmiotów organizacyjnych (komórki, jednostki, pionierzy) – np. „klimat dla decentralizacji decyzji”, „klimat nauki” czy też „klimat akademicki”, co może stanowić dogodny punkt odniesienia do przyszłych poszukiwań i rozważań naukowych.

Po piąte, oddziaływanie każdego czynnika klimatu wskazanego w tabeli można rozpatrywać dwukierunkowo, w kontekście pozytywnym bądź negatywnym, np. analizując składnik „bezkonfliktowość” można ustosunkować się do poziomu występowania konfliktów. Wysoko oceniane przez pracowników stwierdzenie „w moim zespole nie występują konflikty” będzie równoznaczne z niską oceną stwierdzenia „w moim zespole często dochodzi do konfliktów”, a wysoka ocena stwierdzenia „kierownictwo w mojej firmie ma skłonność do centralizacji decyzji” powinna być równoznaczna z niską oceną „poziomu decentralizacji decyzji”. Ocena stwierdzeń w trakcie badania klimatu organizacyjnego to w istocie ocena skal poszczególnych składników klimatu wpływająca w rezultacie na poziom odpowiadających im wymiarów.

<sup>17</sup> Zob. i por.: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, *Handbook of organizational culture & climate*, Sage publications 2000, s. 25-26.

<sup>18</sup> H. Guryn, *Klimat dla wiedzy*, „Personel”, nr 7, 1-31 lipca 2007, INFOR, s. 4.

<sup>19</sup> B. Wiernek, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2000, za: M. Syper, *Modelowanie klimatu innowacyjnego w firmie jako klucz do sukcesu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 1, s. 33-34.

Po szóste, między potencjalnymi wymiarami klimatu organizacyjnego przedstawionymi na rysunku oraz przyporządkowanymi do nich składnikami występują różnego rodzaju relacje i współzależności, niekiedy nawet bardzo intensywne. Z tego punktu widzenia egzemplifikacja i systematyzacja uwarunkowań klimatu organizacyjnego ułatwia dostrzeżenie i analizę takich relacji. W przekonaniu autora ma to szczególne znaczenie w sytuacji preferowania cząstkowego (selektywnie wybranego) typu klimatu zorientowanego np. na innowacje czy wiedzę.

Po siódme, dobór składników i czynników klimatu organizacyjnego w dużej mierze zależy od przyjętego sposobu rozumienia istoty tego zjawiska. Koncentracja na psychologicznych aspektach klimatu (percepcyjna – subiektywna koncepcja klimatu nazywana czasami klimatem psychologicznym) wymusza położenie nacisku na determinanty subiektywności i sposobu percepcji powiązane z teorią pola Lewina, natomiast diagnozowanie tzw. kierowniczego klimatu (uwypuklającego relacje przełożony-podwładny i przede wszystkim styl kierowania) będzie bazować w głównej mierze na składnikach determinujących współpracę z uwzględnieniem zależności służbowych w hierarchii. Ta sama uwaga odnosi się do koncepcji kulturowej klimatu silnie powiązanej z ukształtowaną kulturą organizacyjną danej firmy.

Po ósme, w fazie grupowania składników w wyodrębnione wymiary klimatu organizacyjnego, co ilustrują zależności na rysunku, pominięto tylko pewną część składników zestawionych w tabeli. Spośród 57 składników wytypowano 39 składników reprezentacyjnych i najczęściej sygnalizowanych w piśmiennictwie oraz przypisano je do odpowiadających im wymiarów klimatu. W ten sposób wyodrębniono 9 potencjalnych wymiarów, do których przypisano składniki reprezentacyjne. Zarówno wyodrębnienie wymiarów klimatu, jak i samo przyporządkowanie składników opisowych do wskazanych wymiarów oraz przyporządkowanie im wytypowanych składników ma charakter umowny i jest tylko propozycją autora, chociaż wykorzystano w tym zakresie niektóre cząstkowe propozycje zawarte w przywoływanym piśmiennictwie. Wydaje się, że dla większej spójności rozstrzygnięć w tym zakresie może być potrzebne badanie współzależności między proponowanymi wymiarami i składnikami klimatu organizacyjnego. Intencją autora jest koncentracja na najczęściej przywoływanych składnikach klimatu organizacyjnego. Z jednej strony, zaprezentowany układ stwarza dosyć szerokie możliwości elastycznego doboru czynników dopasowane do konkretnej sytuacji, z drugiej jednak strony ta duża liczba zidentyfikowanych czynników wcale nie ułatwia wypracowania względnie prostego i względnie uniwersalnego zestawu, tym bardziej, że koncentracja znaczenia przedstawionych składników jest rozproszona. Oznacza to, że mimo możliwości wskazania składników najczęściej występujących w zestawieniach nie można ich rozpatrywać w odosobnieniu od pozostałych. Składnikami najczęściej przywoływanymi w piśmiennictwie są:



jawność informowania, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, styl kierowania i wyzwania (w tym wyzwania zawodowe).

Po dziewiąte, na podstawie tabeli można wskazać zmienność tendencji związanych z zainteresowaniem badaczy naukowych w różnych przedziałach czasowych. Autor przyjął uproszczony podział na okres przed rokiem 2000 i po roku 2000. W ostatnim 10-leciu zauważalny jest wzrost zainteresowania badaczy w odniesieniu do takich składników, jak: aktualność celów, docenianie pracowników, elastyczność, klarowność, komunikacja, lojalność (utożsamianie pracowników z miejscem pracy), motywacja do pracy, nagrody (wynagrodzenie, funkcjonowanie systemu nagradzania), osiągnięcia organizacyjne, otwartość, standardy, system oceniania i wspieranie indywidualnych inicjatyw. Nie odnotowano większych spadków zainteresowania odnoszących się do zidentyfikowanych składników.

## **Zakończenie**

Rozważania zawarte w opracowaniu są ukierunkowane na identyfikację i systematyzację oraz aktualizację elementów opisowych klimatu organizacyjnego w oparciu o piśmiennictwo krajowe i zagraniczne. Ogółem zidentyfikowano 57 potencjalnych składników opisowych klimatu, które skojarzono z autorami przywołującymi je w swoich pozycjach w sposób bezpośredni bądź pośredni w różnych przedziałach czasowych. Na tej podstawie wytypowano 39 składników reprezentacyjnych (przywoływanych najczęściej), które przyporządkowano do odpowiadających im wymiarów organizacyjnych. W ten sposób otrzymano modułowe zestawienie potencjalnych wymiarów i składników klimatu organizacyjnego, które zaprezentowano w formie graficznej. Przedstawione propozycje mają charakter otwarty i stwarzają dogodny układ sprzyjający konceptualizacji kategorii klimat organizacyjny ze szczególnym uwzględnieniem doboru wymiarów i składników opisowych. W opracowaniu wskazano także przydatność opisanych rozwiązań w kontekście doboru i wdrażania wybranych typów klimatu organizacyjnego. W przekonaniu autora zaproponowany układ wymiarów i składników klimatu organizacyjnego stanowi ciekawy i ważny punkt odniesienia dla rozważań metodycznych związanych z pomiarem i kształtowaniem klimatu organizacyjnego w różnych uwarunkowaniach organizacyjnych. Autor zamierza kontynuować ten nurt zainteresowań.

## Literatura

- Adenike A., *Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university*, „Business Intelligence Journal” 2001, January, Vol. 4, No. 1.
- Annelies E.M., Vianem V., Yvette M., Kmieciak M., *The Match Between Recruiters' Perceptions of Organizational Climate and Personality of the Ideal Applicant for Management Position; Climate and ideal managers characteristics*, „International Journal of selection and assessment” 1998, July, Vol. 6, No. 3, Blackwell Publishers Ltd.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., *Handbook of organizational culture & climate*, Sage publications 2000.
- Bögel R., *Das Konzept des Betriebs- bzw. Organisationsklimas und seine Anwendung in der betrieblichen Praxis*, Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 2, H. 4, 1988.
- Bratnicki M., Wyciślak M., *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badanie i diagnoza*, „Prakseologia” 1980, 4 (76).
- Butt F., Bhutto N.A., Abbas G., *A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private, and foreign banks*, Materials of conference, 1st International Conference on Business Management, 28-29 March, 2011, Lahore.
- Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E., *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, McGraw Hill, New York 1970.
- Czapińska M., Wójcik M., *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12.
- Davidson M.C.G., Manning M.L., Timo N., Ryder P.A., *The dimensions of organizational climate in four and five star Australian hotels*, „Journal of Hospitality & Tourism Research” 2001, 25(4), s. 444-461.
- Dobrzyński M., *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa, 2006.
- Dobrzyński M., Grzywacz W., *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji*, PN AE Wrocław 2001, nr 900.
- Ekvall G., Isaksen S.G., *Assessing the Context for Change: A Technical Manual for the Situational Outlook Questionnaire, Enhancing performance of organizations, leaders and teams for over 50 years*, Second Edition, Buffalo, NY: Creative Problem Solving Group, 2007.
- Frideriksen N., Jensen O., Beaton A.E., *Prediction of Organizational Behavior*, Elmsdorf N.Y. Pergamon Press, New York 1972.
- Glick W.H., *Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research*, „Academy of Management Review” 1985, No. 10.
- Gray R., *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier Ltd., Oxford 2007.
- Guryn H., *Klimat dla wiedzy*, „Personel”, nr 7, 1-31 lipca 2007, INFOR.
- Jain K.K., Jabeen F., Mishra V. Gupta N., *Job Satisfaction as Related to Organisational Climate and Occupational Stress: A Case Study of Indian Oil*, „International Review of Business Research Papers” 2007, November, Vol. 3, No. 5, s. 193-208.
- James L.R., Jones A.P., *Organisational climate: a Review of theory and research*, „Psychological Bulletin” 1974, Vol. 81.
- James L.R., Jones A.P., *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*, Organizational Behaviour and Human Performance 1979, Vol. 23, s. 201-250.
- Kolb D.A., *Organizational psychology. An experimental approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1972.
- Koys D., De Cotiis T., *Inductive measures of organizational climate*, „Human Relations” 1991, 44, s. 265-285.

- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kundu K., *Development of the conceptual framework of organizational climate*, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 12, March 2007.
- Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Litwin G.H., Stringer R.A., *Motivation and organisational climate*, Harvard University Press, Boston 1968.
- Mesjasz J., *Klimat organizacyjny a psychologiczne koszty sukcesu zawodowego*, w: *Stres i jego modelowanie*, red. J. Szopa, M. Harciarek, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.
- Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3.
- Miner J.B., *Organizational Behavior*, Random House Inc., New York 1988.
- Moos R., *Work Environment Scale manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist's Press, 1994.
- Newman J.E., *Development of a measure of perceived work environment*, „Academy of Management Journal” 1977, 20, s. 520-534.
- Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, w: red. S. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, „Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego” 1998, XLVII, t. IV, s. 167.
- Pareek U., Chatopadya S., *An inventory to measure organizational climate*, Ind. J. Ext. Edu. 16, 1979, s. 13-23.
- Patterson M., Warr P., West M., *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*, CEP Discussion Paper No 626, 2004.
- Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthorn R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M., *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices productivity and innovation*, Journal of Organizational Behavior 26, Published in Wiley InterScience, 2005.
- Payne R.L., Pheysey, D.C., *G.G. Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations*, Organizational Behavior and Human Performance, 6, 1971.
- Pethe S., Chaudhari S., Dhar U., *Manual on Organizational Climate Scale*, Agra: National Psychological Corporation, 2001.
- Phillips D.S., Little B.R., Goodine L.A., *Organizational climate and personal projects: gender differences in the public service*, Canadian Centre for Development, Research Paper No. 20, Minister of Supply and Services Canada 1996.
- Pietroń-Pyszczek A., *Satysfakcja pracowników i problemy jej diagnozowania, Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, wydawnictwo Marina, 2007.
- Quinn R.E., *Beyond rational management*, CA, Jossey-Bass, San Francisco 1988.
- Rosensteil L., *Betriebsklima und Organisationsklima, Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*, Fünfte Auflage, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Rosensteil L., Bögel R., *Betriebsklima geht jeden an. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München, 1992.
- Schneider B., Barlett C.J., *Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development*, „Personnel Psychology” 1968, No. 21.
- Schneider B., Barlett C.J., *Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix*, „Personnel Psychology” 1970, No. 23.
- Singh S., *Organizational stress and executive behaviour*, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, New Delhi 1990.

- Syper M., *Modelowanie klimatu innowacyjnego w firmie jako klucz do sukcesu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 1.
- Świętochowski W., *Klimat organizacyjny jako jeden z zasobów w procesie radzenia sobie ze stresem – badania porównawcze pracowników polskich i niemieckich firm*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Psychologica” 2007, nr 11.
- Wajszczak E., *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
- Watkin C., *How to improve organisational climate*, People Management, 28 June, 2001, s. 52-53.
- Wiernek B., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków, 2000.
- Williams D.G.S., *Organizational climate and performance: an empirical investigation*, PhD thesis, University of Surrey, Guildford 1998.
- Wudarczewski G., *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2005, nr 5.
- Ziaja-Guzy R., *Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im E. Szczeklika w Tarnowie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 2.
- Белошапка В., Нудьга И., *Корпоративная (организационная) культура и организационный климат*, Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров – К. Агентство «Стандарт», 2007, s. 270.

### **Dimensions and components of organisational climate in the light of research literature**

**Summary.** The article contains an overview of the various potential components of organisational climate presented in domestic and foreign literature. The most cited components of the climate have been systemised. On this basis the components of the climate which are most often cited in the literature have been systemised and described. At the same time potential components have been sorted to form a relatively homogeneous group, thus creating a set of modules that allows flexible selection of components of the climate. The proposals are agreed-upon and flexible.

**Key words:** organisational climate, perception perspective, dimensions of organisational climate, components of organisational climate, types of organisational climate