

**Grzegorz Wudarzewski**  
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego

**Streszczenie.** Artykuł prezentuje wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego na podstawie piśmiennictwa krajowego i zagranicznego. Ma to na celu usystematyzowanie dorobku w tym zakresie oraz podkreślenie znaczenia kryteriów interpretacji klimatu organizacyjnego i specyfiki poszczególnych podejść. Wyodrębnienie różnych koncepcji ma charakter umowny (względny), ukazując powiązania między nimi. Przedstawiona została również własna interpretacja klimatu organizacyjnego, nawiązująca do różnych wątków omawianych koncepcji.

**Słowa kluczowe:** klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, satysfakcja z pracy, koncepcje klimatu organizacyjnego, percepcja rzeczywistości organizacyjnej

### Wstęp

Kształtowanie efektywności organizacji stanowi duże wyzwanie dla polskich firm, zwłaszcza w kontekście dużej zmienności i nieprzewidywalności zjawisk społeczno-gospodarczych. Proces ten determinowany jest przez czynniki ilościowe i jakościowe. W teorii i praktyce zarządzania coraz większą uwagę poświęca się aspektom „miękkim”, związanym z czynnikiem ludzkim, a więc dotyczącym motywacji pozamaterialnej, takim jak: potrzeba i znaczenie budowania dobrych relacji między przełożonymi i podwładnymi, co stanowi wyróżnik menedżerów odnoszących sukcesy w kierowaniu<sup>1</sup>. Klimat organizacyjny (utożsamiany nie-

---

<sup>1</sup> Por. np. M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie robią inaczej*, MT Biznes Warszawa 2001; M. Buckingham, D.O. Clifton, *Odkryj swoje silne strony*, MT Biznes Warszawa 2003.

kiedy z atmosferą pracy) jest powiązany z motywacją pozamaterialną. O ile jednak potrzeba tworzenia dobrego klimatu organizacyjnego w firmach nie jest kwestionowana, o tyle metodyka postępowania w tym zakresie jest zróżnicowana i niejednolita. Czynnikiem utrudniającym jej rozwój i systematyzację metodyki egzemplifikacji, analizy i doskonalenia klimatu organizacyjnego jest wieloznaczność jego interpretacji. Skutkuje to utrudnieniami w analizowaniu wyników badań klimatu organizacyjnego w różnych instytucjach i komplikuje wymianę doświadczeń w tym zakresie.

Artykuł stanowi próbę wskazania i uporządkowania wybranych koncepcji klimatu organizacyjnego na podstawie przeglądu piśmiennictwa krajowego i zagranicznego, a także pełniejszej interpretacji tej kategorii.

## 1. Koncepcja atrybutowa klimatu organizacyjnego

Niektórzy badacze postrzegają klimat organizacyjny jako zespół różnych cech i właściwości organizacji. Taki atrybutowy charakter klimatu wyraźnie podkreślają np. L.R. James i A.P. Jones<sup>2</sup>. W podobnym duchu interpretują tę kategorię G.A. Forehand i B. Gilmer, wyjaśniając, że „klimat organizacyjny to cechy odróżniające daną organizację od innych pod względem zachowań ludzi w tej organizacji, stosunkowo niezmiennych w czasie. Wydobycie cechy czy wymiarów organizacji umożliwia klasyfikowanie organizacji i typów tworzonych przez nie środowisk. W ten sposób w analogii do zachowania człowieka można mówić o »osobowości« organizacji, jej duchu”<sup>3</sup>. G.H. Litwin i R. Tagiuri wskazują z kolei, że „klimat jest względnie stałą jakością wewnętrznego środowiska jakiejś organizacji, doświadczaną przez jej członków i wywierającą wpływ na ich zachowanie, którą można opisać w terminach wartości wskazujących na szczególnie zestaw cech danej organizacji”<sup>4</sup>. Atrybutowy charakter klimatu akcentują także B. Schneider i C.J. Barlett, według których „klimat organizacyjny jest wskaźnikiem względnie trwałych cech organizacji, które są w stanie wskazać jej członkowie. Pomiary klimatu obejmują obiektywne wymiary organizacji”<sup>5</sup>. Próbę sformułowania kompleksowej definicji klimatu organizacyjnego podejmują również E.T. Moran i J.F. Volkwein, pisząc, że „klimat organizacyjny jest względnie stałą

<sup>2</sup> L.R. James, A.P. Jones, *Organisational climate: A Review of theory and resarch*, „Psychological Bulletin” 1974, vol. 81, s. 1096-1112.

<sup>3</sup> Por. G.A. Forehand, B. Gilmer, *Environmental variation in studies of organizational behavior*, „Psychological Bulletin” 1964, vol. 62, s. 362.

<sup>4</sup> R. Tagiuri, G.H. Litwin, *Organizational Climate: Explorations of Concept*, Harvard Business School, Boston 1968, s. 27.

<sup>5</sup> B. Schneider, C.J. Barlett, *Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development*, „Personnel Psychology” 1968, vol. 21, s. 323-333.

charakterystyką organizacji, wyróżniającą ją spośród innych organizacji, zawierającą: (a) kolektywne postrzeganie organizacji i takich jej wymiarów, jak autonomia, udzielane wsparcie, spójność, innowacyjność, uczciwość i wzbudzanie zaufania; (b) interakcje członków, które tworzą klimat; (c) źródło interpretowania sytuacji organizacyjnych; (d) odzwierciedlenie panujących w kulturze organizacji norm, wartościowania i postaw; (e) źródło wpływu na modelowanie zachowania<sup>6</sup>. Atrybutowy charakter omawianej kategorii podkreślają też inni badacze zagraniczni<sup>7</sup>.

Interpretacje klimatu organizacyjnego w kontekście atrybutowym można również spotkać w piśmiennictwie polskim. Na szczególną uwagę zasługuje propozycja E. Wajszczaka, tj. koncepcja strukturalna klimatu jako atrybutu organizacji wyróżniającego ją spośród innych. Podstawę tego atrybutu stanowią takie czynniki, jak: elementy struktury, sposoby rekrutacji i zatrudnienia pracowników, sformalizowane zasady zachowania członków, stopień centralizacji decyzji, poziomy hierarchii, rozmiary instytucji. Członkowie organizacji są poddani oddziaływaniu tej struktury. Elementy strukturalne określają stosunek jednostek do zdarzeń organizacyjnych i realizowanych w nich wartości. Dlatego spostrzeżenia i świadomość faktów organizacyjnych wśród członków organizacji są podobne i stanowią reprezentację klimatu jako właściwości zbiorczej ich organizacji<sup>8</sup>. W. Kozłowski z kolei, prezentując różne definicje klimatu organizacyjnego, przywołuje badaczy polskich (M. Grelik, B. Wawrzyniak, Cz. Sikorski), według których istota omawianej kategorii obejmuje „formalny system wartości i norm danego przedsiębiorstwa, określający sposób zachowań pracowników”, oraz badaczy zagranicznych (K. Mearns, R. Flin, R. Gordon, M. Fleming), według których klimat jest „zbiorem różnych właściwości organizacyjnych, które wyznaczają możliwości zachowania pracownika w organizacji”<sup>9</sup>.

Ciekawą wykładnię rozumienia klimatu przyjmuje W.J. Paluchowski, który zakłada, że pojęcie to obejmuje „zespół zjawisk, kształtujących się pod wpływem cech rynkowych, kulturowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa, działających

<sup>6</sup> E.T. Moran, J.F. Vokwein, *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*, „Human Relation” 1992, vol. 45, nr 1, s. 20.

<sup>7</sup> Por. B.P. Indik, J.H. Inkson, D.S. Pugh, D.J. Hickson, E.E. Lawler, D.F. Hall, G.R. Oldham, R.F. Payne, D. Pugh, za: E. Wajszczak E., *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 24-25 i piśmiennictwo tam wskazane. Ponadto: M.D. Dunnette, K.E. Weick, za: B. Mikula, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3, s. 34 i piśmiennictwo tam wskazane.

<sup>8</sup> Por. E. Wajszczak E., op. cit., s. 24

<sup>9</sup> Por. W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu Warszawa 2009, s. 70-77 i piśmiennictwo tam wskazane.

w dłuższym czasie, wpływający blokująco lub facytylitująco na działania pracowników”<sup>10</sup>.

Wspólnym mianownikiem przywołanych sposobów rozumienia klimatu organizacyjnego jest ich charakter atrybutowy, odnoszący się do całości organizacji. Istnieją jednak dodatkowe wyróżniki wyodrębnionej koncepcji. Po pierwsze, poszczególne definicje różnią się między sobą nazwą stosowanych elementów opisowych klimatu: właściwości, cechy, atrybuty, wartości czy elementy strukturalne organizacji, a szczególowość ich ujęć jest zróżnicowana. Po drugie, elementy opisowe klimatu rozpatruje się w kontekście zachowań pracowników w organizacji, a ich oddziaływanie na zachowania może być pozytywne bądź negatywne. Po trzecie, wskazuje się, że klimat jest odczuwany (doświadczany) przez pracowników. Po czwarte, często podkreśla się względnie trwałe i względnie obiektywne charakter klimatu organizacyjnego.

## 2. Koncepcja klimatu organizacyjnego jako kategorii subiektywnej

O ile koncepcja atrybutowa klimatu wskazuje całościowe uwarunkowania i właściwości organizacyjne jako główne determinanty jego kształtowania, o tyle koncepcja zorientowana na jego subiektywne postrzeganie akcentuje przede wszystkim podmiotowe uwarunkowania w percepcji i ocenie klimatu organizacyjnego. W takim rozumieniu to nade wszystko pracownicy, w więc ich odczucia, poglądy i oceny, przesądzają o charakterze klimatu organizacyjnego, a występujące rozwiązania i elementy organizacji stanowią dla nich jedynie układ odniesienia. Subiektywne postrzeganie i odczuwanie klimatu organizacyjnego w oczywisty sposób pociąga za sobą nie tylko różnorodność ocen i percepcji, ale i większą ich zmienność w czasie. Teoretyczne założenia tego podejścia nawiązują do teorii pola Lewina, zgodnie z którą ludzie w sposób subiektywny postrzegają i interpretują zjawiska w swoim otoczeniu<sup>11</sup>. Traktowanie klimatu organizacyjnego jako kategorii subiektywnej wyraźnie więc dominuje w rozumieniu i interpretacji istoty opisywanego pojęcia.

W taki sposób klimat organizacyjny interpretują G.H. Litwin i R.A. Stringer. Według nich klimat organizacyjny obejmuje „zestaw mierzalnych właściwości środowiska pracy postrzeganych bezpośrednio lub pośrednio przez osoby żyjące i pracujące w tym środowisku, a które wpływają na ich motywacje i zachowania”.

<sup>10</sup> W.J. Pałuchowski, *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, red. S. Witkowski, T. Listwan, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

<sup>11</sup> Teoria pola Lewina zapoczątkowała szersze zainteresowania problematyką klimatu organizacyjnego. K. Lewin, *Field theory in social science*, Harper & Row, New York 1951.

wanie<sup>12</sup>. W podobny sposób klimat rozumie D.A. Kolb, wyjaśniając, że jest on „zbiorem subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji cech, będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji oraz kształtujących motywy zachowań jej pracowników<sup>13</sup>. Subiektywny charakter klimatu uwypukla także L.R. James, określając go jako „agregację jednostkowych spostrzeżeń<sup>14</sup>”.

Z kolei B. Schneider utożsamia klimat organizacyjny z „sumą globalnych spostrzeżeń i wartościowań jednostki odnoszących się do jej środowiska organizacyjnego<sup>15</sup>”. W tym sensie odczuwanie klimatu przekłada się na przekonanie jednostki na temat organizacji. Ciekawą interpretację klimatu proponuje J.J. Rousseau, według którego jest on skutkiem postrzegania i ma charakter opisowy. Postrzeganie definiowane jest jako odczuwanie lub uświadomienie doświadczane przez jednostkę, zaś opisy to relacje jednostki na temat tych wrażeń<sup>16</sup>. W zbliżonej formie istotę klimatu organizacyjnego oddają W.L. French, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweig, przywoływani przez M. Armstronga, według których klimat obejmuje „względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej<sup>17</sup>”. Odróżniają oni przy tym faktyczną sytuację (tj. kulturę) od jej postrzegania. Dość szczegółowo problem subiektywności klimatu organizacyjnego oraz uwarunkowań i konsekwencji z tym związanych omawia R. Gray<sup>18</sup>. Problematykę tę podejmują też inni badacze zagraniczni, tacy jak W.F. Joyce, J. Slocum oraz A. Reichers<sup>19</sup>.

W piśmiennictwie polskim subiektywne rozumienie klimatu organizacyjnego ciekawie wyjaśnia E. Wajszczak, wyodrębniając percepcyjne podejście do tej kategorii i podkreślając, że „źródłem formowania się klimatu jest podmiotowa świadomość rzeczywistości organizacyjnej. Rejestrowanie i reagowanie na sytuacje organizacyjne nie opiera się tylko na obiektywnych danych, ale jest rezultatem interpretowania ich przez pracowników w sposób, który ma dla nich in-

<sup>12</sup> G.H. Litwin, R.A. Stringer, *Motivation and organisational climate*, Harvard University Press, Boston 1968.

<sup>13</sup> D.A. Kolb, *Organizational psychology. An experimental approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1972.

<sup>14</sup> L.R. James, *Aggregation bias in estimates of perceptual agreement*, „Journal of Applied Psychology” 1982, vol. 67, s. 215-231, za: E. Wajszczak, op. cit., s. 28.

<sup>15</sup> B. Schneider, op. cit., s. 211-217.

<sup>16</sup> Za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 149.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 249-251.

<sup>18</sup> R. Gray, *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier, Oxford 2007, s. 13-17.

<sup>19</sup> Por. W.F. Joyce, J. Slocum, *Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate*, „Human Relations” 1982, vol. 35 (11), s. 951-972; B. Schneider, A. Reichers, *On the etiology of climates*, „Personel Psychology” 1983, vol. 36, s. 19-40, za: E. Wajszczak, op. cit., s. 27.

dywidualne, psychologiczne znaczenie [...] klimat organizacyjny nie jest atrybutem organizacji, ale jednostki w niej uczestniczącej<sup>20</sup>. Subiektywny charakter klimatu uwypuklają także M. Bratnicki i M. Wyciślak, zdaniem których klimat organizacyjny „to zbiór subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji tych cech organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych uczestników”<sup>21</sup>. Definicja ta skupia się na postrzeganiu i interpretacji niektórych zjawisk tworzonych przez samą organizację i jej uczestników. Klimatem organizacyjnym jest to, w co wierzą uczestnicy, że występuje, a niekoniecznie to, co rzeczywiście ma miejsce.

W konsekwencji pracownicy zachowują się stosownie do swoich wyobrażeń<sup>22</sup>. Trafną interpretację klimatu przedstawia M. Wyciślak, wskazując, że „klimat organizacyjny to atmosfera występująca w kontaktach między ludźmi, będąca wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości”<sup>23</sup>. Podziela tę opinię B. Mikuła, dodając, że „klimat dotyczy sfery spostrzeżeń [...] i stanowi wyraz rozumienia przez pracowników sposobów oddziaływania na nich systemu kierowania, ale również materialnego środowiska pracy i organizacji przebiegu procesu pracy”. Zaznacza on, że określenie cech klimatu organizacyjnego wymaga uwzględnienia i analizy różnych czynników i uwarunkowań, a do zrozumienia klimatu niezbędna jest diagnoza subiektywnego sposobu ich postrzegania przez pracowników<sup>24</sup>. Warto także wskazać propozycję interpretacji klimatu M. Kuczkiewicz, P. Motyla i M. Sielickiej, którzy utożsamiają tę kategorię z „wytworzoną u pracowników percepcją tego, jak się pracuje w ich środowisku [...], z subiektywnymi odczuciami pracowników co do tego, jaka jest atmosfera w ich konkretnym miejscu pracy”<sup>25</sup>.

Subiektywną koncepcję klimatu organizacyjnego prezentują także autorzy polscy, np. S. Chęłpa, A. Lipińska-Grobelny, R. Kryś i J. Stachowicz<sup>26</sup>.

<sup>20</sup> Wajszczak opiera swe rozważania na propozycjach E.T. Morana i J.F. Volkweina. E. Wajszczak, op. cit., s. 26 i piśmiennictwo tam wskazane.

<sup>21</sup> M. Bratnicki, M. Wyciślak, *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, „Prakseologia” 1980, nr 4 s. 89.

<sup>22</sup> 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. 221.

<sup>23</sup> M. Wyciślak, *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1980, nr 1.

<sup>24</sup> B. Mikuła, op. cit., s. 33-40.

<sup>25</sup> M. Kuczkiewicz, P. Motyl, M. Sielicka, *Lepsze wyniki poprzez poprawę klimatu organizacyjnego*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 1, nr 11, s. 56-57.

<sup>26</sup> Por. S. Chęłpa, *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1; A. Lipińska-Grobelny, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007; M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura*

Podsumowując:

1. Zainteresowanie klimatem organizacyjnym ma swe podłoże w badaniach nad problematyką subiektywności w postrzeganiu rzeczywistości, a prekursorem w tym zakresie był K. Levin.

2. W piśmiennictwie naukowym najczęściej przywoływana jest subiektywna koncepcja klimatu organizacyjnego.

3. Subiektywność może dotyczyć takich kategorii, jak odczucia czy emocje, jak również odmiennego rozumienia rozwiązań i pojęć występujących w organizacji.

4. Takie podejście może skutkować problemami związanymi z różnorodnością i zmiennością percepcji, a także z oceną adekwatności percepcji do rzeczywistych uwarunkowań organizacyjnych.

5. W ramach tej koncepcji możliwe jest rozróżnienie i badanie zarówno percepcji indywidualnej, jak i zbiorowej.

6. Subiektywny sposób rozumienia klimatu organizacyjnego łączy się z występowaniem większej dynamiki i zmienności tego zjawiska.

### 3. Koncepcja interakcyjna klimatu organizacyjnego

Trzecia koncepcja rozumienia klimatu organizacyjnego uwypukla przede wszystkim interakcje występujące między wewnętrznymi składnikami organizacyjnymi i czynnikiem ludzkim, a także między nimi a kształtowanym klimatem organizacyjnym. Na podkreślenie zasługuje współzależność między postrzeganiem rzeczywistości organizacyjnej przez pracowników a formowaniem się klimatu organizacyjnego. Pracownicy nie tylko bowiem odczuwają klimat, ale ich odczucia z tym związane uruchamiają zachowania i działania zmieniające klimat organizacyjny oraz rzeczywistość organizacyjną. Istotę tej koncepcji trafnie oddaje C. Argyris, który wskazuje, że klimat organizacyjny jest zdeterminowany przez interakcje występujące między trzema grupami zmiennych: „(1) formalne zmienne organizacyjne – zasady, działania, procedury, (2) zmienne osobowościowe – potrzeby, wartości, sposób postrzegania, oraz (3) zmienne nieformalne związanymi z próbą dostosowania się pracowników do organizacji formalnej”<sup>27</sup>. Zauważa on również, że interakcje te implikują powstawanie kolejnych cech i zmiennych. Przywoływani przez S. Chęłpę D.M. Kivlighan, E.O. Angelone, R. Johnston, K.W. Springer, S.L. Gable i G. Ekvall określają klimat organizacyjny jako „sytuację organizacyjną postrzeganą przez pracowników, powstałą na skutek

*organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.

<sup>27</sup> C. Argyris, *The organization: What makes it healthy?*, „Harvard Business Review” March-April 1958, s. 107-116.

ich interakcji ze strukturami organizacji<sup>28</sup>. Także C.S. Hall i G. Lindzey stwierdzają, że relacje między człowiekiem a środowiskiem są od siebie zależne, a ich główną cechą jest dwukierunkowość wpływów: środowisko oddziałuje na zachowania człowieka, ale i człowiek może oddziaływać na otoczenie<sup>29</sup>. Na interakcyjny charakter klimatu zwracają też uwagę L.R. James i A.P. Jones, wyjaśniając, że klimat organizacyjny to „sytuacja organizacyjna postrzegana przez pracowników na skutek ich interakcji ze strukturami organizacji”<sup>30</sup>.

Interesującą próbę dookreślenia omawianej kategorii w kontekście interakcji różnych grup czynników podjęli L. Rosenstiel i R. Bügel, którzy po zastosowaniu analizy fasetowej doszli do wniosku, że klimat może być zdefiniowany jako „grupowy (my) opis i ocena sytuacji zachodzącej w organizacji”<sup>31</sup>. Obszarem analizy klimatu organizacyjnego powinny więc być większe całości instytucji (piony bądź działy organizacyjne), a nie pojedyncze osoby. Z propozycjami L. Rosenstiela i R. Bügela wyraźnie utożsamia się J. Mesjasz, zajmująca się zagadnieniem klimatu organizacyjnego<sup>32</sup>. J.R. Campbell i inni autorzy, określając istotę klimatu organizacyjnego, wyjaśniają, że jest to zjawisko sytuacyjnie zdeterminowane wzajemnymi relacjami między środowiskiem organizacyjnym a członkami organizacji i formowane poprzez proces psychologiczny, pełniący funkcję zarówno przyczynową, jak i moderacyjną<sup>33</sup>. E.T. Moran i J.F. Volkwein zauważają, że interakcyjny sposób pojmowania klimatu organizacyjnego ma teoretyczne podwaliny w koncepcji wewnętrznej subiektywności (zaczepniętej od E. Husserla) oraz w symbolicznym interakcjonizmie (zainicjowanym przez G.H. Meada), zgodnie z którymi „jednostka kształtowana jest przez doświadczenia własne i innych osób. Jednostka nie przejmuje i nie »kopiuje« doświadczeń i opinii innych osób, ale w sposób aktywny sprawdza rzeczywistość ich występowania, weryfikuje i prze-

<sup>28</sup> S. Chęłpa, *Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny” 1993, t. 36, nr 3, s. 379-387.

<sup>29</sup> C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994.

<sup>30</sup> L.R. James, A.P. Jones, op. cit., s. 1096-1112.

<sup>31</sup> Szerzej: L. Rosenstiel, R. Bügel, *Betriebsklima gehts jeden an. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München 1992, s. 17-19.

<sup>32</sup> Por. J. Mesjasz, *Klimat organizacyjny w sytuacji kryzysu i zmiany*, w: *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005, s. 231-239; J. Mesjasz, *Klimat organizacyjny a psychologiczne koszty...*, op. cit., s. 219-227; J. Mesjasz, Z. Zaleski, *Paradoksy motywacji osiągnięć*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1032, Wrocław 2004, s. 214-223; J. Mesjasz, *Kultura i klimat w organizacji*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2006.

<sup>33</sup> J.R. Campbell, M.D. Dunnette, E.E. III Lawler, K.E. Weick, *Managerial behaviour, performance and effectiveness*, McGraw Hill, New York 1970, za: Kaushik Kundu, *Development of the conceptual framework of organizational climate*, „Vidyasagar University Journal of Commerce” 2007, vol. 12.

kształca poprzez indywidualną percepcję i sposób rozumowania, poprzez interakcje i wspólne podejmowanie działań z innymi uczestnikami organizacji”<sup>34</sup>.

Do interakcyjnego charakteru klimatu organizacyjnego nawiązują również polscy badacze, m.in. M. Dobrzyński, W. Grzywacz, A. Lipińska-Grobelny, Świętochowski i E. Wajszczak.

M. Dobrzyński wskazuje, że organizacja jest ważnym wyznacznikiem kształtowania stosunków społecznych. Nie tylko bowiem określa obowiązujące zasady, normy, wartości i zwyczaje, ale także wyznacza cele i zadania oraz kształtuje społeczno-fizyczne warunki pracy. Natomiast członkowie organizacji poprzez formalne i nieformalne zachowania są w stanie na nią oddziaływać. Dlatego klimat organizacyjny może być utożsamiany z postrzeganą przez pracowników sytuacją organizacyjną, która jest wynikiem interakcji zachodzących między nimi a organizacją<sup>35</sup>. W innej publikacji M. Dobrzyński i W. Grzywacz dodają, że klimat to z jednej strony sposób percepcji wewnętrznego charakteru organizacji, z drugiej zaś – wspólna reakcja grupy<sup>36</sup>.

A. Lipińska-Grobelny sugeruje, że „w zależności od zajmowanej pozycji, uczestnictwa w wyznaczaniu celów czy też udziału w nieformalnej strukturze pracownicy mogą wywierać modyfikujący wpływ na samą organizację”<sup>37</sup>. W tym duchu wypowiada się też W. Świętochowski, który klimat organizacyjny kojarzy z atmosferą społeczną i interpersonalną w miejscu pracy oraz z dominującym w grupie (firmie, organizacji) sposobem percepcji, jak też ogółem emocjonalnych reakcji pracowników na środowisko pracy<sup>38</sup>. W rozważaniach dotyczących interakcyjnej koncepcji klimatu nie można pominąć E. Wajszczaka, który na podstawie rozległych studiów literaturowych wyodrębnia i opisuje koncepcję klimatu pod taką właśnie nazwą. Na uwagę zasługuje jego refleksja, że źródłem klimatu jest zgodność grupowej percepcji odczuwania klimatu w kontekście interakcji pomiędzy jednostkami, grupą i organizacją<sup>39</sup>.

Podsumowując:

1. Występowanie interakcji charakterystycznych dla opisywanej koncepcji jest niezaprzeczalne i w istotny sposób kształtuje klimat organizacyjny.

<sup>34</sup> E. Wajszczak, op. cit., s. 28-29 i piśmiennictwo tam wskazane.

<sup>35</sup> Por. M. Dobrzyński, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1977, nr 1.

<sup>36</sup> M. Dobrzyński, W. Grzywacz, *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 900, red. S. Witkowski, T. Listwan, Wrocław 2001.

<sup>37</sup> A. Lipińska-Grobelny, op. cit., s. 22.

<sup>38</sup> W. Świętochowski, *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.

<sup>39</sup> E. Wajszczak, op. cit., s. 28.

2. Klimat jest nie tylko warunkowany przez rzeczywistość organizacyjną, ale sam wywiera na nią wpływ. Ta współzależność dotyczy m.in. wzajemnych relacji między klimatem organizacyjnym a wszystkimi funkcjami realizowanymi w organizacji (funkcjami zarządzania i funkcjami organicznymi)<sup>40</sup>.

3. Na szczególną uwagę zasługują interakcje pomiędzy uczestnikami organizacji, z uwzględnieniem percepcji indywidualnej i grupowej oraz ich wzajemnej zależności. Percepcja grupowa oraz mechanizmy jej kształtowania i oddziaływania są ważnym czynnikiem warunkującym klimat organizacyjny i rzeczywistość organizacyjną.

4. Intensywność i jakość interakcji mogą mieć wpływ na efektywność organizacji.

5. Interakcje te cechują się dużą zmiennością, co skutkuje również zmiennością klimatu organizacyjnego.

6. Wielość, różnorodność, zmienność i jakościowy charakter tych interakcji utrudniają ich egzemplifikację oraz pomiar.

#### 4. Koncepcja kierowniczego klimatu organizacyjnego

Klimat organizacyjny można także postrzegać w kontekście relacji przełożony – podwładni oraz przyjętego stylu kierowania. To podejście akcentuje rolę kierownika/przełożonego w procesie kształtowania klimatu organizacyjnego. Takie czynniki, jak trafność wyboru stylu kierowania i umiejętność układania dobrych relacji z podwładnymi, są znaczące dla sposobu odczuwania przez podwładnych rzeczywistości organizacyjnej.

Na te uwarunkowania psychologiczne zwrócili uwagę K. Lewin, R. Lippitt i R.K. White już w latach 30. XX wieku w trakcie badań prowadzonych na obozie letnim dla chłopców. Przedmiotem badań były zachowania i efektywność różnych grup uczestników w kontekście zachowań wyodrębnionych typów liderów. Zauważono, że specyficzne poziomy klimatów odczuwanych w poszczególnych grupach były przede wszystkim pochodną różnych postaw i zachowań liderów (kierowników) oraz preferowanego przez nich stylu przywództwa. Zaobserwowano też, że zdiagnozowane różnice implikują zróżnicowaną efektywność grup uczestniczących w badaniach<sup>41</sup>. Na tych spostrzeżeniach, a także na założeniach teorii pola Levina opiera się D. McGregor, który opisuje klimat

<sup>40</sup> G. Wudarzewski, *Klimat organizacyjny w świetle funkcji zarządzania*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2007, nr 9, s. 269-278.

<sup>41</sup> K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*, „Journal of Social Psychology” 1939, nr 10, s. 271-299, za: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, *Handbook of organizational culture & climate*, Sage, London 2000, s. 2-3 i 22-23.

kierowniczy jako rezultat relacji kierownika z podwładnymi, determinowanej przez stopień podporządkowania pracowników, zaufanie między pracownikami a kierownikiem, dowartościowywanie podwładnych oraz ich motywowanie<sup>42</sup>. Do poglądów K. Lewina nawiali później A.W. Halpin i D.B. Croft, którzy uznali, że ważniejsze od zachowania lidera jest to, w jaki sposób jego podwładni postrzegają i oceniają to zachowanie<sup>43</sup>. Już w latach 60. R.R. Blake i J.S. Mouton akcentowali rolę stylu kierowania w kształtowaniu klimatu organizacyjnego<sup>44</sup>.

Współcześnie znaczenie relacji przełożony – podwładny w kontekście klimatu organizacyjnego oraz roli kierownika mocno akcentuje R. Gray<sup>45</sup>. Interesujące są również wnioski z badań korelacji klimatu organizacyjnego i dominującego stylu kierowania przeprowadzonych przez G. Ekvalla w latach 90. Potwierdzają one duży wpływ menedżerów i sposobu budowania przez nich relacji z podwładnymi na odczuwany klimat organizacyjny<sup>46</sup>. Na to zagadnienie zwracają także uwagę M. Buckingham, C. Coffman i D.O. Clifton, podkreślając, że jest to kluczowy czynnik motywacyjny i proefektywnościowy<sup>47</sup>. Wskazani autorzy wprowadzili nie używają określenia „klimat organizacyjny”, ale ich rozważania wyraźnie korespondują z tą problematyką. Sztuka budowania dobrych relacji z podwładnymi przesądza więc zarówno o pozytywnym odczuwaniu klimatu organizacyjnego, jak również o osiąganych efektach. To, jak długo pracownik pozostanie w firmie i co do niej wniesie, zależy przede wszystkim od jego relacji z bezpośrednim przełożonym (nie zastąpią tego nawet bardzo dobre warunki płacowe czy zaawansowane programy szkoleniowe). Na uwagę zasługują także wnioski z wieloletnich badań prowadzonych przez HayGroup, dotyczących wpływu stylu kierowania na poziom klimatu organizacyjnego i efektywność organizacji<sup>48</sup>.

Do polskich badaczy nawiązujących do opisywanej koncepcji klimatu organizacyjnego można zaliczyć M. Kuczkiewicza, P. Motyla i M. Sielicką, którzy interpretują klimat jako „wytworzoną u pracowników percepcję tego, jak się pracuje w ich środowisku, nie tyle w firmie, co konkretnie w ich zespole roboczym. Są to subiektywne odczucia pracowników co do tego, jaka jest »atmosfera« w ich konkretnym miejscu pracy. Klimat organizacyjny jest zjawiskiem krótkoterminowym, tworzonym głównie przez obecnych liderów, którzy mogą go stosunkowo łatwo stworzyć lub zmienić. Wraz z nadejściem nowego lidera klimat może ulec całkowitej zmianie. Dobry klimat organizacyjny tworzy się nie poprzez maksy-

<sup>42</sup> N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, op. cit., s. 2-3 i 22-23.

<sup>43</sup> A.W. Halpin, D.B. Croft, *The organizational climate of schools*, The Midwest Administration Center of the University of Chicago, Chicago 1963.

<sup>44</sup> Za: B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 221-222.

<sup>45</sup> R. Gray, op. cit., s. 1-17.

<sup>46</sup> G. Ekvall, *Organisational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organisational Psychology” 1996, nr 5 (1), s. 105-123.

<sup>47</sup> M. Buckingham, C. Coffman, op. cit.; M. Buckingham, D.O. Clifton, op. cit.

<sup>48</sup> M. Kuczkiewicz, P. Motyl, M. Sielicka, op. cit.

malizację zmiennych, tylko poprzez ukształtowanie tych zmiennych na poziomie oczekiwanym przez pracowników<sup>49</sup>. W podobnym duchu wypowiadają się M. Czapińska i M. Wójcik, według których „klimat organizacyjny tworzony jest przez obecnych liderów i jest specyficzny dla poszczególnych zespołów. Im bardziej adekwatne jest dostosowanie stylów zarządzania do zaistniałych warunków, tym mniejsza jest luka pomiędzy oczekiwaniami pracowników a rzeczywistym klimatem odczuwanym na co dzień w pracy”. Autorzy ci podkreślają znaczenie elastycznego doboru stylu kierowania dla kształtowania dobrego i proefektywnościowego klimatu organizacyjnego<sup>50</sup>. Wpływ kierowników na kształtowanie klimatu organizacyjnego wyraźnie akcentuje A. Potocki<sup>51</sup>. Również Z. Pietrasiński wyjaśnia, że „pod wpływem zmiany kierowania, w grupie może powstać odmienny »klimat społeczny«”<sup>52</sup>. Wnioski te uzupełnia A. Sarapata, wskazując, że „na nic się nie przyda zdolność dyrektora i jego wiedza, gdy nie potrafi stworzyć dobrej atmosfery i dobrego klimatu do pracy”<sup>53</sup>.

Przywołane przykłady analiz potwierdzają zainteresowanie problematyką roli kierownika w procesie kształtowania się klimatu organizacyjnego.

Podsumowując:

1. W kierowniczej koncepcji klimatu silnie wyeksponowany jest styl kierowania jako czynnik kształtujący klimat. Ważne są jednak i inne czynniki i uwarunkowania związane z oddziaływaniem kierownika na klimat, np. posiadane kwalifikacje i preferencje osobowościowe, style kierowania stosowane przez przełożonych kierowników, kontekst sytuacyjny jako determinanta doboru stylu kierowania, dotychczasowe doświadczenia zawodowe czy kwalifikacje podwładnych.

2. W instytucjach wieloszczeblowych relacje hierarchiczne mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Prezentowana koncepcja klimatu odnosi się przede wszystkim do relacji bezpośrednich, a więc do kształtowania klimatu w odniesieniu do wyodrębnionych pod względem organizacyjnym grup pracowniczych (komórka, dział, wydział). Relacje w obrębie tych grup można rozpatrywać zarówno pod kątem indywidualnym (relacje konkretnego pracownika z kierownikiem), podkreślając indywidualne podejście, oraz grupowym (relacje grupy pracowników z kierownikiem) uwzględniającym zachodzące pomiędzy pracownikami interakcje, takie jak: współpraca, pomoc, praca zespołowa w trakcie realizacji zadań.

<sup>49</sup> Ibidem, s. 56-77.

<sup>50</sup> M. Czapińska, M. Wójcik, *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12, s. 43-46.

<sup>51</sup> A. Potocki, *Wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1998, nr 5-6.

<sup>52</sup> Z. Pietrasiński, *Psychologia kierownictwa*, w: *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, red. X. Gliszczyńska, Warszawa 1979.

<sup>53</sup> A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1977.

3. Percepcja klimatu w układzie hierarchicznym dotyczy z jednej strony kierownika, z drugiej – pracowników. Odczucia te mogą być zróżnicowane, co może utrudniać wspólne działania na rzecz poprawy klimatu organizacyjnego, a nawet w dłuższej perspektywie prowadzić do konfliktu.

4. W praktyce występują formalne i nieformalne struktury kierowania. Ich kształt i stopień spójności może być czynnikiem wspierającym lub zakłócającym proces kształtowania się klimatu organizacyjnego.

5. Kierownicza koncepcja klimatu ma przełożenie na motywacje pracowników, a w konsekwencji na efektywność realizowanych działań. Sposób budowania przez kierownika relacji z podwładnymi jest bowiem kluczowym czynnikiem motywacyjnym.

6. Istotny jest też wpływ zmienności w obsadzie personalnej na poziom klimatu organizacyjnego. Dotyczy to zarówno kierownika, jak i jego podwładnych.

## **5. Koncepcja klimatu organizacyjnego zorientowana na satysfakcję i efektywność**

Piąta koncepcja klimatu organizacyjnego w największym stopniu uwzględnia czynniki motywacyjne i koncentruje się na konieczności ciągłego rozpoznawania oczekiwań i potrzeb uczestników organizacji, a następnie tworzeniu takich uwarunkowań, które będą z nimi zbieżne. Odczucia pracowników co do stopnia spełnienia ich oczekiwań i potrzeb związanych z przynależnością do organizacji przekładają się na satysfakcję i zadowolenie, co jest współzależne z klimatem organizacyjnym. Proponowana koncepcja bazuje na założeniu, że dobry klimat organizacyjny powinien sprzyjać zachowaniom proefektywnościowym pracowników i przyczyniać się do sukcesu organizacji. Potwierdzają to prowadzone w tym zakresie badania<sup>54</sup>.

Ścisłe zależności między klimatem organizacyjnym a satysfakcją z wykonywanej pracy podkreślają m.in. G.H. Litwin i G.A. Stringer, R. Gray i E.A. Locke<sup>55</sup>. R.M. Guion przytacza nawet autorów, dla których perspektywa badawcza klimatu organizacyjnego jest tożsama z perspektywą badawczą satysfakcji z pracy od względem technik diagnozowania, jak również pomiaru<sup>56</sup>. Należy do nich np. R.E. Johannesson<sup>57</sup>. Część badaczy punkt widzenia, dostrzega jednak względ-

<sup>54</sup> R. Gray, op. cit., s. 41-51; M. Kuczkiewicz, P. Motyl, M. Sielicka, op. cit., s. 56-77; M. Czapłńska, op. cit., s. 43-46.

<sup>55</sup> G.H. Litwin, G.A. Stringer, za: R. Gray, op. cit, s. 27; E.A. Locke, za: E. Wajszczak, op. cit., s. 19-20.

<sup>56</sup> R.M. Guion, *A Note on organisational climate*, „Organisational Behavior and Human Performance” 1973, vol. 9, s. 120-125.

<sup>57</sup> R.E. Johannesson, *Some Problems in the Measurement of Organizational Climate*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1973, nr 10, s. 118-144, za: R.M. Roberts, D. Page,

ną odrębność tych perspektyw badawczych<sup>58</sup>. Ciekawą interpretację klimatu organizacyjnego przedstawiają G. Dessler i A. Turner, według których „klimat organizacyjny to panująca atmosfera w organizacji, która oddziałuje na ludzi. Typ klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery. Z jednej strony klimat kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy”<sup>59</sup>. Wysoka korelacja między klimatem a satysfakcją pracowników jest w piśmiennictwie dość często sygnalizowana<sup>60</sup>.

Silne powiązania klimatu organizacyjnego i satysfakcji pracowników podkreślają też polscy badacze, m.in. B. Kozusznik, który wyjaśnia, że „klimat organizacyjny jest efektem oddziaływania zbioru różnych właściwości organizacji. Zbiór ten wyznacza możliwość zachowania jednostek i zespołów ludzkich, kształtując zarazem ich określone właściwości. Klimat pracy może sprzyjać zaspokojeniu potrzeb pracowników lub też utrudniać ich zaspokojenie”<sup>61</sup>. Z kolei R. Ziaja-Guzy utożsamia klimat organizacyjny ze stworzeniem niepowtarzalnej atmosfery dającej satysfakcję i zadowolenie pracowników, przy ich jednoczesnej świadomości odpowiedzialności za efekty wykonywanych zadań<sup>62</sup>. W. Kozłowski z kolei podkreśla, że klimat organizacyjny może sprzyjać lub utrudniać zaspokojenie potrzeb pracowniczych, pośrednio determinując motywowanie pracowników. Określa on klimat jako „wartość psychologiczną i subiektywną, obejmującą ogół stosunków interpersonalnych, w tym morale pracowników oraz ich zadowolenie z pracy bądź niezadowolenie”. Klimat wytwarza w organizacji atmosferę, która może być odczuwana przez pracowników jako korzystna lub niekorzystna, co z kolei oddziałuje na motywację i efektywność zachowań<sup>63</sup>.

Satysfakcja i zadowolenie pracowników związane z klimatem organizacyjnym często są rozpatrywane wraz z problematyką efektywności organizacyjnej,

---

*Through the looking glass, inc: organizational climate research as experiential pedagogy*, „Developments In Business Simulation & Experiential Exercises” 1992, vol. 19, s. 146-149.

<sup>58</sup> Al-Shammari, *Organisational climate*, „Leadership and Organisation Development Journal” 1992, vol. 13, nr 6, s. 30-32; B. Schneider, R.A. Snyder, *Some realtionships between job satisfaction and organistional climate*, „Journal of Applied Psychology” 1975, vol. 60, s. 318-328.

<sup>59</sup> G. Dessler, A. Turner, *Human Resource Management in Canada*, Prentice Hall, Scarborough, Ontario 1992, s. 23; B. Mikula, op. cit., s. 34-35.

<sup>60</sup> K.K. Jain, F. Jabeen, V. Mishra, N. Gupta, *Job Satisfaction as Related to Organisational Climate and Occupational Stress: A Case Study of Indian Oil*, „International Review of Business Research Papers” 2007, vol. 3, nr 5, s. 193-208; M. Sempene, H. Rieger, G. Roodt, *Job satisfaction in relation to organisational culture*, Department of Human Resource Management Rand Afrikaans University, „Journal of Industrial Psychology” 2002, nr 28 (2), s. 23-30.

<sup>61</sup> B. Kozusznik, op. cit., s. 225.

<sup>62</sup> R. Ziaja-Guzy, *Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im E. Szczeklika w Tarnowie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 2, s. 59-72.

<sup>63</sup> W. Kozłowski, op. cit., s. 70-72.

tworząc logiczną triadę: dobry klimat – zadowolenie i satysfakcja – efektywność i korzyści dla organizacji. Ten proefektywnościowy wątek podkreślają np. D. Clercq i I. Rius oraz M.G. Ruth, wskazując na wzrost zaangażowania pracowników w osiąganie celów<sup>64</sup>. Badacze L. Hong i S. Kaur opisują w tym zakresie wpływ wysokiego poziomu klimatu organizacyjnego na zmniejszenie wskaźnika rotacji pracowników i tendencji do korzystania z urlopów<sup>65</sup>. Jednakże analizowane zależności między klimatem a efektywnością nie zawsze są spójne i jednoznaczne. Mogą więc wystąpić sytuacje, w których wysoki poziom odczuwanego klimatu łączy się z niską efektywnością, i odwrotnie. Częściowo może to wynikać z wielości i różnorodności czynników efektywnościowych, nierzadko umiejscowionych poza firmą. Z opisywaną koncepcją klimatu pośrednio łączą się prawie wszystkie znane teorie motywacji (np. A. Masłowa, F. Herzberga, C.P. Alderfera)<sup>66</sup>.

Podsumowując:

1. Opisywana koncepcja uwypukla instrumentalny charakter klimatu organizacyjnego w firmie.

2. W dobrze zarządzanej firmie istnieją pozytywne korelacje między klimatem, satysfakcją pracowników a efektywnością organizacyjną. Koncepcja ta najsilniej eksponuje motywację zachowań pracowników.

3. Klimat organizacyjny jest tylko jednym z czynników wpływających na satysfakcję oraz zaangażowanie i efektywność pracowników.

4. Badając klimat, można jednocześnie rozpoznawać poziom oczekiwań pracowników związany z przynależnością do organizacji.

## 6. Koncepcja kulturowa klimatu organizacyjnego

W piśmiennictwie kategorie, takie jak klimat organizacyjny i kultura organizacyjna, są postrzegane i opisywane w zróżnicowany sposób. Część badaczy traktuje je jako bardzo zbliżone, a niektórzy nawet je utożsamiają. Na przykład W. Świętochowski twierdzi, że pojęcie „klimat” jest niekiedy zamiennie stosowane z pojęciem „kultura organizacyjna”<sup>67</sup>. Takie podejście prezentują też D. Katz,

<sup>64</sup> D. Clercq, I. Rius, *Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Small Business Management” 2007, nr 45 (4), s. 467; M.G. Ruth, *Organizational climate and communication climate: Predictors of Commitment to the Organization*, „Management Communication Quarterly” 1992, nr 5 (4), s. 379.

<sup>65</sup> L. Hong, S. Kaur, *A Relationship between Organizational Climate, Employee, Personality and Intention to Leave*, „International Review of Business Research Papers” 2008, vol. 4, nr 3, s. 1-10.

<sup>66</sup> *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 267-275 i literatura tam wskazana.

<sup>67</sup> W. Świętochowski, op. cit. s. 148.

R.L. Kahn, M. Bratnicki, R. Kryś i J. Stachowicz. Zbliżone stanowisko zajmują Grelik, Wawrzyniak, Sikorski, Steinmann i Schreyogg, według których kultura organizacyjna (klimat organizacyjny) jest rozpatrywana jako formalny, a zarazem zinternalizowany przez uczestników system wartości i norm<sup>68</sup>. Na tym tle M. Armstrong, W. Kozłowski, B. Mięka, A. Lipińska-Grobelny i J. Mesjasz podkreślają, że klimat jest niekiedy utożsamiany z kulturą organizacyjną<sup>69</sup>.

Inni badacze traktują te kategorie jako względnie odrębne, choć wskazują potrzebę dostrzegania i badania wzajemnych relacji między nimi. Na przykład E.T. Moran i J.F. Volwein uważają, że „klimat organizacyjny rozwija się z tych samych elementów, co kultura, ale różnice w jego formowaniu się są zauważalne. Podobnie jak kultura organizacyjna klimat jest względnie trwałą charakterystyką organizacji, choć nie ma jej ciągłości historycznej [...] Wprawdzie klimat ujawnia się na poziomie widzialnego zachowania i świadomości dającej się kontrolować, ale sięga też głębszych struktur spostrzegania, wartości i założeń podstawowych”<sup>70</sup>. D.R. Denison wyjaśnia, że odrębność omawianych kategorii wynika z różnego stopnia uświadomienia sobie przez pracowników wybranych składników struktury organizacyjnej zakorzenionej w wartościach, przekonaniach i założeniach<sup>71</sup>. B. Kozusznik dodaje, że klimat organizacyjny jest „powierzchnią” kultury organizacyjnej i jej łatwo obserwowalnym przejawem<sup>72</sup>. M. Armstrong wyraźnie preferuje założenie, że „klimatem organizacyjnym jest to, jak ludzie postrzegają (widzą i odbierają) kulturę istniejącą w ich organizacji”<sup>73</sup>. Ciekawe podejście prezentuje też A. Lipińska-Grobelny, która traktuje klimat jako składnik kultury organizacyjnej, a więc jako pojęcie węższe w stosunku do kultury<sup>74</sup>. W literaturze dominują więc poglądy uznające klimat i kulturę za kategorie odrębne, ale istotnie powiązane ze sobą.

Przyjęcie przez mnie takiego założenia ma nie tylko formalne (konceptyjne) uzasadnienie, wyrażone w proponowanych definicjach rozważanych kategorii, ale także historyczne i merytoryczne. W kontekście historycznym nie kwestionuje się tego, że pojęcie „klimat organizacyjny” jest pierwotne wobec kategorii „kultura organizacyjna”, natomiast w ujęciu merytorycznym konceptualizacja kultury organizacyjnej jest w istocie uzupełnieniem i rozwinięciem rozważań i doświadczeń związanych z opisem klimatu organizacyjnego, a nie odwrotnie. Wyróżnikiem

<sup>68</sup> A. Lipińska-Grobelna, op. cit., s. 21 i piśmiennictwo tam wskazane.

<sup>69</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 249; W. Kozłowski, op. cit., s. 77; A. Lipińska-Grobelny, op. cit., s. 21; B. Mięka, op. cit., s. 34-37; J. Mesjasz, *Klimat organizacyjny w sytuacji kryzysu...*, op. cit., s. 231.

<sup>70</sup> E.T. Moran, J.F. Volwein, op. cit., za: E. Wajszczak, s. 33-34.

<sup>71</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 249.

<sup>72</sup> B. Kozusznik, op. cit., s. 225.

<sup>73</sup> Podobne różnice dostrzegają przywoływani przez M. Armstronga W.L. French, F.E. Kast i J.E. Rosenzweig. M. Armstrong, op. cit., s. 249 i wskazane tam piśmiennictwo.

<sup>74</sup> A. Lipińska-Grobelny, op. cit., s. 8.

koncepcji kulturowej klimatu jest więc założenie, że głównym układem odniesienia i bazą formowania się klimatu organizacyjnego jest kultura organizacyjna, a wzajemne relacje między nimi polegają na tym, że diagnozowanie klimatu łączy się w pewien sposób z rozpoznawaniem i diagnozowaniem różnych właściwości i składników kultury organizacyjnej. Z jednej strony klimat sam w sobie zawiera odczucia, opisy i oceny dotyczące istniejącej kultury organizacyjnej, z drugiej – panujący w firmie klimat w szerszych przedziałach czasowych może oddziaływać na zmiany w obrębie rozwiązań kulturowych. Rozbieżności w ocenach kultury i klimatu w danej firmie powinny więc być odbierane jako sygnały zakłóceń i mankamentów jej funkcjonowania. Kulturową koncepcję klimatu organizacyjnego wyodrębnia i opisuje także E. Wajszczak, choć szczegółowe założenia i akcenty są odmienne od założeń proponowanej koncepcji autorskiej<sup>75</sup>.

Podsumowując:

1. Kultura i klimat są kategoriami odrębnymi, ale mocno ze sobą powiązаныmi.
2. Klimat organizacyjny jest ważnym dopełnieniem istoty kultury organizacyjnej. Kształtowanie kultury organizacyjnej z pominięciem problematyki klimatu organizacyjnego stawia pod znakiem zapytania sens i celowość kształtowania uwarunkowań kulturowych przekładających się na efektywność działań.
3. O ile diagnoza klimatu odzwierciedla niektóre uwarunkowania kulturowe, o tyle badanie i ocena kultury organizacyjnej nie muszą się pokrywać z bieżącą oceną poziomu klimatu organizacyjnego. Może więc być tak, że kultura organizacyjna będzie silnie utrwalona i wysoko oceniana, podczas gdy klimat organizacyjny nie będzie dobrze odbierany i niskim.
4. W przypadku opisywanych kategorii odmienne znaczenie ma kryterium trwałości. Dla kultury jest to ważny wyróżnik, natomiast klimat organizacyjny jest kategorią bardzo zmienną (ulotną, powierzchowną).
5. Świadome kształtowanie klimatu organizacyjnego powinno uwzględniać te obszary kultury organizacyjnej, które są rozpoznawalne (uchwytne) i sterowalne, a jednocześnie mają znaczenie dla uczestników organizacji.
6. Badanie potencjalnych obszarów kultury organizacyjnej w kontekście klimatu organizacyjnego stanowi w istocie analizę wybranych cech i właściwości organizacji.

## **7. Proponowana interpretacja klimatu organizacyjnego w świetle dorobku literaturowego**

Systematyzacja i opis różnych koncepcji rozumienia klimatu organizacyjnego mogą być pomocne w inicjowaniu i prowadzeniu różnych dyskusji i badań z tym

<sup>75</sup> E. Wajszczak, op. cit., s. 30-36.

Tabela 1. Wielość powiązań przyjętej przez autora interpretacji klimatu organizacyjnego z różnymi koncepcjami rozumienia tej kategorii

Koncepcja klimatu organizacyjnego	Powiązania
Atrybutowa	Klimat reprezentuje cechy i właściwości organizacji (szczególnie strukturalne); może być rozpatrywany w kontekście pozytywnego bądź negatywnego atrybutu organizacji
Subiektywna	Klimat jest formowany na bazie indywidualnej percepcji i odczuć pracowników; percepcje i odczucia pracowników są zróżnicowane i zmienne w czasie (dynamiczne), co wpływa na zmienność klimatu
Interakcyjna	Klimat jest zjawiskiem grupowym, a nie tylko sumą indywidualnych percepcji; istnieje współzależność między środowiskiem organizacyjnym, percepcją indywidualną a percepcją grupową
Kierownicza	Wpływ i znaczenie zachowań kierowników na kształtowanie klimatu organizacyjnego; dobór stylu kierowania a poziom odczuwanego klimatu; motywacyjne i profektywnościowe znaczenie relacji kierownik – podwładni w kontekście budowania dobrej atmosfery
Zorientowana na satysfakcję i efektywność	Klimat organizacyjny jest pochodną potrzeb i oczekiwań pracowników oraz stopnia ich zaspokojenia; rozpoznanie klimatu ułatwia zrozumienie oczekiwań pracowników; klimat organizacyjny istotnie wpływa na poziom satysfakcji pracowników, a w dalszej perspektywie na efektywność organizacyjną
Kulturowa	Klimat organizacyjny jest „manifestacją” wybranych elementów kultury organizacyjnej; utrzymany w dłuższej perspektywie czasowej może kształtować kulturę organizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie przywołanego piśmiennictwa.

związanych. Problematyka ta jest tak wielowątkowa i powiązana z różnymi obszarami funkcjonowania organizacji, że trudno forsować jedną koncepcję klimatu organizacyjnego. Łączy się z tym także dopuszczalność różnorodności metodycznej badania tej kategorii. Konkluzja tych rozważań zawiera się więc w stwierdzeniu, w konkretnej sytuacji badawczej przyjęta interpretacja klimatu organizacyjnego oraz zalecana metodyka jego diagnozowania będą pochodną ustalonych celów badawczych oraz oczekiwań kierownictwa organizacji.

Własne doświadczenia teoretyczne i praktyczne dotyczące klimatu organizacyjnego potwierdzają, że klimat organizacyjny można utożsamiać z atmosferą panującą w firmie, odczuwaną i ocenianą przez pracowników, odnoszącą się do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz istniejących w firmie uwarunkowań organizacyjnych, a także współzależną wobec nich<sup>76</sup>. W procesach kształtowania klimatu szczególna waga powinna być przypisywana jego odczuwaniu przez wy-

<sup>76</sup> G. Wudarczewski, *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2005, nr 5, s. 343-353.

odrębnione grupach pracowniczych z uwzględnieniem relacji podwładni – bezpośredni przełożony. Dbłość o tak rozumiany klimat organizacyjny przekłada się na wzrost satysfakcji pracowników, a w dalszej perspektywie – na efektywność organizacyjną. Grupowy kontekst klimatu organizacyjnego konkretyzuje, a przez to wzmacnia, motywacyjne walory tej kategorii i stymuluje działania na rzecz poprawy klimatu w firmie. Przyjęcie takiej interpretacji klimatu organizacyjnego nawiązuje do wielu propozycji zawartych w piśmiennictwie oraz koresponduje z wyodrębnionymi i opisanymi w niniejszym artykule koncepcjami rozumienia tej kategorii. Trudno byłoby wskazać tylko jedną koncepcję, na której opiera się ta autorska interpretacja. Tabela 1 zawiera uzasadnienie wielości powiązań przyjętej propozycji klimatu organizacyjnego w kontekście wyodrębnionych koncepcji rozumienia tej kategorii.

### Zakończenie

Artykuł stanowi próbę systematyzacji oraz opisu dominujących podejść i koncepcji klimatu organizacyjnego zawartych w piśmiennictwie krajowym i zagranicznym. Na tle studiów literaturowych wyodrębniono sześć różnych koncepcji rozumienia klimatu. Wyróżnione i opisane podejścia nie mogą być jednak rozpatrywane jako niezależne i oderwane od siebie. Oznacza to, że przedstawione propozycje mają charakter względny i umowny, a między poszczególnymi koncepcjami występują różne zależności. Najczęściej interpretacje klimatu przywoływane w piśmiennictwie odnoszą się nie do jednej, wybranej koncepcji, ale zawierają różne wątki pochodzące z pozostałych podejść. Uporządkowanie i charakterystyka różnych koncepcji klimatu, z przywołaniem licznych przykładów jego rozumienia, stwarza dobrą bazę do dookreślenia tej kategorii niezależnie od zapotrzebowania badawczego. Próba podjęta w kontekście własnych zainteresowań teoretycznych i praktycznych ukazała również powiązania autorskiej propozycji rozumienia klimatu z koncepcjami wyodrębnionymi z literatury przedmiotu.

### Literatura

- Al-Shammari, *Organisational climate. Leadership and Organisation*, „Development Journal” 1992, vol. 13, nr 6.
- Argyris C., *The organization: What makes it healthy?*, „Harvard Business Review” March-April 1958.
- 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, London 2000.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.

- Bratnicki M., Wyciślak M., *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, „Prakseologia” 1980, nr 4.
- Buckingham M., Clifton D.O., *Odkryj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Campbell J.R., Dunnette M.D., Lawler E.E. III, Weick K.E., *Managerial behaviour, performance and effectiveness*, McGraw Hill, New York 1970.
- Chęłpa S., *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.
- Chęłpa S., *Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny” 1993, t. 36, nr 3.
- Clercq D., Rius I., *Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation*, „Journal of Small Business Management” 2007, 45 (4).
- Czapińska M., Wójcik M., *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12.
- Dessler G., Turner A., *Human Resource Management in Canada*, Prentice Hall, Scarborough, Ontario 1992.
- Dobrzyński M., Grzywacz W., *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 900, red. S. Witkowski, T. Listwan, Wrocław 2001.
- Dobrzyński M., *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1977, nr 1.
- Ekvall G., *Organisational climate for creativity and innovation*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, nr 5 (1).
- Forehand G.A., Gilmer B., *Environmental variation in studies of organizational behavior*, „Psychological Bulletin” 1964, vol. 62.
- Gray R., *A climate of Success. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier, Oxford 2007.
- Guion R.M., *A Note on organisational climate*, „Organisational Behavior and Human Performance” 1973, vol. 9.
- Hall C.S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994.
- Halpin A.W., Croft D.B., *The organizational climate of schools*, The Midwest Administration Center of the University of Chicago, Chicago 1963.
- Hong L., Kaur S., *A Relationship between Organizational Climate, Employee, Personality and Intention to Leave*, „International Review of Business Research Papers” 2008, vol. 4, nr 3.
- 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, vol. 3, nr 5.
- James L.R., *Aggregation bias in estimates of perceptual agreement*, „Journal of Applied Psychology” 1982, vol. 67.
- James L.R., Jones A.P., *Organisational climate: A Review of theory and research*, „Psychological Bulletin” 1974, vol. 81.
- Johannesson R.E., *Some Problems in the Measurement of Organizational Climate*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1973, vol. 10.
- Joyce W.F., Slocum J., *Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate*, „Human Relations” 1982, vol. 35 (11).
- Kaushik Kundu, *Development of the conceptual framework of organizational climate*, „Vidyasagar University Journal of Commerce” 2007, vol. 12.
- Kolb D.A., *Organizational psychology. An experimental approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1972.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.

- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Kuczkiwicz M., Motyl P., Sielicka M., *Lepsze wyniki poprzez poprawę klimatu organizacyjnego*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 1, nr 11.
- Rosenstiel L., Bögel R., *Betriebsklima gehts jeden an. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München 1992.
- Lewin K., *Field theory in social science*, Harper & Row, New York 1951.
- Lewin K., Lippit R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”*, „Journal of Social Psychology” 1939, vol. 10.
- Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Litwin G.H., Stringer R.A., *Motivation and organisational climate*, Harvard University Press, Boston 1968.
- Mesjasz J., Zaleski Z., *Paradoksy motywacji osiągnięć*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1032, Wrocław 2004.
- 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.
- Mesjasz J., *Klimat organizacyjny w sytuacji kryzysu i zmiany*, w: *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- Mesjasz J., *Kultura i klimat w organizacji*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2006.
- Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3.
- Moran E.T., Vokwein J.F., *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*, „Human Relation” 1992, vol. 45, nr 1.
- Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, red. S. Witkowski, T. Listwan, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
- Pietrasiniński Z., *Psychologia kierownictwa*, w: *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, red. X. Gliszczyńska, Warszawa 1979.
- Potocki A., *Wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1998, nr 5-6.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Roberts R.M., Page D., *Through the looking glass, inc: organizational climate research as experiential pedagogy*, „Developments In Business Simulation & Experiential Exercises” 1992, vol. 19.
- Rosenstiel L., Bögel R., *Betriebsklima gehts jeden an. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München 1992.
- Ruth, M.G., *Organizational climate and communication climate: Predictors of Commitment to the Organization*, „Management Communication Quarterly” 1992, nr 5 (4).
- Sarapata A., *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1977.
- Schneider B., *Organizational Climate: Individual preferences and organizational realities*, „Journal of Applied Psychology” 1972, vol. 56.
- Schneider B., Barlett C.J., *Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development*, „Personnel Psychology” 1968, nr 21.
- Schneider B., Reichers A., *On the etiology of climates*, „Personnel Psychology” 1983, nr 36.
- Schneider B., Snyder R.A., *Some relationships between job satisfaction and organisational climate*, „Journal of Applied Psychology” 1975, vol. 60.

- Sempame M., Rieger H., Roodt G., *Job satisfaction in relation to organisational culture*, Department of Human Resource Management Rand Afrikaans University, „Journal of Industrial Psychology” 2002, vol. 28 (2).
- Świętochowski W., *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.
- Tagiuri R., Litwin G.H., *Organizational Climate: Explorations of Concept*, Harvard Business School, Boston 1968.
- Wajszczak E., *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
- Wudarczyński G., *Klimat organizacyjny w świetle funkcji zarządzania*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2007, nr 9.
- Wudarczyński G., *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2005, nr 5.
- Wyciślak M., *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1980, nr 1.
- Ziaja-Guzy R., *Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im E. Szczeklika w Tarnowie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 2.