

KLIMAT ORGANIZACYJNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE W OPINII MŁODYCH PRACOWNIKÓW

DOI: 10.33141/po.2022.05.05

Przegląd Organizacji, Nr 5(988), 2022, s. 37-44

www.przekladorganizacji.pl

Marzena Góralczyk

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, w obliczu zmiennych warunków ekonomicznych, poszukując szans dobrego prosperowania na rynku, w tak trudnej do przewidzenia przyszłości, menedżerowie przedsiębiorstw często zadają sobie pytanie, jak kształtować wyjątkowy charakter biznesu, jego unikatowość. Nie bez znaczenia jest rola, jaką mogą odegrać pracownicy przedsiębiorstw na wszystkich szczeblach. Ważny jest odpowiedni klimat organizacyjny w miejscu pracy, który może wyzwać motywatory o charakterze zewnętrznym i pobudzać do budowania właściwych relacji w przedsiębiorstwie. Może on być katalizatorem procesów integracyjnych wśród pracowników i przyczyniać się do poszerzenia płaszczyzny sprzyjającej tworzeniu perspektyw na przyszły rozwój przedsiębiorstw.

Prezentowana publikacja wpisuje się w nurt zarządzania młodym pokoleniem pracowników w okresie post- i okołopandemicznym w kontekście procesów związanych z adaptacją społeczno-zawodową w sytuacjach kryzysowych. Przed menedżerami stają teraz nowe wyzwania wymagające w szczególności wykazywania się umiejętnościami tzw. „miękkiego” zarządzania, które oparte jest na podbudowie psychologicznego wycucia i delikatności oraz rozważni w „sterowaniu statkiem na burzliwych falach oceanu”. Przedsiębiorstwa winny omijać „meandry i rafy” i wychodzić „obronną ręką” z zawiłości turbulентnego otoczenia. Jak poradzą sobie młodzi pracownicy, kadra zarządzająca i wreszcie przedsiębiorstwo jako „cały organizm”?

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jak młodzi pracownicy przedsiębiorstw postrzegają klimat organizacyjny (rozumiany jako atmosferę) panujący w ich miejscu pracy oraz jakie czynniki mogłyby go poprawić w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni. Przyjęcie tej problematyki badawczej ukierunkowane jest na przeprowadzenie analizy porównawczej dotyczącej różnych przedziałów czasowych. W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w okresie od października do grudnia 2018 roku (przed pandemią) oraz w okresie od marca do maja 2022 r. W obu omawianych okresach badawczych wzięto pod uwagę grupę respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwach w województwie

lubuskim. Jest to województwo interesujące z uwagi na jego położenie przy granicy z Niemcami, co może wskazywać na to, jak pracownicy z tego obszaru postrzegają swoje miejsce pracy; część z badanych podmiotów jest aktywna na rynku międzynarodowym, co stanowi swoistego rodzaju specyficzne uwarunkowanie tych przedsiębiorstw.

Ujęcia klimatu organizacyjnego i jego elementy składowe

Z agadnienia dotyczące klimatu organizacyjnego wpisują się w ważny nurt tematyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Warto w tym miejscu podkreślić, że już prekursorka nauki organizacji i zarządzania Mary B. Gilson, doceniając „znaczenie pracownika i jego relacji w środowisku pracy”, w swoim dorobku podjęła krytykę taylorizmu, „wzbogaconą o elementy humanizacji pracy ludzkiej i budowę klimatu organizacyjnego służącego stworzeniu relacji pracowniczych” (Waclawik, 2016, s. 32). Do czołowych postaci świata nauki, które wniosły swój wkład w zakresie tej problematyki, należy zaliczyć m.in.: D. Kolba, D. McClellanda, R. Blake’a i J. Moutona oraz K. Lewina. Teoria K. Lewina „akcentowała rolę subiektywnej oceny otoczenia w kształtowaniu zachowań człowieka. Klimat organizacyjny jest właśnie takim zbiorem różnych właściwości, a ich dobór stanowi jedną z ważniejszych kwestii konceptualizacji i operacjonalizacji zmiennej. Klimat istnieje w myślach i odczuciach pracowników jako reprezentantów grupy” (Lipińska-Grobelny, 2020, s. 277).

Odwołując się do podejścia G. Desslera (2017, s. 490), klimat organizacyjny należy rozumieć jako: „Spostrzeżenia pracowników firmy na temat otoczenia psychologicznego firmy, na przykład w zakresie: troski o dobro pracowników, zachowania nadzorcze, elastyczności, uznania, etyki, empowermentu, zachowań politycznych i nagród”. Klimat organizacyjny można też ujmować jako „wspólne znaczenie, jakie członkowie organizacji przywiązują do wydarzeń, polityki, praktyk i procedur, których doświadczenia, oraz zachowań, które są nagradzane, wspierane i oczekiwane” (Schneider, Barbera, 2014, s. 10). Według podejścia J.F. Terelaka (2005, s. 264), należy go

określić jako: „postrzeganie sposobu funkcjonowania organizacji pod względem – organizacji pracy, struktury organizacyjnej oraz atmosfery w niej panującej”. Klimat organizacyjny jest postrzegany przez jednostki i można go określić jako: „zbiorowy lub zagregowany wytwór tych indywidualnych percepcji” (Gray, 2007, s. 17). Menedżerowie winni je uznać i brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o tym, jak powinni się zachować podwładni zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie. Do jego wymiarów należą (Gray, 2007): swobodne wyrażanie pomysłów oraz zadawanie pytań, autentyczny udział pracowników w definiowaniu celów i zadań, jak również wewnętrzne zadowolenie wynikające z samej pracy. Ponadto ważna jest także innowacyjność przejawiająca się w możliwości wypróbowywania nowych koncepcji i podejść, nie bez znaczenia jest uwzględnienie zagrożeń środowiskowych. Inne podejście prezentują M. Rożman, T. Śtrukelj (2021, s. 782), którzy wyróżniają takie komponenty klimatu organizacyjnego, jak: przywództwo, relacje pracownicze, zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie oraz motywację. Ciekawe i ważne odniesienie to tej tematyki ukazuje G. Wudarzewski (2013). Zapropnował on modułowe zestawienie potencjalnych wymiarów i składników klimatu organizacyjnego. Do wymiarów tych należy zaliczyć: styl kierowania, relacje między pracownikami, komunikację, nagradzanie, zaangażowanie zespołowe, elastyczność, autonomię, klarowność i standardy (Wudarzewski, 2013, s. 68). Ponadto w swoim opracowaniu wskazuje na bardziej szczegółowe składniki, jak np.: bezpieczeństwo pracy, docenianie pracowników, integracja, kompetencje pracowników, przyjazne stosunki międzyludzkie, relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym, współpraca grupowa (Wudarzewski, 2013, s. 59).

Przeprowadzając rozważania nad klimatem organizacyjnym, można przyjąć różne podejścia, do których zalicza się (Grochmal, 2013, s. 157–158):

- 1) strukturalne – czynniki formujące klimat, to np. wielkość przedsiębiorstwa, polityka personalna, liczba poziomów hierarchicznych w strukturze,
- 2) percepcyjne (psychologiczne) – dotyczy atrybutów indywidualnych pracowników, przejawia się w postawach, zachowaniach i oczekiwaniach; w procesach jego kształtowania ważne są: komunikacja, sposoby podejmowania decyzji, przywództwo, struktura zadań, styl kontroli i osobowość,
- 3) interaktywne – jest wypadkową elementów strukturalnych organizacji oraz cech osobowościowych,
- 4) kulturowe – modelowanie procesów tworzących klimat ma swoje źródło w określonym systemie wartości zakorzenionych w danej kulturze organizacyjnej.

Badania dotyczące klimatu organizacyjnego wskazują na to, iż ma on związek z różnymi przejawami zachowań organizacyjnych, w tym np. wpływa na zaangażowanie organizacyjne (Fu, Deshpande, 2014; El-Kassar i in., 2011; Rożman, Śtrukelj, 2021, s. 796), przyczynia się do kształtowania pozytywnego odczucia w stosunku do poziomu satysfakcji z pracy (Mueller, Surachaiikulwattana,

2020, s. 89), przekłada się także na wydajność pracowników (Fu, Deshpande, 2014; Rożman, Śtrukelj, 2021, s. 796). Bezsprzecznie sprzyja temu empowerment, definiowany przez A. Randolpha i K. Blancharda (2007, s. 58) jako: „utworzenie klimatu organizacyjnego, który uwalnia drzemiące w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację”. Godnym polecenia jest również przyjrzenie się aspektom dotyczącym klimatu etycznego w organizacji, ma on swoje uwarunkowania w następujących obszarach badawczych (Newman i in., 2017, s. 478): kontekst organizacyjny i kulturowy, praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przywództwa, różnice indywidualne pracowników, w tym m.in. staż pracy, dopasowanie organizacyjne. Kształtowanie klimatu organizacyjnego w wymiarze etycznym przekłada się na: postawy w pracy (np. zaangażowanie, identyfikację organizacyjną), przejawianie zachowań w miejscu pracy, okazywanie empatii, wyniki związane z wydajnością, takie jak m.in. sprzedaż, satysfakcja klientów, bezpieczeństwo i jakość, praca zespołowa (Newman i in., 2017, s. 478).

Warto dodać, że jest on istotnym czynnikiem określającym dobrostan pracowników (Bahrami i in., 2013; Lubrańska, 2014). Związane jest to bowiem z tym, że odnosi się do odczucia „jakości relacji międzyosobowych związanych z działalnością człowieka oraz wzajemnych odniesień podwładnych z przełożonymi i pomiędzy współpracownikami, które decydują o poczuciu zadowolenia lub niezadowolenia, komfortu lub dyskomfortu poszczególnych osób” (Grochmal, 2013, s. 154).

„W ramach koncepcyjnych zachowań organizacyjnych klimat organizacyjny to konfiguracja postaw i percepcji członków organizacji, które łącznie odzwierciedlają znaczną część kontekstu pracy” (Ashkanasy i in., 2011, s. 4).

Według podejścia S. Skalika (2012, s. 127), klimat organizacyjny jest „utożsamiany z subiektywnymi odczuciami pracowników przedsiębiorstwa dotyczących atmosfery w miejscu pracy”. Podobne stanowisko przyjmuje G. Wudarzewski (2013, s. 59), który uważa, że należy go kojarzyć „z atmosferą panującą w 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”.

Z przeprowadzonych rozważań dotyczących klimatu organizacyjnego wynika, że zagadnienie to jest szerokie i obejmuje różne aspekty wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa począwszy od postrzegania relacji pracowniczych w wymiarze pionowym i poziomym, poprzez postrzeganie procedur i praktyk, w tym także wpływających na motywowanie pracowników, a skończywszy na wymiarze etycznym oraz identyfikacji pracowników z podmiotem, w którym są zatrudnieni.

Badania przeprowadzone w zakresie omawianej tematyki pozwoliły na wykazanie, że istnieje zależność między klimatem organizacyjnym a identyfikacją pracowników z ich miejscem zatrudnienia (El-Kassar i in., 2011, s. 134; Öncer, Yıldız, 2012, s. 714).

Metoda badawcza

W opracowaniu wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone w dwóch okresach badawczych: pierwszy obejmował miesiące od października do grudnia 2018 roku a drugi miesiące od marca do maja 2022 roku. Badaniami objęto osoby zatrudnione w województwie lubuskim. Była to grupa respondentów, którzy reprezentowali różnorodne podmioty, wśród nich zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa. Tylko niewielka grupa ankietowanych pracowała w organizacjach. Wśród ankietowanych byli pracownicy przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem: zasięgu geograficznego, rodzaju działalności, wielkości czy też kapitału, jaki reprezentował ich pracodawca. Na potrzeby artykułu wyodrębniono spośród respondentów osoby, które spełniały kryterium wiekowe, a mianowicie należały do grupy wiekowej do 30 lat oraz były zatrudnione w przedsiębiorstwach. Liczba osób badanych spełniających podane kryteria wynosiła: 109 osób w 2018 roku oraz 92 osoby w 2022 roku.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jak młodzi pracownicy przedsiębiorstw postrzegają klimat organizacyjny (rozumiany jako atmosferę) panujący w ich miejscu pracy oraz jakie czynniki mogłyby go poprawić w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni. Określenie atmosfera w miejscu pracy zostało potraktowane jako równoznaczne z klimatem organizacyjnym z uwagi na utożsamianie tych pojęć ze sobą przez niektórych autorów oraz było podyktowane kwestią lepszego zrozumienia tego pojęcia przez różnych badanych respondentów.

Aby zrealizować opisany cel, autorka przeprowadziła badania empiryczne z wykorzystaniem techniki ankietowej. Zastosowano wygodny dobór respondentów, który był zorientowany na różnorodność grupy badawczej. Charakterystykę badanej populacji zaprezentowano w tabeli 1.

Wśród badanych, biorąc pod uwagę staż pracy w przedsiębiorstwie, dominowały osoby zatrudnione od 1 roku do 5 lat. W okresie badawczym dotyczącym 2018 roku było to 63,3% respondentów, natomiast w 2022 roku respondenci ci stanowili 55,4% badanej populacji. Osoby ze stażem pracy do 1 roku w pierwszym analizowanym

okresie obejmowały 32,1% ankietowanych, a w drugim – 38,0%. Najmniej w ujęciu procentowym było pracowników ze stażem od 6 do 10 lat.

Prezentację najważniejszych elementów opisu przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są badani respondenci, ukazano w tabeli 2.

Ankietowani byli zatrudnieni w podmiotach gospodarczych, których okres funkcjonowania na rynku był zróżnicowany. W obu badanych okresach najliczniejszą grupę stanowiły te, które istnieją ponad 20 lat. Zasięg geograficzny był niejednorodny, niektóre podmioty były aktywne nie tylko na jednym rynku. Stwierdzono, że największa grupa była zaangażowana na rynku międzynarodowym. Większość badanych podmiotów to przedsiębiorstwa prywatne. W zakresie własności kapitałowej dominował kapitał polski. Najwięcej osób pracuje w dużych przedsiębiorstwach.

Wyniki badań

Respondenci wyrazili swoje opinie na temat postrzegania atmosfery w miejscu pracy w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni (rys. 1).

Porównując oba badane okresy, należy stwierdzić, że przeważała liczba osób, które uznały, iż atmosfera w miejscu pracy jest „dobra, lecz poziom integracji wśród pracowników mógłby być nieco większy”. W 2022 roku w porównaniu z 2018 rokiem odnotowano wyższą o 9,7% liczbę wskazań. Na drugim miejscu usytuowana jest odpowiedź – „bardzo dobra, sprzyja procesom integracyjnym wśród pracowników”. W przypadku tej odpowiedzi w 2022 roku dostrzeżono spadek o 11,3% w porównaniu z 2018 rokiem. Na tej podstawie można sformułować wniosek, iż nastąpiło pewne pogorszenie sytuacji w zakresie panującej atmosfery w miejscu pracy a poziom integracji mógłby być nieco większy. Kolejne miejsca zajmują odpowiedzi: „niezbyt dobra, są dostrzegalne niedociągnięcia w tym zakresie” – w 2022 roku w porównaniu z pierwszym analizowanym okresem odnotowano wzrost o 4,0% oraz „zła i niewiele się robi w tym zakresie, aby poprawić sytuację” (w tym przypadku stwierdzono spadek o 2,4%). Spostrzeżenia dotyczące oceny atmosfery w miejscu pracy wskazują na to, iż sytuacja w badanych podmiotach

Tabela 1. Charakterystyka badanej populacji

Wyszczególnienie		W ujęciu procentowym (%) – dane z 2018 roku	W ujęciu procentowym (%) – dane z 2022 roku
Płeć	Kobiety	53,2	72,8
	Mężczyźni	46,8	27,2
Typ stanowiska pracy	Wykonawcze	90,8	82,6
	Kierownicze	9,2	17,4
Staż pracy w przedsiębiorstwie	Krótszy niż 1 rok	32,1	38,0
	Od 1 roku do 5 lat	63,3	55,4
	Od 6 lat do 10 lat	4,6	6,6

Źródło: opracowanie własne



Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są badani respondenci

Wyszczególnienie		W ujęciu procentowym (%) – dane z 2018 roku	W ujęciu procentowym (%) – dane z 2022 roku
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku	Do 5 lat	11,0	19,6
	Od 6 lat do 10 lat	16,5	12,0
	Od 11 lat do 15 lat	19,3	18,4
	Od 16 lat do 20 lat	13,8	13,0
	Powyżej 20 lat	39,4	37,0
Zasięg geograficzny działalności przedsiębiorstwa*	Rynek lokalny	16,2	14,0
	Rynek regionalny	11,2	20,2
	Rynek krajowy	26,8	29,5
	Rynek międzynarodowy	45,8	36,4
Forma prawna	Przedsiębiorstwo państwowe	27,5	13,0
	Przedsiębiorstwo prywatne	72,5	87,0
Własność kapitałowa	Kapitał polski	52,3	74,0
	Kapitał zagraniczny	28,4	9,8
	Kapitał mieszany z przewagą zagranicznego	8,3	7,6
	Kapitał mieszany z przewagą polskiego	9,2	6,5
	Równy udział kapitału polskiego i zagranicznego	1,8	2,1
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro (mniej niż 10 pracowników)	14,7	18,5
	Małe (od 10 do 49 pracowników)	15,6	23,9
	Średnie (od 50 do 249 pracowników)	26,6	25,0
	Duże (więcej niż 249 pracowników)	43,1	32,6

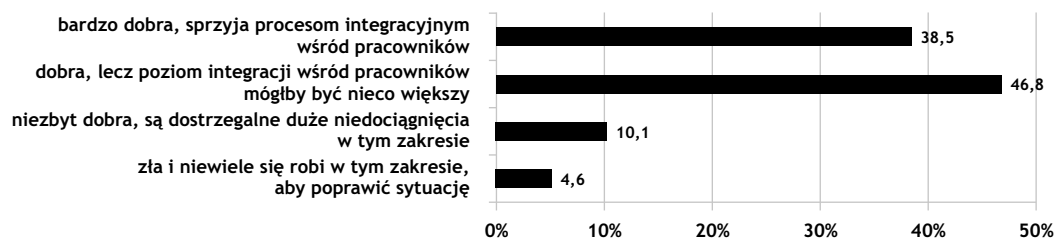
* Uwaga: W odniesieniu do zasięgu geograficznego działalności przedsiębiorstwa respondenci mieli możliwość wybrania więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

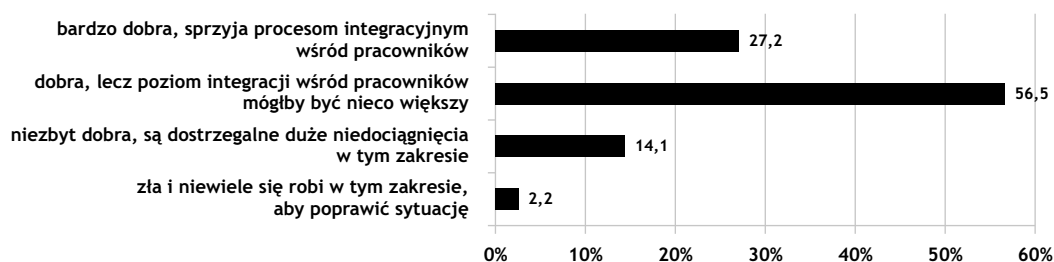
jest w odczuciach respondentów satysfakcjonująca. Jest to szczególnie istotna dla menedżerów informacja, gdyż 2022 rok dotyczy innych uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania podmiotów gospodarczych, a co za tym idzie, także wymuszających pewne zmiany organizacyjne, w tym np. wprowadzenie nowego systemu pracy dostosowanego do realiów, w jakich znalazły się przedsiębiorstwa w związku z pandemią. Nie można jednak zapominać o tym, iż subiektywne odczucia badanych respondentów dotyczą ludzi młodych, którzy zauważają jednak pewne niedociągnięcia, odczuwają potrzebę zmiany sytuacji, ich percepcja realcji międzyosobowych wpływa na to, jak postrzegają swoje miejsce pracy nie tylko tu i teraz. To buduje „obraz przedsiębiorstwa”, stanowi zbiór doświadczeń (ważnych z punktu widzenia adaptacji społeczno-zawodowej), które kształtują dobrostan pracowników

także w przyszłości, ich poziom satysfakcji z pracy, chęć uczestnictwa w działaniach scalających przedsiębiorstwo w jeden „wspólny organizm”. Dlatego też w celu ustalenia potencjalnych, możliwych obszarów poprawy sytuacji w zakresie atmosfery respondenci wyrazili swoje opinie na temat czynników, które mogłyby przyczynić się do jej zmiany. Spośród zaprezentowanych rozwiązań ankietowani mogli wybrać więcej niż jedno (rys. 3 i 4).

Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, największe znaczenie w zakresie poprawy atmosfery w miejscu pracy może odegrać okazywanie większego zrozumienia dla potrzeb i oczekiwań pracowników. Dotyczy to bowiem największej liczby wskazań ankietowanych w odniesieniu zarówno do 2018 roku, jak i 2022 roku. W drugim z badanych okresów odnotowano wzrost o 7,0%, co może wskazywać na niedostateczne wyczucie



Rys. 1. Postrzeganie atmosfery w miejscu pracy przez pracowników badanych przedsiębiorstw w 2018 roku
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Postrzeganie atmosfery w miejscu pracy przez pracowników badanych przedsiębiorstw w 2022 roku
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Czynniki, które, zdaniem respondentów, mogłyby przyczynić się do poprawy atmosfery panującej w przedsiębiorstwie – dane z 2018 roku
Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Czynniki, które, zdaniem respondentów, mogłyby przyczynić się do poprawy atmosfery panującej w przedsiębiorstwie – dane z 2022 roku
Źródło: opracowanie własne

sytuacji pracowników niższego szczebla przez ich przełożonych oraz konieczność okazywania większego poziomu empatii i „wysłuchanie” się w sferę duchowych odczuć pracowników, pamiętając o tym, że sytuacja jest wyjątkowa w wymiarze nie tylko lokalnym, ale i globalnym. Ponadto młodzi ludzie poznają swoje środowisko pracy, jest to dla nich inne otoczenie niż to, do którego przywykli podczas trwania edukacji. Traktowanie pracowników z zachowaniem pełnej podmiotowości może w dużym stopniu przyczynić się do wzrostu zaangażowania w zakresie wykonywania zadań na danych stanowiskach pracy oraz pobudzać do uczestnictwa w innych obszarach aktywności w przedsiębiorstwie, np. w odniesieniu do tworzenia zespołów interdyscyplinarnych czy podejmowania w nich ważnych zadań. Bardziej zmotywowani i dowartościowani pracownicy wychodzą naprzeciw nowym wyzwaniom firmy. Badani pracownicy wskazywali także na konieczność „zrewidowania” kwestii podziału obowiązków oraz bardziej równomierne obciążenie pracowników pracą (18,8% wskazań w 2018 roku oraz 22,3% w 2022 roku). W odniesieniu do drugiego zaproponowanego czynnika również nastąpił wzrost, nieco mniejszy, o 3,5%. Poczucie właściwego traktowania wszystkich pracowników jest jednym z wyznaczników postrzegania budowania poprawnych relacji w miejscu pracy, wpływa na odczucia pracowników w stosunku do stosowanego systemu oceniania pracowników. Ponadto wydatnie kształtuje prawidłowy obraz wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań przedsiębiorstwa – miejsca pracy. Zmiana atmosfery pracy mogłaby, zdaniem respondentów, nastąpić także w związku z bardziej sprawiedliwym ocenianiem wyników pracy, o czym świadczy 20,8% wskazań w pierwszym analizowanym okresie oraz 15,2% w drugim (spadek o 5,6%). To również kształtuje relacje interpersonalne, a co za tym idzie, w pewnym stopniu wpływa na procesy sprzyjające integracji pracowników w przedsiębiorstwie. Za ważne uznano także kształtowanie bardziej partnerskich relacji między pracownikami. Dane odnotowane w 2018 roku wynoszą 13,4% wszystkich odpowiedzi, a w kolejnym okresie niespełna 11%, stwierdzono więc niewielki spadek. Nie bez znaczenia jest również zwiększenie zaangażowania przełożonych w rozwiązywanie sytuacji konfliktowych. W obu badanych okresach wyniki są bardzo zbliżone do siebie – 14,4% wskazań w 2018 roku oraz 13,7% w 2022 roku. Sytuacje konfliktowe, jeśli się pojawiają, mogą w bardzo dużym stopniu oddziaływać na postrzeganie poziomu zadowolenia w miejscu pracy. Rola menedżerów jest ogromnie istotna, aby łączyć wszelkie tego typu sytuacje. Atmosfera stresu może silnie oddziaływać na pogorszenie dobrostanu pracowników w każdym wieku, a w przypadku ludzi młodych, którzy nie wykształcili w sobie jeszcze dostatecznie dużych umiejętności radzenia sobie w takich sytuacjach, zaangażowanie przełożonych jest szczególnie ważne. W świetle przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż ograniczenie dystansu wynikającego z relacji hierarchicznych (przełożony-podwładny) odgrywałoby najmniej istotną rolę, o czym świadczy 6,9% wskazań w 2018 roku oraz 6,2% w drugim analizowanym okresie. W grupie innych

uwarunkowań podano potrzebę zmiany sposobu doboru kadry zarządzającej.

Z zaprezentowanych opinii dotyczących odczuć pracowników w zakresie postrzegania atmosfery w miejscu pracy wyłania się konieczność systematycznego monitorowania i diagnozowania organizacji. Pewnym wskazaniem dla kadry zarządzającej mogłoby być na przykład poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, które formuluje P. Hensel (2011, s. 37): „czy rzeczywiste praktyki pracy są zgodne z tym, co zapisano w regulacjach formalnych”? Poczucie niesprawiedliwości, łamanie lub tylko częściowe odstępowanie od deklaracyjnych ustaleń sprawia, że pracownicy przejawiają niski poziom utożsamiania się ze swoim miejscem pracy i nie sprzyja to procesom integracyjnym.

Głosem w dyskusji na temat klimatu organizacyjnego niech będzie stwierdzenie A. Lubrańskiej (2014, s. 121), która podaje, że: „Problematyka klimatu organizacyjnego, jako czynnika warunkującego dobrostan pracownika i jakość funkcjonowania zawodowego jest ważna, zarówno dla firm, jak i ich zasobów personalnych”.

Bez wątplenia warto przychylić się do stwierdzenia, że klimat organizacyjny jest ważnym czynnikiem dla równowagi i kontekstu procesów interpersonalnych, wewnątrzgrupowych i międzygrupowych, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, a jego stałe monitorowanie wpłynie na dany podmiot jako całość – „żywy organizm” podlegający ciągłym ewolucyjnym zmianom.

Trzeba zauważyć, że relacje w wymiarze wertykalnym między przełożonymi a podwładnymi odgrywają ważną rolę w kształtowaniu klimatu organizacyjnego, ale nie tylko one są brane pod uwagę. „Pracownicy oceniają bowiem relacje zachodzące w całej przestrzeni organizacyjnej. Brak współpracy między przełożonymi różnych szczebli będzie więc jedną z barier w rozwoju i utrzymaniu satysfakcji” (Bugdol, 2010, s. 7). Podmiotowe podejście do pracowników i postrzeganie klimatu organizacyjnego w procesie funkcjonowania firmy wpisuje się w kształtowanie środowiska pracy i jest dobrym predyktorem mogącym podnieść poziom humanizacji zjawisk zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa i jego otoczenia (Klimek, Klimek, 2016).

Zebrań dane mogą posłużyć w przyszłości za punkt wyjścia do pogłębionych, jak również prowadzonych na większą skalę badań nad zaprezentowanym problemem.

Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania stanowią podstawę do dalszej refleksji nad wpływem klimatu organizacyjnego jako ważnej determinanty implementacji mechanizmów scalających organizację w oparciu o procesy integrujące pracowników w aspekcie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Menedżerowie dążący do osiągnięcia sukcesu przez organizacje winni pamiętać o tym, że jakość wykonywanych przez pracowników zadań, niezależnie od tego, czy dotyczy to sfery produkcji materialnej czy niematerialnej, wymaga odpowiedniego wsparcia w postaci kształtowania warunków pracy (Nogalski i in., 2021, s. 26–27). Sprzyja

temu zdecydowanie taki klimat, który sprawia, że pracownicy dostrzegają swoją podmiotowość, mającą charakter nie tylko deklaracyjny ze strony top managementu, ale przekłada się to również na konkretne działania w życiu codziennym przedsiębiorstwa. Właściwa percepcja i pozytywna ocena środowiska pracy przez młodych pracowników są istotne z punktu widzenia realizacji procesów w ramach adaptacji społeczno-zawodowej.

„Nurt pozytywnej nauki o organizacji stanowi nowatorskie podejście do identyfikacji i wzmacniania czynników sukcesu organizacji. (...) Warto jest więc skłonić się w stronę „rozwoju metod identyfikacji i wzmacniania pozytywnych „sił” danej organizacji” (Czekaj, Ziębicki, 2013, s. 54), do których z pewnością należy poszukiwanie skutecznych metod tworzenia właściwej atmosfery w miejscu pracy. Odpowiednie jej ukształtowanie widziane oczami pracowników i stanowiące ich subiektywne spostrzeżenia wymaga systematycznej diagnozy sytuacji i ograniczania lub w miarę możliwości całkowitego niwelowania czynników oddziałujących negatywnie na dobrostan pracowników. Wśród zaproponowanych przez autorkę czynników, które mogą potencjalnie wpływać na poprawę satysfakcji z pracy, respondenci wskazali na:

- 1) większe zrozumienie dla potrzeb i oczekiwań pracowników – wzrost o 7,0% wskazań w 2022 roku w porównaniu z 2018 rokiem,
- 2) lepszy podział obowiązków, równomierne obciążenie pracą – w 2022 roku odnotowano w odniesieniu do 2018 roku wzrost o 3,5% wskazań,
- 3) bardziej sprawiedliwe ocenianie wyników pracy pracowników – w drugim badanym okresie stwierdzono spadek o 5,6% wskazań w porównaniu z 2018 rokiem,
- 4) budowanie bardziej partnerskich relacji między pracownikami – w 2022 roku odnotowano w odniesieniu do 2018 roku niewielki spadek (o 2,5%) wskazań,
- 5) większe zaangażowanie przełożonych w rozwiązywanie sytuacji konfliktowych – stwierdzono niewielką zmianę, gdyż w 2018 roku było 14,4% wskazań, a w 2022 roku – 13,7%,
- 6) ograniczenie dystansu wynikającego z relacji hierarchicznych (przełożony – podwładny) – niewielka zmiana z poziomu 6,9% w 2018 roku na 6,2% wskazań w 2022 roku.

Atmosfera organizacyjna kształtuje całość doświadczeń zawodowych pracowników, w tym także istotną rolę odgrywają procesy integracyjne w miejscu zatrudnienia, które stanowią przejaw zachowań organizacyjnych.

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych mogą stanowić zacznik do dalszych, bardziej kompleksowych analiz, które z pewnością przyczynią się do wyłonienia cennych wskazań dla kadry zarządzającej nie tylko w omawianych podmiotach gospodarczych.

Do grupy wstępnych zaleceń dla menedżerów w tym zakresie należy przyjąć m.in.:

1. Podejmowanie systematycznego diagnozowania atmosfery/klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie.

2. Uświadomienie sobie znaczenia klimatu organizacyjnego dla kształtowania kultury organizacyjnej osadzonej na mocnych podstawach.
3. Ciągłe doskonalenie umiejętności z zakresu „miękiego” zarządzania, gdyż, jak podaje L. Kiełtyka (2016, s. 9), wśród ważnych predyspozycji, jakimi powinien się wykazywać współczesny menedżer, znajduje się m.in. „komunikatywność oraz umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania”, co, jak wiadomo, nie będzie możliwe bez kształtowania właściwego klimatu organizacyjnego.

dr inż. Marzena Góralczyk
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2048-5386
e-mail: m.goralczyk@wez.uz.zgora.pl

Bibliografia

- [1] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P., Peterson M.F. (2011), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- [2] Bahrami M.A., Taheri G.H., Montazer Alalfaraj R., Dehghani Tafti A. (2013), *The Relationship between Organizational Climate and Psychological Well-Being of Hospital Employees*, „World Journal of Medical Sciences”, Vol. 9, No. 1, pp. 61–67.
- [3] Bugdol M. (2010), *Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, Nr 2, s. 7–10.
- [4] Czekaj J., Ziębicki B. (2013), *Pozytywna nauka o organizacji na tle ewolucji teorii i koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 45–57.
- [5] Dessler G. (2017), *Human Resources Management*, Pearson Education Limited, London.
- [6] El-Kassar A.N., Chams N., Karkoulian S. (2011), *Organizational Climate and its Effects on the Employees Commitment*, „The Business Review”, Vol. 19, No. 1, pp. 127–135.
- [7] Fu W., Deshpande S.P. (2014), *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*, „Journal of Business Ethics”, No. 124, pp. 339–349.
- [8] Gray R. (2007), *A Climate of Success Creating the Right Organizational Climate for High Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [9] Grochmal S. (2013), *Paradygmat jedności w kontekście zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [10] Hensel P. (2011), *Diagnoza organizacji: pierwszy krok do uzdrowienia firmy*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [11] Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–11.
- [12] Klimek J., Klimek S. (2016), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- [13] Lipińska-Grobelny A. (2020), *Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, [w:] B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu: psychologia w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 269–282.

- [14] Lubrańska A. (2014), *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1, s. 109–124.
- [15] Newman A., Round H., Bhattacharya S., Roy A. (2017), *Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda*, „Business Ethics Quarterly” Vol. 27, No. 4, pp. 475–512.
- [16] Nogalski B., Kozłowski A., Czaplicka-Kozłowska J.Z. (2021), *Czynniki kształtujące podmiotowość pracownika a osiągnięcie sukcesu zawodowego w optyce pracownika*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 26–33.
- [17] Öncer A.Z., Yildiz M.L. (2012), *The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 58, No. 12, pp. 714–723.
- [18] Randolph A., Blanchard K. (2007), *Kluczem jest empowerment*, [w:] K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 57–73.
- [19] Rożman M., Štrukelj T. (2021), *Organisational Climate Components and Their Impact on Work Engagement of Employees in Medium-sized Organisations*, „Economic Research–Ekonomika Istraživanja”, Vol. 34, No. 1, pp. 775–806.
- [20] Schneider B., Barbera K.M. (2014), *Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, [in:] K.M. Barbera, B. Schneider (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press, Oxford, New York, pp. 3–20.
- [21] Skalik J. (2012), *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 123–130.
- [22] Terelak J.F. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa.
- [23] Waclawik Ł. (2016), *Mary Barnett Gilson (1877–1959) – prekursor zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 8, s. 28–33.
- [24] Wudarczewski G. (2013), *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Nr 1, s. 59–78.

Corporate Climate in the Enterprise in the Opinion of Young Employees

Summary

The objective of the article is to answer the following questions: how do young employees of enterprises perceive the organisational climate (understood as the atmosphere) in their workplace and what factors could improve it in the enterprises in which they are employed?

The empirical research was conducted on a group of respondents employed in the enterprises of the Lubuskie voivodeship. Based on a review of the literature the article presents various approaches to the organisational climate, its components and conditions.

The study shows the vast majority of the respondents perceive the atmosphere in their workplace as very good or good. Moreover, the factors that could contribute to its improvement include: better understanding of the needs and expectations of employees, better division of duties, equal workload and fairer evaluation of work results.

Keywords

corporate climate, enterprise, employee behaviour, human resources management