

Anna Lubrańska

## Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników

Artykuł ilustruje wzajemne relacje klimatu organizacyjnego (według koncepcji Kolba) i podmiotowych afektywnych doświadczeń pracowników. Podjęty problem zweryfikowano empirycznie. W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 241 osób. Materiał empiryczny poddano opracowaniu statystycznemu z wykorzystaniem tabeli krzyżowej, analizy korelacji, jednoczynnikowej analizy wariancji i analizy regresji. Uzyskane dane dowodzą, iż klimat organizacyjny jest istotnym wyznacznikiem emocjonalnych (pozytywnych i negatywnych) doświadczeń pracowników. Otrzymane rezultaty pozwoliły na sformułowanie implikacji praktycznych, użytecznych wskazówek w kształtowaniu optymalnego środowiska pracy.

**Słowa kluczowe:** klimat organizacyjny (*organizational climate*), emocje (*emotions*), środowisko pracy (*work environment*),

### Cel pracy

Emocje to stały towarzysz naszego życia. Ich obecność zaznacza się w każdej sferze, aspekcie ludzkiej działalności. Emocje warunkują aktywność poznawczą, nadają jakość naszym relacjom społecznym, modyfikują percepcję personalnych i niepersonalnych aspektów otaczającej rzeczywistości.

Problematykę emocji coraz częściej podejmuje się w kontekście zawodowego funkcjonowania jednostek, dostrzegając ich rolę dla jakości i efektywności pracy. Pozytywne emocje, jakich pracownik doświadcza w pełnieniu roli zawodowej, sprzyjają zadowoleniu z pracy (Lubrańska, 2013a, w druku), chronią przed wypaleniem zawodowym (Lubrańska, 2013b). Przyjemne stany afektywne są w dużym stopniu przejawem dobrego dopasowania jednostki do środowiska pracy. Optymalne dopasowanie (w praktyce trudno bowiem o osiągnięcie dopasowania idealnego) przeciw-

działa przeciążeniu, napięciom, stresowi, negatywnym następstwom zdrowotnym, warunkuje satysfakcję z pracy. Przekonują o tym zarówno popularne w psychologii pracy koncepcje teoretyczne, np. koncepcja J. Hollanda (Paszowska-Rogacz, 2003) czy van Harrisona (1987), jak i przesłanki empiryczne (Andysz, Merecz, 2010; Lipińska-Grobelny, Głowacka, 2009; Merecz, 2010). Również zwiększające się zapotrzebowanie na sferę usług, na zawody „społeczne”, sprawia, iż coraz silniej docenia się udział czynnika emocji w życiu zawodowym. Ludzie „pracują na emocjach” – swoich i innych. Organizacje komercjalizują emocje swoich pracowników, które – obok kompetencji merytorycznych – stają się elementem tzw. oferty afektywnej, dostarczanej klientowi przez usługodawcę (Bazińska i wsp., 2010, s. 170–171).

Powyższa argumentacja, jak i obserwacje współczesnych organizacji dowodzą, iż udział jednostkowych doświadczeń afektywnych dla jakości funkcjonowania zawodowego jest znaczący. Akceptując ten pogląd, powinno się podjąć działania w kierunku efektywnej troski o emocjonalny dobrostan pracowników. Jedną z takich okoliczności stanowi dbałość o klimat miejsca pracy, definiowany współcześnie jako klimat organizacyjny.

W niniejszym opracowaniu wykorzystano koncepcję D. Kolba, według którego klimat organizacyjny jest „spostrzeganą przez pracowników sytuacją organizacyjną, wynikającą z procesu interakcji zachodzącej między nimi a organizacją” (Chelpa, 1993, s. 379). Stanowisko autora wskazuje, że klimat to efekt prywatnych doświadczeń, refleksji, emocji i ewaluacji pracowników, poznawcze odbicie obiektywnie istniejącej sytuacji. W tym znaczeniu jest pojęciem relatywnym, zależnym od podmiotowych właściwości odbiorcy.

W myśl propozycji Kolba (Chelpa, 1993), składowe klimatu organizacyjnego obejmują: odpowiedzialność (w zakresie samodzielności pracownika, decydowania i rozwiązywania problemów zawodowych), wymagania (ich wysokość, wartość mobilizująca i uruchamiająca ambicje zawodowe), nagrody, zorganizowanie (odnosi się do stopnia uporządkowania działania zespołu), poczucie ciepła i poparcia (określa poziom relacji interpersonalnych w zespole) oraz kierowanie (definiuje postawę podwładnych wobec przełożonego, stopień jego akceptacji, ocenę fachowości i kompetencji). Kolb proponuje dwa główne typy klimatu organizacyjnego, wspierający i autokratyczny. W klimacie wspierającym, wobec pracownika są stawiane wysokie, stymulujące wymagania, pozwalające na jego rozwój zawodowy. Za realizację przydzielonych zadań pracownicy ponoszą osobistą odpowiedzialność. Mogą jednak liczyć na merytoryczne i emocjonalne wsparcie przełożonego oraz współpracowników. Autokratyczny klimat organizacyjny, w ocenie i percepcji pracowników, odznacza się mało sprecyzowanymi, nie wyzwalającymi poczucia odpowiedzialności wymaganiami, pracownicy doświadczają braku zaufania i wzajemnego wsparcia,

nie akceptują swoich przełożonych, są im nieprzychylni, przeciwstawiają się ich poleceniom, nie uznają ich autorytetu. Trzecim typem klimatu organizacyjnego, według Kolba, jest typ mieszany, forma pośrednia między klimatem autokratycznym a wspierającym, charakteryzująca się brakiem jednoznacznych reguł postępowania (Chelpa, 1993).

Klimat uznawany jest za pochodną kultury i tło dla przebiegu wszystkich interakcji społecznych w organizacji (Syper, 2006, s. 29). Dlatego z określoną atmosferą (klimatem pracy) stykają się wszyscy pracownicy, jednak nie zawsze są świadomi siły i następstw jego wpływu. W świetle dotychczasowych wyników badań, klimat organizacyjny uznaje się za znaczące uwarunkowanie aktywności zawodowej jednostki w różnych jej przejawach. Badania pokazują, że klimat organizacyjny to istotny wyznacznik rozwoju syndromu wypalenia zawodowego (Lubrańska, 2011; Świętochowski, 2008), czynnik modyfikujący postawę akceptacji pracowników wobec zmian (Wolan-Nowakowska, 2007) oraz wyznacznik kształtowania stylu sprawowania władzy (Łoboda, 2007). Rezultaty badań (Lipińska-Grobelny, Stopa, 2007) ujawniły związek typu klimatu organizacyjnego ze stresem roli zawodowej; im wyższa ocena sytuacji pracy, bliższa klimatowi wspierającemu, tym niższa ocena stresu roli zawodowej (Lipińska-Grobelny, 2010). Znane są dane, które wskazują, iż klimat organizacyjny to zmienna różnicująca jednostkowe preferencje w zakresie stylu komunikowania się w środowisku pracy (Lipińska-Grobelny, 2007, 2010) czy radzenia sobie ze stresem; stosowane strategie zaradcze są zależne od typu klimatu organizacyjnego (Świętochowski, 2008). Podkreśla się znaczenie klimatu, atmosfery pracy dla kreatywności jednostki (Karwowski, Pawłowska, 2009). Klimat organizacyjny stanowi również tło dla rozwoju patologii pracy, m.in. zachowań będących przejawem mobbingu. W firmach, w których panuje klimat wspierający, zauważa się niższe wskaźniki diagnozowanych przejawów mobbingu (Świętochowski, 2008). Powyższe dane pokazują, iż klimat organizacyjny znacząco określa podmiotowe doświadczenia uczestników organizacji, a jako zmienna obecna w wielu badaniach, ujawnia swój silny warunkujący i różnicujący wpływ. Istotność klimatu dla dobrostanu jednostek sprawia, iż w niniejszym opracowaniu podjęto próbę empirycznej oceny relacji między klimatem organizacyjnym a jednostkowymi afektywnymi doświadczeniami. Zasadniczy cel pracy wymagał uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Czy i w jaki sposób doświadczenia afektywne mogą być kształtowane przez warunki pracy definiowane przez określony typ klimatu organizacyjnego? Jaki jest kierunek tej relacji? Który z typów klimatu organizacyjnego sprzyja doświadczeniu przez jednostkę emocji pozytywnych?

W odniesieniu do pytań badawczych postawiono poniższe hipotezy.

Istnieje związek pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi stanami afektywnymi pracowników a typem klimatu organizacyjnego. Klimat wspierający (w którym pracownicy realizują wysokie wymagania pracy, ale równocześnie doświadczają pomocnego oddziaływania relacji interpersonalnych) sprzyja doświadczaniu emocji pozytywnych. Z kolei klimat autokratyczny, z uwagi na niską jakość więzi społecznych, przy niewielkich, mało sprecyzowanych wymaganiach zawodowych, może skutkować negatywnymi stanami emocjonalnymi u pracowników.

Do weryfikacji powyższych problemów posłużył projekt badawczy, którego etapy, sposoby i efekty jego realizacji oraz stosowne wnioski zaprezentowano poniżej.

## Materiał i metody

W badaniu wzięło udział 241 osób (brak danych spowodował, iż w analizach statystycznych uwzględniono wyniki 239 osób), w wieku 21–66 lat (średnia=36,87), o stażu pracy 1–51 lat (średnia=14,88). Zbadano 122 kobiety (50,6%) i 119 mężczyzn (49,4%). Uczestnicy badania byli zatrudnieni na różnych stanowiskach, reprezentując cztery obszary pracy, zróżnicowane jakością czynności zawodowych i charakterystyką miejsca pracy<sup>1</sup>. Wymiary: „ludzie” – modyfikowanie, wspieranie, zorientowanie na innych; „rzeczy” – użytkowanie i naprawianie maszyn, narzędzi, istot żywych, materiałów, tworzyw; „dane” – strukturalizowanie faktów, liczb, zbiorów, procedur biznesowych; „idee” – aktywność intelektualna, tworzenie, odkrywanie, integrowanie wiedzy, teorii, nowych sposobów myślenia (Bajcar i wsp., 2006). Dobór osób do grupy badanej miał charakter celowy (realizując założenie o zbliżonym liczebnie rozkładzie w wyróżnionych środowiskach pracy): „ludzie” (n=66), „rzeczy” (n=54), „dane” (n=61), „idee” (n=58). Przykładowe zawody z poszczególnych obszarów aktywności zawodowej: nauczyciel, pielęgniarka, pedagog, pracownik socjalny (ludzie); hydraulik, mechanik, elektryk, monter, szwaczka (rzeczy); księgowy, urzędniczka skarbowy, programista, pracownik archiwum (dane); muzyk, dziennikarz, architekt, malarka (idee).

1 Kryterium wykorzystanym do charakterystyki badanej grupy była koncepcja Mapy Świata Pracy Deala Predigera, wyróżniająca cztery zasadnicze kategorie pracy: ludzie, rzeczy, dane, idee (Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal, 2006). Przedstawiciele poszczególnych zawodów reprezentowali odpowiednie obszary zawodowe, zgodnie z założeniami szerszego projektu badawczego „Jakość życia reprezentantów czterech grup zawodowych z terenu województwa łódzkiego w kontekście zmiennych podmiotowych i sytuacyjnych”, realizowanego we współpracy z dr M. Banaszczuk i dr K. Biegańską z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego. Niniejsze opracowanie stanowi część założonych i wykonanych działań empirycznych w ramach wspomnianego projektu.

W celu diagnozy typu klimatu organizacyjnego wykorzystano Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Kolba (w polskiej adaptacji Chelpy). Narzędzie tworzy sześć pozycji testowych, dokładnie zdefiniowane składowe klimatu organizacyjnego: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i wsparcia, kierowanie. Do każdej pozycji dołączono 10-punktową skalę szacunkową (Chelpa, 1993). Kwestionariusz jest narzędziem jednowymiarowym, znormalizowanym (normy stenowe). Typ klimatu jest wypadkową sumy jego sześciu wymiarów (składowych). Wyniki najniższe (przedział 1–4 sten) wskazują na klimat autokratyczny, przedział 5–6 sten – klimat pośredni, przedział 7–10 sten (najwyższe wyniki surowe) określają klimat wspierający. Trafność kwestionariusza oszacowano na podstawie analizy czynnikowej (uzyskano jednoczynnikową strukturę, ładunki czynnikowe wahają się od 0,63 do 0,79, wyjaśniają 48,3% wariancji). Współczynnik zgodności wewnętrznej wynosi 0,61. Obliczono również moc dyskryminacyjną poszczególnych pozycji testowych (Chelpa, 1993).

Zastosowano również skalę do oceny natężenia emocji przeżywanych w pracy. Ocenie poddano doświadczanie emocji negatywnych (gniew, zdenerwowanie, lęk, obawa, bezradność, smutek, poczucie rozczarowania i krzywdy) oraz emocji pozytywnych (spokój, entuzjazm, radość, poczucie satysfakcji, poczucie sprawiedliwości). Według badań, stany afektywne są najlepiej opisywane przez dwa wymiary (afekt pozytywny i afekt negatywny), dlatego uzasadnione jest odrębne szacowanie afektu pozytywnego i negatywnego w miejscu pracy (Jaros, 2005). Emocje były oceniane na skali: od 0 – wcale nie przeżywam do 6 – zawsze (niemal zawsze) przeżywam. W ramach realizowanego projektu określono parametry psychometryczne skali. Uzyskano satysfakcjonujące rezultaty (analiza rzetelności: Alfa Cronbacha dla skali emocji negatywnych wynosi 0,820, dla skali emocji pozytywnych 0,834). Wykorzystanie skali w ramach wspomnianego projektu badawczego („Jakość życia reprezentantów czterech grup zawodowych z terenu województwa łódzkiego w kontekście zmiennych podmiotowych i sytuacyjnych”) pozwoliło na wykazanie związku afektu pozytywnego i negatywnego z doświadczaniem syndromu wypalenia zawodowego (Lubrańska, 2013b) i zadowolenia z pracy (Lubrańska, 2013a).

Zebrany materiał empiryczny poddano analizie ilościowej i jakościowej. Zastosowano analizę korelacji, jednoczynnikową analizę wariancji i analizę regresji.

## Wyniki badań i analiz

Na pierwszym etapie analiz ocenie poddano częstość reprezentowania poszczególnych typów klimatu organizacyjnego w badanej populacji (Lubrańska, 2011). Procentowy rozkład wyników wskazuje, iż znaczna część badanych osób (41,9%)

spozstrzega klimat swojego miejsca pracy jako wspierający. W ocenie pozostałych 26,6%, klimat, w którym są zatrudnieni, jest autokratyczny, natomiast 30,7% badanych wskazuje, iż pracuje w klimacie organizacyjnym określanym jako mieszany, pośrednim między jego dwoma skrajnymi postaciami. Wykonano również tabelę krzyżową (tab. 1), która zilustrowała rozkład typów klimatu organizacyjnego w poszczególnych środowiskach pracy (Mapa Świata Pracy).

**Tabela 1.** Tabela krzyżowa: Mapa Świata Pracy a typ klimatu organizacyjnego

		Typ klimatu organizacyjnego			Ogółem	
			Autokra- tyczny	Pośredni	Wspiera- jący	
Mapa Świata Pracy	Ludzie	Liczebność	13	18	35	66
		Liczebność oczekiwana	17,7	20,4	27,9	66,0
		% z Mapa Świata Pracy	19,7%	27,3%	53,0%	100,0%
	Rzeczy	Liczebność	30	9	15	54
		Liczebność oczekiwana	14,5	16,7	22,8	54,0
		% z Mapa Świata Pracy	55,6%	16,7%	27,8%	100,0%
	Dane	Liczebność	12	23	26	61
		Liczebność oczekiwana	16,3	18,9	25,8	61,0
		% z Mapa Świata Pracy	19,7%	37,7%	42,6%	100,0%
	Idee	Liczebność	9	24	25	58
		Liczebność oczekiwana	15,5	18,0	24,5	58,0
		% z Mapa Świata Pracy	15,5%	41,4%	43,1%	100,0%
Ogółem		Liczebność	64	74	101	239
		Liczebność oczekiwana	64,0	74,0	101,0	239,0
		% z Mapa Świata Pracy	26,8%	31,0%	42,3%	100,0%

Źródło: badania własne

Wyniki z tabeli 1 wskazują, że klimat wspierający dominuje w obszarze „ludzie” (53%) oraz jest znacząco obecny w obszarze „idee” (43,1%) i „dane” (42,6%). Z kolei klimat autokratyczny jest najsilniej widoczny wśród reprezentantów kategorii „rzeczy” (55,6%). Zależność między klimatem organizacyjnym a obszarem zawodowym (Mapa Świata Pracy) jest istotna statystycznie, na co wskazują wyniki testu Chi-kwadrat ( $\chi^2=33,119$ ,  $p=0,000$ ).

Nadrzędnym celem prezentowanych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące związku emocji przeżywanych w pracy (emocji negatywnych i pozytywnych) z klimatem organizacyjnym. Ustalono również siłę i kierunek związku

między emocjami doświadczanymi w pracy a poszczególnymi wymiarami klimatu organizacyjnego. Narzędziem statystycznej analizy danych była analiza korelacji (tab. 2).

**Tabela 2.** Współczynniki korelacji między klimatem organizacyjnym a pozytywnymi i negatywnymi emocjami przeżywanymi w pracy

Klimat organizacyjny i jego wymiary	Emocje negatywne przeżywane w pracy	Emocje pozytywne przeżywane w pracy
Odpowiedzialność	-0,168*	0,255**
Wymagania	-0,247**	0,391**
Nagrody	-0,284**	0,352**
Zorganizowanie	-0,301**	0,402**
Poczucie ciepła i poparcia	-0,306**	0,419**
Kierowanie	-0,213**	0,336**
Klimat organizacyjny – wynik ogólny	-0,358**	0,497**

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Źródło: badania własne

Przedstawiona w tabeli 2 matryca korelacji wskazuje na obecność istotnej relacji między emocjami przeżywanymi w pracy a klimatem organizacyjnym. Kierunek tego związku jest zależny od jakości podmiotowych stanów afektywnych. Szczególnie wyraźny związek obserwuje się w odniesieniu do emocji pozytywnych, gdzie wszystkie uzyskane współczynniki korelacji są wyższe niż w wymiarze emocji negatywnych. Otrzymane dane dowodzą umiarkowanie silnych związków między analizowanymi zmiennymi. Wartości współczynników korelacji sugerują, iż odpowiedni poziom wymagań, nagród, zorganizowania, zakres i jakość relacji społecznych w miejscu pracy i właściwe kierowanie sprzyjają pozytywnym doświadczeniom emocjonalnym. Z kolei odwrotność sytuacji pracy – ograniczony zakres odpowiedzialności i samodzielności działań, wymagania nadmierne lub formułowane poniżej możliwości zawodowych pracowników, niesatysfakcjonujące nagrody, niski poziom zorganizowania działań, nieakceptowany przełożony, niewystarczająca jakość relacji społecznych – dowodzą występowania zależności z negatywnymi doświadczeniami afektywnymi osób poddanych wpływowi tego rodzaju warunków pracy. Współczynniki korelacji uzyskane dla ogólnego wyniku klimatu organizacyjnego są wyraźnym potwierdzeniem poglądu, iż negatywne emocje przeżywane w pracy, wiążąc należy z autokratycznym typem klimatu organizacyjnego ( $r = -0,358^{**}$ ), z kolei emocje pozytywne towarzyszą pracownikom objętym wpływem klimatu wspierającego



( $r=0,497^{**}$ ). Pogłębienie powyższych umożliwiła kolejna z zastosowanych analiz statystycznych – jednoczynnikowa ANOVA.

Kolejny problem badawczy stanowiła ocena doświadczeń afektywnych pracowników poddanych wpływowi trzech typów klimatu organizacyjnego (autokratycznego, mieszanego, wspierającego). W celu weryfikacji przyjętego założenia, iż środowisko pracy różnicuje badane osoby pod względem doświadczania emocji negatywnych i emocji pozytywnych, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji. Istotność różnic między średnimi określono za pomocą testu T-Tukeya. Otrzymane rezultaty przedstawia tabela 3.

**Tabela 3.** Jednoczynnikowa ANOVA dla zmiennej: natężenie emocji przeżywanych w pracy w trzech typach klimatu organizacyjnego

Emocje przeżywane w pracy	Klimat organizacyjny						F	p
	Autokratyczny		Mieszany		Wspierający			
	M	SD	M	SD	M	SD		
Emocje negatywne	11,206	5,080	9,389	4,734	7,500	4,496	<b>12,094</b>	<b>0,000</b>
Emocje pozytywne	14,825	5,116	17,805	4,278	20,250	4,193	<b>28,443</b>	<b>0,000</b>

Legenda: M – średnia, SD – odchylenie standardowe; przedział wyników w badanej grupie: emocje pozytywne: minimum=0, maksimum=27, emocje negatywne: minimum=4, maksimum=28.

Wyniki testu T-Tukeya: emocje negatywne: klimat autokratyczny < klimat wspierający; klimat mieszany < klimat wspierający; emocje pozytywne: klimat autokratyczny < klimat mieszany, klimat autokratyczny < klimat wspierający, klimat mieszany < klimat wspierający.

Źródło: badania własne

Analiza danych przedstawionych w tabeli 3 dowodzi znacznie wyższej wariancji wyników w wymiarze emocji pozytywnych ( $F=28,443$ ,  $p=0,000$ ) niż w wymiarze emocji negatywnych ( $F=12,094$ ,  $p=0,000$ ). Otrzymane rezultaty pokazują silniejszy efekt wpływu warunków pracy na możliwość doświadczania satysfakcjonujących emocji. Okoliczności pracy, jakie tworzy wspierający klimat pracy (generowany głównie możliwością uzyskania wsparcia społecznego – w osobach współpracowników i przełożonego oraz dostępnością zaplecza merytorycznego), są źródłem emocjonalności pozytywnej. I odwrotnie, pracownicy poddani wpływowi klimatu autokratycznego (w którym pracownik jest często pozostawiony sam sobie, bez wsparcia wobec trudnych wymagań w pracy) doświadczają emocji negatywnych.

Korzystając z danych zawartych w tabeli 3, warto również zwrócić uwagę na wartości odchylenia standardowego (SD) otrzymane dla trzech typów klimatu orga-



nizacyjnego. Odchylenie standardowe jest miarą tego, jak szeroko wartości są rozproszone od wartości przeciętnej (średniej); im mniejsza wartość odchylenia, tym obserwacje są bardziej skupione wokół średniej. Rozkład wartości odchylenia standardowego przedstawiony w tabeli 3 dowodzi dużej spójności uzyskanych wyników, najwyższej dla typu klimatu wspierającego.

Na kolejnym etapie analiz, celem ustalenia związków między zbiorem zmiennych wyjaśniających a zmienną wyjaśnianą (emocje przeżywane w pracy), zastosowano analizę regresji (wykonano dwa niezależne modele, oddzielnie dla emocji pozytywnych i negatywnych). Zbiór zmiennych wyjaśniających stanowiły składowe klimatu organizacyjnego: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia oraz kierowanie. Otrzymane dane zaprezentowano w tabelach 4 i 5.

**Tabela 4.** Związki między pozytywnymi emocjami przeżywanymi w pracy a klimatem organizacyjnym – analiza regresji

Emocje pozytywne przeżywane w pracy	Analiza regresji		
	Beta	t	p
<b>R = 0,519, R<sup>2</sup> = 0,269, F = 28,227, p = 0,000</b>			
(Stała)	7,706	6,601	0,000
Odpowiedzialność	-0,019	-0,287	0,774
Wymagania	0,538	<b>3,609</b>	<b>0,000</b>
Nagrody	0,054	0,747	0,456
Zorganizowanie	0,449	<b>2,987</b>	<b>0,003</b>
Poczucie ciepła i poparcia	0,496	<b>3,482</b>	<b>0,001</b>
Kierowanie	0,018	0,239	0,811

Źródło: badania własne

Zastosowana analiza regresji pozwoliła uzyskać predyktory doświadczania pozytywnych emocji w pracy. Zmienne, które zostały włączone do modelu, różni ich wartość predykcyjna. Istotnymi predyktorami zmiennej zależnej są: wymagania, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia (wymagania motywujące, wysoki stopień zorganizowania działań zespołu, cele jasno określone, panująca między pracownikami atmosfera zaufania i przyjaźni sprzyjają doświadczaniu pozytywnych emocji). Natomiast pozostałe komponenty klimatu organizacyjnego: odpowiedzialność, nagrody, kierowanie, nie wyjaśniają w sposób istotny pozytywnych stanów afektywnych doświadczanych w pracy przez osoby badane.

**Tabela 5.** Związki między negatywnymi emocjami przeżywanymi w pracy a klimatem organizacyjnym – analiza regresji

Emocje negatywne przeżywane w pracy	Analiza regresji		
	Beta	t	p
<b>R = 0,342, R<sup>2</sup> = 0,117, F = 15,326, p = 0,000</b>			
(Stała)	15,019	13,521	0,000
Odpowiedzialność	-0,022	-0,329	0,743
Wymagania	-0,108	-1,564	0,119
Nagrody	-0,135	-1,811	0,071
Zorganizowanie	-0,425	<b>-2,689</b>	<b>0,008</b>
Poczucie ciepła i poparcia	-0,425	<b>-2,841</b>	<b>0,005</b>
Kierowanie	0,040	0,475	0,635

Źródło: badania własne

Rezultaty analizy regresji prezentowanej w tabeli 5 dowodzą, iż istotnymi predyktorami doświadczania negatywnych emocji w pracy są w analizowanym modelu dwie zmienne: poczucie ciepła i poparcia oraz zorganizowanie (niska jakość relacji społecznych w miejscu pracy oraz chaotyczność i dezorganizacja pracy zespołu skutkuje negatywnym afektem). Pozostałe wymiary klimatu organizacyjnego (odpowiedzialność, wymagania, nagrody, kierowanie) nie uzyskały istotnej statystycznie wartości predykcyjnej.

Podsumowując wyniki analizy regresji wykonanej dla obu aspektów zmiennej zależnej (pozytywne i negatywne emocje przeżywane w pracy), wyraźnie zaznacza się wpływ dwóch zmiennych: poczucie ciepła i poparcia oraz zorganizowanie. To czynniki istotnie obecne w obu modelach regresji. Znaczenie społecznego kontekstu klimatu organizacyjnego oraz sposobu organizacji pracy dla emocjonalnego komfortu pracy badanych uczestników organizacji zyskały istotne potwierdzenie empiryczne.

## Podsumowanie i wnioski

Klimat organizacyjny stanowi znaczące uwarunkowanie emocjonalnych doświadczeń pracowników. Przekonują o tym wyniki wykonanych analiz statystycznych, zastosowanych jako instrumenty do weryfikacji sformułowanych założeń badawczych: analizy korelacji (tabela 2), analizy wariancji (tabela 3), analizy regresji (tab. 4 i 5). Zwłaszcza wykonana ANOVA ujawniła szereg istotnych efektów. Obserwuje się wyraźne różnice w prezentowanych wynikach średnich, potwierdzone testem

T-Tukeya. W przypadku zmiennej emocje pozytywne, średnia jest znacznie wyższa dla klimatu wspierającego ( $M=20,250$ ) niż dla klimatu autokratycznego ( $M=14,825$ ). Podobne relacje wystąpiły w odniesieniu do zmiennej emocje negatywne:  $M=11,206$  (klimat autokratyczny) oraz  $M=7,500$  (klimat wspierający). To istotne i ważne wyniki, podstawa do formułowania implikacji praktycznych. Jakże zatem płyną wnioski dla praktyki organizacyjnej? Podkreśla się (Syper, 2006, s. 29), że dbałość o klimat organizacyjny jest koniecznym warunkiem stabilności i sprawności organizacyjnej. Klimat organizacyjny może być czynnikiem destrukcyjnym, ograniczającym, hamującym efektywność organizacji. Pogląd ten można bezpośrednio odnieść do prezentowanych rezultatów, z którymi teza ta znacząco koresponduje. Wykazano, że klimat autokratyczny (tabela 3) warunkuje doświadczanie negatywnych emocji u badanych pracowników. Implikacje praktyczne są wyraźne – od pracownika będącego w złym nastroju, z niechętnym nastawieniem, trudno oczekiwać pozytywnej, zmotywowanej postawy wobec pracy, obowiązków zawodowych, firmy, jej misji i polityki. Różnice w uzyskanych wynikach średnich wyraźnie dowodzą, iż jednostkom poddanym oddziaływaniu klimatu wspierającego towarzyszą pozytywne stany afektywne. Siła argumentów empirycznych sugeruje, iż troska o warunki pracy (zawarte w definicji wspierającego klimatu organizacyjnego) będzie skutkować lepszym samopoczuciem jednostki (głównie emocjonalnym, ale akceptując tezę o holistycznej naturze człowieka, również dobrostanem fizycznym). Generowanie wymagań stymulujących, adekwatnych do możliwości podmiotowych i zawodowych pracownika, wysokie, ale jasno określone, przejrzyste zasady, dostępność środków, a nade wszystko świadomość możliwości otrzymania pomocy ze strony przełożonego i współpracowników, motywuje, wyzwala w pracowniku korzystną energię, sprzyja pozytywnemu wartościowaniu pracy i realizowanej roli. Efekty wykonanych analiz statystycznych wskazują na konieczność zadbania w sposób szczególny o społeczny wymiar sytuacji pracy (oczywiście, nie zaniedbując pozostałych aspektów pracy). Poczucie ciepła i poparcia to bowiem zmienna korelująca z doświadczeniami afektywnymi badanych osób (tab. 2), różnicująca pozytywne i negatywne stany emocjonalne (tab. 3), obecna w wykonanych modelach regresji (tab. 4 i 5). Empirycznie potwierdzono znaczenie społecznego wymiaru klimatu organizacyjnego dla emocjonalnego dobrostanu badanych pracowników: relacje interpersonalne w miejscu pracy (jako przejaw atmosfery w pracy) warunkują emocje pracowników. Również sposób zorganizowania działań zespołu, w kontekście otrzymanych wyników, to element sytuacji pracy, który zasadniczo kształtuje afektywne doznania jej uczestników. Udowodnione zależności mają zastosowanie praktyczne. Dbłość o przejrzystość, staranność organizacji zadań i obowiązków pracowników, troska o charakter stosunków panujących w grupie – w kierunku ich wspierającego wymiaru – jest przejawem zainteresowania

samopoczuciem pracowników, a w następstwie, wynikami organizacyjnymi. W tym zakresie podkreślić trzeba istotny udział przełożonego, jako osoby bezpośrednio zaangażowanej w tworzenie społecznego klimatu pracy, w nadzorowaniu przebiegu aktywności zawodowej swoich podwładnych. W budowaniu „dobrej atmosfery” wymagane są określone kompetencje społeczne. Znaczenie relacji interpersonalnych dla jakości klimatu pracy (i samej pracy) dowodzą efekty innych badań, poświęconych znaczeniu klimatu organizacyjnego (Ziaja-Guzy, 2008). Ankietowani pracownicy jednego ze szpitali wskazali, iż wśród narzędzi motywacji, najsilniejszy wpływ na jakość i efektywność pracy (na równi z nagrodą finansową) mają poprawne relacje z przełożonymi. Z uwagi na specyfikę i stresujący charakter pracy w szpitalu, znaczące (dla odreagowania czynnika stresującego i zwiększenia odporności emocjonalnej) okazało się również wsparcie ze strony współpracowników i jakość stosunków międzyludzkich. Autorka wspomnianych badań (Ziaja-Guzy, 2008, s. 64–66) podkreśla także rolę kadry kierowniczej dla tworzenia sprzyjającej atmosfery pracy. Adamiec i Kożusznik (2000, s. 202–203), odwołując się do przesłanek empirycznych, zwracają uwagę na psychologiczne właściwości warunkujące skuteczność realizacji roli kierowniczej. Są to: asertywność, motywacja, twórczość, krytycyzm, ekstrawersja, brak zniekształceń patologicznych. Cechy te tworzą adekwatny do wymagań roli kierownika profil psychologiczny, sprzyjający budowaniu efektywnych, zdrowych relacji ze współpracownikami i podwładnymi. Na marginesie warto dodać, iż w świetle badań (Grunt-Mejer, 2012, s. 13), atmosfera kształtowana przez przełożonych to istotny czynnik rozwoju wypalenia zawodowego u pracowników. Autokratyczny styl zarządzania, połączony z brakiem wsparcia od przełożonych, skutkuje nasileniem objawów wspomnianego syndromu.

Rozwinięcie wątku wzajemnych relacji afektu i społecznego wymiaru klimatu organizacyjnego sugeruje konieczność uwzględnienia możliwości kolektywizacji stanów emocjonalnych. Zjawisko zarażania afektywnego (Wróbel, 2010; Wróbel, Ledwoń, 2009) to proces, w wyniku którego jednostka zaczyna odczuwać emocje doświadczane przez inne osoby; zjawisko współodpowiedzialne za rozprzestrzenianie się emocji, prowadzące do wzbudzania tzw. kolektywnych emocji bądź nastrojów. Według badań (Wróbel, 2010), stany afektywne doświadczane przez ludzi w miejscu pracy (zależnie od ich znaku i intensywności) oddziałują na efektywność, jakość pracy, satysfakcję zawodową, na procesy poznawcze i motywacyjne. Emocje negatywne sprzyjają bardziej konkretnemu, analitycznemu, systematycznemu myśleniu, ostrożności w działaniu. Z kolei emocje pozytywne stymulują motywację do działania, twórczość i elastyczność myślenia. Troska o aspekty personalne (i ekonomiczne) sugeruje, by pracownicy częściej doświadczali pozytywnych stanów afektywnych.

Prezentowane efekty empiryczne i ich dyskusja uzupełniają (w wąskim zakresie, ze względu na specyfikę podjętego tematu) dotychczasowy dorobek badawczy (Lubrańska, 2011, Lipińska-Grobelny, 2007, Świętochowski, 2008, Ziaja-Guzy, 2008) poświęcony roli klimatu organizacyjnego jako istotnej składowej środowiska pracy. Przedstawione rezultaty to skromny głos w dyskusji nad znaczeniem atmosfery miejsca pracy. Jednak ich statystyczna istotność może stanowić przesłankę do dalszej eksploracji zjawiska (zwłaszcza iż ograniczona liczebność badanych osób zawęża możliwość wnioskowania). Jednocześnie wewnętrzne zróżnicowanie badanej grupy sugeruje dalszą pogłębioną analizę klimatu organizacyjnego, np. w różnych środowiskach pracy czy grupach zawodowych (taką możliwość sugerują rezultaty zawarte w tabeli 1, wskazujące, iż przedstawiciele badanych środowisk pracy różnią się jakością doświadczanego klimatu organizacyjnego). Konsekwentne badanie zagadnienia klimatu organizacyjnego wymaga zaangażowania teoretyków i praktyków organizacji, celem ustalenia przyczyn i następstw określonej sytuacji organizacyjnej. Problematyka klimatu organizacyjnego, jako czynnika warunkującego dobrostan pracownika i jakość funkcjonowania zawodowego jest ważna, zarówno dla firm, jak i ich zasobów personalnych. W niniejszym opracowaniu wykazano udział sytuacji pracy (pod postacią klimatu organizacyjnego) w kształtowaniu emocjonalnych doświadczeń pracy. Odnosząc uzyskane rezultaty badań do wykorzystanej teoretycznej koncepcji Kolba, możliwości zadbania o klimat pracy, uwzględniając każdy z wyróżnionych przez autora wymiarów, jest co najmniej kilka. Właściwie wykonana analiza sytuacji pracy pozwoli postawić trafną diagnozę, zaobserwować niedociągnięcia, a w konsekwencji, intensyfikując wysiłki, zainicjuje działania korekcyjne, zwiększające komfort pracy w zakresie poszczególnych składowych klimatu organizacyjnego. Praktyka pokazuje, iż nie są to oczekiwania ponad miarę, wymagające jakichś szczególnych nakładów. Kluczową jest kwestia dobrej woli i prawidłowej organizacji pracy. Pracodawców czyniących starania o dobrostan pracowników (obok dbałości o realizację ekonomicznych założeń) przekonywać o tym nie trzeba.

## Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Kraków, AKADE.
- Andysz A., Merecz D. (2010), Badania nad dopasowaniem człowieka do środowiska pracy, w Merecz D., *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki*, Łódź, IMP.

- Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal C.S. (2006), Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod, *Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego*, nr 34.
- Bazińska R., Kadzikowska-Wrzosek R., Retowski S., Szczygiel D. (2010), Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjami, w Zawadzka A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Warszawa, PWN.
- Chelpa S. (1993), Walidacja Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Kolba, *Przegląd Psychologiczny*, nr 28.
- Grunt-Mejer K. (2012), Wypalenie zawodowe – czynnik obniżający poziom bezpieczeństwa pracy, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 4.
- Jaros R. (2005), Zadowolenie z pracy, w Golińska L., *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją*, Łódź, WSK.
- Karwowski M., Pawłowska K. (2009), Klimat dla kreatywności w miejscu pracy, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 2.
- Lipińska-Grobelny A. (2007), Klimat organizacyjny a preferowane style komunikowania się, w Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, UŁ.
- Lipińska-Grobelny A. (2007), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, UŁ.
- Lipińska-Grobelny A. (2010), Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy, w Zawadzka, A. M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Warszawa, PWN.
- Lipińska-Grobelny A., Stopa A. (2007), Postrzeganie stresu roli zawodowej w kontekście klimatu organizacyjnego i rozwoju zawodowego pracownika, w Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, UŁ.
- Lipińska-Grobelny A., Glowacka K. (2009), Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu, *Przegląd Psychologiczny*, nr 2.
- Lubrańska A. (2011), Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego, *Medycyna Pracy*, nr 62 (6).
- Lubrańska A. (w druku, 2013a), *Doświadczenia afektywne w pracy a zadowolenie z pracy – siła i jakość wzajemnych relacji*, Studia Dydaktyczne.
- Lubrańska A. (2013b), Emocjonalna charakterystyka miejsca pracy a doświadczanie wypalenia zawodowego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV.
- Łoboda-Świątczak E. (2007), Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu sprawowania władzy w układzie przelożony-podwładny, w Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, UŁ.
- Merecz D. (2010), Modelowanie związków między zmiennymi społeczno-demograficznymi i dopasowaniem do organizacji a zdrowiem – badania własne, w Merecz D., *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki*, Łódź, IMP.

- Paszowska-Rogacz A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Warszawa, KOWEziU.
- Syper M. (2006), Modelowanie klimatu innowacyjnego w firmie jako klucz do sukcesu, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (46).
- Świętochowski W. (2008), Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy, w Skłodowski H., *Polskie doradztwo dla młodzieży – idea czy rzeczywistość*, Łódź, SWSPiZ.
- Van Harrison R. (1987), Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy, w Cooper C.L., *Stres w pracy*, Warszawa, PWN.
- Wolan-Nowakowska M. (2007), Klimat organizacyjny a postawy pracowników wobec zmian, w Lipińska-Grobelny A., *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź., UŁ.
- Wróbel M. (2010), Zarażanie afektywne w pracy. Podłoże i skutki kolektywnych emocji i nastrojów, *Medycyna Pracy*, nr 61 (2).
- Wróbel M., Ledwoń M. (2008), Style przywiązania i podatność na zarażenie emocjonalne a satysfakcja ze stałych związków partnerskich, w Golińska L., Dudek B., *Rodzina i praca z perspektywy nyzwań i zagrożeń*, Łódź, UŁ.
- Ziaja-Guzy R. (2008), Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im. E. Szczeklika w Tarnowie, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (61).

## Organizational Climate as a Determinant of Employee Emotional Experience

### Summary

This paper illustrates the mutual relations of organizational climate (in line with the Kolb concept) and the subjective affective experiences of employees. The examined problem was empirically verified. A total of 241 people took part in the conducted study. The empirical materials underwent statistical processing applying crosstabs, correlation analysis, one-variable variance, and regression analysis. Data received prove that organizational climate is a significant determinant of the emotional experiences (both positive and negative) of employees. Received results allow the formulating of practical implications and useful guidelines for molding an optimum work environment.

---



A n n a L u b r a ń s k a – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologia, jest adiunktem w Zakładzie Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego w Instytucie Psychologii Wydziału Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego. Pełni także funkcję kierownika Studiów Podyplomowych „Psychologia w zarządzaniu” w Instytucie Psychologii UŁ. Jej zainteresowania naukowe obejmują psychologię pracy i organizacji, psychologię doradztwa zawodowego, rozwój i edukację osób dorosłych. Jest autorką publikacji z zakresu psychologii pracy oraz psychologii organizacji i zarządzania.