



Krystyna Wojciechowska, Jacek Dziwulski

Kapitał ludzki w dobie sytuacji kryzysowych



Lublin 2021

M
O
N
O
G
R
A
F
I
E

Kapitał ludzki w dobie sytuacji kryzysowych

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Krystyna Wojciechowska, Jacek Dziwulski

Kapitał ludzki w dobie sytuacji kryzysowych



Wydawnictwo
Politechniki Lubelskiej

Lublin 2021

Recenzent:
prof. dr hab. inż. Stanisław Skowron

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-494-3

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: Soft Vision Mariusz Rajski
www.printone.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Streszczenie	7
Summary	9
Wprowadzenie	11
1. Charakterystyka kapitału ludzkiego	12
1.1. Istota kapitału ludzkiego	12
1.2. Założenia kulturowe, normy i wartości a proces transformacji wiedzy... 17	
2. Wybrane elementy kapitału ludzkiego	21
2.1. Kultura organizacyjna jako zasadniczy kontekst kapitału ludzkiego.....	21
2.2. Klimat organizacyjny	25
2.2.1. Analiza wpływu charakterystyk i cech personalnych pracowników na zjawisko klimatu organizacyjnego.....	30
2.2.2. Obszar badań klimatu organizacyjnego jako zjawisko stresu i wypalenia zawodowego.	33
2.3. Zaufanie organizacyjne	37
2.4. Zaangażowanie w pracę	41
3. Kryzys i stres w pracy	45
3.1. Istota sytuacji kryzysowej	45
3.2. Stres sytuacyjny w pracy	46
4. Metodologia badań	51
4.1. Problematyka i hipotezy badawcze	51
4.2. Metoda i narzędzia badawcze	52
4.3. Grupa badana.....	59
5. Analiza wyników badań empirycznych	62
5.1. Klimat organizacyjny w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas pandemii COVID-19.....	62
5.1.1. Klimat organizacyjny i jego wymiary w kontekście psychospołecznym ...66	
5.1.2. Klimat organizacyjny i jego wymiary – uwarunkowania organizacyjne...71	
5.2. Stres pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19.....	75
5.2.1. Stres pracy w kontekście psychospołecznym	78
5.2.2. Stres w pracy – uwarunkowania organizacyjne.....	79
5.2.3. Stres pracy a klimat organizacyjny	81

5.3. Zaufanie organizacyjne w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas pandemii COVID-19.....	93
5.3.1. Zaufanie w kontekście psychospołecznym.....	96
5.3.2. Zaufanie – uwarunkowania organizacyjne	98
5.3.3. Zaufanie a klimat organizacyjny.....	99
Wnioski.....	113
Uwagi końcowe.....	116
Bibliografia	120

Kapitał ludzki w dobie sytuacji kryzysowych

Streszczenie

Kapitał ludzki to nie tylko element konieczny do funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale też zasób istotnie wpływający na jakość wytwarzanych przez nie produktów i usług, wprowadzanych innowacji czy też modyfikacji technologicznych. Dzięki właściwej aktywizacji potencjału kapitału ludzkiego przedsiębiorstwo tworzy swoją tożsamość, pozycję rynkową i przewagę konkurencyjną. Kapitał ludzki jako zjawisko złożone i dynamiczne jest kształtowany przez wiele różnorodnych czynników. Do ważnych należą m.in.: klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie w pracy i stres. Relacje klimatu organizacyjnego z zaufaniem, zaangażowaniem, czy stresem kształtują kapitał ludzki w organizacji wpływając na wartość dodaną organizacji, a także na pozycję organizacji w otoczeniu rynkowym w procesie budowania przewagi konkurencyjnej zarówno w sprzyjających okolicznościach jak i w sytuacji kryzysu. Poznanie powiązań pomiędzy klimatem organizacyjnym, zaufaniem, zaangażowaniem i stresem może przyczynić się do lepszego zrozumienia jego roli w funkcjonowaniu każdej organizacji w różnych okolicznościach, w tym również w sytuacji kryzysu. Doświadczeniem sytuacji kryzysowej jest pandemia COVID-19, która w sposób szczególny i dotąd niespotykany wpływa na działanie wielu organizacji i przedsiębiorstw w świecie, a co za tym idzie i w naszym kraju. Co więcej, przepisy Głównego Inspektora Sanitarnego spowodowały zmiany procedur środowiska pracy wszystkich organizacji i przedsiębiorstw w Polsce. Specyfika i powszechność wpływu COVID-19 na funkcjonowanie organizacji i przedsiębiorstw wskazuje na potrzebę podjęcia analiz zagadnienia kapitału ludzkiego w sytuacji pandemii. Klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie i stres w sytuacji pracy jako istotne elementy kapitału ludzkiego, stanowią przedmiot prezentowanych badań. Podmiotem są pracownicy przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP. Podmioty tego sektora są bardzo ważną gałęzią gospodarki, np. ochrona zdrowia, edukacja, administracja centralna czy lokalna. Realizowane przez nich usługi są niezbędne dla realizowania wszystkich procesów gospodarczych i społecznych, które występują.

Problem badawczy podjęty w pracy sformułowano następująco: Jak kształtuje się kapitał ludzki w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP w sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19? Celem prezentowanych badań jest poznanie dynamiki znaczących elementów kształtujących kapitał ludzki, jakimi są: klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie i stres – w sytuacji pandemii oraz ich wzajemnych powiązań.

W celu zebrania danych zastosowano metodę sondażu pośredniego w formie translacyjnej z wykorzystaniem Internetu. Do badań zastosowano następujące narzędzia: Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego L. von Rosenstiela i R. Bögela (II polska adaptacja) i Kwestionariusz Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP) T.Chirkowskiej-Smolak i J.Grobelnego oraz fragment ankiety do badania pozytywnego

potencjału organizacji. Przebadano 227 pracowników przedsiębiorstw państwowych sektora MŚP (87 mężczyzn i 140 kobiet). Badania przeprowadzono w pierwszych miesiącach pandemii Covid-19 (kwiecień-maj 2020).

Uzyskane wyniki wskazują, że klimat organizacyjny i zaufanie kształtowały się na poziomie niższym, a stres na poziomie niższym i przeciętnym. Klimat organizacyjny jest pozytywnie skorelowany z zaufaniem, a negatywnie ze stresem w pracy. Zarówno klimat organizacyjny, zaufanie i stres jak i powiązania klimatu z zaufaniem i stresem są w różnym stopniu współkształtowane przez czynniki psychospołeczne (wiek, staż pracy, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania i poziom dochodu) i organizacyjne (rodzaj zatrudnienia, rodzaj wykonywanej pracy, miejsce stanowiska pracy w hierarchii, sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię Covid-19, narodowość pracowników, wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności i typ lokalizacji). Uzyskane wyniki umożliwiły poznanie dynamiki ważnych elementów kapitału ludzkiego w sytuacji kryzysu Covid-19 i powiązań występujących między nimi, a także sformułowanie wniosków praktycznych na temat cech i sposobów zarządzania przedsiębiorstwami, które sprzyjają aktywizowaniu kapitału ludzkiego w specyficznej i zarazem powszechnej sytuacji kryzysu jaką jest pandemia.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, zaufanie organizacyjne, stres pracy, zaangażowanie, kapitał ludzki, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Human capital in times of crisis

Summary

Human capital is not only a crucial element for the functioning of an enterprise, but also a resource that has a significant impact on the quality of its products and services, introduced innovations or technological modifications. Adequate activation of the human capital potential lets the company creating its identity, market position and competitive advantage. Human capital as a complex and dynamic phenomenon is shaped by many different factors. The important ones include: organizational climate, trust, commitment at work and stress. Relationships of the organizational climate with trust, commitment or stress shape the human capital in the organization, what influences to the added value of the organization, as well as the position of the organization in the market environment. They also reinforce the enterprise in the process of building a competitive advantage both in favorable circumstances and in a crisis situation. Understanding the connections between the organizational climate, trust, commitment and stress can contribute to a better understanding of their role in the functioning of any organization in various circumstances, including crisis situations. The experience of the crisis is the COVID-19 pandemic, which has a unique and so far unprecedented impact on the operation of many organizations and enterprises in the world, and thus also in our country. Moreover, the resolutions of the Chief Sanitary Inspector have changed the procedures of the working environment of all organizations and enterprises in Poland. The specificity and widespread impact of COVID-19 on the functioning of organizations and enterprises indicates the necessity to analyze the issue of human capital in a pandemic situation. The organizational climate, trust, commitment and stress in the work situation as important elements of human capital are the subject of the presented research. The subjects are employees of public enterprises of the SME sector. The entities of this sector are a very important branch of the economy, e.g. health care, education, central or local administration. The services they provide are necessary for the implementation of all economic and social processes that occur.

The research problem undertaken in the paper is: How is human capital shaped in public enterprises of the SME sector in a crisis situation caused by the COVID-19 pandemic? The aim of the presented research is to learn about the dynamics of significant elements shaping human capital, which are: organizational climate, trust, commitment and stress - in a pandemic situation and their interrelationships.

In order to collect the data, an indirect, translational survey method with the use of the Internet was used. The following tools were used for the research: L. von Rosenstiel and R. Bögel's Questionnaire for Measuring the Organizational Climate (2nd Polish adaptation) and the Perceived Stress at Work Questionnaire by T. Chirkowska-Smolak

and J. Grobelny and a fragment of the questionnaire to test the positive potential of the organization . 227 employees of state-owned enterprises in the SME sector (87 men and 140 women) were examined. The research was conducted in the first months of the Covid-19 pandemic (April-May 2020).

The results indicate that the organizational climate and trust were shaped at a lower level, and stress at a lower and average level. The organizational climate is positively correlated with trust, and negatively with stress at work. Both the organizational climate, trust and stress, as well as the relationship between the climate and trust or stress, are to a different degree co-shaped by psychosocial factors (age, internship, education level, place of residence and income) and organizational (type of employment, type of work, place of position in organization hierarchy, how work is performed due to the Covid-19 pandemic, nationality of employees, size of the company, type of activity and type of location). The obtained results made it possible to learn about the dynamics of important elements of human capital in the situation of the Covid-19 crisis and the connections between them. They also made possible to formulate practical conclusions about the features and methods of managing enterprises that help to activate human capital in a specific and common crisis situation, which is a pandemic.

Keywords: organizational climate, organizational trust, work stress, commitment, human capital, SME enterprises.

Wprowadzenie

Szybko postępująca globalizacja niesie za sobą wzrost konkurencyjności rynków i podmiotów funkcjonujących na nich, presję na ciągły wzrost wydajności pracowników, potrzebę permanentnych zmian organizacyjnych, natłok informacji przyspieszający procesy komunikacyjne i związany z tymi czynnikami wzrost tempa pracy, wielozadaniowości, presji na zdobywanie wiedzy, a także mocno współcześnie odczuwany przez pracujących brak poczucia stabilności zatrudnienia. Powoduje to poważne zaburzenia równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą, co z kolei generuje stres sytuacyjny.

Kryzys w organizacji to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji organizacji przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności jej do zlikwidowania zaistniałej sytuacji¹. Stopniowe spiętrzenie się trudności jest charakterystyczne dla kryzysów przewlekłych. Przeciwnym terminem są kryzysy nagłe, gdzie konieczne jest natychmiastowe działanie. Zarządzanie kryzysowe można rozpatrywać z trzech punktów widzenia:

- funkcjonalnego – obejmującego specyficzne działania menedżerów, które mają na celu rozwiązywanie sytuacji kryzysowej oraz zminimalizowanie jej negatywnych skutków,
- instytucjonalnego – rozumianego jako zbiór instytucji czy pracowników zajmujących się analizą przyczyn, przebiegu i skutków kryzysów a także szukaniem środków zapobiegania oraz eliminacji kryzysów,
- teoretycznego – pojmowanego jako zbiór uporządkowanych wyników badań o możliwych kryzysach oraz ich przyczynach i skutkach².

Zasadnym jest zatem stawianie pytania: W jaki sposób tworzyć odpowiedni klimat i kulturę organizacji sprzyjające ochronie i rozwojowi kapitału ludzkiego?

Zdolność organizacji do działań antykryzysowych tworzy kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał finansowy, kultura organizacyjna oraz zasoby informacyjne. Niedopuszczenie do sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie zależy przede wszystkim od zdefiniowania obszarów kryzysu. Prawidłowe zdefiniowanie obszarów kryzysu i odpowiednie działania zmniejszają ryzyko jego wystąpienia lub minimalizują skutki jego wystąpienia.

Zarządzanie kryzysem organizacji powinno być najważniejszym elementem zarządzania strategicznego ze względu na fakt, że kryzys przedsiębiorstwa jest problemem strategicznym dla przetrwania organizacji.

¹ G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji. (W:) Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Koziry, A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 15.

² M. Seidl, L. Šimák, Z. Zamiar, *Aktualne zagadnienia zarządzania kryzysowego*, CI Consulting i Logistyka, Oficyna Wydawnicza NDiO, Wrocław 2009, s. 61.

1. Charakterystyka kapitału ludzkiego

1.1. Istota kapitału ludzkiego

Współczesne organizacje i ich menadżerowie muszą antycypować przyszłość, czyli myśleć w kategoriach: co może być jutro. Myślenie w kategoriach terażniejszości sprawdza przedsiębiorstwo do cofania się krok, dwa lub trzy wstecz. Organizacje zmuszone są do podejmowania szybkich działań, które zapewnią im sukces a przede wszystkim pomogą zbudować przewagę konkurencyjną na rynku. Sukces ich zależeć będzie od efektywnego gospodarowania kapitałem ludzkim. Zagwarantuje to nowe źródło możliwości konkurowania, a co najważniejsze wygrywania i zapewnienia możliwości realizacji ustalonych celów strategicznych.

Wartość organizacji w bardzo dużym stopniu zależy od potencjału wiedzy jej pracowników. Posiadanie aktualnej wiedzy i informacji może zwiększyć prawdopodobieństwo podejmowania słusznych decyzji oraz oferować produkty odpowiadające rzeczywistym potrzebom konsumentów. Wiedza poszczególnych pracowników zatrudnionych w organizacji powinna być stale wzbogacana i rozwijana, co ma przełożenie na rozwój organizacji.

Pojęcie kapitału ludzkiego w odniesieniu do organizacji stosowane jest w dwóch znaczeniach:

- do prezentacji określonej filozofii i podejścia w polityce personalnej do czynnika ludzkiego,
- do ukazania treści tego pojęcia, czyli charakterystyki pracowników przedsiębiorstwa o określonych cechach (kompetencjach).³

Najogólniejsza definicja kapitału ludzkiego mówi, że to wartości ukryte w członkach organizacji. W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić, jako kombinację następujących czynników:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia,
- pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność,
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność,
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

W odniesieniu do organizacji kapitał ludzki przejawia się nie tylko przez pryzmat sumy, rozumianych szeroko, kompetencji pojedynczych pracowników, ale również przez wyjątkową kombinację tych indywidualnych postaw i wyznawanych wartości, które określane są jako **kultura organizacyjna**⁴.

³ H. Król, A. Ludwiczyski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 110–111.

⁴ P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, s. 15, 18, 27.

Kultura organizacyjna stanowi element kapitału ludzkiego organizacji co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, nie sposób oddzielić np. wartości wyznawanych prywatnie przez menedżera od tego, co wchodzi w skład wartości wyznawanych w firmie (a więc kultury organizacyjnej). Drugi powód jest związany z tym, że kultura organizacyjna stanowi trwały kontekst, w którym funkcjonują inne elementy kapitału ludzkiego, a więc ludzie i wiedza. Ponadto, kultura organizacyjna ma zasadniczy wpływ zarówno na możliwość zatrudnienia i utrzymania wartościowych ludzi, jak i generowanie oraz użytkowanie wiedzy.

Bardzo ważną przeszkodą we właściwym ujęciu kapitału ludzkiego jest kwestia rozdzielności pracowników i ich wiedzy. Kapitał ten jest własnością zatrudnionych, więc nie może zostać zawłaszczony, a jedynie podlegać „wydzierżawieniu”. Wraz z odejściem pracowników z firmy traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami⁵. Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy przedsiębiorstwo przyjmuje do pracy ludzi zdolnych i stwarza im warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał.

Kapitał ludzki jest zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. To ważna rzecz, ponieważ stanowi źródło innowacji i strategicznej odnowy, i to bez względu na to, czy osiągamy rezultat dzięki burzy mózgów w laboratorium, wyrzucaniu starych dokumentów, wymyślaniu nowych rozwiązań rutynowych problemów, siedząc w biurze czy ćwicząc osobiste umiejętności albo stosując nowoczesne metody sprzedaży.

Nowoczesne firmy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą ich sukcesu, inwestują w „kapitał ludzki” i systemy pracy. Dzięki temu osiągają większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników.

Kapitał ludzki obejmuje także zdolności do rozwiązywania problemów i cechy przywódcze, przedsiębiorczości i szeroko pojęte umiejętności kierownicze (z punktu widzenia kadry kierowniczej) ucieleśnione przez wskaźniki tego, jak jednostki mogą zachowywać się w różnych sytuacjach, takich jak praca w grupie lub stresujące warunki. Proponowany jest tutaj punkt widzenia, zgodnie z którym patrzy się na jednostkę nie tylko jak na wykonawcę określonej funkcji pracowniczej, ale również postrzega się ją jako dynamiczną całość, która może z czasem dopasować się do różnych stanowisk. Zadaniem dobrego kierownika jest upewnić się, że każdy ludzki „aktywny” ma dostęp i możliwość wykorzystania mechanizmów, które umożliwiają pracownikowi osiągnięcie pełnego potencjału w ramach działalności przedsiębiorstwa.

Termin „kapitał ludzki” (funkcjonując obok innych pojęć, takich jak potencjał ludzki, potencjał społeczny, potencjał pracy) obejmuje: wykształcenie, wiedzę, umiejętności zdobyte w toku pracy, predyspozycje psychiczne, motywację do pracy i nauki, zdrowie

⁵ A. Francik, *Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?* „Przegląd Organizacji” 1998 nr 2, s. 10–13.

pracowników⁶. Rozwijanie tych czynników jest związane z szeroko pojętym inwestowaniem w kapitał ludzki, ale także ryzykiem tych inwestycji⁷.

Tak szerokie spektrum definicyjne kapitału ludzkiego pokazuje różnorodność i wielowątkowość tej problematyki. Zatem do dalszych analiz, na potrzeby tego opracowania, przyjęto następującą definicję kapitału ludzkiego: **jest to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii pracownika, określający jego zdolności do nauki, pracy, tworzenia nowych wartości, jak również zdolności adaptacji do zmian, a przez to do antycypacji i wykorzystania pojawiających się szans. Jest to zatem zbiór inherentnych cech danego pracownika, które posiada tylko on, jest to zasób osobisty, który może wykorzystywać do zaspokojenia swoich potrzeb lub realizacji celów przedsiębiorstwa.**

Potencjał ludzki, czyli potencjał pracy czy zasoby ludzkie to zbiór wiedzy, zdolności, kompetencji, sprawności i motywacji, które tkwią w ludziach, a także w organizacji. W odróżnieniu od aktywów rzeczowych czy technologii praca ludzka jest towarem wyjątkowym o licznych cechach wyróżniających ją wśród innych czynników. Do tych cech można zaliczyć:

- a) niepowtarzalność cech psychicznych, jak i fizycznych ludzi,
- b) ich zmienność w czasie pod wpływem rozwoju psychicznego, fizycznego oraz warunków środowiskowych;
- c) ograniczoność możliwości działania człowieka związana z narastającym zmęczeniem wraz z upływem czasu oraz spowodowana intensywnością pracy⁸.

Ponadto powyższy autorka przedstawia argumenty potwierdzające, iż ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, a mianowicie:

- a) efektywność działania przedsiębiorstwa zaczyna się od produktywności jej pracowników, która z kolei zależy od ich zdolności, wykształcenia, umiejętności praktycznych, doświadczenia, celów i wartości, postaw, cech osobowości oraz systemu motywacji,
- b) ludzie są ważni w organizacji, ponieważ większość problemów wynika za ich przyczyną; jednocześnie to oni właśnie rozwiązują te i inne problemy,
- c) ludzie są strategicznym zasobem organizacji, mają możliwości uczenia się, doskonalenia swojego potencjału, potrafią myśleć koncepcyjnie, są kreatywni. Wszystkie te cechy umożliwiają dostrzeganie szans i zagrożeń wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz wykorzystywanie tych pierwszych i ograniczanie drugich⁹.

Kapitał ludzki potocznie rozumiany jest jako wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, motywacja czy nawet stan zdrowia¹⁰.

⁶ K. Piotrowski (red.), *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006, s. 45–61.

⁷ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 8, 173–183.

⁸ G. Gołębiowska, *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Z. Gomołki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 8.

⁹ *Ibidem*, s. 9.

¹⁰ Łukaszewicz, G. *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, Warszawa 2009, s. 20, za: Moroń D. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 107.

Kapitał ten jest więc zasobem (bardzo cennym), dzięki któremu można stworzyć określony strumień korzyści lub w sposób istotny przyczynić się do ich wygenerowania¹¹. Jeśli popatrzymy na pracownika jako na bogactwo porównywalne ze wszystkimi innymi zasobami, musimy w analogiczny sposób zastanowić się nad jak najlepszym jego spożytkowaniem – tak samo jak zastanawiamy się nad wykorzystaniem innych specyficznych zasobów¹².

Samo pojęcie kapitału ludzkiego, ukształtowane na dobre w latach sześćdziesiątych XX wieku, zaczęło właśnie wtedy wiązać z inwestycjami, które ludzie czynią w samych sobie poprzez edukację, zdobywanie umiejętności czy inne działania owocujące w przyszłości wyższą wydajnością pracy i wyższymi dochodami¹³. Należy w tym miejscu przypomnieć, iż na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku w krajach Europy Zachodniej powstała teoria kapitału ludzkiego, gdzie uznano, iż ludzie są najwartościowszym zasobem przedsiębiorstw.

Z perspektywy współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami obok zarządzania zasobami ludzkimi możemy wymienić zarządzanie kompetencjami. Choć w Polsce dynamiczny rozwój zarządzania kompetencjami dokonywał się wraz z wejściem w nowe tysiąclecie, rodowód samej koncepcji sięga lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to D. McClelland stwierdził, że lepszym predyktorem sukcesu kandydata do pracy są jego kompetencje i umiejętności niż dotychczasowy pomiar inteligencji/wiedzy za pomocą testów psychometrycznych¹⁴. Nie ulega wątpliwości, że podstawowymi komponentami kompetencji są wiedza i umiejętności. Wiedza (ogólna, teoretyczna, specjalistyczna) obejmuje to wszystko, czego pracownik nauczył się nie tylko podczas formalnego procesu edukacji (szkoły, studia), lecz także w ramach samokształcenia się. Tak rozumiana wiedza pokrywa się jednak z terminem „kwalifikacje”, które raczej należy wiązać z formalnym potwierdzeniem w formie świadectw, dyplomów, certyfikatów określonego statusu wykształcenia.

Praktyczne umiejętności (techniczne, technologiczne, profesjonalne) z kolei dotyczą tego, co pracownik rzeczywiście potrafi robić, i często utożsamiane bywają z doświadczeniem bądź zdolnościami do działania. Obie kategorie komponentów kompetencji wymieniane są przez wszystkich autorów zajmujących się omawianą problematyką¹⁵.

W literaturze przedmiotu problematyka kompetencji rozpatrywana jest w dwóch ujęciach: indywidualnym i organizacyjnym. Pierwsze z nich dotyczy poszczególnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, drugi natomiast – organizacji jako

¹¹ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 156.

¹² Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Op.cit.*, s. 52.

¹³ M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 121–127.

¹⁴ D. McClelland, *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, „American Psychologist” 1973, za: B. Janka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 124.

¹⁵ M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 176.

całości¹⁶. Możemy zatem stwierdzić, że kompetencje to cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Do cech tych zalicza się wiedzę, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, cechy charakteru, schematy myślowe, nastawienie i sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania¹⁷.

Rozwój gospodarczy sam w sobie jest realizacją procesów kapitału ludzkiego, bez którego był by niemożliwy¹⁸. Poprawa jakości życia poprzez rozwój gospodarczy jest wynikiem rozwoju kapitału ludzkiego¹⁹. Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w gospodarce²⁰. Kapitał ludzki wpływa na wzrost gospodarczy i może się przyczynić do rozwoju gospodarki poprzez podnoszenie wiedzy i umiejętności jej mieszkańców²¹. W większości krajów rozwiniętych gospodarki były wspierane poprzez zwiększanie ich zdolności do szkolenia pracowników²².

Kapitał ludzki jest uważany za połączenie wiedzy, umiejętności, zdolności, a także cennego doświadczenia, które proporcjonalnie posiadają jednostki lub grupy ludzi do wartości organizacji²³. Kapitał ludzki był często podawany jako kluczowy wskaźnik rozwoju gospodarczego i społecznego na całym świecie²⁴. W całej historii ludzkości miało miejsce kilka poważnych zmian i wstrząsów, które cechowało fundamentalnie znacze-

¹⁶ Ł. Lobos, D. Puciato, *Op. cit.*, s. 199.

¹⁷ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice 2008, s. 32.

¹⁸ Stock Tim, Michael Obenaus, Sascha Kunz, and Holger Kohl, *Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential*, „Process Safety and Environmental Protection” 2018, No 118, p. 254–67; Piwowar-Sulej Katarzyna., *Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers*, „Journal of Cleaner Production” 2021, 278: 124008.

¹⁹ Hassan Syed Tauseef, Muhammad Awais Baloch, Nasir Mahmood, and JianWu Zhang, *Linking economic growth and ecological footprint through human capital and biocapacity*, „Sustainable Cities and Society” 2019, 47: 101516.

²⁰ Subramony, Mahesh, Jesse Segers, Clint Chadwick, and Aarti Shyamsunder, *Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital*, „Journal of Business Research” 2018, 83:, p. 120–129.

²¹ Ali, Muhammad, Abiodun Egbetokun, and Manzoor Hussain Memon, *Human capital, social capabilities and economic growth*, „Economies” 2018, 6: 2.

²² Dixit, Saurav, Satya N. Mandal, Anil Sawhney, and Subhav Singh, *Relationship between skill development and productivity in construction sector: A literature review*, „International Journal of Civil Engineering and Technology” 2017, 8:, p. 649–665.

²³ Kianto, Aino, Josune Sáenz, and Nekane Aramburu, *Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation*, „Journal of Business Research” 2017, 81: 11–20; Wang, Stephanie L., and Alvaro Cuervo-Cazurra, *Overcoming human capital voids in underdeveloped countries*, „Global Strategy Journal” 2017, 7: 36–57. Tasheva, Sabina, and Amy J. Hillman, *Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness*, „Academy of Management Review” 2019, 44:, p. 746–765.

²⁴ Kotsantonis, Sakis, and George Serafeim, *Human Capital and the Future of Work: Implications for investors and ESG integration*, „Journal of Financial Transformation” 2020, 51:, p. 115–30.

nie społeczne i gospodarcze w kontekście kształtowania kapitału ludzkiego. Zmiany te wpłynęły na innowacyjność, wiedzę i kształtowanie ładu światowego²⁵.

W związku z powyższym można przywołać model wzrostu endogenicznego, w którym kapitał ludzki działa jak motor wzrostu.²⁶ Teoria wzrostu endogenicznego utrzymuje, że inwestycje w kapitał ludzki, innowacje i wiedzę mają znaczący wpływ wkład we wzrost gospodarczy²⁷. Ponadto, należy zauważyć, że historia powstania i rozwoju społeczeństwa ludzkiego obejmuje kilka rewolucji informacyjnych²⁸. W toku ewolucyjnego rozwoju, ludzkość stopniowo i konsekwentnie zbierała informacje, generowała wiedzę, rozwinęła naukę i utworzyła warstwę elit intelektualnych, która napędzała ewolucję społeczeństwa i gospodarki²⁹.

1.2. Założenia kulturowe, normy i wartości a proces transformacji wiedzy

W dobie uwarunkowań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy, coraz większą rolę odgrywa kapitał intelektualny, który jest związany z wiedzą. Umiejętność zdobywania informacji, ich rozumienie i świadome wykorzystywanie, wymagające szukania korelacji między nimi, jest powiązane z posiadaną wiedzą oraz z określonymi predyspozycjami i zdolnościami, a także motywacją wewnętrzną ich posiadaczy. M. Gableta zauważa, że rodzaj i poziom wiedzy oraz jej aspekty aplikacyjne zależą od pracowników, którzy są jej nośnikami. W odniesieniu do ludzi można powiedzieć, że są oni depozytariuszami tzw. wiedzy cichej, ukrytej, milczącej (*tacit knowledge*), która jest nazywana wiedzą spersonalizowaną. Jest to taki rodzaj wiedzy, którą zdobywa się poprzez doświadczenie i praktykę, wspólne wykonywanie określonych zadań, wymianę poglądów

²⁵ Hippe, Ralph, *Human capital in European regions since the French Revolution: Lessons for economic and education policies*, „Revue d'économie Politique” 2020, 130:, p. 27–50; Surya, Batara, Hadijah Hadijah, Seri Suriani, Baharuddin Baharuddin, A. Tenri Fitriyah, Firman Menne, and Emil Salim Rasyidi, *Spatial Transformation of a New City in 2006–20: Perspectives on the Spatial Dynamics, Environmental Quality Degradation, and Socio—Economic Sustainability of Local Communities in Makassar City*, Indonesia. Land 2020, 9:, p. 324.

²⁶ Mastromarco, Camilla, and Léopold Simar, *Latent heterogeneity to evaluate the effect of human capital on world technology frontier*, „Journal of Productivity Analysis” 2021, 55:, p. 71–89.

²⁷ Osiobe, Ejiro U., *A Literature Review of Human Capital and Economic Growth*, „Business and Economic Research” 2019, 9:, p. 179–96; Barkhordari, Sajjad, Maryam Fattahi, and Naser Ali Azimi, *The impact of knowledge-based economy on growth performance: Evidence from MENA countries*, „Journal of the Knowledge Economy” 2019, 10:, p. 1168–82; Yeo, Yeongjun, and Jeong-Dong Lee, *Revitalizing the race between technology and education: Investigating the growth strategy for the knowledge-based economy based on a CGE analysis*, „Technology in Society” 2020, 62: 101295.

²⁸ Sima, Violeta, Ileana Georgiana Gheorghie, Jonel Subi'c, and Dumitru Nancu, *Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review*, „Sustainability” 2020, 12: 4035.

²⁹ Kanger, Laur, and Johan Schot, *Deep transitions: Theorizing the long-term patterns of socio-technical change*, „Environmental Innovation and Societal Transitions” 2019, 32:, p. 7–21; Coccia, Mario, and Joshua Watts, *A theory of the evolution of technology: Technological parasitism and the implications for innovation management*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2020, 55: 101552.

w trakcie bezpośredniej rozmowy, podczas codziennej pracy zawodowej. Uważa się, że wiedza typu *know-how* i *know-who* ma priorytetowe znaczenie w osiągnięciu przez organizację sukcesu. W organizacjach powinna istnieć świadomość wykreowania odpowiedniego systemu motywacji, aby ludzie byli skłonni do dzielenia się wiedzą, wspólnego wykorzystywania, poszerzania i wzbogacania jej, mając na uwadze skuteczne realizowanie strategicznych celów i przyjętych kierunków działania. Opinia wyrażona przez M. Gabletę, że zarządzanie wiedzą w organizacji ma sens o tyle, o ile potencjał ludzki zajmuje w niej odpowiednie, znaczące miejsce, jest trafnie ujęta. Ma to ścisły związek z koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim, w której docenia się podmiotowość człowieka, a tym samym stara się uwzględnić jego potrzeby i oczekiwania. Aby skutecznie tworzyć, rozwijać i wykorzystywać wiedzę, niezbędna jest przede wszystkim świadomość istnienia obszarów szczególnie ważnych dla jej wzrostu³⁰.

Dla każdej organizacji można wyszczególnić odrębne obszary, które mają fundamentalne znaczenie z punktu widzenia jej skutecznego funkcjonowania, ponieważ bezpośrednio wiążą się z realizowanymi procesami biznesowymi, strategicznymi obszarami działalności, czy z kluczowymi zasobami i kompetencjami, które w decydującej mierze warunkują i rozstrzygają o możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej oraz są podłożem do budowania wartości rynkowej. Można jednak też wskazać takie czynniki i uwarunkowania, które rzutują na zachowania organizacyjne pracowników w zakresie motywacji do dzielenia się wiedzą niezależnie od tego, w jakiej pracują oni organizacji. Te uwarunkowania i czynniki mają swoje źródło właśnie w założeniach kulturowych oraz obowiązujących normach i wartościach. Współdziałanie i praca zespołowa są przykładami elementów, które sprzyjają procesom dzielenia się wiedzą. Jedną z ważniejszych zalet pracy zespołowej jest możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń w procesie poszukiwania rozwiązań określonych problemów organizacyjnych. Uważa się, że dzięki takiemu współdziałaniu – w szczególności dzięki twórczemu myśleniu i kreatywności – możliwe jest tworzenie oryginalnych rozwiązań. Wymierną korzyścią takiej formy działania jest tzw. efekt synergiczny, który przejawia się tym, że sumaryczna wartość wiedzy, umiejętności, pomysłów i posiadanego doświadczenia całego zespołu jest większa niż gdyby członkowie zespołu pracowali nad poszukiwaniem rozwiązania określonego problemu indywidualnie. Należy jednak zadać sobie zasadnicze pytania, czy rzeczywiście ludzie są chętni do takiej formy współpracy i jakie przesłanki w największym stopniu przesądzają o rzeczywistym poziomie motywacji i zaangażowania na rzecz dzielenia się wiedzą z innymi. Okazuje się, że najważniejszym pryzmatem oceny są obiektywne sądy wartościujące dotyczące norm i wartości obowiązujących w danej organizacji, a odnoszących się do faktu, czy postawa charakteryzująca się skłonnością do dzielenia się wiedzą może przynieść nam wymierne korzyści. Ludzie z natury rzeczy zawsze w swoim postępowaniu upatrują możliwości osiągnięcia określonych korzyści, chociaż nie należy ich zawsze utożsamiać z korzyściami mającymi materialny charakter. Okazuje się bowiem, że np. oczekiwaną korzyścią może być uznanie w oczach przełożo-

³⁰ C. Sikorski., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

nych, uznanie i autorytet wśród kolegów i koleżanek z pracy, a także poczucie własnej wartości, gdy ktoś chce wysłuchać naszej opinii, liczy się z naszym zdaniem, chce okazać nam szacunek, zapraszając do wymiany poglądów. Te proste psychologiczne mechanizmy w praktyce są często deprecjonowane przez menedżerów, którzy uważają, że posiadają monopol na wiedzę i mądrość, a zadaniem pracowników jest jedynie posłuszne wykonywanie poleceń. Prawda jest taka, że to menedżerowie mają pełny dostęp do informacji i wiedzy, a co się z tym wiąże – w praktyce nie zawsze chcą dzielić się wiedzą z pracownikami, bo uważają, że mogą w ten sposób stracić źródło cennej przewagi nad podwładnymi. Dokładnie w ten sam sposób myślą pracownicy, którzy mają długoletni staż w danej organizacji i nie widzą potrzeby służenia radą i pomocą swoim młodszym stażem kolegom, ponieważ w rezultacie zdobycia nowej wiedzy i umiejętności mogliby oni stać się w niedługim czasie potencjalnymi rywalami aspirującymi do stanowisk kierowniczych w firmie. To są rzeczywiste procesy i zjawiska, które mają miejsce niemal w każdej organizacji. Równoważenie i harmonizowanie tych sprzecznych dążeń i interesów wydaje się najważniejszym wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, chcących być prawdziwymi przywódcami. Jak podkreśla Edgar H. Schein, przywództwo jest nieodłącznym elementem kreowania nowych elementów i wzorców kultury organizacyjnej³¹.

Podobnie jest z opisywaną pracą zespołową, która wymaga umiejętnego przewodzenia, tj. kierowania zachowaniami pracowników, tak aby nie bali się zadawania pytań, mieli możliwość swobodnej wymiany myśli i poglądów, uczyli się przyjmowania współodpowiedzialności za podejmowane decyzje, a nade wszystko aby mieli poczucie, że ich głos i opinie rzeczywiście zostaną wysłuchane oraz wzięte pod uwagę. Aby było to możliwe, pracownicy muszą mieć zaufanie do swojego szefa – w ich ocenie musi on być autorytetem: człowiekiem uczciwym, wiarygodnym i sprawiedliwym w stosunku do podległych mu ludzi. Wymienione elementy są niezbędne, aby można było oczekiwać, że pracownicy zechcą podzielić się swoją wiedzą i umiejętnościami z innymi. Kolejnym, równie istotnym elementem jest system wynagradzania i motywowania, ponieważ nic tak nie stymuluje do wykorzystywania wiedzy i posiadanych umiejętności dla celów organizacji jak wymierne i odczuwalne korzyści materialne. Wcześniej wspomniano, że istnieją jeszcze inne ważne niematerialne czynniki motywujące, należy jednak pamiętać, że żadne słowa uznania, pochwały czy gratulacje nie będą miały najmniejszej siły oddziaływania, jeśli pracownik będzie otrzymywał wynagrodzenie, które uniemożliwia jemu i jego rodzinie zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych, przynajmniej na najniższym poziomie. Ta prosta i logiczna zależność dostarcza niepodważalnych argumentów na rzecz słuszności twierdzenia, że pracownik musi mieć poczucie, iż jego praca jest ważna dla organizacji i należyte wynagradzana (zwłaszcza w zestawieniu z innymi członkami, w szczególności zajmującymi równorzędne stanowiska), aby widział potrzebę dzielenia się posiadaną wiedzą z innymi. Następnym elementem jest umiejętność uczenia się na błędach innych, a także radzenia sobie z własnymi pomyłkami i porażkami, które mogą znacząco osłabić poczucie własnej wartości oraz skutkować

³¹ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

brakiem wiary we własne siły. Dlatego też bardzo ważne jest umiejętne radzenie sobie w trudnych sytuacjach, w szczególności pogodzenie się z przegraną w ramach rywalizacji indywidualnej bądź zespołowej. Aby zachęcić ludzi do dzielenia się wiedzą, trzeba wykazywać się jeszcze innymi cechami, takimi jak lojalność, i cieszyć się zaufaniem. W praktyce organizacyjnej bardzo często się zdarza, że osoby, które znajdują się na wyższym szczeblu hierarchii służbowej, uważają, że odpowiednimi dla nich partnerami do dyskusji i wymiany poglądów są jedynie pracownicy zajmujący równorzędne stanowiska. To zjawisko jest charakterystyczne praktycznie dla wszystkich typów organizacji, wielu menedżerów nie jest skłonnych do prowadzenia partnerskich, merytorycznych rozmów z podwładnymi. W takiej sytuacji nie można liczyć na to, że pracownik będzie chciał się podzielić swoją cenną wiedzą i spostrzeżeniami z przełożonym, jak również z innymi osobami w organizacji. Skromność, otwartość i wyrozumiałość stanowią podstawowe wartości, które powinny przyświecać menedżerom pragnącym stać się rzeczywistymi autorytetami dla pracowników i nie liczącym na iluzoryczne dowody fałszywie pojmowanej lojalności, wyrażającej się w pochlebnych opiniach, wygłaszanych ze strachu bądź z wyrachowania. Wszystkie wymienione czynniki mają kluczowe znaczenie dla przyjmowanych przez pracowników postaw i zachowań w zakresie skłonności do dzielenia się wiedzą. Oczywiście siła ich oddziaływania może być różna w każdym osobnym przypadku, można jednak powiedzieć, że efekt synergiczny opisywanych elementów ma zdecydowanie największy wpływ na tego typu postawy. Zrozumienie, empatia i poczucie wspólnoty, gotowość do udzielenia pomocy w procesach uczenia się stanowią podstawę budowania pozytywnych relacji i więzi międzyludzkich pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, opartych na wzajemnym szacunku, zaufaniu, poczuciu wartości, co stanowi fundament do wykorzystywania wiedzy i dzielenia się nią z innymi. Warto dodać, że również indywidualne cechy charakteru, przekonania, system uznawanych przez daną osobę norm i wartości będą miały wpływ na skłonność do dzielenia się wiedzą, jednak będą one podlegały ciągłej redefinicji, w zależności od tego, czy postawa i zachowanie tej osoby będą pożądanymi, oczekiwanymi i akceptowanymi przez zwierzchników.

2. Wybrane elementy kapitału ludzkiego

2.1. Kultura organizacyjna jako zasadniczy kontekst kapitału ludzkiego

Koncentracja uwagi na problematyce kultury organizacyjnej wynika ze zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw. Zaliczyć do nich można:

- powrót do badań jakościowych w naukach o organizacji i zarządzaniu – zwrócono uwagę na miękkie elementy zarządzania, na aspekty, które można wyjaśnić i zrozumieć nie wykorzystując tylko metod matematycznych i statystycznych,
- próby znalezienia charakterystyk umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- znalezienie mechanizmów pozwalających na wyróżnienie się na rynku i stworzenie przedsiębiorstwa doskonałego (również w sytuacji kryzysu organizacji); Peters i Waterman twierdzili, że silna i spójna kultura organizacyjna może umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu,
- porównywanie gospodarek amerykańskiej i japońskiej oraz prawidłowości nimi kierujących,
- przyczyny społeczne, czyli zwrócenie uwagi na czynniki wyjątkowe, indywidualne unikatowe³².

We współczesnym obszarze nauk społecznych procesy kulturowe w organizacjach są przez wielu badaczy postrzegane przez pryzmat tożsamości organizacyjnej.

Dla zrozumienia istoty kultury organizacyjnej w aspekcie jakości celowe byłoby jej zinterpretowanie na gruncie badań nad tożsamością organizacyjną.

Połączenie koncepcji tożsamości organizacyjnej z kulturą organizacji w aspekcie jakości powinno pozwolić na ulokowanie badań w sferze podejścia interdyscyplinarnego, otwierającego nowe perspektywy poznawcze.

Trzy komponenty kapitału ludzkiego (wiedza, umiejętności, postawy) określają potencjał kompetencyjny indywidualnego pracownika. Do celów programowania rozwoju zawodowego Komisja Europejska charakteryzuje potencjał kompetencyjny jako: dynamiczną kombinację wiedzy, umiejętności oraz postaw posiadanych przez absolwenta.

Potencjał kompetencyjny indywidualnego pracownika jest korygowany przez motywacje, cele, wartości i normy etyczne. Kapitał ludzki w wymiarze organizacyjnym nie jest prostą sumą potencjałów kompetencyjnych. Model „4K” zakłada, że jakość kapitału ludzkiego w organizacji determinują cztery grupy czynników: obok kompetencji pracowników, także kontakty interpersonalne, klimat organizacyjny oraz kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji.³³

³² M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008, s. 13–14.

³³ M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 36.

Model „4K” stał się podstawą teoretyczną przeprowadzonych badań empirycznych. Kultura organizacyjna została zdefiniowana poprzez cztery obszary:

- wartości i zasady organizacyjne,
- wizja i cele działania,
- elastyczność i proaktywność,
- orientacja na rozwój.

Prowadząc badania kultur jakości, autorzy proponują skondensowanie tej typologii do swoistego „ewolucyjnego” spojrzenia na rozwój koncepcji kultur jakości.³⁴

Mniej zaawansowane kultury jakości charakteryzuje:

- niższy stopień efektywności organizacyjnej,
 - mniejszy stopień standaryzacji metod, technik i narzędzi jakości,
 - mniejszy nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,
 - mniejsza orientacja na organizacyjne uczenie się,
 - niższy stopień koordynacji między-funkcjonalnej,
 - niższy stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
 - mniejszy stopień orientacji na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
 - fakt, że jakość nie jest priorytetem w zarządzaniu.
- Bardziej zaawansowane kultury jakości cechuje:
- wyższy stopień efektywności organizacyjnej,
 - wdrożona standaryzacja metod, technik i narzędzi jakości,
 - duży nacisk na gromadzenie, analizowanie oraz wykorzystanie danych dotyczących efektywności przez klientów i pracowników,
 - wysoka orientacja na organizacyjne uczenie się,
 - wysoki stopień koordynacji między-funkcjonalnej,
 - wysoki stopień skupienia na pracy zespołowej wśród pracowników,
 - wysoki stopień orientacji na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich,
 - jakość jako priorytet w zarządzaniu.

Kreatywne kultury jakości charakteryzuje:

- jednoczesny i współzależny nacisk na organizacyjne uczenie się (zmianę), stabilność oraz kontrolę (narzędzia zapewniania jakości),
- zaangażowanie wszystkich interesariuszy w proces zapewniania jakości,
- dostosowanie struktury organizacyjnej do celów związanych z doskonaleniem jakości,
- aktywne wykorzystanie systemu zasobów ludzkich do wsparcia i wzmacniania procesów jakości, procedur i osiągnięć,
- modelowanie i mentoring zasad jakości z perspektywy zarządzających i przywódców.

³⁴ K. Cameron, W. Sine, *A Framework for Organizational Quality Culture*, „Quality Management Journal”, 1999, No 6 (4), p. 20.

Inne koncepcje kultury jakości, pojawiające się w literaturze światowej, jak i polskiej, różnie definiują ten sam fenomen i w różnoraki sposób próbują go ujmować w ramy modelu. J.A. Woods wiąże kulturę jakości z podejściem systemowym i wyróżnia sześć fundamentalnych wartości, na których można zbudować proefektywnościowe kultury jakości:

- wszyscy interesariusze muszą wzmocnić tożsamość organizacyjną,
- partnerskie stosunki w obrębie sieci organizacyjnej,
- otwarta komunikacja oparta na rzetelnych komunikatach,
- otwarty dostęp do informacji o procesach organizacyjnych,
- koncentracja na procesach,
- kluczowe jest uczenie się, niezależnie od sukcesów albo porażek.³⁵

B. Heard koncentruje się na procesie doskonalenia jakości jako fundamentalnej wartości organizacyjnej i wskazuje, że proces zmian zakłada: otwarte i proaktywne nastawienie pracowników do doskonalenia jakości. Definiuje jakość przez pryzmat wartości, które znajdują odzwierciedlenie w misji. J.A. Woods twierdzi, że kluczowy dla rozwoju kultury jakości jest proces otwartej komunikacji i zaangażowania pracowników.³⁶ A. Vu uważa, że kultura jakości obejmuje wartości, misję i sposoby bycia oraz podejmowania decyzji, w których istnieje pozytywne i widoczne zaangażowanie w zakresie jakości, z naciskiem na ciągłe doskonalenie.³⁷

Pod pojęciem „najważniejszych założeń kulturowych” powinno się rozumieć czynniki, które mają związek zarówno z nadrzędnymi celami organizacji, jej strategią rozwoju, jak i filozofią działania. Istotne jest ustalenie następujących kwestii:

- Komu ma służyć organizacja – czy jej działalność ma służyć wyłącznie realizacji partykularnych interesów i przysparzać osiągnięciu korzyści finansowych wąskiej grupie właścicieli, czyli akcjonariuszy. Czy organizacja bierze także pod uwagę społeczny kontekst i troszczy się o zaspokajanie potrzeb oraz oczekiwań jej wewnętrznych klientów, jakimi są pracownicy? Warto zauważyć, że wiele organizacji podkreśla w swojej wizji i misji w szczególności dążenie do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów, a kwestie związane z pracownikami są pomijane. Klient będzie dokonywał oceny wartości, jaką generują dla niego oferowane przez organizację produkty i usługi, niekoniecznie będzie go interesowało, czy w organizacji przestrzegane są prawa pracownicze, czy co miesiąc wypłacane są wynagrodzenia, czy otrzymywane pensje wystarczają na normalne i godne życie itp.
- Czy pracownicy mają dostęp do wiedzy, jak są wynagradzani ich koledzy (czy są to informacje niejawne), jak wygląda system nagradzania, awansowania i premiowania: czy ludzi docenia się za wiedzę, kwalifikacje, rzeczywiste zaangażowanie w pracę i osiągnięte wyniki, czy o karierze przesądzają inne uwarunkowania, np. takie czynniki egzogeniczne jak: znajomości, układy, powiązania?

³⁵ J.A. Woods, *The six values of a quality culture*, The Quality Yearbook, 1998.

³⁶ B. Heard, *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, „Interbusiness Issues”, 2009, July.

³⁷ A. Vu, *How does your organization build a quality culture?*, dostęp na dzień 26.06.2013, <http://execclub.org/?p=1114>.

- W jakim stopniu pracownicy identyfikują się z celami organizacji? Jest to ważny element, który będzie rzutował na budowanie wartości potencjału kapitału ludzkiego, a przede wszystkim na przyjmowane przez nich postawy i wzorce zachowań.
- Czy w organizacji jest podpisany zbiorowy układ pracy. Czy istnieje silne lobby związków zawodowych, które stanowią drugie „nieformalne” źródło władzy i wpływów? Te elementy kreują model kultury organizacyjnej, chociaż nie zawsze są wyraźnie akcentowane i doceniane
- Czy organizacja jest uczciwym i wiarygodnym pracodawcą, w której osoby są zatrudnione na umowę o pracę, czy działalność organizacji opiera się na współpracownikach, którzy świadczą usługi bądź wykonują pracę w oparciu o własną działalność gospodarczą, umowy-zlecenia bądź umowy o dzieło?
- Czy w organizacji jest tworzony czytelny, przejrzysty i zrozumiały system: kryteria naboru na wolne miejsca pracy, zasady awansowania i wynagradzania pracowników, czy są opracowane procedury związane ze wspieraniem uczenia się, podwyższania kwalifikacji i dzielenia się wiedzy? Duże znaczenie mają m.in. dysproporcje w wynagrodzeniach kadry kierowniczej i pracowników (czy są skorelowane z poziomem wiedzy, kwalifikacji, odpowiedzialnością i zaangażowaniem) oraz wysokość średniego wynagrodzenia pracowników w powiązaniu z możliwością zaspokojenia podstawowych potrzeb socjalno-bytowych.
- Fundamentalną kwestią jest to, czy wiedza i umiejętność jej wykorzystywania przez pracowników stanowi dla organizacji cenny zasób i wartość, które są czynnikami uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy umiejętność zdobywania i wykorzystywania wiedzy jest czynnikiem, w oparciu o który jest budowany potencjał kapitału ludzkiego i kreowana jest wartość rynkowa organizacji.
- Czy relacje pomiędzy pracownikami a kadrami kierowniczymi opierają się na takich wartościach jak: uczciwość, wiarygodność, otwartość, wzajemny szacunek, zrozumienie, zaufanie, współpraca oparta na partycypacji w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na bieżące funkcjonowanie oraz na rozwój organizacji?
- Czy praca zespołowa, wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą są postrzegane jako wzorce zachowań, które są formalnie wspierane i akceptowane przez kierownictwo. Czy tego typu wartości są stymulatorem organizacyjnego uczenia się?
- Czy organizacja ma hermetyczną strukturę, do której dostęp mają tylko osoby wykonujące określony zawód. Czy struktura zatrudnionych pracowników jest zróżnicowana pod względem wykształcenia oraz wyuczonego zawodu?
- Czy organizacja wykazuje umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Czy potrafi dostosować się do aktualnych potrzeb i oczekiwań klientów. W jaki sposób są kształtowane relacje z grupami interesariuszy zewnętrznymi, czy dominuje otwartość i współpraca, która opiera się na wzajemnym zaufaniu i równoważeniu korzyści?³⁸

³⁸ W. Walczak, *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, „E-mentor” 2012, nr 1 (43), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/899> stan na dzień 30 marca 2021 roku.

Na funkcjonowanie każdej organizacji ma wpływ kompilacja wielu czynników, wśród których większość ma związek z profilem i obszarem działalności, celem istnienia organizacji, z jej formą prawno-organizacyjną oraz własnością. Interesy właścicielskie odgrywają bardzo ważne znaczenie. Podstawowe założenia kulturowe są zależne od tego, w jakiej formie prawnej działa organizacja, czyli kto jest jej właścicielem, kto stanowi grupę najważniejszych akcjonariuszy, jaki jest organ założycielski. Założenia kulturowe są pochodną oczekiwań właścicieli i akcjonariuszy, a przede wszystkim rozstrzygnięć i decyzji organów założycielskich. Na znaczną siłę oddziaływania na założenia kulturowe wywiera kwestia, czy organizacja funkcjonuje na wolnym i konkurencyjnym rynku, gdzie musi walczyć i zabiegać o względy indywidualnego klienta. Do głównych determinantów wewnętrznych, które mają znaczenie dla przyjmowanych założeń kulturowych, zalicza się ogólną liczbę zatrudnionych, relacje pomiędzy liczbą zatrudnionych kobiet i mężczyzn, strukturę wiekową pracowników, poziom wykształcenia, posiadaną przez nich wiedzę i kwalifikacje, formę zatrudnienia, strukturę organizacyjną, hierarchię służbową, liczbę szczebli kierowania, sposób odnoszenia się menedżerów do pracowników, wiarygodność oraz uczciwość menedżerów i pracowników, system motywowania dla poszczególnych stanowisk, średni staż pracy w organizacji, poziom rotacji pracowników, skłonność do absencji chorobowych, możliwość łączenia etatowej pracy z pobieraniem świadczeń emerytalnych.

2.2. Klimat organizacyjny

Klimat organizacyjny jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym³⁹. Atmosfera danej firmy i samopoczucie jej pracowników zależy od wielu rozmaitych czynników, których znaczenie może ulegać zmianom w czasie i wpływom kontekstu sytuacyjnego, takim jak: etap rozwoju firmy, rozwoju pracownika, reorganizacja firmy, rotacja pracowników, zmiany w organizacji pracy spowodowane np. sytuacją kryzysową, itp.

Psychologowie niemieccy L. von Rosenstiel i R. Bögel opracowali własną koncepcję klimatu organizacyjnego. Autorzy oparli się na definicji ujmującej klimat organizacyjny jako zbiór podzielanych przez pracowników percepcji i ocen dotyczących obiektywnych i ważnych czynników oraz zachowań organizacyjnych⁴⁰. W swojej koncepcji nawiązali do psychologicznej teorii pola K. Lewina⁴¹. Zwrócił on uwagę na rolę subiektywnej interpretacji bodźców otoczenia w zachowaniu człowieka. Zdaniem Lewina zachowanie jednostki jest kształtowane zarówno poprzez cechy osobowości jak i sposób w jaki odbiera ona i interpretuje otoczenie. W strukturach poznawczych jednostki powstaje wówczas subiektywna reprezentacja obiektywnej rzeczywistości. Na tej podstawie Rosenstiel i Bögel uznali, że zachowanie człowieka w organizacji jest wypadkową jego cech osobowości oraz sposobu interpretacji ważnych dla niego czynników organizacyjnych.

³⁹ L. Rosenstiel, R. Boegel, *Betriebsklima Geht Jeden An*, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.

⁴⁰ *Ibidem*

⁴¹ K. Lewin, *Field theory in social science; selected theoretical papers*, Harper & Row New York 1951.

Przyjęli oni jako najważniejsze następujące czynniki: styl zarządzania, relacje społeczne, organizację pracy, system motywowania i wspierania rozwoju zawodowego pracowników. Autorzy ci twierdzili, że w każdej organizacji istnieją relacje pomiędzy cechami formalnymi oraz elementami kultury (zwłaszcza misją, celami, systemem wartości), a pracownikami (ich potrzebami, kompetencjami, indywidualnym systemem wartości)⁴². Charakter tych relacji kształtuje specyficzną dla danej organizacji atmosferę i stanowi o jej klimacie organizacyjnym. Jednocześnie L. von Rosenstiel i R. Bögel podkreślali, że klimat organizacyjny nie jest sumą indywidualnych spostrzeżeń pracowników, ale odnosi się do uogólnionych opinii i spostrzeżeń grupowych, które dotyczą zjawisk powszechnie występujących w całej organizacji.

W oparciu o swoją koncepcję L. von Rosenstiel i R. Bögel skonstruowali narzędzie do pomiaru klimatu organizacyjnego. Autorzy przyjęli, że konstrukt ten odnosi się do uogólnionych opinii i grupowych spostrzeżeń, dlatego w poszczególnych twierdzeniach odwoływali się do tożsamości grupowej „my” oraz zjawisk występujących w całej organizacji (a nie do indywidualnych stanowisk pracy)⁴³. Stąd też klimat organizacyjny badany przy pomocy kwestionariusza L. von Rosenstieła i R. Bögela należy ujmować jako „ (...) pojęcie odnoszące się do spostrzeganych i ocenianych przez grupy pracownicze cech całego środowiska wewnętrznego organizacji”⁴⁴. Zdaniem autorów w badaniu klimatu organizacyjnego należy uwzględnić cechy które: odróżniają daną organizację od innych, są względnie niezienne w czasie, są doświadczane i oceniane przez wszystkich pracowników i wpływają na zachowanie członków danej organizacji.

Taki sposób ujmowania klimatu organizacyjnego jest najbliższy rozumieniu kapitału ludzkiego, który jest przedmiotem niniejszych analiz. Dlatego autorzy wykorzystali kwestionariusz do badania klimatu organizacyjnego L. von Rosenstieła i R. Bögela w prezentowanych badaniach. Wyróżniającym się nurtem badawczym w tym zakresie był kontekst zachowań liderów i kierowników oraz wpływ preferowanego stylu kierowania na poziom klimatu organizacyjnego. Ten kontekst badawczy dosyć często uwzględniał również problematykę wyników i efektywność zespołów pracowniczych – w zależności od przyjętych przez przełożonych i liderów uwarunkowań sytuacyjnych.

Opisywane zależności były analizowane już w latach 30. XX wieku w pionierskich badaniach Lewińa, Lippitt’a i White’a. Na ich podstawie badacze zwrócili uwagę na wyraźne powiązania między stylem przywództwa preferowanym przez liderów a charakterem ukształtowanego klimatu organizacyjnego oraz efektywnością zachowań w takich sytuacjach⁴⁵.

Analizowane style przywództwa postrzegano, jako czynniki, które wytworzyły specyficzne sytuacje społeczne, „specyficzny klimat”. Wyniki badań wskazywały, że grupy

⁴² L. Rosenstiel, *Betriebsklima und Organisationsklima*, Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, Funfte Auflage, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.

⁴³ L. Rosenstiel, R. Boegel, *Op.cit.*, s.22.

⁴⁴ *Ibidem*

⁴⁵ N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson M.F., *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, 2004, p. 22;

kierowane w sposób autokratyczny osiągały wysoką efektywność i większe preferencje dla pracy indywidualnej, natomiast w grupach w których przyjęto styl demokratyczny, przy podobnym poziomie efektywności, wystąpiło większe zaangażowanie w pracę i większa otwartość na lidera i kolegów. Lewin zauważył także, że atmosfera kształtowana w warunkach demokratycznego stylu przywództwa charakteryzowała się wyraźną przewagą czynników pozytywnych w procesach kierowania.

W 1972 roku Frederiksen, Jensen i Beaton opisują rezultaty badań w trakcie, których poprzez eksperymentalne manipulowanie procedurami administracyjnymi (rozwiązania innowacyjne – rozwiązania konserwatywne) i stylami kierowania (globalny – szczegółowy), wyodrębnili tzw. klimaty spójne (innowacyjno-globalny, konserwatywno-detaliczny) i klimaty niespójne (innowacyjno – szczegółowy, konserwatywno – globalny). Z badań wynikało, że w warunkach klimatów spójnych efektywność była wyższa od efektywności w warunkach klimatów niespójnych. Badacze zwrócili także uwagę, że nie tylko odnotowano przewidywany poziom skutków określonych klimatów, ale również wskazano potencjalne wzorce działań, np. osoby o innowacyjnym podejściu do rozwiązywania problemów, ale działające w warunkach konserwatywnych, pracowali według wytycznych kierownika, podczas gdy inni uczestnicy preferujący innowacje w warunkach innowacyjnych, wykazywali znacznie większą skłonność do kooperacji ze współpracownikami⁴⁶. Bardzo ważnym i ciekawym kontekstem badawczym klimatu organizacyjnego jest poziom osiągniętych wyników i efektów.

W 1993 r. Ostroff⁴⁷ przedstawiła wyniki badań analizy wpływu klimatów organizacyjnych oraz orientacji personalnych na postawy i zachowania poszczególnych pracowników w kontekście osiągniętych rezultatów. Badania przeprowadzono na próbie 533 nauczycieli z 29 szkół i na tej podstawie badaczka doszła do wniosku, że afektywne, kognitywne i instrumentalne czynniki klimatu mają wpływ na takie zmienne pośredniczące, jak satysfakcja z pracy i zaangażowanie organizacyjne, które z kolei przekładają się na rezultaty w postaci: wydajności pracy, dobrego samopoczucia psychologicznego i wycofanie. Wyniki badań wykazały, że reakcje i rezultaty pracy można wyjaśnić poprzez wspólną, addytywną funkcję klimatów i orientacji osobistych, jednakże interakcje pomiędzy klimatami i osobami nie wyjaśniły szczegółowych przyczyn zmienności zachowań i postaw, a jedynie określiły skutki klimatów i orientacji personalnych.

Kolejnym, wyróżniającym się zakresem badania klimatu jest jego analiza w odniesieniu do zachowań, interakcji, postaw, reakcji i procesu nadawania przez pracowników znaczeń dla różnych sytuacji organizacyjnych. Seashore i Bowers podczas analiz przyczynowo-skutkowych zauważają, że zmiana w zachowaniu jest najczęściej reakcją na wcześniej zapowiadane zmiany organizacyjne i wysuwają wniosek, że ludzie najpierw

⁴⁶B. Schneider, *Organizational Climates: An Essay*, „Personel Psychology”, 1975, Vol. 28, p. 450; N. Frederiksen, O. Jensen, A. E. Beaton, *Prediction of Organizational Behavior*, Elmsdorf, N.Y.: Pergamon, 1972, p. 241–265.

⁴⁷C. Ostroff, *Comparing Correlations Based in Individual-Level and Aggregated Data*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 78, No. 4, 1993, p. 56–90.

tworzą opinie o postrzeganych zmianach w klimacie, które to opinie stanowią punkt odniesienia do zachowań adaptacyjnych⁴⁸.

Propozycja Weicka nawiązuje do podstawowych teorii kształtujących zjawisko klimatu organizacyjnego – psychologii Gestalt i teorii pola Lewina⁴⁹. Relacje pomiędzy klimatem organizacyjnym a jego konsekwencjami w postaci odczuć, a następnie zachowań i postaw pracowników, analizowali Cummings i DeCotiis, poszukując zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a dobrym samopoczuciem psychologicznym, natomiast Steers, diagnozował współzależności pomiędzy wymiarami klimatu, jak autonomia i zaufanie a zaangażowanie pracowników⁵⁰.

Jako sposób rozumienia zagadnienia zaangażowania, badacze przywołują np. dorobek Lawler'a, który wyodrębnia w tym obszarze cztery wymiary:

- motywację do działania i podejmowania decyzji,
- komunikację – cele i rezultaty biznesowe,
- nagradzanie za wyniki i zwiększanie możliwości,
- wiedzę organizacyjną i biznesową.

Richardson i Vandenberg powołując się na badania Bowen'a i Ostroff'a, przyjęli grupowe zaangażowanie pracowników, jako podstawę analizy w powyższym zakresie. Istotną kwestią było „uchwycenie” klimatu nie przez pryzmat percepcji indywidualnych, ale w odniesieniu do czterech wyodrębnionych wymiarów zaangażowania, w tym przez pryzmat percepcji całej badanej grupy pracowników, która ma cechy wspólnie dzielonych standardów związanych z obowiązującymi standardami.

Założeniem Richardson'a i Vandenberg'a było niezależne badanie z jednej strony kierowników (ocena użyteczności praktyk organizacyjnych mających na celu osiągnięcie pożądanych zachowań i reakcji pracowników), a zaś z drugiej strony pracowników (ocena przywództwa transformacyjnego stosowanego przez liderów).

Badacze zwrócili także uwagę, że klimat zaangażowania miał pozytywny wpływ na poziom absencji i stopień występowania pożądanych postaw społeczno –organizacyjnych. Wskazali na potrzebę pełniejszego rozpoznania tej problematyki z uwzględnieniem dokładnego rozpoznania zmiennych i ich współzależności⁵¹.

Innym wyróżniającym się obszarem badań klimatu była satysfakcja z pracy. Badania i publikacje potwierdziły tylko przeciętną korelację pomiędzy czynnikami klimatu

⁴⁸ S.E. Seashore, D.G. Bowers, *Durability of Organization Change*, „American Psychologist”, 1970, Vol. 54,

⁴⁹ K.E. Weick, *Managing the Unexpected: Complexity as Distributed Sensemaking*, (W:) Uncertainty and Surprises in Complex System, R.R. McDaniel, D.J. Driebe (ed.), Berlin: Springer-Verlag, 2005, p. 51–65; Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995; Weick K.E., *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, „Administrative Science Quarterly”, 1993, Vol. 38, p. 628–652.

⁵⁰ A.J. McMurray, D.R. Scott, R.W. Pace, *The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing*, „Human Resource Development Quarterly”, 2004, Vol. 15, No. 4, p. 475.

⁵¹ H.A. Richardson, R.J. Vandenberg, *Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, Vol. 26, p. 561–589.

a czynnikami satysfakcji z pracy⁵². Woodman i King, odwołując się do badań prowadzonych przez Schneider'a i Snyder'a, sformułowali konkluzje dotyczące analizowanego kontekstu:

1. Wykorzystane dwa niezależne sposoby pomiaru satysfakcji z pracy wykazały większe powiązania pomiędzy sobą niż w stosunku do klimatu organizacyjnego.
2. Miary klimatu i satysfakcji były skorelowane tylko częściowo i to tylko na niektórych stanowiskach.
3. Oceny pracownicze wykazały większą zgodność w odniesieniu do klimatu organizacyjnego niż do satysfakcji z pracy.
4. Zdiagnozowano odczuwalną zależność pomiędzy poziomem klimatu i satysfakcji a wydajnością pracowniczą.
5. Większy wpływ na fluktuację kadrową ma satysfakcja z pracy niż klimat.
6. Pozytywne percepcje pracownicze klimatu nie korespondowały w tym samym stopniu z pozytywnymi percepcjami satysfakcji⁵³.

Wyniki badań prowadzonych w tym obszarze w latach 90. XX wieku wskazywały na dosyć silne zależności między satysfakcją pracowników a dobrym klimatem organizacyjnym czy też zadowoleniem klientów⁵⁴. Do tego nurtu badań nawiązała polska badaczka I. Pufal-Struzik, zajmująca się problematyką klimatu organizacyjnego, która przedstawiła wyniki badań przeprowadzonych w dwóch większych przedsiębiorstwach w Kielcach na łącznej grupie 120 racjonalizatorów i wynalazców pracujących zespołowo. Na podstawie uzyskanych wyników badań okazało się, że najważniejszym czynnikiem wywierającym wpływ na inicjatywę zespołową w pracy racjonalizatorskiej ma sama potrzeba rozwiązania ważnego i trudnego problemu technicznego bądź organizatorskiego. Zaledwie 48% badanych potwierdziło odczucie satysfakcji z tytułu efektów własnej pracy. Ankietowani negatywnie wypowiedzieli się o praktyce dopisywania w charakterze współautora innych osób pod pozorem zwiększenia możliwości i przyspieszenia realizacji projektu. Problemami zgłoszonymi przez badanych były niedosta-

⁵² W.R. LaFollete, H.P. Sims, *Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate?*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1975, Vol. 13, p. 257–278.

⁵³ R.W. Woodman, D.C. King, *Organizational Climate: Science or Folklore?*, „Academy of Management Review”, 1978, p. 816–824.

⁵⁴ B. Schneider, S.D. Ashworth A. Higgs, L. Carr, *Design Validity, and Use of Strategically Focused Employee Attitude Surveys*, „Personel Psychology”, 1996, Vol. 46, No. 3, 1996, p. 695–705; M.J. Schmitt, S.R. Allscheid, *Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connetions*, „Personel Psychology”, 1995, Vol. 48, p. 521–536; J.H. Reynierse, J.B. Harker, *Employee & Customer Perceptions of Service in Bank: Teller & Customer Service Representative Ratings*, „Human Resource Planning”, 1992, Vol. 15, p. 31–46; D. Ulrich, R. Halbrook, D. Meder, Stuchlik M. Thorpe *S Employee & Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage*, „Human Resource Planning”, 1991, Vol. 14, p. 89–103; J.W. Wiley, *Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost*, „Human Resource Planning”, 1991, Vol. 14, No. 2, p. 117–127; W.W. Tornow, J.W. Wiley, *Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences*, „Human Resource Planning” 1991, Vol. 14, No. 2, p. 105–115; W.R. George, *Internal Marketing & Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level*, „Journal of Business Research”, 1990, Vol. 20, No. 1, p. 63–70;

teczna baza maszynowa i materiałowa, brak funduszy, niechęć i zazdrość współpracowników, niedostatek w procedurze zgłaszania projektów czy nadmierna biurokratyizacja⁵⁵.

Opisywany obszar badawczy występuje w badaniach Harrison'a, Newman'a i Philip Roth'a, których przedmiotem jest analiza postaw pracowniczych i podejścia do pracy przekładających się na satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie, czy osiągnięte rezultaty bezpośrednio i kontekstowe, ilość spóźnień, nieobecności czy rotacje pracownicze⁵⁶.

W opinii Schneider'a przedstawionej w publikacji o klimacie i kulturze organizacyjnej, wiele podejmowanych perspektyw i kontekstów badawczych w dużym stopniu pokrywa się z koncepcją klimatu organizacyjnego, a przyjmowane przez badaczy założenie o niemal pełnej tożsamości konstruktów satysfakcji z pracy, zaangażowania pracowników i zaangażowania organizacyjnego może prowadzić do kolejnego zatarcia granic między pojęciami klimat i satysfakcja⁵⁷.

2.2.1. Analiza wpływu charakterystyk i cech personalnych pracowników na zjawisko klimatu organizacyjnego

C. Argyris określając pojęcie klimatu, zwrócił uwagę na jego zależność od zmiennych osobowościowych, takich jak potrzeby, wartości i własne koncepcje⁵⁸. M. Patterson, R. Payne, M. West wskazują, że konstrukcja klimatu bez wyraźnie określonego znaczenia socjo-psychologicznego może budzić wątpliwości. Postrzeganie klimatu przez pryzmat indywidualnych opinii pracowników sugeruje odrzucenie kontekstu organizacyjnego. Może zatem wystąpić zagrożenie, że klimat będzie rezultatem wspólnych orientacji wynikających z indywidualnych doświadczeń i osobowości, a nie z doświadczeń organizacyjnych⁵⁹. Współzależność między klimatem a potrzebami i cechami osobowości pracowników badali i analizowali także J.R. George i L.K. Bishop⁶⁰. Podobne badania prowadził S. Chelpa, w których analizował zależność klimatu od różnych czynników sytuacyjnych i personalnych. Jego intencją była egzemplifikacja cech osobowościowych pracowników fizycznych i środowiska pracy w górnictwie, które determinują klimat organizacyjny. Wyodrębnił on poziom klimatu organizacyjnego, jako zmienną zależną, natomiast czynniki osobowościowe i środowiskowe potraktował, jako zmienne niezależne. Badania przez niego prowadzone wykazały, że wyższy poziom neurotyczności powiązany był z klimatem autokratycznym, natomiast większa gotowość do obrony osobistych praw i interesów korespondowała z klimatem wspierającym. Zinterpretował

⁵⁵ I. Pufal-Struzik, *Atmosfera i klimat w organizacji jako czynniki stymulujące lub hamujące efektywność twórczych zachowań pracowników*. (W:) *Mysł psychologiczna w Polsce Odrodzonej*, pod red. A. Bańki, R. Derbisa, Poznań, 1993.

⁵⁶ Harrison D.A., Newman D.A., Roth P.L., *How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences*, „Academy of Management Journal”, 2006, Vol. 49, No. 2.

⁵⁷ N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), *Op. cit.*, p. 31.

⁵⁸ C. Argyris, *Op. cit.*, p. 501–520.

⁵⁹ M. Patterson, R. Payne, M. West, *Collective Climates: A Test of Their Sociopsychological Significance*, „The Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39, No. 6, p. 1675–1691.

⁶⁰ J.R. George, L.K. Bishop, *Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate*, „Administrative Science Quarterly”, 1971, Vol. 16, p. 467–475.

on to, jako uzależnienie występowania klimatu wspierającego od dojrzałości osobowości górników. Natomiast wysoki poziom aspiracji miał pozytywne odniesienie do klimatu autokratycznego. Nie ma zależności między wiekiem, wykształceniem i stażem pracy górników a poziomem klimatu organizacyjnego. W kontekście czynników środowiskowych S. Chęłpa zauważył wpływ prestiżu społecznego i prestiżu stanowiska zajmowanego w przedsiębiorstwie na poziom klimatu wspierającego. Wysunął on wniosek, że postrzeganie przez pracowników środowiska pracy, jako prestiżowego, dającego pewność zatrudnienia oraz możliwości awansu kształtuje dany typ klimatu. Badania potwierdziły przyjęte tezy o zależnościach między podmiotowością i klimatem wspierającym oraz alienacją i klimatem autokratycznym. S. Chęłpa formułuje kilka wniosków:

- wspierający klimat organizacyjny jest warunkowany cechami osobowościowymi pracowników powiązanymi z rozwojem zawodowym,
- występują silne zależności między wysokim poziomem aspiracji i klimatem autokratycznym, co może oznaczać brak wspierania, wzmacniania i popierania przez współpracowników i kierowników tych uczestników organizacji, którzy mieli wysokie aspiracje,
- ważnym wyznacznikiem klimatu jest zgodność wykonywanej pracy z wyuczonym zawodem,
- charakter i poziom klimatu organizacyjnego w większym stopniu kształtowany jest przez czynniki osobowościowe niż przez czynniki środowiska zawodowego. Dla praktyki zarządzania jest to zalecenie dbałości o rozwój zawodowy i profesjonalny nie tylko w odniesieniu do kadry kierowniczej, ale również grup zawodowych⁶¹.

Na uwagę zasługuje nurt badania klimatu w kontekście zachowań i sytuacji dysfunkcyjnych. Hollinger i Clark zidentyfikowali uwarunkowania środowiska pracy przyczyniające się do nasilenia zjawisk kradzieży pracowniczych. Zwrócili uwagę na czynniki, jak pewność i dotkliwość sankcji, które miały przełożenie na występowanie tego zjawiska, zaś pierwszy z nich wykazywał silniejsze oddziaływanie. Większy wpływ mają postawy współpracowników na kradzieże pracownicze niż strach przed sankcjami i represjami⁶². W latach 90. XX wieku zagadnienie badali Kamp i Brooks, utożsamiając klimat dla kradzieży z percepcją pracowników, który odnosił się do postaw i dzielonego punktu widzenia kierownictwa oraz współpracowników w stosunku do akceptowalności zjawisk kradzieży przez pracowników w organizacji. Na problem badawczy zwracają uwagę Boye i Jones, którzy pod koniec lat 90. XX wieku analizują uwarunkowania kultury i klimatu w odniesieniu do zjawiska kradzieży i wskazanej wcześniej problematyki klimatu dla kradzieży. Badacze podkreślają potrzebę badań nad efektami specyficznych aspektów tworzących klimat dla kradzieży pracowniczych. Natomiast Greenberg zwrócił uwagę, że niepisane zasady czy normy kształtujące zachowania i klimat organi-

⁶¹ S. Chęłpa, *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego (studium empiryczne)*, „Organizacja i Kierowanie”, 1996, Nr 1 (83), s. 61–69.

⁶² R.C. Hollinger, J.P. Clark, *Theft by Employees*, MA: Lexington Books, Lexington 1983; R.C. Hollinger, J.P. Clark, *Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft*, „Social Forces” 1983, Vol. 62, p. 398–418.

zacyjny mogą w pośredni sposób komunikować o tolerancji i zachętach do kradzieży. Kierownicy mogą wpływać na te uwarunkowania poprzez dokonywanie kradzieży lub przyzwolenie na kradzież pracowników⁶³. Społeczny problem molestowania w miejscu pracy i zjawisko klimatu dla tego typu zjawisk był przedmiotem badań Fitzgerald, Drasgow'a, Hulin, Gelfand i Magley. Wskazany rodzaj klimatu jest w opinii badaczy krytycznym czynnikiem poprzedzającym napastliwe zachowania seksualne i może mieć negatywne skutki wykraczające poza osobiste doświadczenia. Przedstawiono zintegrowany model poprzedników i konsekwencji molestowania oraz wpływ zainteresowania tym problemem społecznym na dobre samopoczucie w pracy i tworzenie miejsc pracy wolnych od przemocy seksualnej⁶⁴. Cullberton i Rodgers weryfikowali model podejmowania decyzji, który miał przetestować związki przyczynowe pomiędzy zestawem konstruktów istotnych w zrozumieniu skutków organizacyjnych molestowania seksualnego. Wśród analizowanych czynników badacze wskazali: klimat organizacyjny molestowania seksualnego, doświadczenia poszczególnych uczestników organizacji, a także reakcje i decyzje organizacyjne odnoszące się do zachowań seksualnych. Szerszym kontekstem przemocy w miejscu pracy i jej powiązaniem z klimatem organizacyjnym oraz aspektami strukturalnymi zajmowali się Cole, Grubb, Sauter, Swanson i Lawless, którzy wśród czynników przemocy wskazali: groźby, prześladowania, ataki fizyczne, a także strach przed staniem się ofiarą przemocy w miejscu pracy. Spośród zmiennych klimatu mających istotny wpływ na przewidywany efekt zagrożenia, molestowania czy strach przed byciem ofiarą przemocy, zidentyfikowano wsparcie współpracowników oraz harmonię grupową. Natomiast spośród czynników strukturalnych odnotowano istotny wpływ harmonogramu pracy na przewidywanie zagrożeń i strach przed zostaniem ofiarą przemocy. Konkluzją wynikającą z opisywanych badań jest to, że klimat organizacyjny, jak i aspekty strukturalne mogą mieć wpływ na występowanie przemocy w miejscu pracy. Natomiast Durniat, w swoich publikacjach odnosi się do zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a zjawiskiem dysfunkcyjnym typu mobbing. Oprócz szczegółowego omówienia koncepcji mobbingu, streszczenia dotychczas prze-

⁶³ M.W. Boye, J.W. Jones, *Organizational Culture and Employee Counterproductivity*, (W:) *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, R. Giacalone, J. Greenberg (ed.), CA:Sage, 1997, p. 172–184; J. Greenberg, *Managing the Social Determinants of Employee Theft*. (W:) *Antisocial Behavior in Organizations*, R. Giacalone, J. Greenberg (ed.), Thousand Oaks, CA:Sage, 1997, p. 85–108; J. Kamp, P. Brooks, *Perceived Organizational Climate and Employee Counterproductivity*, „Journal of Business and Psychology” 1991, Vol. 5, No. 4, p. 447–448.

⁶⁴ V. Lundy-Wagner, R. Winkle-Wagner, *A Harassing Climate? Sexual Harassment and Campus Racial Climate Research*, „Journal of Diversity in Higher Education” 2013, Vol. 6, Issue 1, p. 51–68; C.B. Espinoza, G. B. Cunningham, *Observers' Reporting of Sexual Harassment: The Influence of Harassment Type, Organizational Culture, and Political Orientation*, „Public Organization Review” 2010, Vol. 10, Issue 4, p. 323–337; L.J. Chamberlain, M. Crowley, D. Tope, R. Hodson, *Sexual Harassment in Organizational Context*, „Work and Occupations” 2008, Vol. 35, No. 3, p. 262–295; S.T. Shepela, L.L. Levesque, *Poisoned Waters: Sexual Harassment and the College Climate*, „Sex Roles” 1998, Vol. 38, Issue 7–8, p. 589–611; L.F. Fitzgerald, F. Drasgow, C.L. Hulin, M.J. Gelfand V.J. Magley, *Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model*, „Journal of Applied Psychology” 1997, Vol. 82, Issue 4, p. 578–589; C. L. Hulin, L.F. Fitzgerald, F. Drasgow, *Organizational Influences on Sexual Harassment*. (W:) *Sexual Harassment in the Work Place*, M.S. Stockdale (ed.), Thousand Oaks, CA:Sage, 1996, p. 127–150.

prowadzanych badań, a także charakterystyki narzędzi diagnozy sytuacji mobbingu, Duriat przedstawiła rozważania nad zależnościami między występowaniem mobbingu a czynnikami klimatu organizacyjnego. Analiza wykazała dość silne, ujemne wyniki w następującej kolejności: największa zależność wystąpiła między mobbingiem a komunikacją i informacją, później przełożonymi, organizacją pracy, reprezentowaniem interesów pracowników, rozwojem i wynagradzaniem, a na końcu współpracownikami⁶⁵.

2.2.2. Obszar badań klimatu organizacyjnego jako zjawisko stresu i wypalenia zawodowego

Hemingway i Smith badali zjawiska stresu w pracy pielęgniarek. W tym celu diagnozowały wpływ oddziaływania wymiarów klimatu organizacyjnego oraz bezpośrednich i pośrednich czynników stresu na poziom zachowań wycofania (np. rotacja na stanowiskach, nieobecność w pracy), a także wypadków w pracy. Klimat organizacyjny wyodrębniono, jako czynnik poprzedzający zjawisko stresu w odniesieniu do niektórych jego wymiarów (dwuznaczność ról organizacyjnych, poziom autonomii, brak wewnętrznej spójności, nacisk na wykonywanie pracy), odnotowano możliwość przewidywania następstw stresu. Autorki badania stwierdziły, że działania zapobiegawcze powinny w mniejszym stopniu ingerować w klimat organizacyjny, który ma pośredni wpływ na zjawiska stresu, ale przede wszystkim obejmować identyfikację bezpośrednich przyczyn tego zjawiska oraz zapobieganie jego występowaniu. W świetle badań nad klimatem zasugerowały one jedynie skupienie się na wymiarach w największym stopniu powiązanych ze stresem z wyraźnym uzasadnieniem doboru wymiarów i pozycji klimatu, adekwatne do sytuacji pracowniczej⁶⁶. Do kontekstu stresu w badaniach klimatu organizacyjnego nawiązuje Świętochowski, który koncentruje się na sposobach przeciwdziałania tego zjawiska w przedsiębiorstwach polskich i niemieckich. Wyniki badań wykazały, że typową reakcją pracowników niemieckich w sytuacjach stresu i zagrożenia jest koncentracja na zadaniach, natomiast wśród polskich pracowników dominują w podobnych sytuacjach reakcje o charakterze emocjonalnym, np. poszukują wsparcia społecznego poza swoim miejscem pracy np. u bliskich, kolegów czy znajomych. Badania wykazały zależności pomiędzy klimatem autokratycznym, a dystansowaniem się oraz uprzedmiotowieniem relacji, a także niechętną postawą wobec współpracowników i obowiązków zawodowych. Z kolei klimat wspierający, zdaniem badacza, zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego pracowników⁶⁷. W 2011 roku Bashshur,

⁶⁵ K. Durniat, *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*. (W:) *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, pod red. S. Banaszka, K. Doktora, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań, 2007, s. 377–391.

⁶⁶ M.A. Hemingway, C.S. Smith, *Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1999, Vol. 72, p. 285–299; C. Ostroff, A.J. Kinicki, M.M. Tamkins, *Organizational Culture and Climate*. (W:) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimowski (ed), Vol. 12, Wiley, New York 2003, p. 574.

⁶⁷ W. Świętochowski, *Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy, Polskie doradztwo dla młodzieży – idea czy rzeczywistość*, pod red. H. Skłodowskiego, Studia i Monografie, Nr 19, Łódź, 2008, s. 121–130; W. Świętochowski, *Klimat organizacyjny jako jeden z zasobów w procesie radzenia sobie ze stresem – badania*

Hernández czy Hemandez i González-Romá zajęli się problematyką różnic w percepcji pracowników i przełożonych odnośnie wsparcia organizacyjnego. Badacze podkreślili współczesne znaczenie percepcji wsparcia udzielanego pracownikom które często przekłada się na tendencję do odwzajemniania, a w dłuższej perspektywie, do zwiększenia wydajności, zachowań społeczno-organizacyjnych i zaangażowania oraz wyższego poziomu satysfakcji z pracy i niższego poziomu stresu⁶⁸. Natomiast A. Lubrańska, scharakteryzowała zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a doświadczaniem wypalenia zawodowego. Kluczowym pytaniem badawczym było to, czy klimat można uznać za uwarunkowanie wypalenia zawodowego? Wyniki badań wykazały zależności pomiędzy poziomem klimatu organizacyjnego a wypaleniem zawodowym. W największym stopniu wypalenia zawodowego doświadczali pracownicy, którzy ocenili klimat jako autokratyczny (na niskim poziomie), z kolei klimat wspierający przekładał się na najniższy wskaźnik wypalenia. Według A. Lubrańskiej dbałość o klimat organizacyjny i jego wspierający charakter mogą obniżyć doświadczanie wypalenia zawodowego⁶⁹.

Ostatnim z wybranych i opisywanych w tej części pracy obszarem badań klimatu organizacyjnego jest powiązanie klimatu z różnymi zmiennymi struktury organizacyjnej. Klimat organizacyjny jest to atmosfera panująca w organizacji, która oddziałuje bezpośrednio, jak i pośrednio na ludzi⁷⁰. Każdy z pracowników inaczej odczuwa ją indywidualnie w postaci: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw⁷¹. D. Kolb definiuje klimat organizacyjny jako zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników cech sytuacji kształtujących ich motywacje działań, czyli indywidualność spojrzenia. Może być traktowany jako „indywidualna mapa percepcyjno-poznawcza sytuacji organizacyjnej reprezentowanej przez jednostkę”⁷². M. Kuczkiewicz, P. Motyl i M. Sielicka⁷³ twierdzą, że znaczenie ma owa wytworzona u pracowników percepcja tego, jak się pracuje w ich środowisku, a zatem nie tyle w organizacji, co w ich zespole roboczym.

Wśród czynników determinujących klimat organizacyjny można wyróżnić:

porównawcze pracowników polskich i niemieckich firm, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Psychologica, Nr 11, Łódź 2007; Dobrzyński M., *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa, 2006.

⁶⁸ M.R. Bashshur, A. Hernandez, V. Gozalez-Roma, *When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology” 2011, Vol. 96, No. 3, p. 558–573.

⁶⁹ A. Lubrańska, *Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego*, „Medycyna Pracy” 2011 Nr 62 (6) Instytut Medycyny Pracy im.prof. J.Nofera w Łodzi.

⁷⁰ B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Z. 3, 2000, s. 35.

⁷¹ *Ibidem*.

⁷² A. Lipińska-Grobelny, *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*. (W:) *Psychologia zarządzania w organizacji*, pod red. A. Zawadzkiej, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 17.

⁷³ M.J. Gorgievski, A.B. Bakker, *Passion for Work: Work Engagement Versus Workaholism*. (W:) *Handbook of Employee Engagement*, red. S. Albrecht, http://repub.eur.nl/res/pub/22672/Gorgievski%20Bakker_RMG_NTC.pdf, stan na dzień 19.01.2012 roku.

- motywowanie, które dotyczy zasad przyznawania nagród, stosunku przyznawanych nagród i kar, poczucia docenienia pracy, adekwatności systemu oceniania,
- komunikowanie w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań,
- standardy, które obejmują znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań – ich jakości, doskonalenia się pracowników, tolerowania przeciętności,
- elastyczność, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji (w tym stopnia zbiurokratyzowania firmy, otwartości na kreatywność pracowników),
- odpowiedzialność, która wyznacza zakres kompetencji pracowników – ich niezależność, autonomię w podejmowaniu decyzji, ryzyka, eksperymentowania,
- zespołowość, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań, gdy wymaga tego sytuacja, stopień osiągniętej satysfakcji,
- konflikty, które obejmują otwartość na odmienne opinie, gotowość
- ich wysłuchania, podejście, tzn. czy konflikty są ignorowane, rozwiązywane i w jaki sposób,
- wsparcie udzielane pozostałym członkom zespołu, spontaniczne okazywanie pomocy,
- tożsamość odzwierciedlająca przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub organizacji.⁷⁴

R. L. Payne i D.S. Pugh w trakcie intensywnych i szerokich badań prowadzonych w Anglii w ramach grupy Aston założyli, w przeciwieństwie do założenia Litwina i Stringera o silnej zależności klimatu od liderów i praktyk, że klimat kształtowany jest przez obiektywne zmienne kontekstu i struktury organizacyjnej, takie jak wielkość organizacji, hierarchia, ilość szczebli organizacyjnych, rozpiętość kierowania, typ technologii, formalizacja itp. W wyniku badań nie odnotowano jednak wysokiego poziomu korelacji pomiędzy obiektywnymi cechami struktury organizacyjnej, a klimatem⁷⁵. M. Dobrzyński zwrócił uwagę na możliwość występowania niejednorodnych klimatów w różnych częściach organizacji i w różnych zespołach oraz na możliwe różnice między poziomem klimatu ogólnego całej organizacji, a poziomami klimatów „miejscowych”⁷⁶. B. Schneider, R.A. Snyder i D.T. Hall, analizowali wpływ stopnia w hierarchii na percep-

⁷⁴ W.L. French, F.E. Kast, J.E. Rosenzweig *Understanding Human Behavior in Organizations*, Harper & Row, New York, 1985; W.J. Paluchowski, *Klimat organizacyjny i jego pomiar* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, pod red. St. Witkowskiego, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego XLVII, Tom IV, Wrocław 1998; M. Kuczkiewicz, P. Motyl, M. Sielicka, *Lepsze wyniki przez poprawę klimatu organizacyjnego*, „Harvard Business Review Polska” 2006, listopad.

⁷⁵ D.M. Zohar, D.A. Hofmann, *Organizational Culture and Climate*. (W:) *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, S.W.J. Kozlowski (ed.), Oxford University Press, 2012, p. 643–666; C. Ostroff C., A.J. Kinicki M.M. Tamkins, *Op. cit.*, p. 572, Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, 2004, p. 24; Payne R.L., Pugh D.S., *Organization Structure and Organization Climate*. (W:) *Handbook of Industrial-Organizational Psychology*, Dunette M.D. (ed.), Chicago: Rand McNally, 1976, p. 1125–1173.

⁷⁶ M. Dobrzyński, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, 1977, Nr 1 (444), s. 13–17.

cje klimatu, a E.E. Lawler, D.T. Hall i G.R. Oldham badali zależności między klimatem organizacyjnym, a wydajnością, procesami organizacyjnymi i strukturą organizacyjną⁷⁷. Pod koniec lat 90. V. González-Romá wspólnie z innymi badaczami opublikował wyniki badań przeprowadzonych na próbie 195 pracowników centralnej agencji administracyjnej, w ramach których zdiagnozowano zależności między klimatem kolektywnym a jednostkami wewnętrznymi, poziomem hierarchii, przesunięciami pracowniczymi, umiejscowieniem stanowisk i współuczestniczeniem. Zidentyfikowano trzy kolektywne klimaty utworzone głównie na bazie zmiennej poziomu hierarchicznego. W kolejnych pracach V. González-Romá zwrócił uwagę na odmienność klimatu panującego w różnych częściach tej samej organizacji⁷⁸.

Z pewnością zagadnienie kontekstów badawczych klimatu wymaga pełniejszej i bardziej spójnej systematyzacji. Jednak główną intencją dociekań w tym zakresie było zwrócenie uwagi na bardzo dużą różnorodność zainteresowań i aspektów powiązanych z diagnozowaniem i analizą klimatu organizacyjnego. Warto pamiętać o tym, że rozpoznanie kontekstu przedmiotowego silnie koresponduje z pozostałymi kontekstami badawczymi, a zwłaszcza z intencjonalnym, podmiotowym i narzędziowym.

Można sformułować kilka ważnych wniosków:

- obszary badań dotyczące klimatu organizacyjnego są bardzo zróżnicowane, ale jednocześnie są względem siebie współzależne, wzajemnie się uzupełniają i przenikają.
- wyodrębnione obszary najbardziej nawiązują do czynników kształtowania klimatu organizacyjnego (cechy osobowe, zmienne strukturalne, kultura organizacyjna), wymiarów klimatu (style kierowania, zaangażowanie, standardy, relacje pomiędzy pracownikami, elastyczność zachowań i autonomia), a także do specyficznych typów klimatu oraz do sposobu i zakresu oddziaływania klimatu na funkcjonowanie organizacji (efekty, patologie, dysfunkcje).

⁷⁷ B. Schneider, R.A. Snyder, *Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate*, „Journal of Applied Psychology” 1975, Vol. 60, p. 318–328; B. Schneider, D.T. Hall, *Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests*, „Journal of Applied Psychology” 1972, Vol. 56, p. 447–455; E.E. Lawler, D.T. Hall, G.R. Oldham, *Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes” 1974, Vol. 11, p. 139–155; M.A. Griffin, J.E. Mathieu, *Modeling Organizational Processes across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior” 1997, Vol. 18, Issue 6, p. 731–744; H.I.J. Emmerik, A.B. Bakker, M.C. Euwema, *Explaining Employees’ Evaluations of Organizational Change with the Job-Demands Resources Model*, „Career Development International” 2009, Vol. 14, No 6, p. 594–613; C. Ostroff C., A.J. Kinicki, M.M. Tamkins, *Op. cit.*, p. 584.

⁷⁸ D. Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów. (W:) Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, pod red. J.D. Antoszkiewicz, A. Marjańskiego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 4, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, 2013, s. 33; K. Durniat, *Metodologia...*, *op. cit.*, s. 351; M. Paquet M., S. Gagnon, *“Collective Climate” in Hospital Settings: A Tool to Better Target Work Climate Improvement Strategies*, *Healthcare Management Forum*, Elsevier Inc., 2010, s. 28; V. Gonzalez -Roma, *The Validity of Collective Climates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1999, Vol. 72, Issue 1, p. 25–40; V. Gonzalez-Roma V., R. Luna, B. Espejo, J.A. Baeza *Discriminant Validity of the Job-Related Tension Scale*, *Applied „Psychology: An International Review”*, 1992, Vol. 42, No. 1, p. 67–76.

- badania różnych kontekstów klimatu prowadzone są od lat, a otrzymane wyniki nie zawsze są zgodne.
- dorobek polskich badaczy w tym zakresie jest skromny i wymaga uzupełnienia, systematyzacji i rozwoju. Warto zadbać o większą spójność i klarowność tego dorobku.
- występuje zapotrzebowanie na badania klimatu uwzględniające specyfikę i uwarunkowania konkretnych typów przedsiębiorstw i innych organizacji czy jednolitych branż z możliwością porównania wyników w różnych przedziałach przedmiotowych, podmiotowych i czasowych.
- występuje zapotrzebowanie na badanie i analizę klimatu w przekroju takich zmiennych, jak podmioty wewnętrzne (piony, działy, grupy zawodowe), szczeble zarządzania, staż pracy itp., co wymaga prowadzenia i rozwoju tzw. wielopoziomowych analiz statystycznych.⁷⁹

2.3. Zaufanie organizacyjne

Zaufanie organizacyjne jest jednym z fundamentalnych elementów wiarygodności przedsiębiorstwa. Sposób działania firmy wobec sytuacji kryzysowej ma istotne znaczenie w kształtowaniu zaufania pracowników. Jeżeli zauważą oni, że pracodawca nie radzi sobie z sytuacją kryzysową, wówczas ich zaufanie zacznie spadać, co w efekcie może spowodować ich odejście z firmy.

Zaufanie organizacyjne definiowane jest jako „postrzegana wiarygodność organizacji szacowana przez wymiary przejrzystości, uczciwości, kompetencji, życzliwości oraz niezawodności, a także oparta na informacji od strony trzeciej (reputacji), osobistym doświadczeniu oraz zgodności wartości (identyfikacji)”⁸⁰. Inna z definicji, także podkreślająca wiarygodność ujmując zaufanie organizacyjne jako „wszechobecną wiarę, że organizacja w swojej komunikacji i zachowaniach jest kompetentna, otwarta i szczerą, zaangażowaną, rzetelną oraz zasługującą na identyfikację z jej celami, normami i wartościami”⁸¹. Fundamentem kształtowania kapitału społecznego i ludzkiego jest kreowanie kultury organizacyjnej, która oparta jest na zaufaniu. Kultura zaufania jest to system reguł, norm i wartości regulujących procesy obdarzania zaufaniem, odwzajemniania zaufania, spełniania oczekiwań⁸². W organizacji można mieć do czynienia z kulturą nieufności i cynizmu rozumianą jako rozpowszechniane w społeczeństwie reguły, które pozwalają na wykorzystanie i oszukiwanie innych, zalecają nieufność, podejrzliwość i ostrożność oparte na przekonaniu, że nikt nie jest godny zaufania. Kultura oparta na zaufaniu będzie wiązać się z lojalnością i zaangażowaniem pracowników, co przekłada

⁷⁹ G. Wudarszewski, *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 27–28, rozprawa doktorska niepublikowana.

⁸⁰ M. Pirson., *Facing the Trust Gap Measuring and Managing Stakeholder Trust*, SVH, Saarbrücken 2008, p. 60.

⁸¹ P.S. Shockley-Zalabak, S. Morreale S., M. Hackman, *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, p. 12.

⁸² P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

się na kreatywność i innowacyjność oraz pozwoli na szybką adaptację do zmieniającego się otoczenia. B. Józefowicz przyjmuje, że elementami zaufania w przedsiębiorstwa są:

- panująca atmosfera życzliwości,
- możliwość otwartego i szczerego wyrażenia swoich opinii i przyznawania się do popełnianych błędów bez obaw o nieusprawiedliwione konsekwencje,
- dzielenie się wiedzą,
- uczciwe postępowanie pracowników względem siebie w każdej sytuacji w organizacji,
- delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym bez obaw o skutki,
- brak oporu pracowników wobec decyzji kierowników,
- zaangażowanie w wykonywaną pracę nawet w sytuacjach kryzysowych.⁸³

Wpływ zaufania na działalność organizacji prezentuje poniższa tabela 1.

W literaturze przedmiotu wiele jest pojęć opisujących zaufanie. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz definiują zaufanie, jako ukierunkowaną relację pomiędzy dwiema jednostkami, która charakteryzuje się pewnym stopniem ryzyka. Źródła zaufania mogą stanowić:

- znajomość, która charakteryzuje się powtarzalnością pewnych interakcji pomiędzy jednostkami a stronami,
- kalkulacja, która opiera się na subiektywnym oszacowaniu przewagi korzyści nad kosztami,
- wartości wyznawane przez powiernika, które mają wpływ na pozytywne postrzeganie jego uczciwości.⁸⁴

J. Paliszkiewicz wiąże zaufanie z gotowością do uwrażliwienia się, przekonaniem, wiarą i przewidywaną przyszłością. Wyodrębnia ona następujące cechy charakteryzujące zaufanie:

- dobrowolność – zaufanie jest osobistym, nieprzymuszonym wyborem,
- podmiotowość i przedmiotowość – zaufanie dotyczy „kogoś” i „czegoś”,
- określony poziom i zakres, czyli obszar,
- związek z obawą o uczciwość stron,
- związek z działaniem,
- bazowanie na doświadczeniach,
- związek z oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości,
- zależność od ryzyka i występowanie w środowisku ryzyka i niepewności,
- rodzi pozytywne społeczne konotacje
- stanowi fundament społecznych interakcji, które umożliwiają współpracę i realizację wspólnych celów, rozwój społecznych, nowych kontaktów oraz przedsięwzięć gospodarczych.⁸⁵

⁸³ B. Józefowicz, *Budowanie zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2015, Nr 39, T.2, s. 199.

⁸⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

⁸⁵ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 22–23.

Tabela 1. Obszary wpływu zaufania na działalność organizacji

Obszary wpływu zaufania	Znaczenie zaufania	Badacze
Ożywienie relacji	<ul style="list-style-type: none"> wzmacnia powiązania społecznie wiążące oraz pomostowe, ogranicza nastawienie wyłączenie na własny interes, ułatwia kooperację. 	Sztompka (2005), Wallis, Killerby, Dollery (2004), Keeley (2007).
Usprawnianie, ułatwianie działań	<ul style="list-style-type: none"> ułatwia koordynację działań grupowych, stanowi swoistą zasadę organizacyjną: umożliwia interpretowanie i reprezentowanie informacji, jest kryterium wyboru odpowiednich zachowań oraz rutyny w koordynowanych działaniach. 	Wallis, Killerby, Dollery (2004), McEvily, Perrone, Zaheer (2003).
Ułatwienie dostępu do wiedzy, wyzwalamie kreatywności, zwiększanie aktywności	<ul style="list-style-type: none"> sprzyja dzieleniu się wiedzą pomiędzy pracownikami, sprzyja kreatywnej, swobodnej, innowacyjnej i przedsiębiorczej aktywności, pozytywnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw, ułatwia rozpowszechnienie i wdrażanie nowych technologii. 	Wang, Rubenstein-Montano (2003), Sztompka (2005), Keeley (2007), Wallis, Killerby, Dollery (2004).
Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy	<ul style="list-style-type: none"> dostarcza organizacji reputacji biznesowej. 	Wilson, Kennedy (1999)
Wyniki ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> prowadzi do przewagi konkurencyjnej, przyczynia się do ekonomicznych sukcesów przedsiębiorstw. 	Handy (1995) Kumar (1996), Westlund, Adam (2010)
Redukcja ryzyka działania i uwolnienie zasobów	<ul style="list-style-type: none"> obniża koszty transakcyjne przedsiębiorstwom i jednostkom, redukuje ryzyko funkcjonowania przez zwiększenie prawdopodobieństwa, że oczekiwania będą realizowane, uwalnia zasoby, których nie trzeba już przeznaczać na monitoring i egzekwowanie umów, zmniejsza niepewność gospodarowania przez wpływ na ilość, jakość, nowatorstwo i dostępność różnych zasobów, zmniejsza koszty transakcyjne (poszukiwania, kontraktowania, monitorowania i egzekwowania umów), ma wpływ na przewagę konkurencyjną równoważącą ryzyko związane z oportunistycznym. 	Wallis, Killerby, Dollery (2004), Januszek (2004), Dyer, Chu (2003) Handy (1995), Kumar (1996).

Źródło: M. Młokosiewicz, *Kultura zaufania w relacji firma – pracownik*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2015, Vol. 18, Nr 3, s. 59–71.

Zaufanie jest integralnie związane z wiedzą pracowników, które obdarzone są nim, odnosi się także do intencji, którymi one się kierują. W aspekcie gospodarczym zaufanie stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną dla każdej organizacji. Poza tym nie może być zastąpione innymi wartościami, dlatego że ono stymuluje inne normy kul-

turów. Zaufanie jest wypadkową następujących komponentów, takich jak: uczciwość, ufność, wzajemność, szacunek i odpowiedzialność. Uwarunkowania, które kształtują zaufanie wykraczają poza obszar behawioralny, opierając się na fundamentach norm i wartości społecznych. Wszystkie powyższe cechy czynią zaufanie wielowymiarowym, niemierzalnym i częstokroć intuicyjnym⁸⁶.

Według typologii zaproponowanej przez O.E. Williamsona zaufanie opiera się na następujących kategoriach:

- zaufanie kalkulacyjne – związane z wartościowaniem wymiany,
- zaufanie personalne – związane z zaufaniem stron,
- zaufanie łączne (instytucjonalne) – jest rozpatrywane w kontekście społecznym i organizacyjnym. Jego elementami są kultura organizacyjna i społeczna, sieć powiązań, odpowiednie regulacje i polityka.⁸⁷

Najbardziej powszechny podział preferowany przez badaczy w literaturze przedmiotu to:

1. Zaufanie interpersonalne – są to relacje pomiędzy osobami, jednostkami, ludźmi bądź ich grupami. Można wyróżnić dwa aspekty: jako cecha osobowościowa, czyli skłonność do zaufania ludziom oraz z punktu widzenia konkretnego kontekstu sytuacyjnego w aspekcie oceny.
2. Zaufanie instytucjonalne – są to relacje dotyczące organizacji i instytucji. Obejmuje zaufanie do procedur, technologii, celów i systemów zarządzania organizacją. Jest ono determinowane skutecznością i sprawiedliwością działań oraz norm, na podstawie których funkcjonuje organizacja w ramach poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej.⁸⁸

Aby zaprojektować proces budowy zaufania w organizacji wymaga to systemowego i kompleksowego podejścia. Powinien on uwzględniać kluczowe kwestie związane z działalnością organizacji, które muszą zawierać przeanalizowanie i przeprojektowanie pod kątem znaczenia, roli i wpływu na kreowanie zaufania. Są to między innymi:

- sprawiedliwy system wynagradzania – oparty na obiektywnych kryteriach, przyjazny środowisku pracy z klimatem organizacyjnym, który jest w rzeczywistości, a nie tylko deklarowanym, a przede wszystkim brak przyzwolenia na dyskryminacje czy tolerancje,
- wizja organizacji – powinna być czytelna i dawać wsparcie wszystkim pracownikom,
- wartości organizacyjne – powinny być widoczne i promowane w organizacji przez kierownictwo przedsiębiorstwa,
- obiektywny system zarządzania kapitałem ludzkim – oparty na jasnych i uczciwych zasadach awansu, sukcesji, wspieraniu talentów oraz przez zarządzanie poprzez par-

⁸⁶ G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Zaufanie. (W:) Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, pod red. G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 31.

⁸⁷ O.E. Williamson, *The economics institution of capitalism*, Free Press, New York 1985.

⁸⁸ D. Lewicka, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, Nr 3, s. 11–25; Kapuścik E., *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistas, Zarządzanie”, 2015, Nr 2, s. 135–149; Krot K., Lewicka D., *Zarządzanie zaufaniem – pomiędzy stabilnością a zmiennością organizacyjną. (W:) Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, pod red. P. Wachowiaka, S. Winch

tycypację w procesie podejmowania decyzji na podstawie delegowania uprawnień i upoważnienia pracowników.⁸⁹

Kluczową rolę w procesie budowania zaufania w organizacji odgrywają menedżerowie – liderzy. Nie każdy menedżer staje się automatycznie liderem. Liderzy powinni się koncentrować na komunikacji z pracownikami, dzielić się wizją organizacji, definiować jej cele, budować świadomość w tym zakresie, być otwartym na potrzeby pracowników oraz wiarygodnym poprzez powoływanie się na swoje doświadczenie z odniesionych sukcesów, jak i porażek.⁹⁰ Na szczególną uwagę zasługuje model D. Warnego i C.P. Hollanda, który zakłada cykliczność procesu budowy zaufania. Nazwa modelu budowy zaufania ABC nawiązuje do trzech głównych etapów budowania zaufania:

- A: trust antecedents – czynniki, które warunkują zaufanie.
- B: behavioural elements – czynniki budujące zaufanie, występują bezpośrednio podczas reakcji z drugą stroną.
- C: consequences – zaufanie wynikowe, które jest następstwem oceny rezultatów interakcji.

Zaufanie wstępne obejmuje zaufanie wrodzone, które wynika z własnego usposobienia oraz poziomu zaufania innych członków organizacji, jak również z kontekstu sytuacyjnego. Do czynników związanych z sytuacją zalicza się: istotę zadania, wiedzę dotyczącą pozostałych osób, które są zaangażowane w wykonywanie danego zadania i siły relacji pomiędzy nimi. Natomiast zaufanie subiektywne jest związane z nałożeniem się dwóch elementów, tj. zaufania wstępnego i kontekstu sytuacyjnego. Poziom zaufania subiektywnego jest tym większy, im większe powstaje ryzyko i istotność wyniku. Zaufanie wynikowe jest wypadkową jakości wyniku interakcji. W konsekwencji powstaje sprzężenie zwrotne, które zamyka cykl budowy procesu zaufania.⁹¹ Zaufanie weryfikuje działania pracowników w sieciach społecznych, buduje przede wszystkim kulturę organizacyjną, będącą platformą podzielanych wartości, ich transferu i współpracy między ludźmi. Współzależność między procesami budowy zaufania i procesami kształtowania kapitału intelektualnego nabiera dużego znaczenia w kontekście zarządzania społecznie odpowiedzialnego.

2.4. Zaangażowanie w pracę

Zaangażowanie pracowników według B. Kowalskiego⁹² to, „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”. Natomiast A.M. Saks⁹³ definiuje je, jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę”. Obie defi-

⁸⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz., *Op. cit.*, s. 85–86.

⁹⁰ L.B. Belker, J. McCormik, G.S. Topchik, *The first-time manager*, American Management Association, New York 2012, s. 19–20.

⁹¹ J. Paliszkievicz, *Op. cit.*, s. 63–64.

⁹² J. Smythe. *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters a Kluwer, Kraków 2009, s. 234.

⁹³ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie, op.cit.*, s. 35.

nicje wskazują na wysiłek jako wyraz zaangażowania pracowników. Badacze zauważyli, że wysiłek może mieć różną wielkość (stopień), kierunek (praca/organizacja), wymiar (emocjonalny/intelektualny) i odmienne efekty. W literaturze dotyczącej zaangażowania dokonano klasyfikacji form zaangażowania.

Wskazaną w definicjach intensywność (wielkość) wysiłku L.A. Witt, K.M. Kacmar i M.C. Andrews⁹⁴ charakteryzują poprzez jego natężenie i osiągnane efekty. Autorzy piszą o zaangażowaniu utrzymującym się i efektywnym:

- zaangażowanie o stałym natężeniu, które oznacza dobrze wykonywaną pracę, ale nie powoduje wartości dodanej.
- wysiłek wykraczający poza przyjęte plany, wyznaczone cele, przez co wpływa na powstanie wartości dodanej.
- Uwzględniając kierunek zaangażowania Ch. Boshoff i G. Mels⁹⁵ wymieniają: zaangażowanie w pracę, organizację, zawód i środowisko społeczne. W przypadku trzech ostatnich form zaangażowanie wyznacza stopień identyfikacji pracownika odpowiednio z:
 - misją, wartościami, celami i zadaniami przedsiębiorstwa (organizacji),
 - celami rozwoju zawodowego, realizacją ścieżki kariery (w zawód),
 - przełożonymi i współpracownikami (w środowisko społeczne).

Zaangażowanie w pracę określa sposób (poziom) wykonywania codziennych zadań. Według W.B. Schaufelii i B. Bakker⁹⁶ zaangażowanie w pracę charakteryzuje energia, poświęcenie i oddanie.

S. Baldev i R. Anupam⁹⁷ podkreślają entuzjazm, z jakim zaangażowany pracownik wykonuje swoje zadania oraz wskazują, że stanowi on odzwierciedlenie pozytywnego postrzegania przez pracownika pracy, warunków jej wykonywania, organizacji oraz innych współpracowników. Rozważając formy zaangażowania z uwagi na jego kierunek, z jednej strony trzeba zauważyć znaczenie wiedzy i emocji dla podejmowanego wysiłku, z drugiej – na kształtowanie relacji między pracownikiem a organizacją. Tym samym należy wskazać na wymiary, poziom i stopień dobrowolności zaangażowania.

K. Truss⁹⁸ wskazuje trzy wymiary zaangażowania:

- poznawczy – odzwierciedla to, co pracownik sądzi o organizacji,
- emocjonalny – dotyczy tego, co czuje,
- fizyczny – jaką energię wydatkuje.

⁹⁴ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006.

⁹⁵ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, *op.cit.*, s. 37.

⁹⁶ M.J. Gorgiewski, A.B. Bakker, *Op.cit.*

⁹⁷ S. Baldev, R. Anupama, *Determinants of Employee Engagement in a Private Sector Organization: An Explorer Study*, „Advances in Management” 2010, Vol. 3.

⁹⁸ S. Kular, M. Gatenby, Ch. Rees, M. Soane, E. Truss, *Employee Engagement: A Literature Review*, Working Paper Series, Kingston Business School, 2008, No 19.

Wymienione wymiary S. Cook⁹⁹ traktuje jako czynniki zaangażowania takie, jak: myślenie, odczuwanie i działanie. Można stwierdzić, że wysiłek, choć stanowi wyraz zaangażowania, jest „widoczną” częścią zaangażowania.

Równie ważne są odczucia i opinie. Jak wskazano mają one związek z relacjami między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Jednostka może bowiem funkcjonować w organizacji z:

- konieczności (obawia się o koszty i straty związane z odejściem lub brakiem alternatyw zatrudnienia),
- poczucia zobowiązania (do utrzymania relacji członkowskich poprzez przestrzeganie norm społecznych) oraz
- z powodu emocjonalnego przywiązania do przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane związki między pracownikiem a przedsiębiorstwem, zdaniem J.P. Meyera i A.C. Smitha¹⁰⁰, wyznaczają trzy poziomy zaangażowania pracowników: trwania, normatywny i afektywny.

Natomiast T. Brag¹⁰¹, rozważając zaangażowanie, zwraca uwagę na stopień dobrowolności i wyróżnia zaangażowanie typu:

- „chcieć” – dotyczy pracowników, którzy chcą pracować dla organizacji, realizować jej cele, czują się potrzebni, są gotowi do podejmowania odpowiedzialności, realizowania dodatkowych zadań,
- „musieć” – obejmuje uczestników organizacji, którzy są uwięzieni we własnej organizacji, chcieliby odejść, lecz nie mają dokąd lub są związani z miejscem pracy poprzez układy zdrowotne, rodzinne czy czas, który pozostał im do emerytury,
- „powiniennem” – odnosi się do zatrudnionych, którzy są przekonani, że są zobligowani do pracy (np. według zasady wzajemności).

Trzeba stwierdzić, że zaprezentowane formy zaangażowania wiążą się ze sobą, uzupełniają się, przenikają. Zarówno zaangażowanie w organizację, jak i w pracę należy rozpatrywać, uwzględniając trzy wymiary:

- poznawczy,
- emocjonalny,
- fizyczny.

Formy charakteryzujące poziom zaangażowania (trwania, normatywne, afektywne), które dotyczą zaangażowania w organizację, a formy obrazujące stopień dobrowolności („chcę”, „powiniennem”, „muszę”) to zaangażowanie w pracę. Przy czym poszczególne formy zaangażowania obu wskazanych jego kierunków (w pracę/organizację) są powiązane: zaangażowanie trwania wyraża sformułowanie: „muszę być w organizacji”, normatywne – „powiniennem być w organizacji” oraz afektywne – „chcę być w organizacji”. To ostatnie, stanowiąc wyraz dobrowolności, chęci pracowników do bycia częścią or-

⁹⁹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, op.cit.

¹⁰⁰ J.P., Meyer, A.C. Smith, *HRM Practice and Organizational Commitment. Test of Mediatian Model*, „Canadian Journal od Administrative Sciences” 2000, No 17.

¹⁰¹ M. Bugdol, *Op.cit.*, s. 86.

ganizacji, wyzwała ich gotowość do działania, determinację w pokonywaniu trudności, kreatywność, odpowiedzialność i inne, odpowiednie w danej sytuacji, postawy i zachowania¹⁰². Sprzyjają one tworzeniu wartości dodanej dla organizacji, czyli oznaczają zaangażowanie efektywne.

Tabela 2. Klasyfikacja form zaangażowania

Kryterium	Formy zaangażowania
Intensywność wysiłku	utrzymujące się (bez wartości dodanej) efektywne (tworzona wartość dodana)
Kierunek zaangażowania	w organizację w pracę w zawód w środowisko społeczne
Wymiar zaangażowania	emocjonalny fizyczny intelektualny
Poziom zaangażowania	afektywne trwania normatywne
Stopień dobrowolności	„chcę” „muszę” „powiniennem”

Źródło: J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników. (W:) Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu*, pod red. B. Mikuły, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 216.

Organizacje zabiegając o to, by pracowników charakteryzowało zaangażowanie efektywne, powinny uwzględniając kierunek, wymiar, stopień dobrowolności i poziom zaangażowania, zwrócić uwagę na czynniki, które wiążąc się z funkcjonowaniem pracownika w organizacji, wykonywaniem przez niego zadań (codzienną pracą), wpływają na myślenie, odczuwanie i działanie. W literaturze przedmiotu jednym z takich czynników, ważnym, a zarazem „uchwytnym” jest klimat organizacyjny. Stanowi on „powierzchnię” kultury organizacyjnej i jej bezpośredni, łatwo obserwowalny przejaw¹⁰³. Dotyczy sfery spostrzeżeń jednostki i ukazuje, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy¹⁰⁴. M. Bratnicki i W. Dyduch¹⁰⁵ stwierdzili, że klimat organizacyjny wpływa na wzrost zaangażowania pracowników.

¹⁰² W.H. Macey, B. Schneider, *Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>, stan na dzień 19.01.2012 roku; A.S. Davies, L. K. Hugan, *The Engagement Process: Examining the Evidence from Diverse Perspectives*, „Institute of Behavioral and Applied Management” 2009.

¹⁰³ B. Kożuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁰⁴ B. Mikuła, *Op.cit.*

¹⁰⁵ A. Lipińska-Grobelny, *Op. cit.*

3. Kryzys i stres w pracy

3.1. Istota sytuacji kryzysowej

Turbulentne zmiany otoczenia, zmienność informacji, konieczność szybkiego podejmowania decyzji wymuszają na organizacjach zwrócenie uwagi na dwa główne zjawiska kryzysowe, a mianowicie kryzys i sytuację kryzysową. Wielość podejść do definiowania pojęcia kryzys, utrudnia znalezienie jednej, najwłaściwszej definicji tego pojęcia. Mówiąc o kryzysie nie można pominąć analizy terminu „sytuacja kryzysowa”. W literaturze przedmiotu można spotkać się z podejściem traktującym te pojęcia autonomicznie, które przedstawia kryzys, jako fazę sytuacji kryzysowej oraz z podejściem, gdzie sytuacja kryzysowa jest pojęciem węższym od kryzysu.

Każda sytuacja kryzysowa jest inna, ale pomimo tego można wyróżnić wspólne dla wielu definicji jej cechy, takie jak:

- niedostateczny przepływ informacji lub ograniczony do niej dostęp¹⁰⁶,
- niepewność informacji,
- utrata kontroli nad zdarzeniami,
- przeciążenie systemu komunikacyjnego,
- działanie w stresie,
- działanie w sytuacji niepewności,
- groźba poniesienia strat oraz zagrożeniem dla przetrwania organizacji,
- ograniczony czas podejmowania działań,
- skupienie się na krótkookresowych działaniach¹⁰⁷.

Zarządzanie antykryzysowe powinno wyróżniać się określonymi cechami:

- elastycznością i adaptacyjnością, które są charakterystyczne dla struktur organicznych, czyli wzrost roli nieformalnej komunikacji i tworzenia nieformalnych sieci powiązań,
- poszukiwania niestandardowych, najbardziej efektywnych form organizacyjnych,
- decentralizacji,
- integracji umożliwiającej efektywniejsze korzystanie z potencjału pracowników oraz rozwijanie zasobów wiedzy,
- elastycznością wykorzystywania zasobów,
- dynamiką zmian wymuszającą podejście w zakresie opracowywania i realizacji decyzji kierowniczych, i zwiększenie uwagi na kwestie zarządzania czasem,
- charakterystycznym stylem zarządzania uwzględniającego elementy takie jak kształtowanie u członków organizacji aktywności, otwartych postaw w zakresie rozwiązywania problemów, tworzenia więzi grupowych, zapewnienia stabilizacji czy kształtowania motywacji zorientowanej na charakter sytuacji kryzysowej¹⁰⁸.

¹⁰⁶ J.M Pedraza, *Elements for Effective Management of a Business Corporation Crisis Situation (W:) Crisis Management*, pod red. P. Alvintzi, Nova Science Publishers, New York 2010, p. 3.

¹⁰⁷ P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, B., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 19–20.

¹⁰⁸ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 37.

3.2. Stres sytuacyjny w pracy

Stres w pracy jest jednym z podstawowych elementów diagnozy obciążenia psychospołecznego pracowników oraz zagrożenia wypadkami. Jego złożoność i dynamika powodują, że nie ma w literaturze jednolitej koncepcji ani sposobu definiowania tego zjawiska. Najbardziej powszechne w literaturze są trzy koncepcje stresu: stres jako bodziec, stres jako reakcja oraz stres jako ocena interakcji między środowiskiem a organizmem¹⁰⁹. To one leżą u podstaw większości definicji stresu¹¹⁰. Analizując stres w środowisku pracy jako bodziec, badacze odnoszą się do czynników psychospołecznych, które wpływają niekorzystnie na pracowników. Wśród nich wymienić można czynniki: związane z organizacją pracy np. przeciążenie pracą, niejasno określony zakres obowiązków; związane ze sposobem funkcjonowania organizacji np. niezajomość celu i efektów wykonywanej pracy, niejasne kryteria oceniania i nagradzania; związane z zajmowanym stanowiskiem np. brak wiedzy na temat właściwego sposobu wykonywania zadań, monotonia pracy; czynniki związane z relacjami interpersonalnymi np. brak umiejętności współpracy, brak wsparcia ze strony innych pracowników; związane z możliwością rozwoju zawodowego i wpływem pracy na życie prywatne np. praca poniżej aspiracji, ciągle wyjazdy służbowe¹¹¹ i wiele innych. Stres w pracy rozumiany jako reakcja dotyczy zmian psychologicznych i somatycznych w organizmie pracownika. Wśród zmian psychologicznych można wymienić te: o charakterze afektywnym np. złość, niepokój; o charakterze poznawczym np. poczucie bezradności, podejrzliwość; o charakterze behawioralnym np. zachowania agresywne, opieszałość w wykonywaniu pracy; o charakterze motywacyjnym np. utrata zapału do pracy, tłumienie inicjatywy¹¹² i wiele innych.

Stres w pracy odnoszący się do zmian somatycznych obejmuje: wzrost poziomu wydzielania katecholamin (adrenaliny i noradrenaliny), które powodują m.in. zwiększenie ciśnienia krwi; zwiększenie poziomu wydzielania kortyzolu, który osłabia sprawność funkcjonowania układu immunologicznego; zwiększenie aktywności pracy serca; zwiększenie napięcia w różnych grupach mięśni szkieletowych, w tym w mięśniach szyi i karku¹¹³ i wiele innych reakcji fizjologicznych organizmu pracownika. Rozumienie stresu jako relacji między osobą a otoczeniem zaproponowali R.S. Lazarus i S. Folkman w relacyjnej koncepcji stresu. Według nich stres to taka relacja pomiędzy osobą a otoczeniem, która jest oceniana przez tę osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby, a także jako zagrażająca dobrostanowi¹¹⁴. Osoba uznaje daną transakcję jako stresową w oparciu o własną subiektywną ocenę poznawczą. Ocena ta może mieć, ze względu na czas wystąpienia, charakter pierwotny bądź wtórny. Ocena pierwotna dotyczy okre-

¹⁰⁹ J. Terelak, *Psychologia stresu*, Oficyna Wyd. Branta, Bydgoszcz 2001.

¹¹⁰ J. Grobelny, *Skuteczne zarządzanie stresem – studium przypadków*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka”, 2005, nr 12, s. 13–15.

¹¹¹ J. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.

¹¹² N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

¹¹³ *Ibidem*

¹¹⁴ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, Springer-Verlag, NY 1984.

ślenia stopnia wymagań stawianych przez otoczenie, zaś ocena wtórna wiąże się z szacowaniem własnych możliwości poradzenia sobie z tymi wymaganiami¹¹⁵. Takie definiowanie stresu podkreśla jego indywidualny i podmiotowy charakter. Definiowanie stresu w sposób interakcyjny umożliwi najszerze ujmowanie tego zjawiska. W odniesieniu do środowiska pracy stres w ujęciu relacyjnym określany jest jako reakcja psychofizjologiczna, która występuje wówczas, gdy pracownik postrzega, że wymagania w pracy przekraczają lub są na granicy jego możliwości radzenia sobie z określoną sytuacją¹¹⁶.

Stres w pracy może mieć niekorzystne skutki zarówno w wymiarze indywidualnym jak i organizacyjnym. W perspektywie indywidualnej stres może wywołać lub zwiększyć ryzyko wystąpienia chorób psychosomatycznych takich jak: choroby układu sercowo-naczyniowego¹¹⁷, choroby autoimmunologiczne, infekcje górnych dróg oddechowych, depresje¹¹⁸ i inne. W perspektywie organizacyjnej wśród negatywnych skutków stresu badacze wymieniają: wzrost absencji pracowników, wzrost fluktuacji kadr, wzrost liczby wypadków, spadek produktywności¹¹⁹, spadek zadowolenia z pracy, spadek atrakcyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy¹²⁰, spadek zaangażowania w pracę¹²¹. Negatywne skutki stresu w środowisku pracy mogą generować koszty ekonomiczne i społeczne zarówno dla poszczególnych pracowników jak i dla całej organizacji. Koszty ekonomiczne pracownika mogą dotyczyć: utraty dochodów, leczenia, rehabilitacji, itp.; z kolei dla pracodawcy mogą to być koszty związane z absencją pracownika, częstą rekrutacją, utratą majątku trwałego lub obrotowego w wyniku błędów popełnionych przez pracowników i wiele innych. Koszty społeczne ponoszone przez pracownika to: ból, cierpienie spowodowane chorobą lub wypadkiem, wypalenie zawodowe, itp.; zaś do tych ponoszonych przez pracodawcę należą: spadek jakości pracy, konflikty między podwładnymi a przełożonymi, utrata dobrej marki pracodawcy¹²² i inne. Zatem stres w pracy stanowi istotny element diagnozy indywidualnej i organizacyjnej w analizach kapitału ludzkiego.

Potencjał pracowników można ująć, jako cztery zasadnicze elementy, czy poziomy:

- intelektualny: wiedza, umiejętności takie jak innowacyjność, przedsiębiorczość, myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów, zarządzanie czasem itp.;

¹¹⁵ R.S. Lazarus, *Coping theory and research: Past, present and future*, "Psychosom Med" 1993, Vol. 55, p. 234–247.

¹¹⁶ M. Widerszal-Bazyl, *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2009, Nr 6, s. 6–8.

¹¹⁷ *Ibidem*.

¹¹⁸ S. Cohen, D. Janicki-Deverts, *Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009*, "Journal of Applied Social Psychology" 2012, Vol. 42, No 6, p. 1320–1334.

¹¹⁹ M. Widerszal-Bazyl, *Op. cit.*, s. 6–8.

¹²⁰ D. Molek-Winiarska, *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie – Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010, Nr 1, s. 118–124.

¹²¹ T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.

¹²² M. Sęk, M. Hędrzak, A. Bryzik, *Identyfikacja czynników stresogennych występujących w miejscu pracy wraz z określeniem ich wpływu na występowanie wypadków przy pracy i chorób wynikających z długotrwałego narażenia na stres*. Collect Consulting S.A., Katowice 2011.

- moralny: etyka ogólna i zawodowa (sumienność, rzetelność, uczciwość, odpowiedzialność, kultura osobista itp.);
- psychologiczny: motywacja, kondycja (zdrowie) psychiczna, kompetencje społeczne, takie jak np. otwartość na innych, komunikatywność;
- fizyczny: kondycja (zdrowie) fizyczne (wytrzymałość, odporność na zmęczenie, sprawność fizyczna, brak chorób).¹²³

W warunkach turbulentnych zmian i wyzwań stojących przed organizacjami sukces ich w dużym stopniu jest większy niż dotąd, zależy od autentycznego zaangażowania potencjału pracowników w wykonywaną pracę. Właściwe wykorzystanie, podtrzymanie i rozwój tego potencjału wymaga spełnienia określonych warunków. Doświadczanie przez zatrudnionych długotrwałego stresu w miejscu pracy może być istotną barierą w tym procesie. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że istnieje optymalny poziom pobudzenia stresowego sprzyjający sprawnemu działaniu i zachowaniu dobrego stanu zdrowia, natomiast jego przekroczenie staje się nadmiernym obciążeniem dla organizmu i może prowadzić do wyczerpania¹²⁴.

Do przyczyn stresu związanego z pracą należy zaliczyć:

- nadmierne obciążenie pracą ilościowe (duża ilość pracy, zbyt szybkie tempo pracy, krótkie terminy) i jakościowe (zadania ponad możliwości pracownika, zbyt wysokie wymagania emocjonalne, duża odpowiedzialność, trudne decyzje, dylematy moralne);
- niedociążenie jakościowe pracą (praca poniżej kwalifikacji, monotonia i monotopowość pracy, zbyt mała odpowiedzialność);
- brak kontroli nad pracą (nieelastyczne harmonogramy pracy, nieregularne i nieprzewidywalne lub nietypowe godziny pracy, nieustanna presja czasu, współpracowników, kierownictwa);
- złe stosunki międzyludzkie i niewłaściwa kultura organizacyjna (m.in. brak wsparcia od przełożonych, współpracowników, ciągła rywalizacja, brak współpracy, konflikty interpersonalne, niedostateczna komunikacja, zachowania nieetyczne w zespole pracowniczym, w tym mobbing i dyskryminacja, brak jasności celów organizacji);
- brak poczucia współuczestnictwa (żaden lub znikomy wpływ na sprawy związane z organizacją, nieuwzględnianie opinii wynikających z wiedzy i doświadczenia pracowników);
- niejasne role czy konflikt ról w organizacji (sprzeczne wymagania, oczekiwania czy zadania do wykonania, niepewność zatrudnienia);
- złe lub trudne fizyczne, chemiczne i ergonomiczne warunki pracy (hałas, promieniowanie, za wysoka lub za niska wilgotność i temperatura powietrza, wystawienie na drgania i wibracje, niewłaściwe oświetlenie, szkodliwe substancje, niespełniające wymogów ergonomicznych wyposażenie stanowiska pracy itp.);

¹²³ M. Młokosiewicz, *Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 51/2, Szczecin 2018, s. 237.

¹²⁴ M. Ostrowska, A. Michcik, *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2014, Nr 5, s. 13.

- brak możliwości rozwoju kariery zawodowej;
- niewłaściwie przeprowadzaną restrukturyzację;
- wykluczające się nawzajem wymagania w pracy i w domu utrudniające pogodzenie roli zawodowej z życiem rodzinnym (nierównowaga życie prywatne – praca).¹²⁵

Korzyści wynikające z zapobiegania zagrożeniom stresu w miejscu pracy to:

- poprawa zadowolenia z pracy,
- bardziej wydajny, zdrowy i zmotywowany pracownik,
- poprawa wyników organizacji,
- niższe wskaźniki absencji,
- mniej wypadków,
- niższe koszty i obciążenia osób indywidualnych i społeczeństwa.¹²⁶

Uporczywy stres niesie za sobą poważne konsekwencje nie tylko dla jednostki, ale także dla całej organizacji. Koszty ponoszone przez pracodawcę, jeśli jego pracownicy narażeni są na permanentny stres możemy podzielić na koszty ekonomiczne i koszty społeczne. Koszty ekonomiczne związane są z:

- utraconym czasem pracy,
- straconym majątkiem,
- kosztem pracownika ponoszonym pomimo jego nieobecności w pracy (bieżące płatności),
- utratą zaufania klientów,
- utratą dochodów,
- kosztami wynikającymi z systemu socjalnego,
- kosztami spowodowanymi zmniejszeniem dochodu przez współpracowników wskutek niepełnej sprawności pracownika.¹²⁷

Koszty społeczne wiążą się ze:

- spadkiem wydajności danego pracownika, jakości i efektywności jego pracy,
- wzrostem liczby wypadków przy pracy,
- wzrostem ilości konfliktów pomiędzy pracownikami, a także na linii pracownik – przełożony,
- utratą pracowników, odejściami z pracy, długoterminowymi zwolnieniami zdrowotnymi,
- pogorszeniem wizerunku firmy,
- popełnianiem przez pracowników niezamierzonych błędów i pomyłek w trakcie pracy.

¹²⁵ M. Gólczyński, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012; M. Ostrowska, A. Michcik, *Op.cit.*, s. 12–15; WHO, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym: ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009.

¹²⁶ *Stres w pracy? Nie dziękuj! Przewodnik po kampanii Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2013.

¹²⁷ *Program zarządzania stresem*, opracowanie Collect Consulting S.A., Katowice 2011.

Można wyróżnić dobre praktyki walki ze stresem w miejscu pracy:

- definiowanie stresu, opracowanie katalogu czynników i działań niepożądanych,
- działania prewencyjne ze strony pracodawcy,
- opracowanie procedury składania skargi,
- utworzenie komisji,
- kodeks etyczny,
- wywieranie rzeczywistego wpływu na zachowania pracowników,
- odpowiedni dobór pracowników na poszczególne stanowiska, prowadzenie trafnej rekrutacji,
- usprawnienie komunikacji,
- jasne procedury i jednoznaczne cele,
- pozytywne relacje, wsparcie społeczne,
- uczestniczenie pracowników w podejmowaniu decyzji,
- umożliwianie współzależności,
- różnorodność,
- autonomia,
- indywidualne traktowanie pracowników,
- zapewnienie przez organizacje partnerów społecznych dostępu do profesjonalnych informacji na temat stresu związanego z pracą i jego przyczyn.

4. Metodologia badań

4.1. Problematyka i hipotezy badawcze

Kapitał ludzki jest kształtowany m.in. przez klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie w pracy. Poznanie relacji pomiędzy klimatem organizacyjnym, zaufaniem, zaangażowaniem może przyczynić się do lepszego zrozumienia jego znaczenia dla funkcjonowania każdej organizacji w przestrzeni, w tym również w sytuacji kryzysowej, w jakiej może się ona znaleźć.

Relacje klimatu organizacyjnego z zaufaniem, zaangażowaniem, czy stresem kształtują kapitał ludzki w organizacji wpływając na wartość dodaną organizacji, a także na pozycję organizacji w otoczeniu rynkowym w procesie budowania przewagi konkurencyjnej zarówno w sprzyjających okolicznościach jak i w sytuacji kryzysu.

Doświadczeniem sytuacji kryzysowej jest pandemia COVID-19, która w sposób szczególny i dotąd niespotykany kształtuje sytuację gospodarczą w erze globalizacji i cyfryzacji. Związane z nią restrykcje sanitarne w sposób istotny ograniczyły, bądź przyczyniły się do zawieszenia działalności wielu organizacji i przedsiębiorstw w świecie, a co za tym idzie w naszym kraju. Co więcej, przepisy Głównego Inspektora Sanitarnego spowodowały zmiany procedur środowiska pracy wszystkich organizacji i przedsiębiorstw w Polsce.

Specyfika i powszechność wpływu COVID-19 na funkcjonowanie organizacji i przedsiębiorstw wskazuje na potrzebę podjęcia analiz zagadnienia kapitału ludzkiego w sytuacji pandemii. Klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie i stres w sytuacji pracy to istotne elementy kapitału ludzkiego. Stąd też stanowią one przedmiot prezentowanych badań. Podmiotem są pracownicy przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP. Podmioty tego sektora są bardzo ważną gałęzią gospodarki, np. ochrona zdrowia, edukacja, administracja centralna czy lokalna. Realizowane przez nich usługi są niezbędne dla realizowania wszystkich procesów gospodarczych i społecznych, które występują.

Problem badawczy podjęty w pracy sformułowano następująco: Jak kształtuje się kapitał ludzki w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP w sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19?

W celu jego rozwiązania należy postawić następujące pytania: Jak kształtuje się: klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie, w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas COVID-19? Czy pracownicy doświadczają stresu w sytuacji pracy podczas pandemii? Czy i w jaki sposób uwarunkowania psychospołeczne takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, dochód, staż pracy, współkształtują klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie, radzenie sobie ze stresem. Czy i w jaki sposób uwarunkowania organizacyjne takie jak: rodzaj umowy o pracę, jej charakter podczas pandemii, wielkość i rodzaj przedsiębiorstwa, współkształtują klimat organizacyjny, zaufanie, zaangażowanie, radzenie sobie ze stresem. Jak kształtują się relacje między kapitałem organizacyjnym a stresem, zaufaniem czy zaangażowaniem podczas COVID-19? Sytu-

acja COVID-19, związane z nią zmiany w sposobie wykonywania pracy, ograniczenia w kontaktach społecznych, obawy o zdrowie, zgodnie z koncepcją K. Lewina¹²⁸ mogą kształtować poziom klimatu organizacyjnego, stresu, zaufania czy zaangażowania. Stąd też kolejne ważne pytanie, to: Na jakim poziomie przejawiają się te zjawiska?

W celu odpowiedzi na powyższe pytania przyjęto następujące hipotezy:

- H1: W sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, klimat organizacyjny w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP kształtuje się na poziomie niskim.
- H2: W sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, pracownicy przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP doświadczają stresu w pracy na poziomie wysokim.
- H3: W sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, zaufanie organizacyjne pracowników przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP kształtuje się na poziomie niskim.
- H4: W sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, pracownicy przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP angażują się w pracę na poziomie niskim.
- H5: Czym niższy poziom klimatu organizacyjnego tym wyższy poziom stresu w pracy wśród pracowników przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP podczas COVID-19.
- H6: Czym wyższy poziom klimatu organizacyjnego tym wyższy poziom zaufania wśród pracowników przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP podczas COVID-19¹²⁹.
- H7: Czym wyższy poziom klimatu organizacyjnego tym wyższy poziom zaangażowania¹³⁰ wśród pracowników przedsiębiorstw publicznych sektora MŚP podczas COVID-19.

4.2. Metoda i narzędzia badawcze

W celu zebrania danych zastosowano metodę sondażu pośredniego.¹³¹ Pytania i odpowiedzi były przekazywane w formie pisemnej, bez bezpośredniego kontaktu pomiędzy osobą badaną a badającą. Badania przeprowadzono metodą translacyjną – klasyczna technika kwestionariusza ankiety została zdigitalizowana i przeniesiona do sieci.¹³² Badacze wskazują, że współcześnie zanikają różnice pomiędzy wynikami badań papier-

¹²⁸ K. Lewin, *Op.cit.*

¹²⁹ por. K. Durmiat, *Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela – polska adaptacja i normalizacja*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, Nr 6 (3), s. 54.

¹³⁰ *Ibidem*, s. 55–56.

¹³¹ S. Kaczmarczyk, *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach: Studia Ekonomiczne. Metody ilościowe w badaniach marketingowych, 195, Katowice 2014, s. 55–64.

¹³² L.J. Skitka, E. G. Saris, *The Internet as psychological laboratory*, „Annual Review of Psychology” 2006, No 57, p. 529–555.

rowych i w wersji komputerowej.¹³³ Dane zebrano techniką *e-mail survey*.¹³⁴ Zaletą sieciowych badań asynchronicznych jest to, że podczas zbierania danych nie jest konieczna jednoczesna obecność badacza w sieci. Ponadto osoba badana ma dużą elastyczność wyboru terminu i miejsca wypełnienia kwestionariusza. Inną zaletą zbierania danych w badaniach społecznych za pośrednictwem Internetu, jest relatywnie mały błąd stroniczości badań. Czynniki aprobaty społecznej w badaniach tradycyjnych i wspomaganym komputerowo różnią się w niewielkim stopniu.¹³⁵ Błąd stroniczości wpływający na wyniki badania klasycznego wiąże się z cechami indywidualnymi osób badających oraz ze zróżnicowanym poziomem ich umiejętności. Brak interakcji między osobą badaną i badającą w badaniach internetowych eliminuje ten błąd. Badania wskazują także, iż badani uczestniczący w internetowej wersji badania mają zazwyczaj mniejszą tendencję do stawiania siebie w lepszym świetle, zatem ich odpowiedzi są bardziej wiarygodne.¹³⁶ Zakłada się, że jest to związane ze sposobem udzielania odpowiedzi. Forma pisemna jest postrzegana przez respondentów bardziej jako dokument, zaś forma internetowa jest postrzegana jako tymczasowa i ulotna, gdyż przechodząc do kolejnych stron kwestionariusza, udzielone odpowiedzi niejako „znikają”.¹³⁷ Metoda badań sieciowych translacyjnych ma też pewne ograniczenia. Jednym z najważniejszych jest ryzyko braku wiarygodności danych, gdyż osoba badająca nie ma możliwości kontrolowania warunków przeprowadzania badania. Niektórzy autorzy twierdzą, że badanie internetowe nie spełnia warunku standaryzacji.¹³⁸ Każdy badany odpowiada w innych warunkach i okolicznościach np. o różnej porze dnia, w różnych miejscach; każdy ma inny sprzęt i oprogramowanie, itp.

Do zebrania danych na temat: klimatu organizacyjnego, stresu, zaufania i zaangażowania autorzy posłużyli się kwestionariuszami ankiety opisanymi w literaturze.

Klimat organizacyjny

W celu zebrania danych zastosowano II polską adaptację niemieckiego Kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego (KKO) L. von Rosenstiela i R. Bögela¹³⁹ (I adaptacja: Augustynowicz, 1997; $N = 233$; II adaptacja, Durniat, lata 2005/6; $N = 367$;

¹³³ C.J. Gwaltney, A.L. Shields, S. Shiffman, *Equivalence of electronic and paper-and-pencil administration of patient-reported outcome measures: a meta-analytic review*, „Value Health” 2008, no 11 (2), p. 322–333. (doi: 10.1111/j.1524-4733.2007.00231.x.)

¹³⁴ S. Kaczmarczyk, *Op. cit.*, s. 55–64.

¹³⁵ D. Dodou, J.C.F. de Winter, *Social desirability is the same in offline, online, and paper surveys: A meta-analysis*, „Computers in Human Behavior” 2014, No 36, p. 487–495. (doi: 10.1016/j.chb.2014.04.005.)

¹³⁶ Y. Lelkesd, J.A. Krosnicka, D.M. Marx, Ch.M.J. Uddc, B. Parkc, *Complete anonymity compromises the accuracy of self-reports*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2012, No 48 (6), p. 1291–1299.

¹³⁷ W.J. Paluchowski, T. Ptaszyński, *Metodologiczne problemy zbierania danych za pośrednictwem internetu (na przykładzie normalizacji kwestionariusza KONOP)*. (W:) *Diagnozowanie. Wyzwania i konteksty*, pod red. W.J. Paluchowskiego, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań 2017, s. 149–175.

¹³⁸ U.-D. Reips, *The Web Experiment Method: Advantages, disadvantages, and solutions*. (W:) *Psychological experiments on the Internet*, M.H. Birnbaum (red.), CA: Academic Press, San Diego 2000, p. 89–118.

¹³⁹ L. Rosenstiel, R. Boegel, *Op. cit.*

walidacja i normalizacja: Durniat, 2015; $N = 976$)¹⁴⁰. Narzędzie to autorzy przekazali polskim psychologom prof. S.A. Witkowskiemu i prof. Z. Zalewskiemu wraz ze zgodą na kulturową adaptację i wykorzystywanie go do celów badawczych i diagnostycznych. II polska adaptacja kwestionariusza spełnia wszystkie warunki tzw. dobroci psychometrycznej testu¹⁴¹. Walorem tego narzędzia jest zakres i wnikliwość ujmowania wymiarów klimatu organizacyjnego oraz normalizacja, która daje możliwość porównywania uzyskanych wyników w odniesieniu do badanej populacji. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie poszczególnym odpowiedziom przypisano następujące wartości: 1 – „nie zgadzam się”, 2 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „raczej się zgadzam”, 4 – „zgadzam się”, 5 – „całkowicie się zgadzam”. W wyniku II polskiej adaptacji powstała wersja skrócona kwestionariusza, składająca się z 55 pozycji testowych, z których 28 to itemy odwrócone, gdzie przypisano wartości: 5 – „nie zgadzam się”, 4 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „raczej się zgadzam”, 2 – „zgadzam się”, 1 – „całkowicie się zgadzam”. Następnie sumowano wyniki odpowiedzi każdego respondenta w poszczególnych siedmiu skalach oraz dla klimatu organizacyjnego jako całości. Na podstawie normalizacji dla II polskiej adaptacji KKO,¹⁴² wyniki surowe uzyskane przez badanych wyrażono w stenach i w takiej postaci stosowano do dalszych obliczeń statystycznych. Wynikom w skali stenowej przypisano następującą interpretację: 1,00–2,50 poziom klimatu bardzo niski; 2,51–3,50 – poziom niski; 3,51–4,50 – poziom przeciętny niższy; 4,51–5,50 – poziom przeciętny; 5,51–6,50 – poziom przeciętny wyższy; 6,51–8,50 – poziom wysoki; 8,51–9,50 – poziom bardzo wysoki; 9,50–10,00 – poziom najwyższy. Kwestionariusz Rosenstiela i Bögela umożliwia dokonanie trafnego i rzetelnego pomiaru percepcji podstawowych czynników klimatu organizacyjnego, takich jak: współpraca, styl zarządzania, organizacja pracy, komunikacja, wsparcie społeczne oraz motywowanie i rozwój zawodowy. Pozycje testowe zawarte są w obrębie siedmiu skal i posiadają wysoką rzetelność (α -Cronbacha od 0,81 do 0,90)¹⁴³.

Skala wprowadzająca (ogólna) jest skalą niespecyficzną, służy do badania uogólnionych spostrzeżeń i ocen klimatu danej organizacji. Zdaniem Rosenstiela i Bögela ogólny obraz organizacji jest najbardziej zdeterminowany poprzez stosunek kadry zarządzającej do pracowników. Pozytywny klimat organizacji kształtują przekonania pracowników, iż przełożeni są życzliwi i nastawieni pozytywnie. Z kolei instrumentalne traktowanie pracowników obniża ich poczucie wartości, kompetencji zawodowych oraz poczucie utożsamiania się z organizacją¹⁴⁴, a tym samym obniża poziom klimatu organizacyjnego.

Skala: Współpracownicy dotyczy relacji międzyludzkich w organizacji. Dostarcza informacji o tym jak kształtuje się współpraca między pracownikami, czy są wobec

¹⁴⁰ K. Durniat, *Kwestionariusz ...*, op. cit., s. 49.

¹⁴¹ E. Hornowska, *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 25–32.

¹⁴² Durniat, K., *Kwestionariusz...*, op. cit., s. 66.

¹⁴³ *Ibidem*, s. 58.

¹⁴⁴ *Ibidem*, s. 53.

siebie życzliwi i koleżeńscy, czy też ich relacje są raczej napięte i oparte na rywalizacji. Według Rosenstiela i Bögela utrzymywanie pozytywnych relacji interpersonalnych z innymi współpracownikami jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka w organizacji. Jednym z ważnych czynników kształtujących dobre relacje i współpracę jest wzajemne zaufanie między pracownikami. Autorzy kwestionariusza przyjęli, że: wzajemne zaufanie, pozytywne relacje interpersonalne i dobra współpraca sprzyjają: satysfakcji z pracy, wzrostowi osiągnięć zawodowych oraz zmniejszeniu liczby konfliktów między pracownikami¹⁴⁵. Czynniki te podwyższają poziom pozytywnego klimatu organizacyjnego.

Skala: Przełożeni dotyczy postrzegania przez pracowników stylu kierowania. Opiera się ona na koncepcji stylów zarządzania Blake'a i Moutona¹⁴⁶. Autorzy ci wyróżnili dwa style: (1) zarządzanie zorientowane na ludzi (wyrażone poprzez: zainteresowanie pracownikami, ich potrzebami, relacjami społecznymi, rozwojem zawodowym, motywowanie i nagradzanie ich osiągnięć, umożliwienie aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji); (2) zarządzanie zorientowane na zadania (wyrażone poprzez: koncentrację na realizacji zadań i na wydajności, nadzór, oczekiwanie od pracowników posłuszeństwa, bezwzględne przestrzeganie procedur i terminów oraz karanie za wszelkie błędy i uchybienia). Rosenstiel i Bögel przyjęli, że kształtowaniu pozytywnego klimatu w organizacji sprzyja styl zarządzania zorientowany na pracowników¹⁴⁷. Może on zwiększać zadowolenie pracowników i zarazem zmniejszać ich fluktuację.

Skala: Organizacja pracy dotyczy różnorodnych aspektów organizowania pracy, sposobów strukturyzacji i przydziału zadań oraz kontroli ich realizacji. Treść itemów uwzględnia adekwatność przydzielanych zadań i obowiązków względem zdolności i kompetencji pracowników. Rosenstiel i Bögel założyli, że celem i zarazem wynikiem dobrej strukturalizacji pracy jest wzrost motywacji, zaangażowania i efektywności. Ponadto skala ta obejmuje również poziom obciążenia zadaniami, ich specjalizację, złożoność, zakres i terminowość wykonania. Autorzy uwzględnili także zakres zadań charakteryzując go poprzez liczbę podejmowanych czynności niezbędnych do ich wykonania oraz poziom kontroli pracownika nad sposobem realizacji tychże zadań. Rosenstiel i Bögel przyjęli, że zbyt duża specjalizacja, wąski zakres zadań oraz słaba możliwość kontroli sposobu ich wykonania, mogą przyczyniać się do spadku motywacji i zaangażowania pracowników. Wówczas ocena poziomu klimatu organizacyjnego przez pracowników będzie niższa. Wymiar organizacji pracy obejmuje również aspekt logistyczny klimatu. Mechanizmy koordynujące pracę poszczególnych pracowników i zespołów w harmonijną całość, wpływają według autorów narzędzia, na podwyższenie świadomości celów pracy, a także na zaangażowanie pracowników¹⁴⁸.

Skala: Informacja i komunikacja dotyczy zarówno komunikacji pionowej (w górę i w dół) jak i poziomej w organizacji. Itemy tej skali dotyczą zakresu i wiarygodności

¹⁴⁵ *Ibidem*, s. 54.

¹⁴⁶ R. Blake, J. Mouton, *The managerial grid*, TX, Gulf, Houston 1985.

¹⁴⁷ K. Durniat, *Kwestionariusz...*, *op.cit.*, s. 54.

¹⁴⁸ *Ibidem*, s. 55.

informowania pracowników o sprawach ważnych dla organizacji, o celach i planach organizacyjnych, a także o wprowadzanych zasadach postępowania. Rosenstiel i Bögel przyjęli, że pracownik dobrze poinformowany zna cele organizacji i powiązane z nimi cele swojej pracy, a przez to lepiej rozumie aktualne sytuacje w organizacji. Dobra znajomość obowiązków i zadań przyczynia się do lepszego rozumienia przez pracownika swojej roli w organizacji. Autorzy narzędzia założyli, że otrzymywanie i posiadanie informacji o procesach zachodzących w organizacji, a także o podejmowanych decyzjach przyczynia się do wzrostu znaczenia pracy w percepcji pracowników, a przez to ich dowartościowuje, sprawia że czują się traktowani podmiotowo¹⁴⁹. Zatem posiadane o organizacji informacje kształtują sposób jej postrzegania przez pracowników, a tym samym wpływają na poziom klimatu organizacyjnego.

Skala: Reprezentowanie interesów pracowników ujmuje to jak pracownicy postrzegają i oceniają instytucje pracownicze, których celem jest reprezentowanie interesów pracowniczych. Należą do nich m.in. związki zawodowe, rady pracownicze i inne. Zatem wysokie wyniki w tej skali świadczą o tym, że pracownicy są właściwie reprezentowani w ewentualnych sporach i konfliktach z zarządem i przełożonymi w organizacji. Rosenstiel i Bögel założyli, że poszanowanie praw i dbanie o interesy pracownicze takie jak: prawo do bezpieczeństwa zatrudnienia, bezpiecznych warunków pracy, godziwego wynagrodzenia czy poszanowania indywidualności pracowników, będzie sprzyjać kształtowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego¹⁵⁰. Autorzy ci uznali, że poszanowanie i ochrona praw pracowniczych sprzyja podniesieniu efektywności pracy, zaś naruszanie i łamanie tych praw obniża ją.

Skala: Awans i rozwój zawodowy zgodnie z nazwą dotyczy procedur motywowania, nagradzania i awansowania pracowników w organizacji. Rosenstiel i Bögel konstruując ten wymiar klimatu organizacyjnego oparli się na koncepcji hierarchii potrzeb A. Masłowa¹⁵¹. Wiele itemów tej skali dotyczy zaspokojenia potrzeb wyższych pracowników takich jak rozwój czy doskonalenie. Część zagadnień dotyczy także zauważania i doceniania umiejętności jakimi wykazują się pracownicy. Rosenstiel i Bögel założyli, że stwarzanie pracownikom możliwości zaspokajania potrzeb rozwoju i samorealizacji w większym stopniu kształtuje ich zaangażowanie i efektywność, aniżeli motywowanie wyłącznie czynnikami finansowymi¹⁵². Ich zdaniem odnosi się to przede wszystkim do pracowników o wykształceniu wyższym, czy też specjalistycznym.

Kwestionariusz Rosenstiela i Bögela może być stosowany do badania zarówno samego klimatu organizacyjnego, jego wymiarów oraz związków klimatu z innymi czynnikami społeczno-organizacyjnymi takimi jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, zaufanie, efektywność, stres, wypalenie zawodowe i inne¹⁵³. Dlatego też autorzy wybrali to

¹⁴⁹ *Ibidem*.

¹⁵⁰ *Ibidem*.

¹⁵¹ A. Maslow, *Motivation and personality*, Harper and Row, New York 1954.

¹⁵² K. Durniat, *Kwestionariusz...*, *op.cit.*, s. 56.

¹⁵³ *Ibidem*.

narzędzie do badań klimatu organizacyjnego przedsiębiorstw sektora MŚP w sytuacji kryzysowej.

Stres w pracy

Badanie stresu w różnego rodzaju przedsiębiorstwach wymaga narzędzia, które ma charakter ogólny, nie jest ograniczone uwarunkowaniami kontekstowymi (specyfiką działania określonych organizacji, czy pracy na określonych stanowiskach). Kryterium to spełnia Kwestionariusz Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP) opracowany przez T.Chirkowską-Smolak i J.Grobelnego. Dlatego wykorzystano je do zebrania danych empirycznych. PSwP powstało na podstawie skali Postrzeganego Stresu S. Cohena, T. Kamarcka i R. Mermelsteina¹⁵⁴, a dokładnie jej wersji składającej się z 10 pytań – PSS-10. Narzędzie to służy do pomiaru tego, w jakim stopniu ludzie postrzegają wydarzenia życiowe jako stresujące. Osoba badana szacuje swoje przekonania co do nieprzewidywalności, braku kontroli i przeciążenia wydarzeniami w miesiącu poprzedzającym badanie.¹⁵⁵ Stres w tej skali jest ujmowany relacyjnie. T. Chirkowska-Smolak i J. Grobelny stworzyli PSwP w oparciu o konceptualizację PSS-10, tak by nowy kwestionariusz mógł być wykorzystywany do diagnozy stresu organizacyjnego. Pytania kwestionariusza PSwP dotyczą sposobu postrzegania i oceny zdarzeń w środowisku pracy w okresie ostatniego miesiąca przed badaniem. Jest to narzędzie do diagnozy stresu w pracy zarówno w perspektywie indywidualnej jak i organizacyjnej. Konstrukcja kwestionariusza PSwP oparta jest na przekształceniu twierdzeń PSS-10, tak, aby w największym stopniu odnosiły się one do sytuacji zawodowej, a nie całości życia badanych.¹⁵⁶ Zatem kwestionariusz PSwP umożliwia badanie natężenia doświadczanego przez pracowników stresu, w ujęciu relacyjnym. Trafność narzędzia sprawdzono oceniając związek pomiędzy wynikiem jaki uzyskały osoby badane na skali PSwP a szacowanym przez nie nasileniem odczuwania dolegliwości i przebytych chorób.

T. Chirkowska-Smolak i J. Grobelny założyli, że jeśli wyższe wyniki na skali PSwP będą pozytywnie powiązane z nasileniem odczuwania dolegliwości i chorób psychosomatycznych, będzie to przemawiało za trafnością pomiaru stresu zawodowego poprzez to narzędzie.¹⁵⁷ Ponadto proszono badanych by deklarowali swoją przynależność do grup ryzyka związanych z: nadwagą spowodowaną objadaniem się, paleniem papierosów, spożywaniem alkoholu bądź innych substancji psychoaktywnych. Zachowania te zazwyczaj są behawioralnymi reakcjami na doświadczany stres.¹⁵⁸ Współczynnik korelacji ρ -Spearmana wyniku skali PSwP z oceną natężenia chorób przebytych w okresie ostatnich 6 miesięcy, w grupie badanych, którzy zadeklarowali przynajmniej jeden czynnik ryzyka wyniósł 0.17 ($p < 0.01$), zaś dla osób, które nie zadeklarowały żadnego czyn-

¹⁵⁴ T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, *Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP)*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal” 2016, Nr 22, 1, s. 131–139.

¹⁵⁵ S. Cohen, D. Janicki-Deverts, D., *Op.cit.*, s. 1320–1334.

¹⁵⁶ T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, *Op.cit.*, s. 131–139.

¹⁵⁷ *Ibidem*.

¹⁵⁸ N. Chmiel, *Op.cit.*

nika ryzyka – wyniósł 0.12 ($p < 0.05$). Natomiast współczynnik korelacji ρ -Spearmana wyniku skali PSwP z oceną natężenia dolegliwości odczuwanych w okresie ostatnich 3 miesięcy, w grupie badanych, którzy zadeklarowali przynajmniej jeden czynnik ryzyka wyniósł 0.43 ($p < 0.001$), zaś dla osób, które nie zadeklarowały żadnego czynnika ryzyka – wyniósł 0.30 ($p < 0.001$).¹⁵⁹ Rzetelność skali PSwP mierzona wskaźnikiem wewnętrznej spójności α -Cronbacha wyniosła 0.85. Zatem kwestionariusz PSwP to trafne i rzetelne narzędzie do pomiaru stresu rozumianego jako relacja pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem pracy, którą można wykorzystywać w badaniach różnych grup zawodowych.

Skala PSwP składa się z 10 pytań, z czego 6 ma charakter bezpośredni, a 4 – odwrócony. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie poszczególnym odpowiedziom przypisano następujące wartości: 1 – „nigdy”, 2 – „prawie nigdy”, 3 – „czasem”, 4 – „dość często”, 5 – „bardzo często”. Na podstawie treści odpowiedzi przyjęto następujące zasady interpretacji wyników w postaci średnich ważonych: 1,00–1,50 – „brak stresu”, 1,51–2,50 – „bardzo niski poziom stresu”, 2,51–3,50 – „średni poziom stresu”, 3,51–4,50 – „wysoki poziom stresu”, 4,51–5,00 – „bardzo wysoki poziom stresu”.

Zaufanie

W celu zbadania zaufania organizacyjnego, wykorzystano część narzędzia skonstruowanego przez zespół pod kierownictwem M.J. Stankiewicza, które w ramach projektu badawczego służyło do zbierania danych na temat pozytywnego potencjału organizacji.¹⁶⁰ Całe narzędzie obejmowało 9 obszarów pozytywnego potencjału organizacji, a jednym z nich było zaufanie. Rzetelność całego narzędzia charakteryzował wskaźnik α -Cronbacha od 0.83 do 0.97.¹⁶¹ Narzędziem tym badano zaufanie i jego uwarunkowania w organizacji. Do prezentowanych w niniejszej pracy badań wykorzystano część narzędzia dotyczącą przejawów zaufania. M.J. Stankiewicz i jego zespół przyjęli, iż do podstawowych przejawów zaufania w przedsiębiorstwie należą: atmosfera życzliwości; możliwość otwartego wyrażania swoich opinii i szczerego przyznawania się do popełnionych błędów; dzielenie się wiedzą; uczciwość pracowników względem siebie także podczas rywalizacji; delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym; brak oporu pracowników wobec decyzji kierownictwa; oraz zaangażowanie pracowników nawet w trudnych sytuacjach dla firmy.¹⁶² Na tej podstawie zespół M.J. Stankiewicza sformułował 7 pozycji kwestionariusza na temat przejawów zaufania:

„1 – Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerowość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje.

¹⁵⁹ T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, *Op.cit.*, s. 131–139.

¹⁶⁰ Stankiewicz M.J. (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 10.

¹⁶¹ *Ibidem*, s. 12.

¹⁶² B. Józefowicz, *Op. cit.*, s. 195–206.

- 2 – Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).
- 3 – Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą.
- 4 – Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują.
- 5 – W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości,
- 6 – Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje.
- 7 – Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników.¹⁶³

Współczynnik rzetelności dla tych 7 pozycji jest wysoki i wyniósł w niniejszych badaniach α -Cronbacha = 0.87. W części kwestionariusza dotyczącej zaufania, autorzy niniejszych badań zastosowali pięciostopniową skalę Likerta, gdzie poszczególnym odpowiedziom przypisano następujące wartości: 1 – „Nie zgadzam się”, 2 – „Raczej się nie zgadzam”, 3 – „Raczej się zgadzam”, 4 – „Zgadzam się”, 5 – „Zdecydowanie się zgadzam”. Na podstawie treści odpowiedzi przyjęto następujące zasady interpretacji wyników w postaci średnich ważonych: 1,00–2,50 – „brak zaufania”, 2,51–3,50 – „niski poziom stresu”, 3,51–4,50 – „średni poziom zaufania”, 4,51–5,00 – „wysoki poziom zaufania”.

4.3. Grupa badana

Badania przeprowadzono w okresie kwiecień – maj 2020. Głównym powodem zastosowania metody sieciowej translacyjnej do zbierania danych, była ogłoszona w marcu 2020 pandemia COVID-19. Kwestionariusz ankiety zdigitalizowano przy pomocy oprogramowania: *Microsoft Teams* przygotowanego i zarządzanego przez firmę Microsoft na potrzeby edukacyjne Politechniki Lubelskiej. Badania miały charakter dobrowolny i anonimowy. Zbieranie danych poprzez kwestionariusz ankiety za pośrednictwem aplikacji *Teams* dla Politechniki Lubelskiej spełnia warunki RODO. Wypełnienie kwestionariusza ankiety zajmowało badanym od 17 do 21 minut. Badani udzielali odpowiedzi w formule sekwencyjnej, tzn. mogli przechodzić do kolejnych pytań po udzieleniu odpowiedzi na poprzednie. Nie mieli możliwości zapoznania się z pytaniami bez udzielania na nie odpowiedzi. System zapisywał jedynie całkowicie wypełnione ankiety. Jeżeli osoby rezygnowały na jakimkolwiek etapie z dalszego udzielania odpowiedzi, ich kwestionariusze nie były zapisywane.

Grupę badaną stanowili pracownicy państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP z Lubelszczyzny. Dobór próby miał charakter celowy. Do zebrania danych zastosowano metodę sieciową translacyjną i technikę *e-mail survey*.¹⁶⁴ Respondenci, którzy zgodzili się na udział w badaniu, otrzymywali link z kwestionariuszem ankiety do aplikacji *Teams* Politechniki Lubelskiej na skrzynkę mailową. Zdigitalizowany kwestionariusz zawierał metryczkę (19 pozycji) oraz pozycje następujących narzędzi: Kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Bögela (55 pozycji), Kwestionariusza postrzegania stresu w pracy T. Chirkowskiej – Smolak i J. Grobelnego (10 pozycji),

¹⁶³ *Ibidem*.

¹⁶⁴ S. Kaczmarczyk, *Op. cit.*, s.57.

7 pozycji na temat przejawów zaufania w organizacji z narzędzia do pomiaru pozytywnego potencjału organizacji autorstwa M.J. Stankiewicza i jego zespołu oraz (17 pozycji) – łącznie 108.

Badana grupa składała się z 227 osób, w tym 87 mężczyzn (38,3%) i 140 kobiet (61,7%). Były to osoby w wieku od 18 do 62 lat, średnia wieku 39,2 ($SD=10,64$). Większość grupy stanowiły osoby z wykształceniem wyższym: zawodowym – 54 (23,9%) i magisterskim – 124 (54,6%). Osoby badane mieszkały w miastach i miejscowościach różnej wielkości. Najwięcej osób było z małych miejscowości 75 (33%) i z miast powyżej 100tys. mieszkańców – 57 osób (25,1%). Większość respondentów stanowiły osoby zarabiające netto od 2000 do 4000 pln: od 2001 do 3000pln – 79 osób (34,8%), od 3001 do 4000pln – 73 osoby (32,2%). Długość ogólnego stażu pracy osób badanych to okres od 1 miesiąca do 40 lat; średnia długości stażu – 14,9 lat ($SD=10,09$). Najwięcej w badanej grupie było osób o ogólnym stażu pracy powyżej 10 lat – 133 (58,6%). Zdecydowaną większość stanowiły osoby zatrudnione na stałe 202 (89,0%) i wykonujące pracę umysłową – 162 (71,4%). Ze względu na hierarchię organizacyjną, 194 osoby (85,5%) pracują jako podwładni. Pandemia spowodowała wiele zmian sposobu wykonywania pracy w przedsiębiorstwach. Blisko połowa badanych osób 112 (49,3%) pracowała tak jak przed pandemią tzn. w przedsiębiorstwach na swoich dotychczasowych stanowiskach pracy, przestrzegając zasad reżimu sanitarnego. Podobnie blisko połowa badanych 99 (43,6%) pracowała zdalnie z domu, ze względu na pandemię. Niewielka część osób – 16 (7,1%) pozostawała w dyspozycji do pracy ze względu na czasowe zawieszenie działalności przedsiębiorstwa spowodowane pandemią. Większość osób badanych pracowała w firmach, gdzie zatrudnieni byli sami Polacy – 180 (79,3%). 47 (20,7%) osób badanych pracowało w firmach, które zatrudniały także obywateli Ukrainy i Białorusi. Największą część – blisko połowę badanej grupy stanowiły osoby pracujące w małych przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 50 osób – 104 (45,8%). Ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa, zdecydowaną większość badanej grupy stanowili pracownicy firm usługowych – 173 (76,3%) osoby. Ponadto większość badanych to pracownicy przedsiębiorstw zlokalizowanych w jednym miejscu – 159 (70%) osób. Szczegółową charakterystykę badanej grupy przedstawia tab.1. Niektóre kategorie niezależnych zmiennych pobocznych, ze względu na niską liczebność nie będą szczegółowo rozpatrywane w dalszych analizach statystycznych. Należą do nich: grupa osób z wykształceniem zawodowym – 11 (4,8%), pracownicy pozostający w dyspozycji pracodawcy ze względu na czasowe zawieszenie działalności firmy z powodu pandemii – 16 (7,1%) oraz osoby pracujące w jednostkach administracji samorządowej – 11 (4,9%).

Tabela 3. Charakterystyka badanej grupy pracowników przedsiębiorstw sektora publicznego MŚP (N=227)

Czynniki		Kategorie	N	%
psychospołeczne	Płeć	mężczyzna	87	38,3 %
		kobieta	140	61,7 %
	Wiek	18–24 lata	27	11,9 %
		25–34 lata	48	21,1 %
		35–44 lata	66	29,1 %
		powyżej 45 lat	86	37,9 %
	Poziom wykształcenia	zawodowe	11	4,8 %
		średnie	38	16,7 %
		wyższe zawodowe	54	23,9 %
	Miejsce zamieszkania	wyższe magisterskie	124	54,6 %
		mała miejscowość	75	33,0 %
		miasto do 20 tys.	46	20,3 %
		miasto od 20 do 100 tys.	49	21,6 %
	Dochód netto	miasto powyżej 100 tys.	57	25,1 %
		do 2000 pln	28	12,3 %
		2001–3000 pln	79	34,8 %
		3001–4000 pln	73	32,2 %
		4001–5000 pln	24	10,6 %
	Staż pracy ogółem	pow. 5001 pln	23	10,1 %
		od 0 do 3 lat	30	13,2 %
pow. 3 do 6 lat		37	16,3 %	
pow. 6 do 10 lat		27	11,9 %	
organizacyjne	Rodzaj umowy o pracę	pow. 10 lat	133	58,6 %
		stała	202	89,0 %
	Rodzaj pracy	czasowa	25	11,0 %
		fizyczna	65	28,6 %
	Hierarchia stanowiska	umysłowa	162	71,4 %
		przełożony	33	14,5 %
	Narodowość pracowników	podwładny	194	85,5 %
		jednorodna	180	79,3 %
	Praca podczas pandemii	różnorodna	47	20,7 %
		tak jak przed pandemią	112	49,3 %
		praca zdalna – z domu (z powodu pandemii)	99	43,6 %
	Wielkość przedsiębiorstwa	pozostawanie do dyspozycji pracodawcy	16	7,1 %
		10–50 osób	104	45,8 %
		51–250 osób	75	33,0 %
	Rodzaj działalności	251 –	48	21,2 %
produkcyjna		22	9,7 %	
handlowa		21	9,1 %	
usługowa		173	76,3 %	
Typ lokalizacji	administracja	11	4,9 %	
	w jednym miejscu	159	70,0 %	
	oddziały	39	17,2 %	
	sieć placówek	29	12,8 %	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5. Analiza wyników badań empirycznych

5.1. Klimat organizacyjny w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Dane na temat klimatu organizacyjnego w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP zebrane przy pomocy Kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego L.Rosenstiela i R.Bögela charakteryzuje dobra rzetelność. Jakkolwiek nie dotyczy to wszystkich skal. Trzy wymiary klimatu uzyskały współczynnik spójności wewnętrznej α -Cronbacha poniżej poziomu 0.55. Są to skale: Informacja i komunikacja α -Cronbacha=0.52, Reprezentowanie interesów pracowników – 0.42 oraz Awans i rozwój zawodowy – 0.53 (tab.4). Obniżenie wartości współczynnika spójności wewnętrznej w tych skalach może wiązać się ze zmianami jakie zaszły w przedsiębiorstwach od 2015 roku, tj. od czasu normalizacji 2. polskiej adaptacji narzędzia, do czasu przeprowadzenia prezentowanych badań, tj. IV–VI 2020. Rzetelna analiza danych zebranych w tych skalach wymaga rozpoznania zmian, które zaszły. To z kolei będzie możliwe po poddaniu tych skal ponownej analizie czynnikowej, co wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Analiza parametrów rozkładu zmiennych – wymiarów klimatu organizacyjnego oraz jako całości wykazała, że dane żadnego z nich nie tworzą rozkładu normalnego. Wszystkie wyniki testu Kołmogorowa-Smirnowa są na poziomie istotności $p>0.05$ (tab.5). Wszystkie rozkłady wymiarów są prawoskośne. Ze względu na skupienie wartości rozkładu wokół średniej, wymiary klimatu: Współpracownicy, Przełożeni i Organizacja pracy są leptokurtyczne¹⁶⁵; natomiast Klimat ogólny i Klimat organizacyjny (jako całość) są platykurtyczne¹⁶⁶ (tab.5).

Uzyskane wyniki wskazują, że pracownicy państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP postrzegają cały klimat organizacyjny na granicy – między poziomem przeciętnym, a przeciętnym wyższym $M=5,49$ (tab.5). Sytuacja taka wymaga, by w przedsiębiorstwach, które brały udział w badaniu dokonano szczegółowej analizy uzyskanych wyników, w celu trafnego rozpoznania mocnych i słabych stron wymiarów klimatu organizacyjnego.¹⁶⁷ Dzięki temu badane przedsiębiorstwa we własnym zakresie, bądź przy pomocy ekspertów będą mogły opracować plan poprawy funkcjonowania, mający na celu podniesienie poziomu klimatu. Klimat ogólny w badanych przedsiębiorstwach jest postrzegany na poziomie niskim $M=3,47$ (tab.5). Respondenci podkreślali: „Nie należy się dziwić, że w warunkach pracy jakie stwarza nasza firma ludzie często chorują.” Zaś najniższą ocenę uzyskało stwierdzenie: „W naszej firmie podejmuje się wysiłki, aby warunki pracy czynić godnymi dla ludzi” ($M=3,40$), co wskazuje że pracownicy czują się traktowani

¹⁶⁵ Rozkład leptokurtyczny — oznacza, że wartości interesującej nas zmiennej są skoncentrowane wokół średniej oraz istnieje większa szansa pojawienia się obserwacji odstających. Występuje wówczas, gdy kurtoza jest dodatnia.

¹⁶⁶ Rozkład platykurtyczny — oznacza, że wartości zmiennej są rozrzucone wokół średniej oraz występuje mniejsze prawdopodobieństwo spotkania wartości ekstremalnych. Występuje wówczas, gdy kurtoza jest ujemna.

¹⁶⁷ K. Durniat, *Kwestionariusz ...*, op.cit., s. 67.

instrumentalnie. Atmosfera kreowana przez kadrę kierowniczą sprzyja obniżeniu poczucia wartości, kompetencji oraz stopnia utożsamiania się z firmą. Wymiar klimatu określany jako „Współpracownicy” postrzegany jest przez badanych na poziomie przeciętnym niższym $M=3,73$ (tab.5).

Badani podkreślali, iż „Za grzecznościami i komplementami kryje się wszystko to, co się nam nie udaje” oraz „Często zdarzają się u nas napięcia między starszymi a młodszymi pracownikami”. Można zatem wnioskować, że relacje między pracownikami są poprawne i powierzchowne, zaś konflikty mają swoje źródło zazwyczaj w różnicach międzypokoleniowych. Wymiar klimatu „Przełożeni” badani pracownicy oceniają na poziomie przeciętnym niższym $M=4,17$ (tab.5). Pracownicy czują się obarczeni odpowiedzialnością za błędy kierownictwa: „Nasi przełożeni próbują zrzucić swoje błędy na nas”; mają poczucie niesprawiedliwości: „Przełożeni traktują nas niesprawiedliwie”; czują się pomijani: „Przy podejmowaniu decyzji, które dotyczą bezpośrednio pracowników, nie pyta się ich wcześniej o zdanie”. Na tej podstawie można wnioskować, że kadra kierownicza w państwowych przedsiębiorstwach opiera się głównie na zarządzaniu zorientowanym na zadania,¹⁶⁸ co obniża zadowolenie z pracy, a zarazem poziom klimatu organizacyjnego. Klimat ze względu na „Organizację pracy” jest postrzegany przez badanych na poziomie niskim $M=3,19$ (tab.5). Badani podkreślają, że „Pracownicy rzadko kiedy trzymają się swoich harmonogramów” i „W naszej firmie nikt nie jest w stanie realizować swojej pracy; ciągle jest się odrywającym od swoich zadań i otrzymuje się inne zlecenia”. Można zatem wnioskować, że stosowane w państwowych przedsiębiorstwach mechanizmy koordynujące pracę poszczególnych pracowników i zespołów nie są efektywne, a pracownicy negatywnie oceniają klimat w aspekcie logistycznym. Ponadto na negatywną ocenę klimatu w wymiarze „Organizacji pracy” wpływa fakt, iż „Warunki pracy pozostawiają wiele do życzenia” oraz brak stosowania jasno określonych reguł podziału zadań, kontroli ich realizacji i komunikacji poziomej. Badani pracownicy podkreślają: „Członkowie innych grup pracowniczych zbyt często mieszają się w nasze sprawy”.

Zatem błędy w procedurach organizacji pracy i słaba organizacja stanowisk pracy, przyczyniają się do negatywnej oceny klimatu organizacyjnego przez zatrudnionych w firmach państwowych. Klimat w wymiarze „Informacji i komunikacji” został oceniony przez badanych na poziomie przeciętnym $M=4,43$ (tab.5). Zdaniem pracowników „w ustalaniu długoterminowych planów nie uczestniczą nigdy ci, którzy później są odpowiedzialni za skutki ich realizacji”, a „informacje, które otrzymują, często są sprzeczne ze sobą”. Brak współdziałania przy omawianiu planowanych działań i pewien chaos informacyjny przyczyniają się do obniżenia poziomu klimatu. Z kolei pracownicy pozytywnie postrzegają formalną komunikację pionową w dół, wyrażaną przez otrzymywanie niektórych informacji z wyprzedzeniem: „Zawsze na długo przed wprowadzeniem nowych urządzeń i nowego wyposażenia informowani są ci, których to dotyczy”, „O zmniejszeniu liczby zamówień, wstrzymaniu zatrudnienia lub pogorszeniu się kondycji firmy jesteśmy zawsze informowani w odpowiednim czasie”.

¹⁶⁸ R. Blake, J. Mouton, *Op.cit.*

Tabela 4. Rzetelność i statystyki opisowe wyników ogólnych Kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego L.Rosenstiel i R.Bögela (N=227; wyniki surowe)

Klimat organizacyjny – wymiary	Liczba pozycji skali	M	SD	Mediana	Minimum	Maksimum	α -Cronbacha (p<0,05)	α -Cronbacha (p<0,05) II polska adaptacja skali
Klimat ogólny	5	16,23	4,45	16,00	5,00	25,00	0,80	0,85
Współpracownicy	9	26,88	5,50	27,00	9,00	43,00	0,71	0,86
Przełożeni	12	35,40	7,08	35,00	12,00	56,00	0,63	0,92
Organizacja pracy	7	20,50	4,88	20,00	9,00	34,00	0,60	0,81
Informacja i komunikacja	10	30,22	5,12	30,00	15,00	45,00	0,52	0,90
Reprezentowanie interesów pracowników	5	15,04	3,26	15,00	8,00	25,00	0,42	0,81
Awans i rozwój zawodowy	7	21,06	4,42	21,00	11,00	35,00	0,53	0,85
Klimat organizacyjny (całość)	55	165,35	23,71	162,00	116,00	250,00	0,87	-

Legenda: M – średnia; SD – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych, wartości α -Cronbacha II polskiej adaptacji skali na podstawie Durmiat, K., *Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology, 2012” No 10 (1), p. 163.

Tabela 5. Klimat organizacyjny publicznych przedsiębiorstw sektora MŚP podczas pandemii COVID-19 – parametry rozkładu (N=227; wyniki w skali stenowej)

Klimat organizacyjny – wymiary	M	Mediana	Dolny Kwartyl	Górny Kwartyl	Skóśność	Bł. std. Skóśność	Kurtoza	Bł. std. Kurtoza	Test K – S (p<0,05)
Klimat Ogólny	3,47	3	1	6	0,611	0,161	-0,919	0,322	0,2
Współpracownicy	3,73	3	2	5	0,979	0,161	0,328	0,322	0,2
Przełożeni	4,17	4	3	5	0,698	0,161	0,443	0,322	0,2
Organizacja pracy	3,19	2	1	5	1,084	0,161	0,203	0,322	0,2
Informacja i komunikacja	4,43	4	3	6	=	=	=	=	=
Reprezentowanie interesów pracowników	3,97	4	2	5	=	=	=	=	=
Awans i rozwój zawodowy	4,38	4	3	6	=	=	=	=	=
Klimat organizacyjny (całość)	5,49	5	4	7	0,447	0,161	-0,283	0,322	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Otrzymywanie określonych informacji o planowanych zmianach przyczynia się do pozytywnego postrzegania klimatu organizacyjnego przez pracowników firm państwowych. Wymiar klimatu „Reprezentowanie interesów pracowników” respondentami postrzegają na poziomie przeciętnym niższym $M=3,97$ (tab.5). Zdaniem badanych pracowników przedsiębiorstw państwowych: „Przy kwalifikowaniu pracowników do określonej grupy płac kierownictwo prawie w ogóle nie uwzględnia stanowiska naszych przedstawicieli (np. rady pracowniczej, związków zawodowych)”, a także „Wybrani przez pracowników reprezentanci często dają się zbywać przez kierowników”. Z jednej strony brak uwzględniania opinii przedstawicieli pracowników przez kadrę kierowniczą, a z drugiej brak umiejętności efektywnego komunikowania i negocjowania spraw pracowniczych u tychże przedstawicieli pracowników, wpływają na obniżenie poziomu klimatu organizacyjnego. Pracownicy podkreślają, że zazwyczaj „Każdy musi sam walczyć o uwzględnianie jego własnych interesów”. Niemniej jednak w badanych przedsiębiorstwach zdarzają się także sytuacje, kiedy obie strony pochylają się nad poszukiwaniem dobrego rozwiązania: „Nawet wtedy, gdy interesy pracodawcy i pracowników są różne, zawsze znajdzie się rozwiązanie, które ostatecznie służy wszystkim”. Sytuacje te wpływają na postrzeganie klimatu organizacyjnego na poziomie wyższym. Wymiar klimatu „Awans i rozwój zawodowy” jest postrzegany przez pracowników firm państwowych na poziomie przeciętnym niższym $M=4,38$ (tab.5). Badani pracownicy podkreślają najbardziej brak wielu możliwości awansu. Ponadto negatywnie oceniają system wynagrodzeń: „System wynagrodzeń jest u nas bardzo niesprawiedliwy”, i nagród: „W porównaniu do innych firm wynagrodzenia za dodatkowe osiągnięcia są u nas nieatrakcyjne”. Respondenci zauważyli też, że: „Najlepiej powodzi się pochlebcom”. Można zatem wnioskować, że mała liczba ścieżek kariery, niesprawiedliwy system wynagrodzeń i brak doceniania pracowników za dodatkowe osiągnięcia w pracy, dostrzeganie bardziej prób „przypodobania się” aniżeli zwiększenia zaangażowania w pracę, nie zachęcają do rozwoju zawodowego. Wskazane uwarunkowania obniżają poziom klimatu organizacyjnego. Chociaż pracownicy wskazują, iż: „Nowe pomysły i propozycje są doceniane”, to w kontekście niesprawiedliwego systemu wynagrodzeń i preferowania pochlebstw, może to w niewielkim stopniu wpływać na podwyższenie poziomu klimatu organizacyjnego. W prezentowanych badaniach klimat organizacyjny jest analizowany w dwu perspektywach. W jednej wymiary klimatu takie jak: klimat ogólny, Współpracownicy, Przełożeni, Organizacja pracy, analizowane są oddzielnie. W drugiej zaś – klimat organizacyjny analizowany jest jako całość. Dlatego też pojęcie: klimat ogólny – odnosi się do jednego z wymiarów klimatu organizacyjnego i dotyczy relacji międzypracowniczych i relacji między przełożonymi a podwładnymi, natomiast pojęcie: klimat organizacyjny odnosi się do wszystkich wymiarów wyróżnionych w badaniach ujętych jako całość.

5.1.1. Klimat organizacyjny i jego wymiary w kontekście psychospołecznym

W celu pełniejszego poznania uwarunkowań klimatu organizacyjnego, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu

zmienne psychospołeczne współkształtują klimat w przedsiębiorstwach państwowych podczas pandemii COVID-19? Uzyskane wyniki badań wskazują, że Klimat ogólny jest współkształtowany przez czynniki psychospołeczne takie jak: miejsce zamieszkania, wiek, ogólny staż pracy oraz poziom wykształcenia. Chociaż wartość współczynników korelacji jest niska od 0,15 do 0,26, to są one na istotnym i wysoce istotnym poziomie statystycznym (tab.6). Pracownicy mieszkający w większych miastach postrzegają klimat ogólny na wyższym poziomie, aniżeli ci mieszkający w mniejszych miejscowościach ($\rho=0,26$, $p<0,001$). Wraz z wiekiem ($\rho=-0,25$, $p<0,001$) i długością ogólnego stażu pracy ($\rho=-0,23$, $p<0,001$), poziom postrzegania klimatu ogólnego przez pracowników jest niższy. Podobnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia obniża się poziom postrzegania klimatu ogólnego ($\rho=-0,15$, $p<0,05$). Płeć pracowników oraz poziom dochodu nie są znaczące w kształtowaniu poziomu postrzegania klimatu ogólnego.

Tabela 6. Psychospołeczne uwarunkowania klimatu w wymiarze ogólnym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	P	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Płeć	mężczyzna	87	1,2586	0,2		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			-0,2557	0,000
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,1536	0,02
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			0,2629	0,000
Dochód netto	2000–7000 pln	227			0,0399	0,5
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			-0,2297	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki badań wskazują, że wymiar klimatu organizacyjnego dotyczący relacji międzypracowniczych jest współkształtowany przez czynniki psychospołeczne takie jak: wiek, długość ogólnego stażu pracy i poziom wykształcenia (tab.7). Mimo iż współczynniki korelacji są niskie – od 0,15 do 0,27, to ich poziom jest statystycznie istotny (tab.7). Pracownicy starsi ($\rho=-0,20$, $p<0,01$) oraz o dłuższym stażu pracy ($\rho=-0,15$, $p<0,05$) postrzegają klimat organizacyjny kształtowany przez relacje międzypracownicze na poziomie niższym, niż ci młodszy wiekiem i o krótszym stażu pracy. Pracownicy z wykształceniem wyższym niżej oceniają klimat organizacyjny z perspektywy relacji międzypracowniczych, aniżeli ci z niższym wykształceniem ($\rho=-0,27$, $p<0,001$). Płeć,

miejsce zamieszkania i poziom dochodu nie mają istotnego znaczenia w percepcji poziomu klimatu organizacyjnego w wymiarze relacji między pracownikami.

Przeprowadzone badania wykazały, że poziom klimatu organizacyjnego odnoszący się do stylu kierowania jest współkształtowany przez następujące czynniki psychospołeczne: wiek, długość ogólnego stażu pracy, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania oraz poziom dochodu. Mimo iż korelacje są niewielkie – od 0,16 do 0,30, to ich poziom jest statystycznie istotny. Pracownicy starsi ($\rho=-0,30$, $p<0,001$) oraz o dłuższym stażu pracy ($\rho=-0,30$, $p<0,001$) oceniają klimat organizacyjny związany ze stylem kierowania gorzej niż osoby młodsze i o krótszym stażu pracy (tab.8). Osoby z wykształceniem wyższym postrzegają klimat organizacyjny związany ze stylem kierowania na poziomie niższym, aniżeli te z niższym ($\rho=-0,22$, $p<0,001$). Pracownicy z większych miast wyżej oceniają klimat organizacyjny w wymiarze stylu kierowania, aniżeli ci mieszkający w mniejszych miejscowościach ($\rho=0,16$, $p<0,05$). Poziom dochodu także ma znaczenie w postrzeganiu klimatu w aspekcie stylu kierowania, czym wyższy poziom dochodu, tym klimat organizacyjny oceniany wyżej ($\rho=0,18$, $p<0,01$). Płeć pracowników nie ma znaczenia w postrzeganiu klimatu ze względu na styl kierowania.

Tabela 7. Psychospołeczne uwarunkowania klimatu w wymiarze: Współpracownicy, w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Płeć	mężczyzna	87	0,3731	0,7		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			-0,2025	0,002
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,2680	0,000
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			0,1247	0,06
Dochód netto	2000–7000 pln	227			0,0279	0,7
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			-0,1522	0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przeprowadzone badania wykazały, że poziom klimatu organizacyjnego odnoszący się do stylu kierowania jest współkształtowany przez następujące czynniki psychospołeczne: wiek, długość ogólnego stażu pracy, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania oraz poziom dochodu. Mimo iż korelacje są niewielkie – od 0,16 do 0,30, to ich poziom jest statystycznie istotny. Pracownicy starsi ($\rho=-0,30$, $p<0,001$) oraz o dłuższym

stażu pracy ($\rho=-0,30$, $p<0,001$) oceniają klimat organizacyjny związany ze stylem kierowania gorzej niż osoby młodsze i o krótszym stażu pracy (tab.8). Osoby z wykształceniem wyższym postrzegają klimat organizacyjny związany ze stylem kierowania na poziomie niższym, aniżeli te z niższym ($\rho=-0,22$, $p<0,001$). Pracownicy z większych miast wyżej oceniają klimat organizacyjny w wymiarze stylu kierowania, aniżeli ci mieszkający w mniejszych miejscowościach ($\rho=0,16$, $p<0,05$). Poziom dochodu także ma znaczenie w postrzeganiu klimatu w aspekcie stylu kierowania, czym wyższy poziom dochodu, tym klimat organizacyjny oceniany wyżej ($\rho=0,18$, $p<0,01$). Płeć pracowników nie ma znaczenia w postrzeganiu klimatu ze względu na styl kierowania.

Tabela 8. Psychospołeczne uwarunkowania wymiaru klimatu: Przełożeni, w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	0,6069	0,5		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			-0,3013	0,000
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,2254	0,000
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			0,1634	0,01
Dochód netto	2000–7000 pln	227			0,1837	0,005
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			-0,2979	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że klimat organizacyjny związany z organizacją pracy jest współkształtowany przez takie czynniki psychospołeczne jak: wiek, długość stażu pracy, poziom wykształcenia oraz miejsce zamieszkania. Współczynniki korelacji są na poziomie niskim – od 0,20 do 0,30, niemniej jednak statystycznie wysoce istotnym (tab.9). Osoby młodsze niżej oceniają poziom klimatu w aspekcie organizacji pracy, aniżeli starsze ($\rho=-0,30$, $p<0,001$). Pracownicy o dłuższym stażu pracy słabiej oceniają klimat związany z organizacją pracy niż osoby pracujące krócej ($\rho=-0,21$, $p<0,01$). Podobnie osoby z wykształceniem wyższym niżej oceniają klimat w wymiarze organizacji pracy, aniżeli osoby mniej wykształcone ($\rho=-0,25$, $p<0,001$). Z kolei pracownicy mieszkający w większych miastach wyżej oceniają klimat w wymiarze organizacji pracy, aniżeli ci z mniejszych miejscowości ($\rho=0,20$, $p<0,01$). Płeć oraz poziom dochodu pracowników nie odgrywa roli w postrzeganiu klimatu w wymiarze organizacji pracy.

Tabela 9. Psychospołeczne uwarunkowania wymiaru klimatu: Organizacja pracy, w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Płeć	mężczyzna	87	-0,4875	0,6		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			-0,3018	0,000
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,2528	0,000
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			0,1981	0,002
Dochód netto	2000–7000 pln	227			-0,0590	0,4
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			-0,2106	0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 10. Psychospołeczne uwarunkowania klimatu organizacyjnego w wymiarze całościowym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Płeć	mężczyzna	87	0,3949	0,7		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			-0,3554	0,000
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,2812	0,000
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			0,2698	0,000
Dochód netto	2000–7000 pln	227			0,0939	0,1
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			-0,2712	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że klimat organizacyjny postrzegany całościowo jest współkształtowany przez takie czynniki psychospołeczne jak: wiek, długość stażu pracy, poziom wykształcenia oraz miejsce zamieszkania (tab.10). Współczynniki korelacji w większości są na poziomie niskim, jedynie współczynnik odnoszący się do wieku jest na poziomie umiarkowanym (od 0,27 do 0,35), niemniej jednak są statystycznie istotne. Pracownicy starsi niżej oceniają poziom klimatu organizacyjne-

go, aniżeli młodszy ($\rho=-0,35$, $p<0,001$). Także pracownicy z dłuższym stażem pracy niżej oceniają klimat organizacyjny, aniżeli ci pracujący krócej ($\rho=-0,27$, $p<0,001$). Podobnie osoby z wykształceniem wyższym słabiej oceniają klimat organizacyjny, aniżeli ci z niższym ($\rho=-0,20$, $p<0,001$). Z kolei osoby mieszkające w większych miastach lepiej oceniają klimat organizacyjny, aniżeli te z mniejszych miejscowości ($\rho=0,27$, $p<0,001$). Płeć oraz poziom dochodu respondentów nie wpłynęły na postrzeganie klimatu organizacyjnego w sposób całościowy.

5.1.2. Klimat organizacyjny i jego wymiary – uwarunkowania organizacyjne

W celu dalszych analiz uwarunkowań klimatu organizacyjnego, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu zmienne organizacyjne współkształtują klimat w przedsiębiorstwach państwowych podczas pandemii COVID-19? Uzyskane wyniki badań wskazują, że *klimat ogólny* jest współkształtowany przez czynniki organizacyjne takie jak: miejsce stanowiska zajmowanego w hierarchii organizacyjnej oraz sposób wykonywania pracy podczas pandemii COVID-19 (tab.11). Przełożeni wyżej oceniają klimat ogólny, aniżeli podwładni ($z=3,48$ dla $p < 0,001$). Ponadto pracownicy pracujący podczas pandemii tak jak przed nią zdecydowanie lepiej ocenili klimat ogólny, aniżeli ci pracujący zdalnie – z domu ($z=3,68$ dla $p < 0,001$). Czynniki organizacyjne takie jak: rodzaj umowy o pracę, sposób jej wykonywania, narodowość współpracowników, wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności oraz typ lokalizacji, nie miały znaczenia w kształtowaniu klimatu ogólnego w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas Covid-19.

Tabela 11. Organizacyjne uwarunkowania klimatu w wymiarze ogólnym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	M	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,6085	0,5	3,49		
	czasowa	25			3,28		
Rodzaj pracy	fizyczna	65	1,3962	0,2	3,83		
	umysłowa	162			3,33		
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	3,4779	0,000	5,06		
	podwładny	194			3,20		
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,9553	0,3	3,39		
	różnorodna	47			3,79		
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	3,6761	0,000	4,06		
	praca zdalna – z domu	99			2,70		
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50	227				-0,0107	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przeprowadzone badania wskazały, że wymiar klimatu: *Współpracownicy* współkształtują następujące czynniki organizacyjne: rodzaj wykonywanej pracy, miejsce stanowiska zajmowanego w hierarchii organizacyjnej, narodowość pracowników, sposób wykonywania pracy podczas pandemii COVID-19 oraz rodzaj działalności przedsiębiorstwa (tab.12). Osoby wykonujące pracę fizyczną lepiej oceniły klimat w wymiarze relacji międzypracowniczych, aniżeli ci wykonujący pracę umysłową ($z=3,27$ dla $p < 0,01$). Przełożeni wyżej ocenili klimat w wymiarze relacji międzypracowniczych, aniżeli podwładni ($z=2,36$ dla $p < 0,05$). Pracownicy firm zatrudniających osoby różnych narodowości lepiej ocenili klimat w wymiarze relacji społecznych, aniżeli ci z firm zatrudniających tylko obywatele Polski ($z=-2,35$ dla $p < 0,05$). Ponadto pracownicy pracujący podczas pandemii tak jak przed nią zdecydowanie lepiej ocenili klimat ogólny, aniżeli ci pracujący zdalnie – z domu ($z=5,06$ dla $p < 0,001$). Pracownicy firm produkcyjnych ($M=4,91$) istotnie wyżej ocenili klimat związany z wzajemnymi relacjami, aniżeli pracujący w firmach usługowych ($M=3,51$; $z=2,80$ dla $p < 0,05$). Czynniki organizacyjne takie jak: rodzaj umowy o pracę, wielkość przedsiębiorstwa, oraz typ lokalizacji, nie miały znaczenia w kształtowaniu wymiaru klimatu organizacyjnego: *Współpracownicy* w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas Covid-19.

Tabela 12. Organizacyjne uwarunkowania wymiaru klimatu: *Współpracownicy* w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	M	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-1,5399	0,1	3,66		
	czasowa	25			4,36		
Rodzaj pracy	fizyczna	65	3,2741	0,001	4,58		
	umysłowa	162			3,39		
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	2,3569	0,02	4,42		
	podwładny	194			3,62		
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-2,3496	0,02	3,60		
	różnorodna	47			4,23		
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	5,0599	0,000	4,37		
	praca zdalna – z domu	99			2,84		
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50	227				-0,0099	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki postrzegania wymiaru klimatu: *Przełożeni* wskazują, że jest on współkształtowany przez następujące czynniki organizacyjne: rodzaj wykonywanej pracy, narodowość pracowników, sposób wykonywania pracy podczas pandemii COVID-19 oraz typ lokalizacji przedsiębiorstwa (tab.13). Osoby wykonujące pracę fizyczną lepiej

oceniły klimat w wymiarze stylu kierowania, aniżeli ci wykonujący pracę umysłową ($z=3,79$ dla $p < 0,01$). Pracownicy firm zatrudniających osoby różnych narodowości lepiej ocenili klimat w wymiarze stylu kierowania, aniżeli ci z firm zatrudniających tylko polskich obywateli ($z=-2,99$ dla $p < 0,01$). Osoby pracujące podczas pandemii tak jak przed nią zdecydowanie lepiej oceniły klimat w wymiarze stylu kierowania, aniżeli ci pracujący zdalnie – z domu ($z=4,74$ dla $p < 0,001$). Ponadto pracownicy firm zlokalizowanych w oddziałach ($M=4,85$) istotnie wyżej ocenili klimat związany z wymiarem stylu kierowania, aniżeli pracownicy przedsiębiorstw zlokalizowanych w jednym miejscu ($M=3,97$; $z=2,89$ dla $p < 0,05$). Czynniki organizacyjne takie jak: rodzaj umowy o pracę, miejsce stanowiska zajmowanego w hierarchii organizacyjnej, wielkość przedsiębiorstwa oraz rodzaj prowadzonej przez nie działalności, nie miały znaczenia w kształtowaniu wymiaru klimatu organizacyjnego: Przełożeni w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas Covid-19.

Tabela 13. Organizacyjne uwarunkowania wymiaru klimatu: Przełożeni w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	M	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-1,7642	0,08	4,09		
	czasowa	25			4,80		
Rodzaj pracy	fizyczna	65	3,7939	0,001	4,86		
	umysłowa	162			3,89		
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,6466	0,5	4,48		
	podwładny	194			4,12		
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-2,9943	0,002	4,00		
	różnorodna	47			4,81		
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	4,7402	0,000	4,69		
	praca zdalna – z domu	99			3,42		
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50	227				0,0296	0,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań w obszarze klimatu organizacyjnego: *Organizacja pracy* wykazały, że jest on współkształtowany przez takie czynniki organizacyjne jak: rodzaj wykonywanej pracy, sposób wykonywania pracy podczas pandemii oraz rodzaj prowadzonej przez firmę działalności (tab.14). Pracownicy pracujący fizycznie zdecydowanie wyżej ocenili klimat związany z organizacją pracy, aniżeli pracownicy umysłowi ($z=4,92$ dla $p < 0,001$). Pracownicy fizyczni lepiej oceniają ilość i złożoność zleczanych przez zwierzchników zadań oraz kontrolę ich realizacji. Osoby pracujące podczas pandemii tak jak przed nią zdecydowanie lepiej oceniły organizację pracy w przedsiębior-

stwie, aniżeli ci pracujący zdalnie – z domu ($z=3,83$ dla $p < 0,001$). Ponadto pracownicy firm produkcyjnych ($M=4,41$) istotnie wyżej ocenili klimat ze względu na organizację pracy, niż ci pracujący w firmach usługowych ($M=2,96$; $z=2,61$ dla $p < 0,05$). Czynniki organizacyjne takie jak: rodzaj umowy o pracę, miejsce stanowiska zajmowanego w hierarchii organizacyjnej, narodowość pracowników, wielkość przedsiębiorstwa oraz typ lokalizacji, nie miały znaczenia w kształtowaniu wymiaru klimatu organizacyjnego: Organizacja pracy w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas pandemii.

Tabela 14. Organizacyjne uwarunkowania wymiaru klimatu: Organizacja pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya z	p	M	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-1,2752	0,2	3,11		
	czasowa	25			3,84		
Rodzaj pracy	fizyczna	65	4,9252	0,000	4,46		
	umysłowa	162			2,68		
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	1,6515	0,1	3,94		
	podwładny	194			3,07		
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,5088	0,6	3,17		
	różnorodna	47			3,28		
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	3,8319	0,000	3,66		
	praca zdalna – z domu	99			2,34		
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50	227				0,0110	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki odnoszące się do całościowego postrzegania klimatu organizacyjnego przez pracowników przedsiębiorstw państwowych wskazują, że jest on współkształtowany przez takie oto czynniki organizacyjne: rodzaj wykonywanej pracy, pozycja zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji, sposób wykonywania pracy podczas pandemii, rodzaj prowadzonej przez firmę działalności oraz typ jej lokalizacji (tab.15). Pracownicy fizyczni zdecydowanie wyżej ocenili klimat organizacyjny w wymiarze całościowym, aniżeli umysłowi ($z=4,44$ dla $p < 0,001$). Przełożeni lepiej postrzegali klimat organizacyjny, aniżeli podwładni ($z=2,85$ dla $p < 0,01$). Osoby pracujące podczas pandemii tak jak przed nią zdecydowanie lepiej oceniły klimat organizacyjny w wymiarze całościowym, aniżeli pracujący zdalnie – z domu ($z=5,90$ dla $p < 0,001$). Pracownicy firm produkcyjnych ($M=6,64$) istotnie wyżej ocenili klimat organizacyjny jako całość, niż ci pracujący w firmach usługowych ($M=5,22$; $z=2,97$ dla $p < 0,01$). Ponadto pracownicy w firmach zlokalizowanych w oddziałach ($M=6,31$) lepiej postrzegali klimat organizacyjny, niż pracujący w firmach zlokalizowanych w jednym miejscu ($M=5,28$; $z=3,00$ dla $p < 0,01$).

Czynniki organizacyjne takie jak: rodzaj umowy o pracę i narodowość pracowników, nie miały znaczenia w postrzeganiu klimatu organizacyjnego w wymiarze całościowym przez pracowników przedsiębiorstw państwowych sektora MŚP podczas pandemii.

Tabela 15. Organizacyjne uwarunkowania klimatu organizacyjnego w wymiarze całościowym, w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	M	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-1,2736	0,2	5,41		
	czasowa	25			6,08		
Rodzaj pracy	fizyczna	65	4,4412	0,000	6,46		
	umysłowa	162			5,10		
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	2,8472	0,004	6,51		
	podwładny	194			5,31		
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-1,7946	0,07	5,35		
	różnorodna	47			6,02		
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	5,9049	0,000	6,18		
	praca zdalna – z domu	99			4,48		
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50	227				0,0218	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki wskazują iż zarówno czynniki psychospołeczne jak i organizacyjne w różnym stopniu współkształtują klimat organizacyjny w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP. Niemniej jednak płeć pracowników, rodzaj umowy o pracę i wielkość przedsiębiorstwa nie mają tu istotnego wpływu.

5.2. Stres pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Dane na temat stresu doświadczanego przez pracowników państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP zebrane przy pomocy Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy T.Chirkowskiej-Smolak i J.Grobelnego charakteryzuje dobra rzetelność α -Cronbacha=0.81. Współczynnik spójności uzyskany na podstawie analizy psychometrycznej narzędzia przez T.Chirkowską-Smolak i J.Grobelnego wyniósł α -Cronbacha=0.87(tab.16). Analiza parametrów rozkładu zmiennej *Postrzegany stres w pracy* wskazała, że nie tworzy ona rozkładu normalnego. Wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa 0,08, jest na poziomie $p > 0,05$. Rozkład ten jest prawoskośny i leptokurtyczny, co wskazuje na skupienie wyników wokół średniej.

Tabela 16. Statystyki opisowe wyników ogólnych Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy

<i>N</i>	227	
<i>M</i>	27,37	
<i>SD</i>	6,63	
Mediana	28	
Minimum	10	
Maksimum	48	
α -Cronbacha	0,81	($p < 0,05$)
α -Cronbacha*	0,87	($p < 0,05$)
Parametry rozkładu		
Skośność	0,16	
Błąd standardowy skośności	0,16	
Kurtoza	0,47	
Błąd standardowy kurtozy	0,32	
Test K – S	0,08	($p < 0,15$)
Test K – S'	0,06	($p < 0,05$)
Chirkowska-Smolak T., Grobelny J., <i>Op. cit.</i> , s. 135.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki uzyskane na podstawie badań wskazują, że pracownicy państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP 2–3 miesiące po wprowadzeniu narodowej kwarantanny (marzec 2020) w większości sytuacji doświadczali stresu w pracy o natężeniu średnim, a w kilku o natężeniu niskim (tab.17). Respondenci najsilniej doświadczali stresu w wyniku niespodziewanych zdarzeń w pracy ($M=3,10$) oraz z powodu zdenerwowania samą pracą ($M=3,08$). Ponadto źródłem doświadczanego przez nich stresu były: poczucie braku wpływu na to co zdarzało się w pracy ($M=2,87$), poczucie braku kontroli nad ważnymi sprawami zawodowymi ($M=2,78$) oraz trudności w wykonaniu wszystkich obowiązków zawodowych ($M=2,75$). Z kolei stres na poziomie niskim badani pracownicy odczuwali z powodu: przekonania, że nie potrafią poradzić sobie z trudnościami zawodowymi ($M=2,49$) bądź, że czasami realizacja zadań zawodowych nie do końca przebiegała tak jak zakładali ($M=2,50$). Ponadto uzyskane wyniki wskazują, że w 2–3 miesiącu pandemii nie zdarzały się sytuacje, w których pracownicy nie odczuli stresu w pracy.

Tabela 17. Stres pracy w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas COVID-19 (N=227; skala odpowiedzi od 1,00 do 5,00)

Nr pozycji	Treść	M	Mediana	Dolny Kwartyl	Górny Kwartyl	Minimum	Maksimum
1.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często byłeś zdenerwowany/byłaś zdenerwowana, ponieważ w pracy zdarzyło się coś niespodziewanego?	3,10	3	2	4	1	5
2.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często czułeś/czułaś, że nie masz kontroli nad ważnymi sprawami w Twoim życiu zawodowym?	2,78	3	2	4	1	5
3.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często praca wywoływała w Tobie zdenerwowanie i stres?	3,08	3	2	4	1	5
4.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często byłeś/byłaś przekonany, że jesteś w stanie poradzić sobie z trudnościami zawodowymi?	2,49	2	2	3	1	5
5.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często czułeś/czułaś, że wszystko w pracy układa się po Twojej myśli?	2,62	3	2	3	1	5
6.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często stwierdzałeś/stwierdzałaś, że nie możesz poradzić sobie z wszystkimi obowiązkami zawodowymi?	2,75	3	2	3	1	5
7.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często byłeś/byłaś w stanie opłonić irytację odczuwaną w związku z pracą?	2,64	3	2	3	1	5
8.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często czułeś/czułaś, że realizacja zadań w pracy przebiega tak, jak zakładałeś/zakładałaś?	2,50	2	2	3	1	5
9.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często złościłeś/złościłaś się, z powodu braku wpływu na to, co zdarzyło się w pracy?	2,87	3	2	4	1	5
10.	W ciągu ostatniego miesiąca, jak często czułeś/czułaś, że trudności w pracy mnożą się do tego stopnia, że nie możesz ich przezwyciężyć?	2,53	2	2	3	1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.2.1. Stres pracy w kontekście psychospołecznym

W celu pełniejszego poznania uwarunkowań stresu w sytuacji pracy, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu zmienne psychospołeczne współkształtują stres pracy w przedsiębiorstwach państwowych podczas pandemii COVID-19?

Tabela 18. Stres pracy w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas Covid-19 – aspekt psychospołeczny (skala średniej ważonej: min. 1,00 – maks. 5,00)

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Stres w sytuacji pracy		
			M	Minimum	Maksimum
Płeć	mężczyzna	87	2,75	1,20	4,80
	kobieta	140	2,73	1,00	4,60
Wiek	18–24 lata	27	2,78	1,50	3,40
	25–34 lata	48	2,56	1,20	3,60
	35–44 lata	66	2,72	1,00	4,80
	powyżej 45 lat	86	2,84	1,50	4,60
Poziom wykształcenia	średnie	38	2,83	1,50	3,60
	wyższe zawodowe	54	2,63	1,30	4,60
	wyższe magisterskie	124	2,75	1,00	4,80
Miejsce Zamieszkania	mała miejscowość	75	2,89	1,30	4,80
	miasto do 20 tys.	46	2,82	1,00	4,60
	miasto od 20 do 100 tys.	49	2,66	1,20	4,20
	miasto powyżej 100 tys.	57	2,53	1,40	3,40
Dochód netto	do 2000 pln	28	2,52	1,40	4,30
	2001–3000 pln	79	2,73	1,20	4,60
	3001–4000 pln	73	2,86	1,20	4,80
	4001–5000 pln	24	2,50	1,00	3,50
	pow. 5001 pln	23	2,89	1,50	4,00
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	2,72	1,50	3,40
	pow. 3 do 6 lat	37	2,73	1,30	4,60
	pow. 6 do 10 lat	27	2,69	1,20	4,30
	pow. 10 lat	133	2,75	1,00	4,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie analizy natężenia stresu w pracy w poszczególnych kategoriach czynników psychospołecznych można stwierdzić, że wśród badanych pracowników są osoby, które w początkowym okresie pandemii nie doświadczały w pracy stresu o charakterze niekorzystnym (minimum od 1,00 do 1,50; tab. 18). Natomiast w obszarze każdego czynnika psychospołecznego znaleźli się badani, którzy doświadczyli stresu w pracy na poziomie wysokim i bardzo wysokim (maksimum od 3,60 do 4,80). Jedynie ze względu na wiek – osoby najmłodsze (18–24 lata, maks. 3,40), ze względu na długość stażu pracy – pracujące najkrócej (0–3 lata, maks. 3,40), ze względu na miejsce zamieszkania – osoby z dużych miast (pow.100 tys. mieszk., maks. 3,40), oraz ze względu na poziom

dochodu – osoby zarabiające w granicach średniej krajowej (4001–5000 pln, maks. 3,40), nie doświadczyły stresu pracy na poziomie wysokim (tab.18). Wartości średnie poziomu natężenia stresu w pracy wskazują, że we wszystkich czynnikach psychospołecznych uwzględnionych w badaniach, nie przekraczał on poziomu średniego (M od 2,52 do 2,89). Jedynie w grupie osób zarabiających w granicach średniej krajowej był na poziomie niskim $M=2,50$.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że jedynie miejsce zamieszkania współkształtowało doświadczenie stresu pracy w pierwszych miesiącach pandemii ($\rho=0,20$, $p<0,001$). Choć wartość współczynnika jest niska, to na poziomie wysoce istotnym statystycznie (tab.19).

Tabela 19. Psychospołeczne uwarunkowania stresu pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test U Manna-Whitneya Z	p	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	-0,2827	0,8		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			0,0697	0,3
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,0379	0,6
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			-0,2055	0,001
Dochód netto	do 7000 pln	227			0,0984	0,1
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			0,0156	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.2.2. Stres w pracy – uwarunkowania organizacyjne

Na podstawie analizy natężenia stresu w pracy w poszczególnych kategoriach czynników organizacyjnych można stwierdzić, że wśród badanych pracowników są osoby, które w początkowym okresie pandemii nie doświadczały w pracy stresu o charakterze niekorzystnym (minimum od 1,00 do 1,50; tab. 20). Jakkolwiek nie dotyczy to badanych ze względu na wielkość przedsiębiorstwa – pracownicy firm zatrudniających powyżej 250 osób (minimum 1,90), ze względu na typ lokalizacji – pracownicy firm sieciowych (minimum 1,90), ze względu na rodzaj działalności – pracownicy firm handlowych (minimum 1,70). badani ci nie deklarowali braku doświadczenia stresu w sytuacji pracy w początkowym okresie pandemii, odczuwali go przynajmniej na poziomie niskim (tab.20). Z kolei w obszarze każdego czynnika organizacyjnego znaleźli się badani, którzy doświadczyli stresu w pracy na poziomie wysokim i bardzo wysokim (maksimum od 3,60 do 4,80). Jedynie ze względu na rodzaj działalności firmy – pracowni-

cy przedsiębiorstw produkcyjnych (maks.3,30), ze względu na rodzaj umowy o pracę – osoby zatrudnione czasowo (maks. 3,40), ze względu na miejsce stanowiska w hierarchii – przełożeni (maks. 3,40), doświadczyli stresu pracy na poziomie średnim. Wartości średnie poziomu natężenia stresu w pracy wskazują, że we wszystkich czynnikach organizacyjnych uwzględnionych w badaniach, nie przekraczał on poziomu średniego (M od 2,52 do 2,95).

Tabela 20. Stres pracy w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas Covid-19 – aspekt organizacyjny (wartości w postaci średnich ważonych dla min. Wartości średniej 1,00 a maks. 5,00)

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Stres w sytuacji pracy		
			M	Minimum	Maksimum
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	2,75	1,00	4,80
	czasowa	25	2,58	1,20	3,40
Rodzaj pracy	fizyczna	65	2,75	1,30	4,30
	umysłowa	162	2,73	1,00	4,80
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	2,52	1,00	3,40
	podwładny	194	2,77	1,20	4,80
Narodowość pracowników	jednorodna	180	2,70	1,00	4,80
	różnorodna	47	2,86	1,50	4,60
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	2,73	1,00	4,60
	praca zdalna – z domu	99	2,75	1,20	4,80
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	2,75	1,00	4,80
	51–250 osób	75	2,66	1,20	4,60
	251 –	48	2,83	1,90	4,00
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	2,75	1,50	3,30
	handlowa	21	2,76	1,70	4,60
	usługowa	173	2,74	1,20	4,80
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	2,66	1,00	4,80
	oddziały	39	2,95	1,50	4,60
	sieć placówek	29	2,85	1,90	4,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że jedynie typ lokalizacji przedsiębiorstwa współkształtował doświadczenie stresu pracy w pierwszych miesiącach pandemii. Lokalizacja firm w oddziałach ($M=2,95$) silniej oddziaływała na natężenie stresu pracy, aniżeli firm znajdujących się w jednym miejscu ($M=2,66$; Test Kruskala-Wallis: $H(2, N=227) = 7,613663$ $p = ,02$; $z = 2,5935$ dla $p < 0,05$; tab.21).

Tabela 21. Typ lokalizacji a stres pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Stres pracy	N	Test Kruskala-Wallis: $H(2, N=227) = 7,613663$ $p = 0,0222$		
		W jednym miejscu z	Oddziały z	Sieć placówek z
W jednym miejscu	159	-	2,5935 p=0,02	1,3628 p=0,5
Oddziały	39	2,5935 p=0,02	-	0,7677 p=1,00
Sieć placówek	29	1,3628 p=0,5	0,7677 p=1,00	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.2.3. Stres pracy a klimat organizacyjny

Jakość i efektywność pracy wykonywanej w sytuacjach kryzysowych nie zależy tylko od wiedzy i doświadczenia pracowników czy od procedur organizacyjnych, ale także od dynamiki procesów psychicznych, które są kształtowane przez społeczne i organizacyjne środowisko pracy. Postrzeganie klimatu organizacyjnego i doświadczanie stresu w sytuacji pracy to procesy podlegające zmianom, wysoce złożone, uwarunkowane różnorodnymi czynnikami i tworzące między sobą rozmaite powiązania. Zmienna siła i rodzaj współkształtujących je czynników psychospołecznych i organizacyjnych oraz rodzaje i siła powiązań jakie tworzą między sobą, stanowią o dynamice klimatu organizacyjnego i stresu w sytuacji pracy. W celu pełniejszego poznania klimatu organizacyjnego i stresu pracy, autorzy niniejszych badań sformułowali pytanie: Czy i jakie powiązania występują pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym oraz jaka jest ich siła?

Tabela 22. Stres pracy a klimat organizacyjny w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – korelacje ρ – Spearmana ($N=227$)

Klimat organizacyjny i jego wymiary	Stres pracy	
	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Klimat Ogólny	-0,3008	0,000
Współpracownicy	-0,0771	0,2
Przełożeni	-0,0166	0,8
Organizacja pracy	-0,0652	0,3
Klimat organizacyjny (całość)	-0,0827	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że występuje powiązanie między stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym ($\rho=0,30$, $p<0,001$). Choć wartość czynnika korelacji jest niska, to jego poziom jest wysoce statystycznie istotny. Zatem postrzeganie klimatu w wymiarze ogólnym, uwarunkowanego zarówno stylem

zarządzania jak i relacjami między pracownikami, jest powiązane z natężeniem doświadczania stresu w sytuacji pracy w początkowym okresie pandemii (tab.22). Pozostałe wymiary klimatu takie jak: współpracownicy, przełożeni, organizacja pracy czy klimat organizacyjny ujmowany całościowo, nie tworzą istotnych powiązań ze stresem w sytuacji pracy.

5.2.3.1. Konteks psychospołeczny

Przeprowadzone badania wykazały, że rozmaite czynniki psychospołeczne współkształtują zarówno stres pracy jak i klimat organizacyjny. W celu lepszego poznania dynamiki powiązań między stresem pracy a klimatem organizacyjnym, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu powiązania między stresem pracy a klimatem organizacyjnym są współkształtowane przez uwarunkowania psychospołeczne? Uzyskane wyniki wskazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym są współkształtowane przez wszystkie uwzględnione w badaniach czynniki psychospołeczne, tj.: płeć, wiek, długość stażu pracy, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania oraz poziom dochodu. Współczynniki korelacji wskazują różną siłę powiązań od niskiej do wysokiej (od $-0,24$ do $-0,52$; tab.23). Czym wyższy współczynnik korelacji tym bardziej obniżanie poziomu postrzegania klimatu w wymiarze ogólnym wiąże się z podwyższaniem poziomu natężenia stresu w sytuacji pracy. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym, współkształtuje poziom wykształcenia, u osób z wykształceniem wyższym zawodowym ($\rho=-0,52$, $p<0,001$), zaś u osób z wykształceniem wyższym magisterskim ($\rho=-0,24$, $p<0,01$), powiązanie to jest słabe, ale istotne statystycznie. Z kolei ze względu na poziom dochodu, na granicy silnego i umiarkowanego poziomu kształtuje się powiązanie stresu pracy i klimatu w wymiarze ogólnym wśród pracowników zarabiających najmniej ($\rho=-0,50$, $p<0,01$). W grupie osób zarabiających od 3001 do 4000pln także występuje powiązanie stresu pracy i klimatu w wymiarze ogólnym, ale na poziomie umiarkowanym ($\rho=-0,35$, $p<0,01$). Powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym są współkształtowane także przez długość stażu pracy (staż od 3 do 6 lat, $\rho=-0,47$, $p<0,01$; staż od 0 do 3 lat, $\rho=-0,41$, $p<0,05$; staż pow. 10 lat, $\rho=-0,33$, $p<0,001$) z siłą umiarkowaną. Miejsce zamieszkania także w sposób umiarkowany wpływa na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym (mieszkańcy miast do 20 tys., $\rho=-0,43$, $p<0,01$). Ponadto wiek wpływa na poziomie umiarkowanym na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym, szczególnie u pracowników w wieku średnim i starszym (45 lat i pow., $\rho=-0,39$, $p<0,001$). Także płeć wpływa na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym, silniej u kobiet ($\rho=-0,35$, $p<0,001$ – poziom umiarkowany), niż u mężczyzn ($\rho=-0,24$, $p<0,05$ – poziom niski).

Tabela 23. Stres pracy a klimat w wymiarze ogólnym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	-0,2370	0,02
	kobieta	140	-0,3552	0,000
Wiek prób	18–24 lata	27	-0,3436	0,07
	25–34 lata	48	-0,2262	0,1
	35–44 lata	66	-0,2157	0,08
	powyżej 45 lat	86	-0,3957	0,000
Poziom wykształcenia	średnie	38	-0,2866	0,08
	wyższe zawodowe	54	-0,5185	0,000
	wyższe magisterskie	124	-0,2367	0,008
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	-0,1908	0,1
	Miasto do 20 tys.	46	-0,4346	0,002
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	-0,2397	0,09
	Miasto powyżej 100 tys.	57	-0,2230	0,09
Dochód netto	do 2000 pln	28	-0,5021	0,006
	2001–3000 pln	79	-0,1329	0,2
	3001–4000 pln	73	-0,3534	0,002
	4001–5000 pln	24	-0,1930	0,3
	pow. 5001 pln	23	-0,2076	0,3
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	-0,4126	0,02
	pow. 3 do 6 lat	37	-0,4666	0,003
	pow. 6 do 10 lat	27	0,0723	0,7
	pow. 10 lat	133	-0,3299	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dane z przeprowadzonych badań wskazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Współpracownicy* nie są w sposób istotny współkształtowane przez uwzględnione w badaniach czynniki psychospołeczne, wszystkie wartości współczynnika ρ – Spearmana dla $p > 0,05$ (tab.24).

Tabela 24. Stres pracy a wymiar klimatu: Współpracownicy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	-0,1733	0,1
	kobieta	140	-0,0391	0,6
Wiek	18–24 lata	27	-0,3804	0,05
	25–34 lata	48	0,1096	0,4
	35–44 lata	66	-0,0155	0,9
	powyżej 45 lat	86	-0,1762	0,1
Poziom wykształcenia	średnie	38	-0,2112	0,2
	wyższe zawodowe	54	-0,1673	0,2
	wyższe magisterskie	124	0,0016	0,9
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	-0,0921	0,4
	Miasto do 20 tys.	46	-0,0710	0,6
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	-0,0115	0,9
	Miasto powyżej 100 tys.	57	-0,0347	0,8
Dochód netto	do 2000 pln	28	-0,3734	0,05
	2001–3000 pln	79	-0,0020	0,9
	3001–4000 pln	73	-0,0602	0,6
	4001–5000 pln	24	0,0616	0,8
	pow. 5001 pln	23	-0,0542	0,8
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	-0,1829	0,3
	pow. 3 do 6 lat	37	-0,2474	0,1
	pow. 6 do 10 lat	27	0,2957	0,1
	pow. 10 lat	133	-0,0978	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki wskazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Przełożeni* są w sposób istotny współkształtowane jedynie ze względu na długość stażu pracy. Wśród pracowników o stażu od 3 do 6 lat ($\rho=-0,36$, $p<0,05$; tab.25), zależność ta występuje w stopniu umiarkowanym.

Tabela 25. Stres pracy a wymiar klimatu: Przełożeni w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	-0,1465	0,2
	kobieta	140	0,0466	0,6
Wiek	18–24 lata	27	-0,3359	0,09
	25–34 lata	48	-0,0267	0,8
	35–44 lata	66	0,1728	0,2
	powyżej 45 lat	86	-0,1000	0,3
Poziom wykształcenia	średnie	38	-0,2726	0,1
	wyższe zawodowe	54	0,0705	0,6
	wyższe magisterskie	124	0,0168	0,8
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	-0,0260	0,8
	Miasto do 20 tys.	46	-0,0951	0,5
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,0715	0,6
	Miasto powyżej 100 tys.	57	0,1544	0,2
Dochód netto	do 2000 pln	28	-0,1132	0,6
	2001–3000 pln	79	-0,0281	0,8
	3001–4000 pln	73	-0,0065	0,9
	4001–5000 pln	24	0,1147	0,6
	pow. 5001 pln	23	0,0910	0,7
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	-0,1269	0,5
	pow. 3 do 6 lat	37	-0,3656	0,02
	pow. 6 do 10 lat	27	0,3546	0,07
	pow. 10 lat	133	0,0055	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dane uzyskane z badań wskazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Organizacja pracy* są w sposób istotny współkształtowane ze względu na takie czynniki psychospołeczne jak: wiek, dochód i poziom wykształcenia. Wiek wpływa na poziomie wysokim na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Organizacji pracy*, szczególnie u pracowników najmłodszych (18–24 lata, $\rho=-0,64$, $p<0,001$). Także poziom dochodu silnie wpływa na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Organizacji pracy*, szczególnie wśród pracowników najmniej zarabiających (do 2000 pln, $\rho=-0,53$, $p<0,01$). Z kolei poziom wykształcenia wpływa na poziomie umiarkowanym na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Organizacji pracy* (wykształcenie średnie, $\rho=-0,40$, $p<0,05$; tab.26).

Tabela 26. Stres pracy a wymiar klimatu: Organizacja pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	-0,0517	0,6
	kobieta	140	-0,0948	0,3
Wiek	18–24 lata	27	-0,6405	0,000
	25–34 lata	48	0,0283	0,8
	35–44 lata	66	0,0814	0,5
	powyżej 45 lat	86	-0,1006	0,3
Poziom wykształcenia	średnie	38	-0,4023	0,012
	wyższe zawodowe	54	-0,2632	0,054
	wyższe magisterskie	124	0,0574	0,5
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,0087	0,9
	Miasto do 20 tys.	46	0,0752	0,6
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,0107	0,9
	Miasto powyżej 100 tys.	57	-0,1850	0,2
Dochód netto	do 2000 pln	28	-0,5309	0,003
	2001–3000 pln	79	-0,1658	0,1
	3001–4000 pln	73	0,1872	0,1
	4001–5000 pln	24	0,2058	0,3
	pow. 5001 pln	23	-0,2566	0,2
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	-0,2485	0,2
	pow. 3 do 6 lat	37	-0,2904	0,08
	pow. 6 do 10 lat	27	0,0965	0,6
	pow. 10 lat	133	-0,0140	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań ujawniły że powiązania między stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym* są w sposób istotny współkształtowane przez następujące czynniki psychospołeczne: poziom dochodu, wiek, staż pracy oraz poziom wykształcenia. Najsilniej na powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze *całościowym*: Organizacji pracy, wpływa poziom dochodu, szczególnie wśród pracowników najmniej zarabiających (do 2000 pln, $\rho=-0,56$, $p<0,01$; tab.27). Wiek także wpływa na powiązania między stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym*. Wpływ ten jest silniejszy u pracowników najmłodszych (18–24 lata, $\rho=-0,49$, $p<0,01$; poziom umiarkowany na granicy wysokiego) i słabszy u najstarszych (45 lat i pow., $\rho=-0,28$, $p<0,01$; poziom niski). Długość stażu pracy współkształtuje powiązanie między stresem pracy a klimatem organizacyj-

nym w wymiarze całościowym na poziomie umiarkowanym. Dotyczy to szczególnie pracowników o długości stażu od 3 do 6 lat ($\rho=-0,39$, $p<0,05$). Ostatnim czynnikiem psychospołecznym mającym umiarkowany wpływ na powiązanie między stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze całościowym, jest poziom wykształcenia. Dotyczy to szczególnie pracowników z wykształceniem średnim ($\rho=-0,32$, $p<0,05$).

Tabela 27. Stres pracy a klimat organizacyjny w wymiarze całościowym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	-0,1682	0,1
	kobieta	140	-0,0606	0,5
Wiek	18–24 lata	27	-0,4954	0,008
	25–34 lata	48	0,0770	0,6
	35–44 lata	66	0,1203	0,3
	powyżej 45 lat	86	-0,2859	0,007
Poziom wykształcenia	średnie	38	-0,3257	0,04
	wyższe zawodowe	54	-0,2006	0,1
	wyższe magisterskie	124	0,0165	0,8
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,0369	0,7
	Miasto do 20 tys.	46	-0,1443	0,3
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,0187	0,9
	Miasto powyżej 100 tys.	57	-0,0744	0,6
Dochód netto	do 2000 pln	28	-0,5642	0,0017
	2001–3000 pln	79	-0,0213	0,8
	3001–4000 pln	73	-0,0257	0,8
	4001–5000 pln	24	0,1432	0,5
	pow. 5001 pln	23	0,0048	0,9
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	-0,2050	0,3
	pow. 3 do 6 lat	37	-0,3956	0,015
	pow. 6 do 10 lat	27	0,3711	0,056
	pow. 10 lat	133	-0,0874	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zatem analiza wyników badań wskazuje, iż czynniki psychospołeczne współkształtują powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w różnym stopniu. Jedynie w odniesieniu do powiązań stresu pracy z klimatem w wymiarze: Współpracownicy nie wykazano istotnego wpływu tychże czynników, a w powiązaniach stresu pracy z klimatem w wymiarze: Przełożeni okazał się on marginalny. Najsilniejsze znaczenie czynników psychospołecznych w kształtowaniu powiązań stresu pracy z klimatem organizacyjnym odnotowano w odniesieniu do: klimatu w wymiarze ogólnym, w wymiarze organizacji pracy oraz w wymiarze całościowym.

5.2.3.2. Kontekst organizacyjny

Przeprowadzone badania wykazały, że różnorodne czynniki organizacyjne współkształtowały zarówno stres pracy jak i klimat organizacyjny w pierwszych miesiącach pandemii. W celu lepszego zrozumienia dynamiki powiązań między stresem pracy a klimatem organizacyjnym, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu powiązania między stresem pracy a klimatem organizacyjnym są współkształtowane przez uwarunkowania organizacyjne?

Uzyskane wyniki wskazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze *ogólnym* są współkształtowane przez wszystkie uwzględnione w badaniach czynniki organizacyjne, tj.: rodzaj umowy o pracę, rodzaj samej pracy, sposób wykonywania pracy podczas pandemii, miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji, narodowość pracowników, wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności firmy i typ jej lokalizacji. Współczynniki korelacji wskazują różną siłę powiązań od niskiej do wysokiej (od $-0,27$ do $-0,57$; tab.28). Czym wyższy współczynnik korelacji tym bardziej obniżanie poziomu postrzegania klimatu w wymiarze ogólnym wiąże się z podwyższaniem poziomu natężenia stresu w sytuacji pracy. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym współkształtuje typ lokalizacji przedsiębiorstwa, zwłaszcza zlokalizowanego w oddziałach. Powiązanie pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym na poziomie umiarkowanym współkształtują przedsiębiorstwa o lokalizacji sieciowej ($\rho=-0,38$, $p<0,05$), zaś na poziomie niskim, ale istotnym statystycznie – przedsiębiorstwa znajdujące się w jednym miejscu ($\rho=-0,25$, $p<0,01$). Silne powiązanie pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym, występuje także ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa. W firmach produkcyjnych wpływ na powiązanie pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym jest bardzo silny ($\rho=-0,54$, $p<0,01$), zaś w firmach usługowych – słaby ($\rho=-0,28$, $p<0,05$), ale istotny statystycznie (tab.28). Czynnikiem organizacyjnym umiarkowanie współkształtującym powiązanie stresu pracy z klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym jest sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię. Istotny wpływ odnotowano u pracowników wykonujących w początkach Covid-19 pracę tak, jak robili to przed pandemią ($\rho=-0,45$, $p<0,001$). Powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym jest współkształtowane również ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Szczególnie pracownicy małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 50 pracowników, doświad-

czają znaczenia tegoż czynnika w stopniu umiarkowanym ($\rho=-0,41$, $p<0,001$). Innym czynnikiem organizacyjnym, który współkształtuje powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym, jest miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji. W grupie przełożonych wpływ tego czynnika jest umiarkowany ($\rho=-0,41$, $p<0,05$), a w grupie podwładnych – niski ($\rho=-0,27$, $p<0,001$), ale statystycznie istotny. Kolejnym czynnikiem organizacyjnym, który współkształtuje powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym, jest rodzaj wykonywanej pracy. W grupie pracowników fizycznych siła oddziaływania tego czynnika jest umiarkowana ($\rho=-0,39$, $p<0,01$), zaś wśród pracowników umysłowych – niska ($\rho=-0,27$, $p<0,001$), ale statystycznie istotna. Innym czynnikiem organizacyjnym, który współkształtuje powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym, jest narodowość pracowników. W przedsiębiorstwach zatrudniających jedynie pracowników polskich wpływ tego czynnika jest na poziomie umiarkowanym ($\rho=-0,33$, $p<0,001$). Ostatnim czynnikiem organizacyjnym uwzględnionym w badaniach jest rodzaj umowy o pracę, który także współkształtuje powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze ogólnym jest rodzaj umowy o pracę. Pracownicy zatrudnieni na umowach stałych doświadczają tego wpływu na poziomie umiarkowanym ($\rho=-0,32$, $p<0,001$).

Tabela 28. Stres pracy a klimat w wymiarze ogólnym w publicznych państwowych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-0,3192	0,000
	czasowa	25	-0,1240	0,55
Rodzaj pracy	fizyczna	65	-0,3912	0,0012
	umysłowa	162	-0,2722	0,000
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	-0,4141	0,016
	podwładny	194	-0,2695	0,000
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,3300	0,000
	różnorodna	47	-0,2269	0,1
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	-0,4520	0,000
	praca zdalna – z domu	99	-0,1133	0,3
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	-0,4156	0,000
	51–250 osób	75	-0,1913	0,1
	251 –	48	-0,2352	0,1
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	-0,5375	0,009
	handlowa	21	-0,3661	0,1
	usługowa	173	-0,2855	0,000
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	-0,2540	0,0012
	oddziały	39	-0,5685	0,000
	sieć placówek	29	-0,3788	0,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Współpracownicy* współkształtowane są przez takie czynniki organizacyjne jak: miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji oraz sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Współpracownicy*, współkształtuje hierarchia zajmowanego stanowiska – przełożeni doświadczają dużego wpływu w tym zakresie ($\rho=-0,51$, $p<0,01$; tab.29). Ze względu na sposób wykonywania pracy w okresie pandemii, wpływu na powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Współpracownicy* na poziomie niskim doświadczają pracownicy, którzy pracują tak jak przed pandemią ($\rho=-0,23$, $p<0,05$).

Tabela 29. Stres pracy a klimat w wymiarze: *Współpracownicy* w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-0,0587	0,4
	czasowa	25	-0,1300	0,53
Rodzaj pracy	fizyczna	65	-0,2381	0,06
	umysłowa	162	-0,0232	0,8
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	-0,5067	0,002
	podwładny	194	-0,0000	0,9
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,0836	0,3
	różnorodna	47	-0,1355	0,4
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	-0,2278	0,015
	praca zdalna – z domu	99	0,1850	0,07
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	-0,1652	0,09
	51–250 osób	75	-0,0815	0,5
	251 –	48	0,1456	0,3
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	-0,3162	0,1
	handlowa	21	-0,3918	0,07
	usługowa	173	-0,0338	0,6
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	-0,0233	0,8
	oddziały	39	-0,2897	0,07
	sieć placówek	29	-0,2903	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane dane pokazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Przełożeni* współkształtowane są przez takie czynniki organizacyjne jak: typ lokalizacji przedsiębiorstwa oraz sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Przełożeni* współkształtuje typ lokalizacji przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie firm zlokalizowanych w oddziałach ($\rho=-0,55$, $p<0,001$; tab.30). Ze względu na sposób wykonywania pracy w okresie pandemii, wpływu na powiązania pomiędzy stresem

pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: Przełożeni na poziomie niskim doświadczają pracownicy, którzy z powodu pandemii pracują zdalnie – z domu ($\rho=0,23$, $p<0,05$). Przy czym dodatnia wartość współczynnika korelacji wskazuje, że czym wyżej postrzegany poziom klimatu w wymiarze: Przełożeni, tym wyższy poziom doświadczanego stresu pracy.

Tabela 30. Stres pracy a klimat w wymiarze: Przełożeni w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-0,0087	0,9
	czasowa	25	-0,0516	0,8
Rodzaj pracy	fizyczna	65	-0,2385	0,055
	umysłowa	162	0,0734	0,3
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,0313	0,9
	podwładny	194	-0,0268	0,7
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,0346	0,6
	różnorodna	47	-0,0705	0,6
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	-0,1669	0,07
	praca zdalna – z domu	99	0,2344	0,019
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	-0,1422	0,1
	51–250 osób	75	0,0565	0,6
	251 –	48	0,1116	0,4
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	-0,3860	0,07
	handlowa	21	-0,2368	0,3
	usługowa	173	0,0298	0,7
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	0,0786	0,3
	oddziały	39	-0,5541	0,000
	sieć placówek	29	-0,1951	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przeprowadzone badania wykazały, że powiązania między stresem pracy a klimatem w wymiarze: *Organizacja pracy*, współkształtowane są przez takie czynniki organizacyjne jak: hierarchia zajmowanego stanowiska oraz typ lokalizacji przedsiębiorstwa. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Organizacja pracy* współkształtuje stanowisko zajmowane w hierarchii organizacji. Przełożeni najsilniej doświadczają tego wpływu ($\rho=-0,56$, $p<0,001$; tab.31). Typ lokalizacji przedsiębiorstwa współkształtuje powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Organizacja pracy*. Zarówno przedsiębiorstwa o lokalizacji sieci ($\rho=-0,38$, $p<0,05$), jak i rozmieszczone w oddziałach ($\rho=-0,35$, $p<0,05$; tab.31), wpływają na te powiązania w sposób umiarkowany.

Tabela 31. Stres pracy a klimat w wymiarze: Organizacja pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-0,0276	0,7
	czasowa	25	-0,3225	0,1
Rodzaj pracy	fizyczna	65	-0,0835	0,5
	umysłowa	162	-0,0993	0,2
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	-0,5584	0,0007
	podwładny	194	0,0302	0,7
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,0537	0,5
	różnorodna	47	-0,1534	0,3
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	-0,1516	0,1
	praca zdalna – z domu	99	0,0744	0,5
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	-0,1113	0,3
	51–250 osób	75	-0,1168	0,3
	251 –	48	0,2267	0,1
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	-0,3091	0,2
	handlowa	21	-0,3950	0,07
	usługowa	173	-0,0319	0,7
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	-0,0821	0,3
	oddziały	39	-0,3529	0,02
	sieć placówek	29	0,3886	0,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane dane pokazują, że powiązania między stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym*, współkształtowane są przez takie czynniki organizacyjne jak: typ lokalizacji przedsiębiorstwa, rodzaj działalności, hierarchia zajmowanego stanowiska, sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię oraz wielkość przedsiębiorstwa. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym* współkształtuje typ lokalizacji przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie firm zlokalizowanych w oddziałach ($\rho=-0,50$, $p<0,01$; tab.32). Także rodzaj działalności przedsiębiorstwa umiarkowanie współkształtuje powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym*. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw produkcyjnych ($\rho=-0,47$, $p<0,05$). Kolejnym czynnikiem organizacyjnym wpływającym na powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym* jest miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji. Przełożeni doświadczają tego wpływu na poziomie umiarkowanym ($\rho=-0,45$, $p<0,01$). Ze względu na sposób wykonywania pracy w okresie pandemii, wpływu na powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym*, doświadczają w niskim stopniu osoby pracujące tak jak przed pandemią ($\rho=-0,25$, $p<0,01$). Ponadto ze względu na wielkość firmy, wpływu na powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze *całościowym*,

doświadczają w niskim stopniu pracownicy małych firm zatrudniających od 10 do 50 osób ($\rho=-0,19$, $p<0,05$).

Tabela 32. Stres pracy a klimat organizacyjny w wymiarze całościowym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	-0,0720	0,3
	czasowa	25	-0,0895	0,7
Rodzaj pracy	fizyczna	65	-0,1771	0,1
	umysłowa	162	-0,0716	0,4
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	-0,4504	0,008
	podwładny	194	-0,0056	0,9
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-0,0815	0,3
	różnorodna	47	-0,1552	0,3
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	-0,2495	0,007
	praca zdalna – z domu	99	0,1533	0,1
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	-0,1952	0,04
	51–250 osób	75	-0,0377	0,7
	251 –	48	0,1727	0,2
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	-0,4735	0,02
	handlowa	21	-0,3176	0,2
	usługowa	173	-0,0378	0,6
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	-0,0465	0,6
	oddziały	39	-0,5042	0,00106
	sieć placówek	29	-0,0453	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przeprowadzona analiza wyników badań wskazuje, iż wszystkie czynniki organizacyjne uwzględnione w badaniach, współkształtują powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w różnym stopniu. Jakkolwiek powiązania stresu pracy z klimatem w wymiarze: Współpracownicy, Przełożeni oraz Organizacja pracy w początkach pandemii, miały charakter marginalny. Najsilniejsze i najbardziej różnorodne znaczenie czynników organizacyjnych w kształtowaniu powiązań stresu pracy z klimatem organizacyjnym, odnotowano w odniesieniu do: klimatu w wymiarze ogólnym i w wymiarze całościowym.

5.3. Zaufanie organizacyjne w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

W celu zebrania danych na temat zaufania organizacyjnego, wykorzystano narzędzie skonstruowane przez zespół pod kierownictwem M.J. Stankiewicza,¹⁶⁹ które ce-

¹⁶⁹ B. Józefowicz, *Op.cit.* s. 199.

chuje dobra rzetelność α -Cronbacha=0.87 (tab.33). Współczynnik spójności uzyskany na podstawie analizy psychometrycznej narzędzia przez M.J. Stankiewicza był na tym samym poziomie i wyniósł α -Cronbacha=0.87 (tab.33). Analiza parametrów rozkładu zmiennej *zaufanie* wskazała, że tworzy ona rozkład normalny. Wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa 0,091, jest na poziomie $p<0,05$. Jest to rozkład prawoskośny i platokurtyczny, co świadczy o pewnym rozproszeniu wyników wokół średniej.

Tabela 33. Statystyki opisowe wyników ogólnych kwestionariusza do badania pozytywnego potencjału organizacji – obszar zaufania

N	227	
M	23,06	
SD	5,48	
Mediana	23	
Minimum	12	
Maksimum	35	
α -Cronbacha	0,87	($p<0,05$)
α -Cronbacha ⁴	0,87	($p<0,05$)
Parametry rozkładu		
Skośność	0,24	
Błąd standardowy skośności	0,16	
Kurtoza	-0,66	
Błąd standardowy kurtozy	0,32	
Test K – S	0,091	($p<0,05$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane dane wskazują, że główne przejawy zaufania w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP, postrzegane są na poziomie niskim i średnim. Najwyżej postrzeganym przez pracowników przejawem zaufania była chęć dzielenia się wiedzą ($M=3,59$) oraz wykonywanie pracy z zaangażowaniem, nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach ($M=3,51$). Oba wyniki wskazują na postrzeganie zaufania na poziomie średnim, a ten dotyczący zaangażowania w pracę – na granicy poziomu średniego i niskiego (tab.34). Na poziomie niskim pracownicy przedsiębiorstw państwowych postrzegali pozostałe, ujęte w badaniach przejawy zaufania: otwartość i szczerłość, także w przyznawaniu się do błędów, bez obaw o niesprawiedliwe konsekwencje ($M=2,91$), opór pracowników wobec decyzji kierownictwa ($M=3,11$), delegowanie kompetencji podwładnym ($M=3,22$), uczciwość pracowników względem siebie także podczas rywalizacji ($M=3,31$) oraz atmosfera życzliwości ($M=3,40$). Ponadto uzyskane wyniki wskazują, że w 2–3 miesiącu pandemii nie zdarzały się sytuacje, w których pracownicy odczuli brak zaufania w podstawowych jego przejawach.

Tabela 34. Zaufanie organizacyjne w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas COVID-19 (N=227; skala odpowiedzi od 1,00 do 5,00)

Nr pozycji	Treść	M	Mediana	Dolny Kwartyl	Górny Kwartyl	Minimum	Maksimum
1.	Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerść oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje.	2,91	3	2	4	1	5
2.	Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).	3,51	3	3	4	1	5
3.	Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą.	3,59	4	3	4	1	5
4.	Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują.	3,31	3	3	4	1	5
5.	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości.	3,40	3	3	4	1	5
6.	Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje.	3,22	3	3	4	1	5
7.	Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników.	3,11	3	2	4	1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.3.1. Zaufanie w kontekście psychospołecznym

W celu pełniejszego poznania uwarunkowań zaufania w organizacji, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu zmienne psychospołeczne współkształtują zaufanie w przedsiębiorstwach państwowych podczas pandemii COVID-19?

Tabela 35. Zaufanie organizacyjne w publicznych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas Covid-19 – aspekt psychospołeczny (skala średniej ważonej: min. 1,00 – maks. 5,00)

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	Zaufanie			
		N	M	Minimum	Maksimum
Płeć	mężczyzna	87	3,35	2,00	5,00
	kobieta	140	3,26	1,71	5,00
Wiek	18–24 lata	27	3,48	2,14	5,00
	25–34 lata	48	3,62	2,57	5,00
	35–44 lata	66	3,32	1,86	5,00
	powyżej 45 lat	86	3,03	1,71	5,00
Poziom wykształcenia	średnie	38	3,31	2,00	5,00
	wyższe zawodowe	54	3,51	2,28	5,00
	wyższe magisterskie	124	3,19	1,71	5,00
Miejsce Zamieszkania	mała miejscowość	75	3,01	1,71	5,00
	miasto do 20 tys.	46	3,25	1,86	4,57
	miasto od 20 do 100 tys.	49	3,56	2,00	4,86
	miasto powyżej 100 tys.	57	3,46	1,86	5,00
Dochód netto	do 2000 pln	28	3,38	1,86	5,00
	2001–3000 pln	79	3,24	2,00	5,00
	3001–4000 pln	73	3,20	1,71	5,00
	4001–5000 pln	24	3,46	2,14	4,71
	pow. 5001 pln	23	3,49	2,00	4,71
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	3,59	2,14	5,00
	pow. 3 do 6 lat	37	3,54	1,86	5,00
	pow. 6 do 10 lat	27	3,60	2,57	4,71
	pow. 10 lat	133	3,09	1,71	5,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie analizy poziomu zaufania w poszczególnych kategoriach czynników psychospołecznych można stwierdzić, że wśród badanych pracowników są osoby, które w początkowym okresie pandemii doświadczały w środowisku pracy braku zaufania (minimum od 1,71 do 2,28; tab. 35). Jedynie ze względu na wiek – pracownicy młod-

si (25–34 lata, min. 2,57) oraz ze względu na długość stażu pracy – pracujący dłużej (6–10 lat, min. 2,57), nie doświadczali braku zaufania. Uzyskane wyniki wskazują, że we wszystkich czynnikach psychospołecznych uwzględnionych w badaniach, zaufanie kształtowało się na poziomie niskim, jakkolwiek w niektórych kategoriach było postrzegane na poziomie średnim: ze względu na wiek – wśród pracowników młodszych (25–34 lata, $M=3,62$), ze względu na staż pracy – wśród osób z krótszym stażem pracy (od 0 do 10 lat, średnia od 3,54 do 3,60), ze względu na miejsce zamieszkania – mieszkańcy miast od 20 do 100 tys. ($M=3,56$) oraz ze względu na poziom wykształcenia – wśród osób z wykształceniem wyższym zawodowym ($M=3,51$). Wyniki respondentów we wszystkich czynnikach psychospołecznych nie wskazywały na brak przejawów zaufania (tab.35).

Uzyskane wyniki badań wskazują, że takie czynniki psychospołeczne jak: staż pracy, wiek oraz poziom wykształcenia współkształtowały zaufanie organizacyjne w pierwszych miesiącach pandemii. Długość stażu pracy wpływała na poziom zaufania w stopniu umiarkowanym ($\rho=-0,32$, $p<0,000$; tab.36). Zależność ta miała charakter odwrotnie proporcjonalny, tzn. wraz z wydłużaniem się stażu pracy, obniżał się poziom zaufania wśród pracowników. Podobna zależność wystąpiła między wiekiem, a poziomem zaufania, ale już na poziomie niskim ($\rho=-0,29$, $p<0,000$). Z kolei pomiędzy miejscem zamieszkania a zaufaniem zauważono zależność proporcjonalną, tj. czym respondenci mieszkali w większych miastach, tym dostrzegali wyższy poziom zaufania w środowisku pracy ($\rho=0,24$, $p<0,000$). Choć stopień tej zależności jest niski, to statystycznie wysoce istotny.

Tabela 36. Psychospołeczne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Test t – Studenta Z	P	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Płeć	mężczyzna	87	0,8220	0,4		
	kobieta	140				
Wiek	19–62 lata	227			-0,2881	0,000
Poziom wykształcenia	średnie wyższe zawodowe wyższe magisterskie	216			-0,1120	0,07
Miejsce zamieszkania	Miała miejscowość Miasto do 20 tys. Miasto od 20 do 100 tys. Miasto powyżej 100 tys.	227			0,2454	0,000
Dochód netto	do 7000 pln	227			0,0606	0,4
Staż pracy ogółem	Od 1 m-ca do 40 lat	227			-0,3226	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.3.2. Zaufanie – uwarunkowania organizacyjne

Na podstawie analizy poziomu zaufania w poszczególnych kategoriach czynników organizacyjnych można stwierdzić, że wśród badanych pracowników są osoby, które w początkowym okresie pandemii doświadczały w środowisku pracy braku zaufania (minimum od 1,71 do 2,28; tab.37). Podobnie w obszarze każdego czynnika organizacyjnego znaleźli się badani, którzy postrzegali zaufanie w pracy na poziomie wysokim (maksimum od 4,57 do 5,00). Jedynie ze względu na rodzaj działalności firmy – pracownicy przedsiębiorstw handlowych (maks.4,43), postrzegali zaufanie jedynie na poziomie średnim (tab.37). Wartości średnie poziomu zaufania wskazują, że we wszystkich czynnikach organizacyjnych uwzględnionych w badaniach, było ono postrzegane przez pracowników na poziomie średnim (M od 3,19 do 3,47).

Tabela 37. Zaufanie w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP podczas Covid-19 – aspekt organizacyjny (wartości w postaci średnich ważonych dla min. Wartości średniej 1,00 a maks. 5,00)

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Zaufanie		
			M	Minimum	Maksimum
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	3,30	1,71	5,00
	czasowa	25	3,20	2,00	5,00
Rodzaj pracy	fizyczna	65	3,35	2,14	5,00
	umysłowa	162	3,27	1,71	5,00
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	3,43	2,00	5,00
	podwładny	194	3,27	1,71	5,00
Narodowość pracowników	jednorodna	180	3,23	1,71	5,00
	różnorodna	47	3,47	2,00	5,00
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	3,40	1,86	5,00
	praca zdalna – z domu	99	3,19	1,71	5,00
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	3,25	1,71	5,00
	51–250 osób	75	3,34	1,86	5,00
	251 –	48	3,30	2,00	4,71
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	3,25	2,28	4,86
	handlowa	21	3,41	2,14	4,43
	usługowa	173	3,29	1,71	5,00
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	3,28	1,71	5,00
	oddziały	39	3,32	1,86	4,71
	sieć placówek	29	3,30	2,28	4,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że jedynie rodzaj wykonywania pracy ze względu na pandemię współkształtował zaufanie w przedsiębiorstwach państwowych

w pierwszych miesiącach pandemii. Osoby pracujące tak jak przed pandemią ($M=3,40$) postrzegały zaufanie na poziomie wyższym, aniżeli ci pracujący zdalnie – z domu ($M=3,19$; Test t – Studenta 2,0146 dla $p<0,05$; tab.38).

Tabela 38. Organizacyjne uwarunkowania zaufania w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas pandemii COVID-19

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Test t-Studenta	p	M	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,5962	0,5	3,30		
	czasowa	25			3,20		
Rodzaj pracy	fizyczna	65	0,7033	0,5	3,35		
	umysłowa	162			3,27		
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	1,0694	0,3	3,43		
	podwładny	194			3,27		
Narodowość pracowników	jednorodna	180	-1,7205	0,09	3,23		
	różnorodna	47			3,47		
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	2,0146	0,04	3,40		
	praca zdalna – z domu	99			3,19		
Wielkość przedsiębiorstwa	10 –	227				0,4444	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.3.3. Zaufanie a klimat organizacyjny

W sytuacjach kryzysowych pośród wielu różnych uwarunkowań efektywności podejmowanych działań, duże znaczenie ma czas realizacji poszczególnych zadań oraz ilość i złożoność powiązanych z nimi procedur. Zaufanie i klimat organizacyjny mają tu duże znaczenie. Czym wyższy poziom klimatu organizacyjnego i zaufania, tym bardziej optymalny czas realizacji poszczególnych zadań oraz powiązane z nimi procedury. Zarówno zaufanie jak i klimat organizacyjny, to procesy o zmiennym charakterze, bardzo złożone, uwarunkowane różnymi czynnikami i tworzące między sobą różnorodne powiązania. Zmienna siła i rodzaj współkształtujących je czynników psychospołecznych i organizacyjnych oraz rodzaje i siła powiązań jakie tworzą między sobą, stanowią o dynamice klimatu organizacyjnego i zaufania w środowisku pracy. Szczególna dynamika charakteryzuje zaufanie. Jest ono zazwyczaj budowane powoli, spada gwałtownie, a jego odbudowa jest bardzo mozolna – wymaga wiele zaangażowania, uważności i konsekwencji. W celu lepszego zrozumienia dynamiki zaufania i klimatu organizacyjnego, autorzy niniejszych badań sformułowali pytanie: Czy i jakie powiązania występują pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym oraz jaka jest ich siła?

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że występują powiązania między zaufaniem a klimatem organizacyjnym ujmowanym jako całość oraz w poszczególnych jego wymiarach. Zaufanie jest najsilniej skorelowane z klimatem w wymiarze ogólnym ($\rho=0,53$, $p<0,000$), umiarkowanie z klimatem organizacyjnym w wymiarze całościowym ($\rho=0,33$, $p<0,001$) oraz na poziomie niskim z: klimatem w wymiarze-Przełożeni ($\rho=0,25$, $p<0,00$), w wymiarze – Współpracownicy ($\rho=0,18$, $p<0,01$) i w wymiarze – Organizacja pracy ($\rho=0,16$, $p<0,05$). Zatem czym wyższy poziom klimatu organizacyjnego, tym wyższy poziom zaufania (tab.39).

Tabela 39. Zaufanie a klimat organizacyjny w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas COVID-19 – korelacje ρ – Spearmana ($N=227$)

Klimat organizacyjny i jego wymiary	Stres pracy	
	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Klimat Ogólny	0,5262	0,000
Współpracownicy	0,1761	0,007
Przełożeni	0,2461	0,000
Organizacja pracy	0,1577	0,01
Klimat organizacyjny (całość)	0,3314	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.3.3.1. Kontekst psychospołeczny

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że różnorodne czynniki psychospołeczne współkształtują zarówno zaufanie jak i klimat organizacyjny. W celu lepszego poznania dynamiki powiązań między zaufaniem a klimatem organizacyjnym, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu powiązania między zaufaniem a klimatem organizacyjnym są współkształtowane przez uwarunkowania psychospołeczne?

Uzyskane dane wskazują, że powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze ogólnym są współkształtowane przez wszystkie uwzględnione w badaniach czynniki psychospołeczne, tj.: płeć, wiek, długość stażu pracy, poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania oraz poziom dochodu. Większość współczynników korelacji wskazuje siłę powiązań na poziomie średnim i wysokim (od 0,33 do 0,63; tab.40). Brak powiązań między zaufaniem a klimatem organizacyjnym wystąpił jedynie ze względu na staż pracy – wśród pracowników z dłuższym stażem (6–10 lat, $\rho=0,34$, $p<0,08$) oraz ze względu na poziom dochodu – wśród pracowników zarabiających na poziomie średniej krajowej (4001–5000 pln, $\rho=0,29$, $p<0,2$). Wszystkie uwzględnione w badaniach czynniki psychospołeczne współkształtują powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem w wymiarze ogólnym. Dotyczy to szczególnie: ze względu na poziom dochodu – osób zarabiających najwięcej i najmniej (pow. 5000pln ($\rho=0,63$, $p<0,01$; do 2000pln, $\rho=0,60$, $p<0,000$); ze względu na miejsce zamieszkania – mieszkańców miast powyżej 100tys. ($\rho=0,63$, $p<0,000$) oraz małych miejscowości ($\rho=0,50$, $p<0,000$); ze względu na poziom wykształcenia – osób z wykształceniem wyższym zawodowym ($\rho=0,63$,

$p < 0,000$); ze względu na płeć – bardziej mężczyźni niż kobiety (mężczyźni, $\rho = 0,56$, $p < 0,000$; kobiety, $\rho = 0,50$, $p < 0,000$), ze względu na długość stażu pracy – osób pracujących najdłużej (pow. 10 lat, $\rho = 0,54$, $p < 0,000$; oraz ze względu na wiek – wszystkich badanych respondentów oprócz osób w wieku 25–34 lata, gdzie siła powiązań zaufania i klimatu w wymiarze ogólnym jest na poziomie umiarkowanym ($\rho = 0,33$, $p < 0,05$).

Tabela 40. Zaufanie a klimat w wymiarze ogólnym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	0,5600	0,000
	kobieta	140	0,5009	0,000
Wiek prób	18–24 lata	27	0,5419	0,003
	25–34 lata	48	0,3317	0,02
	35–44 lata	66	0,5285	0,000
	powyżej 45 lat	86	0,5152	0,000
Poziom wykształcenia	średnie	38	0,3683	0,02
	wyższe zawodowe	54	0,6285	0,000
	wyższe magisterskie	124	0,4938	0,000
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,5112	0,000
	Miasto do 20 tys.	46	0,4060	0,005
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,4212	0,002
	Miasto powyżej 100 tys.	57	0,6334	0,000
Dochód netto	do 2000 pln	28	0,6028	0,000
	2001–3000 pln	79	0,4847	0,000
	3001–4000 pln	73	0,4877	0,000
	4001–5000 pln	24	0,2923	0,2
	pow. 5001 pln	23	0,6359	0,001
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	0,4183	0,02
	pow. 3 do 6 lat	37	0,3929	0,01
	pow. 6 do 10 lat	27	0,3426	0,08
	pow. 10 lat	133	0,5417	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dane z przeprowadzonych badań wskazują, że powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Współpracownicy* są w sposób istotny współkształtowane przez następujące psychospołeczne: wiek, poziom wykształcenia, płeć oraz miejsce zamieszkania. Silny wpływ klimatu w wymiarze: *Współpracownicy* na zaufanie jest współkształtowany ze względu na wiek – dotyczy to najmłodszych pracowników (18–24 lata, $\rho = 0,57$, $p < 0,01$, tab.41) i ze względu na poziom wykształcenia – dotyczy to osób z wykształceniem średnim ($\rho = 0,50$, $p < 0,01$). Umiarkowany wpływ klimatu w wymiarze: *Współpracownicy* na zaufanie, odnotowano ze względu na płeć. Dotyczy on mężczyzn ($\rho = 0,34$, $p < 0,01$). Ponadto zauważono niski wpływ klimatu w wymiarze: *Współ-*

pracownicy na zaufanie, ze względu na miejsce zamieszkania – dotyczy to mieszkańców dużych miast (pow. 100tys., $\rho=0,27$, $p<0,05$).

Tabela 41. Zaufanie a wymiar klimatu: Współpracownicy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	0,3400	0,001
	kobieta	140	0,0817	0,3
Wiek	18–24 lata	27	0,5669	0,002
	25–34 lata	48	0,1487	0,3
	35–44 lata	66	0,0396	0,7
	powyżej 45 lat	86	0,0910	0,3
Poziom wykształcenia	średnie	38	0,5020	0,001
	wyższe zawodowe	54	0,2062	0,1
	wyższe magisterskie	124	-0,0066	0,9
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,0987	0,4
	Miasto do 20 tys.	46	0,0960	0,5
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,0978	0,5
	Miasto powyżej 100 tys.	57	0,2690	0,04
Dochód netto	do 2000 pln	28	0,2524	0,2
	2001–3000 pln	79	0,0915	0,4
	3001–4000 pln	73	0,2121	0,07
	4001–5000 pln	24	0,2148	0,3
	pow. 5001 pln	23	0,2192	0,3
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	0,3352	0,07
	pow. 3 do 6 lat	37	0,0573	0,7
	pow. 6 do 10 lat	27	0,2030	0,3
	pow. 10 lat	133	0,1066	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przeprowadzone badania wykazały, że powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Przełożeni* są w sposób istotny współkształtowane przez wszystkie wyróżnione czynniki psychospołeczne, jakkolwiek z różną siłą. W sposób umiarkowany kształtowane są powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Przełożeni*, ze względu na: wiek – dotyczy to osób najmłodszych (18–24 lata, $\rho=0,47$, $p<0,05$, tab.42), ze względu na poziom dochodu – dotyczy to osób zarabiających najwięcej oraz nieco poniżej średniej krajowej (pow. 5000pln, $\rho=0,46$, $p<0,05$; 3001–4000pln, $\rho=0,31$, $p<0,01$), ze względu na poziom wykształcenia – dotyczy to osób z wykształceniem średnim ($\rho=0,42$, $p<0,01$), ze względu na płeć – dotyczy to mężczyzn ($\rho=0,39$, $p<0,000$) oraz ze względu na miejsce zamieszkania – dotyczy mieszkańców miast do 20 tys. ($\rho=0,32$, $p<0,05$). Z kolei długość stażu pracy, współkształtuje powiązania zaufania i klimatu w wymiarze:

Przełożeni, na poziomie niskim, jakkolwiek statystycznie istotnym. Dotyczy to respondentów z najdłuższym stażem (pow. 10 lat, $\rho=0,19$, $p<0,05$).

Tabela 42. Zaufanie a wymiar klimatu: Przełożeni w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	0,3890	0,000
	kobieta	140	0,1585	0,06
Wiek	18–24 lata	27	0,4732	0,012
	25–34 lata	48	0,1878	0,2
	35–44 lata	66	0,1125	0,4
	powyżej 45 lat	86	0,1324	0,2
Poziom wykształcenia	średnie	38	0,4174	0,009
	wyższe zawodowe	54	0,1661	0,2
	wyższe magisterskie	124	0,1346	0,1
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,1543	0,2
	Miasto do 20 tys.	46	0,3175	0,03
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,1649	0,2
	Miasto powyżej 100 tys.	57	0,2311	0,08
Dochód netto	do 2000 pln	28	0,1636	0,4
	2001–3000 pln	79	0,1424	0,2
	3001–4000 pln	73	0,3137	0,006
	4001–5000 pln	24	0,2014	0,3
	pow. 5001 pln	23	0,4613	0,02
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	0,2281	0,2
	pow. 3 do 6 lat	37	0,1887	0,3
	pow. 6 do 10 lat	27	0,0616	0,8
	pow. 10 lat	133	0,1878	0,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki wskazują, że powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Organizacja pracy* są w sposób istotny współkształtowane ze względu na takie czynniki psychospołeczne jak: wykształcenie, miejsce zamieszkania, dochód oraz staż pracy. Siła tych powiązań jest w większości niewielka, ale statystycznie istotna. Poziom wykształcenia wpływa w sposób umiarkowany na powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Organizacji pracy*, szczególnie u pracowników z wykształceniem średnim ($\rho=0,35$, $p<0,05$; tab.43). Z kolei niski wpływ na powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Organizacja pracy* zauważono: ze względu na miejsce zamieszkania – dotyczy to osób z dużych miast pow. 100tys. ($\rho=0,28$, $p<0,05$), ze względu na dochód – dotyczy osób zarabiających mało (2001–3000pln, $\rho=0,25$, $p<0,05$), ze względu na osoby z najdłuższym stażem ($\rho=0,20$, $p<0,05$).

Tabela 43. Zaufanie a wymiar klimatu: Organizacja pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Płeć	mężczyzna	87	0,1580	0,1
	kobieta	140	0,1619	0,055
Wiek	18–24 lata	27	0,2556	0,2
	25–34 lata	48	-0,1371	0,3
	35–44 lata	66	0,2214	0,07
	powyżej 45 lat	86	0,0579	0,6
Poziom wykształcenia	średnie	38	0,3463	0,03
	wyższe zawodowe	54	0,1117	0,4
	wyższe magisterskie	124	0,1177	0,2
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,0477	0,7
	Miasto do 20 tys.	46	-0,0530	0,7
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,0556	0,7
	Miasto powyżej 100 tys.	57	0,2804	0,03
Dochód netto	do 2000 pln	28	0,1809	0,3
	2001–3000 pln	79	0,2558	0,02
	3001–4000 pln	73	0,0650	0,6
	4001–5000 pln	24	-0,0649	0,8
	pow. 5001 pln	23	0,3800	0,07
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	0,0053	0,9
	pow. 3 do 6 lat	37	-0,0182	0,9
	pow. 6 do 10 lat	27	-0,1719	0,4
	pow. 10 lat	133	0,1979	0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki wskazały, że powiązania między zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze całościowym są w sposób istotny współkształtowane przez wszystkie czynniki psychospołeczne ujęte w badaniach. Niemniej jednak wpływają na te powiązania z różną siłą. Najsilniej na powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze całościowym wpływa wiek – dotyczy to szczególnie najmłodszych pracowników (18–24 lata, $\rho=0,65$, $p<0,000$; tab.44). Wśród starszych pracowników także wpływ wieku na powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze całościowym, jest istotny, ale na poziomie niskim (35–44 lata, $\rho=0,28$, $p<0,05$; 45 lat i pow., $\rho=0,25$, $p<0,05$). Innym czynnikiem psychospołecznym o silnym wpływie na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest poziom wykształcenia – szczególnie dotyczy to osób z wykształceniem średnim ($\rho=0,57$, $p<0,000$). Wpływ ten występuje także u osób z wykształceniem wyższym magisterskim, ale już na niskim poziomie ($\rho=0,22$, $p<0,05$). Dochód także silnie wpływa na powiązania zaufania z klimatem w wymiarze całościowym – szczególnie dotyczy to najwięcej i najmniej zarabiających (pow.5000 pln; $\rho=0,54$,

$p < 0,01$; do 2000 pln $\rho = 0,45$, $p < 0,05$). Słaby wpływ dochodu na powiązania zaufania z klimatem w wymiarze całościowym, występuje także u osób zarabiających poniżej średniej krajowej (2001–3000 pln, $\rho = 0,28$, $p < 0,05$; 3001–4000 pln, $\rho = 0,23$, $p < 0,05$). Kolejnym czynnikiem psychospołecznym wpływającym na kształtowanie powiązań zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest płeć. W odniesieniu do mężczyzn, wpływ ten jest umiarkowany ($\rho = 0,49$, $p < 0,000$), zaś u kobiet słaby ($\rho = 0,24$, $p < 0,01$) choć statystycznie istotny. Umiarkowany wpływ czynników psychospołecznych na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym, zauważono ze względu na miejsce zamieszkania – dotyczyło to osób z dużych miast pow. 100tys. ($\rho = 0,47$, $p < 0,000$) oraz ze względu na długość stażu pracy – dotyczyło to osób pracujących najdłużej – pow. 10 lat ($\rho = 0,32$, $p < 0,000$). Reasumując analiza wyników badań wskazuje, iż wszystkie czynniki psychospołeczne wyróżnione w badaniach, współkształtują powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym, niemniej jednak w różnym stopniu.

Tabela 44. Zaufanie a klimat organizacyjny w wymiarze całościowym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst psychospołeczny

Czynniki psychospołeczne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Płeć	mężczyzna	87	0,4866	0,000
	kobieta	140	0,2447	0,003
Wiek	18–24 lata	27	0,6542	0,000
	25–34 lata	48	0,0706	0,6
	35–44 lata	66	0,2802	0,02
	powyżej 45 lat	86	0,2544	0,01
Poziom wykształcenia	średnie	38	0,5742	0,000
	wyższe zawodowe	54	0,2586	0,058
	wyższe magisterskie	124	0,2245	0,01
Miejsce zamieszkania	Mała miejscowość	75	0,1922	0,1
	Miasto do 20 tys.	46	0,2523	0,09
	Miasto od 20 do 100 tys.	49	0,2065	0,1
	Miasto powyżej 100 tys.	57	0,4694	0,000
Dochód netto	do 2000 pln	28	0,4556	0,01
	2001–3000 pln	79	0,2846	0,01
	3001–4000 pln	73	0,2352	0,04
	4001–5000 pln	24	0,1690	0,4
	pow. 5001 pln	23	0,5393	0,007
Staż pracy ogółem	od 0 do 3 lat	30	0,3196	0,08
	pow. 3 do 6 lat	37	0,0764	0,6
	pow. 6 do 10 lat	27	0,2037	0,3
	pow. 10 lat	133	0,3218	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.3.3.2. Kontekst organizacyjny

Przeprowadzone badania wykazały, że różnorodne czynniki organizacyjne współkształtowały zarówno zaufanie jak i klimat organizacyjny w pierwszych 2–3 miesiącach pandemii. W celu lepszego zrozumienia dynamiki powiązań między zaufaniem a klimatem organizacyjnym, autorzy prezentowanych badań podjęli próbę odpowiedzi na pytanie: Czy i w jakim stopniu powiązania między zaufaniem a klimatem organizacyjnym są współkształtowane przez uwarunkowania organizacyjne?

Uzyskane wyniki wskazują, że powiązania między zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym są współkształtowane przez wszystkie uwzględnione w badaniach czynniki organizacyjne, tj.: rodzaj umowy o pracę, rodzaj samej pracy, sposób wykonywania pracy podczas pandemii, miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji, narodowość pracowników, wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności firmy i typ jej lokalizacji. Ponadto siła ich oddziaływania jest w większości duża, a niekiedy umiarkowana – wartość współczynników korelacji ρ – Spearmana od 0,38 do 0,74 (tab.45). Czym wyższy współczynnik korelacji tym wzrost poziomu postrzegania klimatu w wymiarze ogólnym wiąże się z podwyższaniem poziomu zaufania. Najsilniej powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze ogólnym współkształtuje miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji. Wśród kadry kierowniczej wpływ ten jest silniejszy ($\rho=0,74$, $p<0,000$), aniżeli wśród podwładnych ($\rho=0,50$, $p<0,000$). Kolejnym czynnikiem organizacyjnym silnie wpływającym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze ogólnym jest rodzaj działalności przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw produkcyjnych ($\rho=0,69$, $p<0,000$) i handlowych ($\rho=0,60$, $p<0,000$). Z kolei w firmach handlowych rodzaj działalności wpływa na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze ogólnym, na poziomie umiarkowanym ($\rho=0,49$, $p<0,000$). Innym czynnikiem organizacyjnym o silnym wpływie na powiązania zaufania i klimatu ogólnego jest wielkość przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw dużych (pow. 251 pracowników, $\rho=0,65$, $p<0,000$) i małych (od 10 do 50 pracowników, $\rho=0,60$, $p<0,000$). Przedsiębiorstwa średniej wielkości wpływają na powiązania zaufania i klimatu ogólnego w stopniu umiarkowanym (od 50 do 250 pracowników, $\rho=0,33$, $p<0,01$). Kolejnym czynnikiem organizacyjnym, który współkształtuje powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze ogólnym, jest narodowość pracowników. W przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników różnych narodowości ten wpływ jest silniejszy ($\rho=0,62$, $p<0,000$), aniżeli jedynie polskich obywateli ($\rho=0,50$, $p<0,000$). Czynnikiem organizacyjnym silnie współkształtującym powiązanie zaufania z klimatem w wymiarze ogólnym jest sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię. Wpływ tego czynnika jest większy u pracowników wykonujących w początkach Covid-19 pracę tak, jak robili to przed pandemią ($\rho=0,59$, $p<0,000$), aniżeli u pracujących zdalnie ($\rho=0,38$, $p<0,000$), gdzie oddziałuje umiarkowanie. Kolejnym czynnikiem organizacyjnym, który silnie oddziałuje na powiązania zaufania z klimatem w wymiarze ogólnym, jest lokalizacja przedsiębiorstwa. Najsilniej wpływ ten znacząca się w firmach zlokalizowanych w oddziałach ($\rho=0,59$, $p<0,000$), zaś w sieciowych

($\rho=0,50$, $p<0,01$) i usytuowanych w jednym miejscu ($\rho=0,50$, $p<0,000$), jest on na granicy poziomu umiarkowanego i wysokiego. Innym czynnikiem organizacyjnym, który silnie wpływa na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze ogólnym jest rodzaj umowy o pracę. Jest on silniejszy w odniesieniu do pracowników na umowach czasowych ($\rho=0,57$, $p<0,01$) niż stałych ($\rho=0,52$, $p<0,000$). Ostatnim czynnikiem uwzględnionym w badaniach, który wpływa istotnie na powiązania zaufania i klimatu ogólnego jest rodzaj wykonywanej pracy. Pracownicy umysłowi doświadczają tego wpływu w stopniu wysokim ($\rho=0,54$, $p<0,000$), zaś fizyczni – w umiarkowanym ($\rho=0,48$, $p<0,000$).

Tabela 45. Zaufanie a klimat organizacyjny w wymiarze ogólnym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	P
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,5188	0,000
	czasowa	25	0,5732	0,002
Rodzaj pracy	fizyczna	65	0,4828	0,000
	umysłowa	162	0,5376	0,000
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,7394	0,000
	podwładny	194	0,4984	0,000
Narodowość pracowników	jednorodna	180	0,4972	0,000
	różnorodna	47	0,6216	0,000
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	0,5883	0,000
	praca zdalna – z domu	99	0,3805	0,000
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	0,6059	0,000
	51–250 osób	75	0,3299	0,003
	251 –	48	0,6544	0,000
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	0,6944	0,000
	handlowa	21	0,5967	0,004
	usługowa	173	0,4903	0,000
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	0,4976	0,000
	oddziały	39	0,5810	0,000
	sieć placówek	29	0,5055	0,005

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Współpracownicy* współkształtowane są przez wszystkie wyróżnione czynniki organizacyjne oprócz typu lokalizacji przedsiębiorstwa. Najsilniej powiązania pomiędzy stresem pracy a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Współpracownicy*, współkształtuje rodzaj działalności przedsiębiorstwa. Wpływ ten jest silniejszy w firmach produkcyjnych ($\rho=0,56$, $p<0,01$; tab.46), niż handlowych ($\rho=0,52$, $p<0,05$). W firmach usługowych zaś nie jest statystycznie istotny. Kolejnym czynnikiem wpływającym w stopniu umiarkowanym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Współpracownicy*, jest wielkość przedsiębiorstwa – dotyczy to zwłaszcza firm zatrud-

niających pow. 250 pracowników ($\rho=0,37$, $p<0,01$). Innym czynnikiem umiarkowanie wpływającym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: Współpracownicy, jest narodowość pracowników – szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw zatrudniających osoby różnych narodowości ($\rho=0,35$, $p<0,05$). Czynnikiem, który w niskim stopniu wpływa na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: Współpracownicy, jest rodzaj wykonywanej pracy ze względu na pandemię. U osób pracujących tak jak przed pandemią, wpływ ten jest na poziomie niskim ($\rho=0,31$, $p<0,000$), zaś u osób pracujących zdalnie wpływ ten jest niski, ale jednocześnie proporcjonalnie odwrotny ($\rho=-0,20$, $p<0,05$). Oznacza to, że czym wyższy poziom klimatu w wymiarze: Współpracownicy wśród osób pracujących zdalnie, tym niższy poziom zaufania. Kolejnymi czynnikami organizacyjnymi wpływającymi w stopniu niewielkim na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: Współpracownicy są: ze względu na rodzaj pracy – osoby pracujące fizycznie ($\rho=0,29$, $p<0,05$), ze względu na rodzaj umowy – osoby zatrudnione na stałe ($\rho=0,17$, $p<0,05$) oraz ze względu na stanowisko zajmowane w hierarchii – podwładni ($\rho=0,14$, $p<0,05$).

Tabela 46. Zaufanie a klimat organizacyjny w wymiarze: Współpracownicy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,1670	0,01
	czasowa	25	0,2922	0,1
Rodzaj pracy	fizyczna	65	0,2884	0,01
	umysłowa	162	0,1215	0,1
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,3248	0,06
	podwładny	194	0,1422	0,04
Narodowość pracowników	jednorodna	180	0,0905	0,2
	różnorodna	47	0,3557	0,01
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	0,3074	0,000
	praca zdalna – z domu	99	-0,1978	0,04
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	0,1786	0,07
	51–250 osób	75	0,0706	0,5
	251 –	48	0,3748	0,008
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	0,5631	0,006
	handlowa	21	0,5194	0,01
	usługowa	173	0,0553	0,5
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	0,1480	0,6
	oddziały	39	0,0948	0,08
	sieć placówek	29	0,3304	0,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane dane pokazują, że powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Przełożeni* współkształtowane są przez wszystkie uwzględnione w badaniach czynniki organizacyjne, jakkolwiek z różną siłą. Najsilniej powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Przełożeni* współkształtuje rodzaj działalności przedsiębiorstwa. Najsilniej występuje to w firmach produkcyjnych ($\rho=0,52$, $p<0,05$; tab.47) oraz handlowych ($\rho=0,50$, $p<0,05$). Natomiast w firmach usługowych wpływ w stopniu niskim ($\rho=0,17$, $p<0,05$), jakkolwiek statystycznie istotnym. Typ lokalizacji także silnie oddziałuje na powiązania zaufania z klimatem w wymiarze: *Przełożeni* – dotyczy to szczególnie sieci placówek ($\rho=0,52$, $p<0,01$). W przedsiębiorstwach zlokalizowanych w jednym miejscu wpływ ten jest niewielki ($\rho=0,18$, $p<0,05$), niemniej jednak statystycznie istotny. Narodowość pracowników także oddziałuje na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Przełożeni*. W przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników różnych narodowości wpływ ten jest umiarkowany ($\rho=0,42$, $p<0,01$), zaś tam gdzie pracują jedynie polscy pracownicy – niski ($\rho=0,17$, $p<0,05$). Wielkość przedsiębiorstwa, także wpływa na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Przełożeni*. Dotyczy to firm dużych w stopniu średnim (pow. 250 pracowników, $\rho=0,42$, $p<0,01$) oraz małych – w niewielkim (od 10 do 50 pracowników, $\rho=0,26$, $p<0,01$). Kolejnym czynnikiem organizacyjnym współkształtującym powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Przełożeni*, jest rodzaj umowy o pracę. W odniesieniu do pracowników na umowach czasowych, wpływ ten jest umiarkowany ($\rho=0,42$, $p<0,05$), zaś wobec zatrudnionych na stałe niski, choć statystycznie istotny ($\rho=0,23$, $p<0,01$). Innym czynnikiem wpływającym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Przełożeni* jest miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji. Umiarkowany wpływ tego czynnika występuje u pracowników na stanowiskach kierowniczych ($\rho=0,37$, $p<0,05$), zaś u podwładnych – niski ($\rho=0,22$, $p<0,01$). Ze względu na sposób wykonywania pracy w okresie pandemii, umiarkowanego wpływu na powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze: *Przełożeni* doświadczają pracownicy, wykonujący pracę tak jak przed pandemią ($\rho=0,36$, $p<0,000$). Ostatnim czynnikiem organizacyjnym wyróżnionym w badaniach, który wpływa na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Przełożeni*, jest rodzaj wykonywanej pracy. Choć wpływ ten kształtuje się na poziomie niskim, to bardziej doświadczają go pracownicy fizyczni ($\rho=0,29$, $p<0,05$), niż umysłowi ($\rho=0,18$, $p<0,05$).

Tabela 47. Zaufanie a klimat organizacyjny w wymiarze: Przełożeni w przedsiębiorstwach państwowych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,2260	0,001
	czasowa	25	0,4163	0,03
Rodzaj pracy	fizyczna	65	0,2958	0,01
	umysłowa	162	0,1786	0,02
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,3660	0,03
	podwładny	194	0,2253	0,001
Narodowość pracowników	jednorodna	180	0,1666	0,02
	różnorodna	47	0,4228	0,003
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	0,3652	0,000
	praca zdalna – z domu	99	-0,0800	0,4
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	0,2578	0,008
	51–250 osób	75	0,1600	0,1
	251 –	48	0,4186	0,003
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	0,5172	0,01
	handlowa	21	0,5012	0,02
	usługowa	173	0,1701	0,02
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	0,1770	0,02
	oddziały	39	0,2533	0,1
	sieć placówek	29	0,5215	0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przeprowadzone badania wykazały, że powiązania między zaufaniem a klimatem w wymiarze: *Organizacja pracy*, współkształtowane są przez wszystkie wyróżnione czynniki organizacyjne, oprócz rodzaju działalności firmy i typu jej lokalizacji. Czynnikiem najbardziej wpływającym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Organizacja pracy* jest rodzaj wykonywanej pracy – dotyczy to szczególnie pracowników fizycznych ($\rho=0,34$, $p<0,01$; tab.48). Sposób wykonywania pracy z powodu pandemii wpływa w niewielkim stopniu na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Organizacji pracy* – dotyczy to osób pracujących tak jak przed pandemią ($\rho=0,27$, $p<0,01$). Podobnie wielkość przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu współkształtuje powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Organizacja pracy* – szczególnie w przedsiębiorstwach średnich (od 50 do 250 pracowników, $\rho=0,27$, $p<0,05$). Czynniki organizacyjne, które w jeszcze mniejszym stopniu wpływają na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze: *Organizacji pracy* to: ze względu na narodowość – przedsiębiorstwa zatrudniające tylko polskich pracowników ($\rho=0,20$, $p<0,01$), ze względu na miejsce stanowiska w hierarchii – podwładni ($\rho=0,16$, $p<0,05$) i ze względu na rodzaj umowy o pracę – pracujący na stałe ($\rho=0,16$, $p<0,05$).

Tabela 48. Zaufanie a klimat organizacyjny w wymiarze: Organizacja pracy w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,1600	0,02
	czasowa	25	0,1989	0,3
Rodzaj pracy	fizyczna	65	0,3410	0,005
	umysłowa	162	0,0902	0,2
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,1342	0,4
	podwładny	194	0,1631	0,02
Narodowość pracowników	jednorodna	180	0,1969	0,008
	różnorodna	47	-0,0873	0,5
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	0,2755	0,003
	praca zdalna – z domu	99	-0,0746	0,4
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	0,1305	0,2
	51–250 osób	75	0,2735	0,01
	251 –	48	0,0118	0,9
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	0,2738	0,2
	handlowa	21	0,3179	0,2
	usługowa	173	0,1261	0,09
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	0,1368	0,08
	oddziały	39	0,2731	0,09
	sieć placówek	29	0,0877	0,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki pokazują, że powiązania między zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze całościowym, współkształtowane są przez wszystkie wyróżnione w badaniach czynniki, niemniej jednak z różną siłą. Najsilniej powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze całościowym współkształtuje typ lokalizacji przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie firm sieciowych ($\rho=0,74$, $p<0,000$; tab.49). W przedsiębiorstwach zlokalizowanych w oddziałach, wpływ ten jest umiarkowany ($\rho=0,39$, $p<0,05$), zaś posiadających jedno miejsce – niski ($\rho=0,24$, $p<0,01$). Kolejnym czynnikiem silnie wpływającym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest rodzaj działalności firmy. Dotyczy to szczególnie firm produkcyjnych ($\rho=0,68$, $p<0,000$) i handlowych ($\rho=0,53$, $p<0,05$), zaś w firmach usługowych wpływ ten jest niewielki ($\rho=0,26$, $p<0,000$) ale statystycznie istotny. Innym czynnikiem silnie współkształtującym powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji. Dotyczy to szczególnie stanowisk kierowniczych ($\rho=0,61$, $p<0,000$). Natomiast stanowiska podwładnych mają tu wpływ niewielki ($\rho=0,28$, $p<0,000$). Sposób wykonywania pracy w okresie pandemii, także silnie wpływa na powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym w wymiarze całościowym. Doświadczają tego w wysokim stopniu osoby pracujące tak jak przed

pandemią ($\rho=0,54$, $p<0,000$). Innym czynnikiem wpływającym na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest wielkość przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw dużych (pow. 250 pracowników, $\rho=0,50$, $p<0,000$) oraz małych (od 10 do 50 pracowników, $\rho=0,36$, $p<0,000$). Kolejnym czynnikiem, ale już z umiarkowaną siłą współkształtującym powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest rodzaj wykonywanej pracy. Dotyczy to szczególnie pracowników fizycznych ($\rho=0,47$, $p<0,000$), w odniesieniu do pracujących umysłowo, wpływ ten jest niewielki ($\rho=0,28$, $p<0,000$). Innym czynnikiem, który z umiarkowaną siłą współkształtuje powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest narodowość pracowników. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw zatrudniających osoby różnej narodowości ($\rho=0,43$, $p<0,01$), w przedsiębiorstwach zatrudniających jedynie polskich pracowników, wpływ ten jest niewielki ($\rho=0,28$, $p<0,000$). Ostatnim wyróżnionym w badaniach czynnikiem organizacyjnym wpływającym umiarkowanie na powiązania zaufania i klimatu w wymiarze całościowym jest rodzaj umowy o pracę. U pracowników na umowach czasowych wpływ ten jest silniejszy ($\rho=0,40$, $p<0,05$), niż wśród pracujących na stałe ($\rho=0,32$, $p<0,000$).

Tabela 49. Zaufanie a klimat organizacyjny w wymiarze całościowym w przedsiębiorstwach publicznych sektora MŚP podczas COVID-19 – kontekst organizacyjny

Czynniki organizacyjne	Kategorie	N	Współczynnik ρ – Spearmana	p
Rodzaj umowy o pracę	stała	202	0,3227	0,000
	czasowa	25	0,4019	0,04
Rodzaj pracy	fizyczna	65	0,4672	0,000
	umysłowa	162	0,2802	0,000
Hierarchia stanowiska	przełożony	33	0,6097	0,000
	podwładny	194	0,2775	0,000
Narodowość pracowników	jednorodna	180	0,2782	0,000
	różnorodna	47	0,4271	0,002
Praca podczas pandemii	tak jak przed pandemią	112	0,5397	0,000
	praca zdalna – z domu	99	-0,0803	0,4
Wielkość przedsiębiorstwa	10–50 osób	104	0,3576	0,000
	51–250 osób	75	0,1787	0,1
	251 –	48	0,5008	0,000
Rodzaj działalności	produkcyjna	22	0,6816	0,000
	handlowa	21	0,5323	0,01
	usługowa	173	0,2623	0,000
Typ lokalizacji	w jednym miejscu	159	0,2430	0,002
	oddziały	39	0,3882	0,01
	sieć placówek	29	0,7457	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wnioski

Przeprowadzona analiza wyników badań wskazuje, iż wszystkie czynniki organizacyjne uwzględnione w badaniach, współkształtują powiązania pomiędzy zaufaniem a klimatem organizacyjnym w różnym stopniu. Najsilniejsze i najbardziej różnorodne znaczenie czynników organizacyjnych w kształtowaniu powiązań zaufania z klimatem organizacyjnym, odnotowano w odniesieniu do: klimatu w wymiarze ogólnym, w wymiarze; Przełożeni oraz w wymiarze całościowym.

1. Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP postrzegali w pierwszych miesiącach pandemii cały klimat organizacyjny na poziomie przeciętnym. Natomiast poszczególne wymiary klimatu wyróżnione przez L. Rosenstiela i R. Bögela, były postrzegane na poziomie niskim, przeciętnym niższym i przeciętnym. Klimat ogólny i klimat w wymiarze: Organizacji pracy były postrzegane na poziomie niskim. Pracownicy postrzegali klimat w wymiarach: Współpracownicy, Przełożeni, Reprezentowanie interesów pracowniczych, Awans i rozwój zawodowy, na poziomie przeciętnym niższym. Natomiast klimat w wymiarze: Informacji i komunikacji postrzegany był na poziomie przeciętnym. Hipoteza, iż w sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, klimat organizacyjny w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP kształtował się na poziomie niskim, została potwierdzona częściowo. Dotyczy to takich wymiarów klimatu jak: klimat ogólny, Organizacja pracy, Współpracownicy, Przełożeni, reprezentowanie interesów pracowniczych oraz Awans i rozwój zawodowy. Natomiast nie została potwierdzona wobec wymiaru: Informacji i komunikacji oraz klimatu organizacyjnego jako całości.
2. Wyniki uzyskane na podstawie badań wskazują, że pracownicy państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP, 2–3 miesiące po wprowadzeniu narodowej kwarantanny, w większości sytuacji doświadczali stresu w pracy o natężeniu średnim, a w kilku o natężeniu niskim. Stresu o średnim natężeniu doświadczano: w wyniku niespodziewanych zdarzeń w pracy, z powodu zdenerwowania samą pracą, poczucia braku wpływu na to co zdarzało się w pracy, poczucia braku kontroli nad ważnymi sprawami zawodowymi oraz trudności w wykonaniu wszystkich obowiązków zawodowych. Natomiast stres na poziomie niskim odczuwano powodu: przekonania, że nie można poradzić sobie z trudnościami zawodowymi oraz że realizacja zadań zawodowych nie do końca przebiegała tak jak zakładano. Ponadto nie zdarzały się sytuacje, w których pracownicy nie odczuli stresu w pracy w tamtym okresie. Hipoteza, iż w sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, pracownicy państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP doświadczali stresu w pracy na poziomie wysokim nie została potwierdzona. Jakkolwiek warto zaznaczyć, że obszary, w których pracownicy doświadczali stresu na poziomie średnim (w badaniach – był to najwyższy poziom deklarowany przez respondentów), mogły dotyczyć sytuacji spowodowanej pande-

- mią – niespodziewane zdarzenia w pracy, brak wpływu na to co dzieje się w pracy czy poczucie braku kontroli nad ważnymi sprawami zawodowymi.
3. Dane z badań dotyczące zaufania w przedsiębiorstwach państwowych wykazały, że główne przejawy zaufania w państwowych przedsiębiorstwach sektora MŚP, postrzegane były w pierwszych miesiącach pandemii Covid-19 na poziomie niskim i średnim. Na poziomie niskim pracownicy przedsiębiorstw państwowych postrzegali takie oto przejawy zaufania: otwartość i szczerść, także w przyznawaniu się do błędów, bez obaw o niesprawiedliwe konsekwencje, opór pracowników wobec decyzji kierownictwa, delegowanie kompetencji podwładnym, uczciwość pracowników względem siebie także podczas rywalizacji oraz atmosfera życzliwości. Z kolei chęć dzielenia się wiedzą oraz wykonywanie pracy z zaangażowaniem, nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach, były postrzegane przez badanych pracowników na poziomie średnim. Zatem hipoteza, iż w sytuacji kryzysowej spowodowanej pandemią COVID-19, zaufanie organizacyjne pracowników państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP kształtuje się na poziomie niskim, została potwierdzona częściowo.
 4. Analiza powiązań klimatu organizacyjnego ze stresem wykazała, że jedynie związek klimatu ogólnego ze stresem jest istotny statystycznie. Niemniej jednak ta zależność oraz pozostałe powiązania wymiarów klimatu ze stresem były proporcjonalnie odwrotne. Szczegółowa analiza tych powiązań w aspekcie psychospołecznym wykazała, że wszystkie, które były statystycznie istotne były też proporcjonalnie odwrotne. Podobnie szczegółowa analiza powiązań klimatu ze stresem w aspekcie organizacyjnym wykazała, że prawie wszystkie, które były statystycznie istotne były też proporcjonalnie odwrotne. Były dwa wyjątki. Powiązania klimatu w wymiarze: Przełożeni i stresu uwarunkowane sposobem wykonywania pracy z powodu pandemii wykazały, że praca zdalna – z domu współkształtuje je proporcjonalnie, tj. czym wyższy postrzegany poziom klimatu tym wyższe natężenie stresu. Podobnie powiązania klimatu w wymiarze: Organizacja pracy i stresu uwarunkowane typem lokalizacji przedsiębiorstwa wykazały, że placówki sieciowe współkształtują je proporcjonalnie, tj. czym wyższy poziom klimatu w wymiarze: Organizacja pracy, tym wyższe natężenie stresu w sytuacji pracy. Na tej podstawie można wskazać, że hipoteza zakładająca proporcjonalnie odwrotną zależność powiązań pomiędzy klimatem organizacyjnym a stresem, została w większości potwierdzona. Zatem zazwyczaj czym był niższy poziom klimatu organizacyjnego tym wyższy okazał się poziom stresu w pracy wśród pracowników państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP podczas COVID-19.
 5. Wyniki analizy powiązań klimatu organizacyjnego w wymiarze całościowym i zaufania oraz poszczególnych wymiarów klimatu i zaufania, wykazały że są one powiązane ze sobą na poziomie statystycznie istotnym, choć z różną siłą. Najsilniejsze powiązania wykazano pomiędzy klimatem ogólnym a zaufaniem. Na tej podstawie można wnioskować, że hipoteza zakładająca proporcjonalną zależność powiązań pomiędzy klimatem organizacyjnym a zaufaniem, została potwierdzona. Oznacza to, że czym

wyższy był poziom klimatu, tym wyższy był poziom zaufania wśród pracowników państwowych przedsiębiorstw sektora MŚP podczas COVID-19.

6. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły odpowiedzieć na to czy i jakie znaczenie miały czynniki psychospołeczne i organizacyjne na kształtowanie: klimatu organizacyjnego, stresu, zaufania, powiązań między klimatem a stresem oraz powiązań klimatu z zaufaniem. Wśród czynników psychospołecznych, które w sposób istotny współkształtowały w pierwszych miesiącach pandemii Covid-19 klimat organizacyjny wyróżnić należy: wiek, długość stażu pracy, poziom wykształcenia i niekiedy miejsce zamieszkania. Dane z przeprowadzonych badań wskazały, że płeć respondentów nie miała istotnego znaczenia w kształtowaniu klimatu organizacyjnego. Natomiast do czynników organizacyjnych istotnie współkształtujących klimat organizacyjny należały: sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię, miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji, rodzaj wykonywanej pracy, niekiedy rodzaj działalności i typ lokalizacji przedsiębiorstwa. Doświadczenie natężenia stresu w pracy było z kolei istotnie powiązane z miejscem zamieszkania. Zaś jedynym czynnikiem organizacyjnym, który okazał się istotnie wpływać na stres w pracy był typ lokalizacji przedsiębiorstwa. Z kolei takie czynniki psychospołeczne jak: długość stażu pracy, wiek i miejsce zamieszkania, współkształtowały w sposób istotny zaufanie. Natomiast czynnikiem organizacyjnym, który istotnie współkształtował zaufanie, był sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię. Czynniki psychospołeczne, które znacząco współkształtowały powiązania klimatu organizacyjnego i stresu to: wiek, długość stażu pracy, poziom dochodu, poziom wykształcenia, niekiedy także miejsce zamieszkania i płeć. Wśród czynników organizacyjnych, które istotnie współkształtowały powiązania klimatu i stresu w pierwszych miesiącach pandemii Covid-19, wymienić należy: sposób wykonywania pracy ze względu na pandemię, miejsce zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacji, wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności, typ lokalizacji, a niekiedy rodzaj umowy o pracę i rodzaj wykonywanej pracy. Analiza uzyskanych wyników pozwala wnioskować, że wszystkie wyróżnione w badaniach czynniki psychospołeczne w istotny sposób, choć z różną siłą współkształtowały powiązania klimatu organizacyjnego i zaufania. Ponadto wszystkie czynniki organizacyjne uwzględnione w badaniach w sposób istotny współkształtowały powiązania pomiędzy klimatem organizacyjnym a zaufaniem.

Uwagi końcowe

Cechy przedsiębiorstw nastawionych na ludzi:

1. Jasno określony zbiór wartości, które są akceptowane przez pracowników i oparte na wszystkich procesach oraz praktykach zarządzania ludźmi. Wartości te definiuje się, jako przekonanie o tym co jest ważne w organizacji lub zasady czy standardy uważane za istotne dla pracowników. Może to być innowacyjność, zyski, kontrola kosztów, zaufanie itp. Wszystkie organizacje mają wartości bez względu na to, czy są one zdefiniowane formalnie czy nieformalnie. Jeśli pracownik zakłada odnieść sukces w organizacji musi zrozumieć co jest ważne dla przedsiębiorstwa, musi znać jego wartości. Wartości trzeba poznać przez obserwacje, jakie zachowania są nagradzane, analizując mechanizmy awansowania, prowadząc obserwacje zachowań kierowników, jak zarządzają swoim czasem, czy ich słowa i działania są spójne czy sprzeczne itd.

Wartości są dla organizacji, jak kompas wyznaczający kierunki działania. Wspomagają proces podejmowania decyzji strategicznych, wskazując przy tym pracownikom właściwy kierunek działania. W procesie zarządzania ludźmi jest istotne zadanie sobie pytania: czy jest to zgodne z wartościami organizacji, czy pozytywnie wpłynie na pracowników i ich rodziny. W przedsiębiorstwach, które nie mają założonych wartości lub mają wartości powierzchowne, podejmowane są bardzo często sprzeczne decyzje, np. mówi się o zaufaniu do pracowników a następnie wprowadza się system pomiaru pracy i monitoringu, czy zachęca się do pracy zespołowej i wprowadza się system motywacji ukierunkowany na pomiar efektów indywidualnych.

Organizacje, które są oparte na rzeczywistych wartościach przyciągają utalentowanych ludzi. Pracownicy, którzy rozumieją tego typu cele przedsiębiorstwa, dają z siebie wszystko i są bardzo lojalni. W organizacjach o zdefiniowanych systemach wartości nie definiuje się od górnicy strategii, aby później dostosować się do podjętych decyzji i wdrażać odpowiednią politykę zarządzania. Zaczyna się od zbioru określonych wartości, zasad, procedur i zgodnie z nimi postępuje się z pracownikami. Te wartości kształtują właściwą strategię i politykę przedsiębiorstwa.

2. Praktyka zarządzania pracownikami w organizacji jest zorientowana na ludzi i spójna z wyznawanymi wartościami. Oznacza to, że:

- kadra zarządzająca wierzy w wartości i podejmuje działania zgodne z nimi,
- wartości organizacji muszą być wyrażone przez podejmowane działania, które muszą być spójne z pozostałymi działaniami.

Spójność praktyki zarządzania ludźmi tak obejmującej takie wymiary, jak: zatrudnianie pracowników, którzy wpasowują się do wartości i kultury organizacji, inwestowanie w kapitał ludzki, dzielenie się wiedzą z pracownikami, praca zespołowa, system wynagrodzeń za osiągnięcia itp. uwalnia potencjał ludzki.

Można rozpatrywać następujące jej wymiary:

- spójność pomiędzy wartościami, kulturą i strategią organizacji. W organizacjach, które odniosły sukces jest widoczna ścisła korelacja pomiędzy wartościami,

normami wyrażającymi te wartości oraz nastawieniami i zachowaniami opartymi na tych wartościach,

- zatrudnianie ludzi, którzy pasują do wartości i kultury. Organizacje znając swoją kulturę i wartości muszą na etapie selekcji pracowników wybierając tych, którzy podzielają ich wizję. Przedsiębiorstwo nastawione na ludzi potrafi dokładnie określić typ pracownika, który odpowiada wartościom danej organizacji.
 - inwestowanie w kapitał ludzki – organizacje nastawione na ludzi sygnalizują od początku zatrudnienia pracownika, że jest on zasobem strategicznym dla przedsiębiorstwa w przyszłości. Inwestują w pracowników poprzez szkolenia, które umożliwiają zdobywanie nowych kompetencji i umiejętności, aby pracownicy integrowali się z kulturą organizacji.
 - dzielenie się z pracownikami wiedzą o wynikach finansowych przedsiębiorstwa czy wynikach z działalności operacyjnej. Aby kapitał intelektualny był odpowiednio wykorzystany pracownicy muszą zrozumieć sytuację przedsiębiorstwa. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności jest niezbędne do sprawniejszego oraz efektywnego zarządzania organizacją.
 - system pracy zespołowej nie jest modą lecz przejawem głębokiej wiary w sens wspólnego wykonywania pracy, promowania autonomii i odpowiedzialności. Ludziom daje poczucie przynależności i osiągania wspólnych celów.
 - wynagradzanie i uznawanie osiągnięć pracowników jest istotą praktyki zarządzania ludźmi stanowiącymi wyraz przyrostu wartości. Organizacje zorientowane na ludzi uznają, że środki finansowe dla pracowników są bardzo ważne i mogą skutecznie wpływać na ich zachowanie. W tego typu przedsiębiorstwach motywacja jest realizowana poprzez zasoby niematerialne takie jak, praca zespołowa, możliwość podejmowania wyzwań i samorealizacja.
3. Kierownicy w organizacji muszą wzmacniać wszystkie te wartości, aby były one odczuwalne i zrozumiałe dla każdego pracownika. W takim aspekcie każdy z zarządzających powinien być nie tylko menedżerem, lecz także przywódcą. W literaturze spotyka się rodzaj przywództwa zwany usługowym, jak ważnym zadaniem jest służenie klientom wewnętrznym i zewnętrznym. Zachowania tego typu odbiegają od praktyki budowania własnych imperiów przez wielu zarządzających (np. gabinety, sekretarki, wysoki poziom wynagrodzenia itp.).
- Doświadczenie praktyczne wielu organizacji wskazuje na to, że zaangażowanie i motywacja zależy od tego, jak ludzie są traktowani. Oparcie na dobrze określonych wartościach buduje wysoki poziom zaufania pomiędzy pracownikami i kierownikami. Dzięki temu ludzie wierzą, że przedsiębiorstwo jest zarządzane w sposób, który uwzględnia zbieżność ich interesów z interesami akcjonariuszy.
- Zasady opisane powyżej nie są proste we wdrożeniu. Zaleca się wprowadzić procesy, które mogą to ułatwić:
- wdrożenie proponowanych zasad to proces, a nie zestaw gotowych rozwiązań. Działanie w sposób eksperymentalny jest ściśle związane z procesem uczenia.

- aby wdrożenie się powiodło musi w nim uczestniczyć, jak najwięcej pracowników w przedsiębiorstwie. Nie chodzi tu tylko o spotkania, konsultacje czy zebrania. W celu uwolnienia kapitału intelektualnego pracowników należy powiedzieć im co się robi i dlaczego, a także pozwolić ludziom decydować o wdrażaniu tych zasad. Zaangażowanie w tym przypadku oznacza nie tylko dyskusowanie, ale stwarzanie możliwości pracownikom by sami wprowadzili w życie projektowane zmiany.
 - wdrażanie wartości najbardziej wpływa na wspólne przeżycia, czyli omawianie osiągniętych wyników, celebrowanie ważnych dla organizacji okazji itp.¹⁷⁰
4. Trendy dotyczące problematyki programów szkoleń i programów rozwojowych:
- Niwelowanie napięć i stresów w pracy – turbulentne zmiany w otoczeniu i wysoki poziom niepewności rynkowej wpływają na pracowników poprzez stawianie im nowych wyzwań. Ciągła aktywność i dostosowanie się do zmiennych warunków powoduje wzrost napięć i podnosi poziom stresu wśród pracowników. Programy nastawione na rozwój emocjonalny i psychospołeczny mają na celu niwelowanie negatywnych emocji i wspomagają proces radzenia sobie z napięciem. Firmy stosujące coaching poszukują nowych form rozwoju umiejętności miękkich takich, jak komunikacja nastawiona na rozwiązywanie problemów w pracy. Zwiększa się zapotrzebowanie na usługi psychoterapii, niekonwencjonalne programy rozwoju emocjonalnego, psychofizycznego i duchowego.
 - Budowa zaangażowania pracowników – na rynkach rozwiniętych poziom zaangażowania pracowników znacznie spadł. Do czynników, które wspierają zaangażowanie należą: traktowanie pracownika z szacunkiem, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, jakość przywództwa w organizacji. Ogólna sytuacja rynkowa i duża niepewność powodują, że motywacje pracowników zmieniają się z aspiracyjnych (do realizacji planów, do samospelnienia), na zachowawcze (zapewnienie możliwości spłaty kredytu i utrzymania aktualnego poziomu życia, równowaga między domem a pracą).
 - Wzmacnianie zespołowości w pracy – rezerwy kreatywności i efektywności tkwią w działaniu zespołowym czyli efekt synergii. W polskich przedsiębiorstwach dominuje folwarczny styl zarządzania, czyli szef ma zawsze rację i jest panem, dzieli oraz rządzi jednostkami mu podległymi. Zatem trzeba podjąć działania, aby zaistniała efektywna praca zespołowa.
 - Wzmacnianie przywództwa – trend polega na zmianie roli lidera w organizacjach, czyli wszytkowiedzących guru zastępują odpowiedzialni przywódcy za tworzenie środowiska, w którym pracownicy i menedżerowie mogą funkcjonować w sposób efektywniejszy, świadomie wykorzystując swoje mocne strony. Pojawiła się między innymi promowana przez K. Blancharda koncepcja lidera służącego innym i ich wspomagającego. Akceptację zyskuje praca, która polega na tym, że lider przestaje koncentrować się na procesach, ogranicza kontrolę, a w zamian daje wszystkim pracownikom możliwość kształtowania biznesu. Większego znaczenia nabiera

¹⁷⁰ E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, *Op.cit.*, s. 120.

myślenie w sposób systemowy, umiejętności miękkie, zadawanie właściwych pytań i postrzeganie przez pryzmat relacji, a nie procesów w organizacji.

- Kształtowanie kultury organizacyjnej – praca staje się doświadczeniem, którą kupujemy jako pracownicy. Jakość doświadczenia wynika z kultury organizacyjnej i podejścia do rozwoju ludzi, co przekłada się bezpośrednio na poziom zaangażowania, efektywność pracowników i opinie o pracodawcy.
- Trzeba zmieniać paradygmat zarządzania kapitałem ludzkim. Większy nacisk musi zostać położony na tworzenie efektywnych sieci wewnątrz organizacji. Kapitał społeczny ma znaczenie w dostosowywaniu się do zmian w czasach zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Pozwala on reagować w sytuacjach niestandardowych i turbulentnych zmian w organizacji. Jakość relacji ma większe znaczenie niż procedury, co przekłada się na kompetencje rozwijane przez menedżerów i pracowników. Aby przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników będą miały największe szanse organizacje o wysokim poziomie kapitału społecznego.¹⁷¹

¹⁷¹ E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, *Op.cit.*, s. 148–150.

Bibliografia

- Argyris C., *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*, „Administrative science quarterly” 1958, Vol 2, No 4, p. 501–520.
- Armstrong M., Taylor S., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Limited, London 2014.
- Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F.(red.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Second Edition, SAGE Publications, 2011.
- Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, 2004.
- Baldev S., Anupama R., *Determinants of Employee Engagement in a Private Sector Organization: An Exploratory Study*, „Advances In Management” 2010, Vol. 3, Issue 10.
- Bashshur M.R., Hernandez A., Gozalez-Roma V., *When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology” 2011, Vol. 96, No. 3, p. 558–573.
- Belker L.B., McCormik J., Topchik G.S., *The first-time manager*, American Management Association, New York 2012.
- Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Zaufanie. (W:) Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, pod red. G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, CeDeWu, Warszawa 2018.
- Blake R., Mouton J., *The managerial grid*, TX, Gulf, Houston 1985.
- Bochniarz P., Gugęła K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.
- Boye M.W., Jones J.W., *Organizational Culture and Employee Counterproductivity, (W:) Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, R. Giacalone, J. Greenberg (ed.), CA: Sage, 1997, p. 172–184.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006.
- Cameron K., Sine W., *A Framework for Organizational Quality Culture*, „Quality Management Journal”, 1999, Nr 6 (4).
- Chamberlain L.J., Crowley M., Tope D., Hodson R., *Sexual Harassment in Organizational Context*, „Work and Occupations” 2008, Vol. 35, No. 3, p. 262–295.
- Chełpa S., *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego (studium empiryczne)*, „Organizacja i Kierowanie”, 1996, Nr 1 (83), s. 61–69.
- Chirkowska-Smolak T., Grobelny J., *Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP)*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal” 2016, Nr 22, (1), s. 131–139.
- Chirkowska-Smolak T., *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.

- Coccia M., Watts J., *A theory of the evolution of technology: Technological parasitism and the implications for innovation management*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2020, 55: 101552.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., *Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009*, „Journal of Applied Social Psychology” 2012, Vol. 42, No 6, s. 1320–1334.
- Davies A.S., Hugen L.K., *The Engagement Process: Examining the Evidence from Diverse Perspectives*, „Institute of Behavioral and Applied Management” 2009.
- Dobrzyński M., *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa, 2006.
- Dobrzyński M., *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, 1977, Nr 1 (444), s. 13–17.
- Dodou, D., de Winter, J.C.F., *Social desirability is the same in offline, online, and paper surveys: A meta-analysis*, „Computers in Human Behavior” 2014, No 36, p. 487–495. (doi: 10.1016/j.chb.2014.04.005.)
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice 2008, s. 32.
- Durniat K., *Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego*. (W:) *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, pod red. S.A. Witkowskiego, M. Stora, Tom 2., Problemy zarządczo-psychologiczne, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012.
- Durniat K., *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*. (W:) *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, pod red. S. Banaszka, K. Doktora, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań, 2007.
- Durniat, K., *Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela – polska adaptacja i normalizacja*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2018, Nr 6 (3).
- Durniat, K., *Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology, 2012” No 10 (1), p. 147–168.
- Emmerik H.I.J., Bakker A.B., Euwema M.C., *Expaining Employees' Evaluations of Organizational Change with the Job-Demands Resources Model*, „Career Development International” 2009, Vol. 14, No. 6, p. 594–613.
- Espinoza C.B., Cunningham G.B., *Observers' Reporting of Sexual Harassment: The Influence of Harassment Type, Organizational Culture, and Political Orientation*, „Public Organization Review” 2010, Vol. 10, Issue 4, p. 323–337.
- eur.nl/res/pub/22672/Gorgievski%20Bakker_RMG_NTC.pdf, stan na dzień 19.01.2012 roku.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

- Fitzgerald L.F., Drasgow F., Hulin C.L., Gelfand M.J., Magley V.J., *Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model*, "Journal of Applied Psychology" 1997, Vol. 82, Issue 4, p. 578–589.
- Francik A., *Zasoby wiedzy organizacji – szansa czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji” 1998 Nr 2, s. 10–13.
- Frederiksen N., Jensen O., Beaton A.E., *Prediction of Organizational Behavior*, Elmsdorf, N.Y.: Pergamon, 1972, p. 241–265.
- French W.L., Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Understanding Human Behavior in Organizations*, Harper & Row, New York, 1985.
- George J.R., Bishop L.K., *Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate*, „Administrative Science Quarterly” 1971, Vol. 16, p. 467–475.
- George W.R., *Internal Marketing & Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level*, „Journal of Business Research” 1990, Vol. 20, No. 1, p. 63–70.
- Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji. (W:) Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, pod red. A. Kozyry, B. Zelek (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- Gólcz M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012.
- Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi. (W:) Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Z. Gomółki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Gonzalez R., *The Validity of Collective Climates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1999, Vol. 72, Issue 1, p. 25–40.
- Gonzalez-Roma V., Luna R., Espejo B., Baeza J.A., *Discriminant Validity of the Job-Related Tension Scale, Applied*, „Psychology: An International Review”, 1992, Vol. 42, No. 1, p. 67–76.
- Gorgievski M.J., Bakker A.B., *Passion for Work: Work Engagement Versus Workaholism. (W:) Handbook of Employee Engagement*, red. S. Albrecht, <http://repub>.
- Greenberg J., *Managing the Social Determinants of Employee Theft. (W:) Antisocial Behavior in Organizations*, R. Giacalone, J. Greenberg (ed), Thousand Oaks, CA:Sage, 1997, p. 85–108.
- Griffin M.A., Mathieu J.E., *Modeling Organizational Processes across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior” 1997, Vol. 18, Issue 6, p. 731–744.
- Grobelny J., *Skuteczne zarządzanie stresem – studium przypadków*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka”, 2005, Nr 12, s. 13–15.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

- Guła, P., Prońko, J., Wiśniewski, B., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009.
- Gwaltney, C.J., Shields, A.L., Shiffman, S., *Equivalence of electronic and paper--and-pencil administration of patient-reported outcome measures: a meta-analytic review*, „Value Health” 2008, No 11 (2), p. 322–333. (doi: 10.1111/j.1524–4733.2007.00231.x.).
- Harrison D.A., Newman D.A., Roth P.L., *How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences*, „Academy of Management Journal”, 2006, Vol. 49, No. 2.
- Hassan Syed Tauseef, Muhammad Awais Baloch, Nasir Mahmood, and JianWu Zhang, *Linking economic growth and ecological footprint through human capital and biocapacity*, „Sustainable Cities and Society” 2019, 47: 101516.
- Heard B., *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, „Interbusiness Issues”, 2009, July.
- Hemingway M.A., Smith C.S., *Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1999, Vol. 72, p. 285–299.
- Hippe, Ralph, *Human capital in European regions since the French Revolution: Lessons for economic and education policies*, „Revue d'économie Politique” 2020, 130: 27–50;
- Hollinger R.C., Clark J.P., *Detterance in the Workplace: Perceived Certainly, Perceived Severity, and Employee Theft*, „Social Forces” 1983, Vol. 62, p. 398–418.
- Hollinger R.C., Clark J.P., *Theft by Employees*, MA: Lexington Books, Lexington 1983.
- Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Hornowska E., *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Hulin C.L., Fitzgerald L.F., Drasgow F., *Organizational Influences on Sexual Harassment. (W:) Sexual Harassment in the Work Place*, M.S. Stockdale (ed.), Thousand Oaks, CA:Sage, 1996.
- Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Jędrych E., Berniak – Woźny J., *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Józefowicz B., *Budowanie zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 39 (T.2), Szczecin 2015.
- Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.

- Kaczmarczyk S., *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach: Studia Ekonomiczne. Metody ilościowe w badaniach marketingowych, 195, Katowice 2014.
- Kamp J., Brooks P., *Perceived Organizational Climate and Employee Counterproductivity*, „Journal of Business and Psychology” 1991, Vol. 5, No. 4, p. 447–448.
- Kanger, Laur, and Johan Schot, *Deep transitions: Theorizing the long-term patterns of socio-technical change*, „Environmental Innovation and Societal Transitions” 2019, 32: 7–21;
- Kapuścik E., *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistas, Zarządzanie”, 2015, Nr 2.
- Kianto, Aino, Josune Sáenz, and Nekane Aramburu, *Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation*, „Journal of Business Research” 2017, 81: 11–20;
- Kotsantonis, Sakis, and George Serafeim, *Human Capital and the Future of Work: Implications for investors and ESG integration*, „Journal of Financial Transformation” 2020, 51: 115–30.
- Kożuszniak B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krot K., Lewicka D., *Zarządzanie zaufaniem – pomiędzy stabilnością a zmiennością organizacyjną. (W:) Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, pod red. P. Wachowiaka, S. Winch, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2014.
- Krzakiewicz, K., *Zarządzanie antykrzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Kuczkiwicz M., Motyl P., Sielicka M., *Lepsze wyniki przez poprawę klimatu organizacyjnego*, „Harvard Business Review Polska” 2006, Listopad.
- Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E., *Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series*, „Kingston Business School”, 2008, No 19.
- LaFollete W.R., Sims H.P., *Is Satisfaction Retundand with Organizational Climate?*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 1975, Vol. 13, s. 257–278.
- Lawler E.E., Hall D.T., Oldham G.R., *Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes” 1974, Vol. 11, p. 139–155.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, appraisal, and coping*, Springer-Verlag, NY 1984.
- Lazarus R.S., *Coping theory and research: Past, present and future*, „Psychosom Med” 1993, Vol. 55, p. 234–247.
- Leikesd, Y., Krosnicka, J.A., Marx, D.M., Judd, Ch.M., Park, B., *Complete anonymity compromises the accuracy of self-reports*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2012, No 48 (6), p. 1291–1299.

- Lewicka D., *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, Nr 3, s. 11–25;
- Lewin K., *Field theory in social science; selected theoretical papers*, Harper & Row New York 1951.
- Lipińska-Grobelny A., *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną*,
- Łobos Ł., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania – najnowsze trendy, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013.
- Lubrańska A., *Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego*, „Medycyna Pracy” 2011 Nr 62 (6) Instytut Medycyny Pracy im.prof. J.Nofera w Łodzi.
- Łukaszewicz, G. *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Lundy-Wagner V., Winkle-Wagner R., *A Harassing Climate? Sexual Harassment and Campus Racial Climate Research*, „Journal of Diversity in Higher Education” 2013, Vol. 6, Issue 1, p. 51–68.
- Macey W.H., Schneider B., *Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>, stan na dzień 19.01.2012 roku;
- Maslow, A., *Motivation and personality*, Harper and Row, New York 1954.
- Mastromarco, Camilla, and Léopold Simar, *Latent heterogeneity to evaluate the effect of human capital on world technology frontier*, „Journal of Productivity Analysis” 2021, 55: 71–89.
- McClelland D., *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, „American Psychologist” 1973.
- McMurray A.J., Scott D.R., Pace R.W., *The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing*, „Human Resource Development Quarterly”, 2004, Vol. 15, No. 4, s. 475.
- Mediation Model, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2000, Nr 17.
- Meyer, P.J. and Smith, A.C., *HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2000, No 17, p.319–331. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Z. 3, Tarnów 2000.
- Młokosiewicz M., *Kultura zaufania w relacji firma – pracownik*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 2015, Vol. 18, Nr 3, s. 59–71.
- Młokosiewicz M., *Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 51/2, Szczecin 2018.
- Molek-Winiarska, D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie – Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010, nr 1, s. 118–124.

- Moroń D. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny – kreowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Muhammad A., Egbetokun A., Memon M. H., *Human capital, social capabilities and economic growth*, „Economies” 2018, 6: 2.
- Nawrat D., *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów. (W:) Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, pod red. J.D. Antoszkiewicza, A. Marjańskiego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 4, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, 2013.
- Osiobe, Ejiro U., *A Literature Review of Human Capital and Economic Growth*, „Business and Economic Research” 2019, No 9, p. 179–96.
- Ostroff C., *Comparing Correlations Based in Individual-Level and Aggregated Data*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 78, No. 4, 1993, s. 56–90.
- Ostroff C., Kinicki A.J., Tamkins M.M., *Organizational Culture and Climate. (W:) Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimowski (ed), Vol. 12, Wiley, New York 2003.
- Ostrowska, M., Michcik, A., *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2014, Nr 5, s. 12–15;
- Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar. (W:) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, pod red. St. Witkowskiego, *Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego XLVII*, Tom IV, Wrocław 1998.
- Paluchowski W.J., Ptaszyński T., *Metodologiczne problemy zbierania danych za pośrednictwem internetu (na przykładzie normalizacji kwestionariusza KONOP). (W:) Diagnostowanie. Wyzwania i konteksty*, pod red. W.J. Paluchowskiego, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań 2017.
- Paquet M., Gagnon S., *“Collective Climate” in Hospital Settings: A Tool to Better Target Work Climate Improvement Strategies*, *Healthcare Management Forum*, Elsevier Inc., 2010.
- Patterson M., Payne R., West M., *Collective Climates: A Test of Their Sociopsychological Significance*, „The Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39, No. 6, s. 1675–1691.
- Payne R.L., Pugh D.S., *Organization Structure and Organization Climate. (W:) Handbook of Industrial-Organizational Psychology*, Dunette M.D. (ed.), Chicago: Rand McNally, 1976.
- Pedraza, J.M., *Elements for Effective Management of a Business Corporation Crisis Situation (W:) Crisis Management*, pod red. P. Alvintzi, Nova Science Publishers, New York 2010.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi – wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.

- Piotrowski K. (red.), *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006.
- Pirson M., *Facing the Trust Gap Measuring and Managing Stakeholder Trust*, SVH, Saarbrücken 2008.
- Piowar-Sulej Katarzyna., *Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers*, „Journal of Cleaner Production” 2021, 278: 124008.
- Program zarządzania stresem*, opracowanie Collect Consulting S.A., Katowice 2011.
- Rufal-Struzik I., *Atmosfera i klimat w organizacji jako czynniki stymulujące lub hamujące efektywność twórczych zachowań pracowników. (W:) Mysł psychologiczna w Polsce Odrodzonej*, pod red. A. Bańki, R. Derbisa, Poznań, 1993.
- Reips, U.-D., *The Web Experiment Method: Advantages, disadvantages, and solutions. (W:) Psychological experiments on the Internet*, M.H. Birnbaum (red.), CA: Academic Press, San Diego 2000.
- Reynierse J.H., Harker J.B., *Employee & Customer Perceptions of Service in Bank: Teller & Customer Service Representative Ratings*, „Human Resource Planning”, 1992, Vol. 15, p. 31–46;
- Richardson H.A., Vandenberg R.J., *Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, Vol. 26, p. 561–589.
- Rosenstiel L., Boegel R., *Betriebsklima Geht Jeden An, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München 1992.
- Sajjad B, Fattahi M., Azimi N.A., *The impact of knowledge-based economy on growth performance: Evidence from MENA countries*, „Journal of the Knowledge Economy” 2019, No 10, p. 1168–1182;
- Saurav D., Mandal S. N., Sawhney A., and Singh S., *Relationship between skill development and productivity in construction sector: A literature review*, „International Journal of Civil Engineering and Technology” 2017, No 8, p. 649–665.
- Schmitt M.J., Allscheid S.R., *Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections*, „Personel Psychology”, 1995, Vol. 48, p. 521–536;
- Schneider B., Ashworth S.D., Higgs A., Carr L., *Design Validity, and Use of Strategically Focused Employee Attitude Surveys*, „Personel Psychology”, 1996, Vol. 46, No. 3, 1996, p. 695–705;
- Schneider B., Hall D.T., *Toward Specyfing the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests*, „Journal of Applied Psychology” 1972, Vol. 56, p. 447–455;
- Schneider B., *Organizational Climates: An Essay*, „Personel Psychology”, 1975, Vol. 28, p. 450;
- Schneider B., Snyder R.A., *Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate*, „Journal of Applied Psychology” 1975, Vol. 60, p. 318–328;

- Seashore S.E., Bowers D.G., Durability of Organization Change, „American Psychologist”, 1970, Vol. 54,
- Seidl, M., Šimák, L., Zamiar, Z., *Aktualne zagadnienia zarządzania kryzysowego, CI Consulting i Logistyka*, Oficyna Wydawnicza NDiO, Wrocław 2009.
- Sęk M., Hędrzak M., Bryzik A., *Identyfikacja czynników stresogennych występujących w miejscu pracy wraz z określeniem ich wpływu na występowanie wypadków przy pracy*, Collect Consulting S.A., Katowice 2011.
- Shepela S.T., Levesque L.L., Poisoned Waters: Sexual Harassment and the College Climate, „Sex Roles” 1998, Vol. 38, Issue 7–8, p. 589–611;
- Shockley-Zalabak P.S., Morreale S., Hackman M., *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Siemiński, M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Sima, Violeta, Ileana Georgiana Gheorghe, Jonel Subi’c, and Dumitru Nancu, *Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review*, „Sustainability” 2020, 12: 4035.
- Skitka L.J., Saris E.G., *The Internet as psychological laboratory*, „Annual Review of Psychology” 2006, no 57, p. 529–555.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters a Kluwer, Kraków 2009.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 10
- Stock Tim, Michael Obenaus, Sascha Kunz, and Holger Kohl, *Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential*, „Process Safety and Environmental Protection” 2018, No 118, p. 254–267;
- Subramony, Mahesh, Jesse Segers, Clint Chadwick, and Aarti Shyamsunder, *Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital*, „Journal of Business Research” 2018, 83: 120–29.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Surya, Batara, Hadijah Hadijah, Seri Suriani, Baharuddin Baharuddin, A. Tenri Fitriyah, Firman Menne, and Emil Salim Rasyidi, *Spatial Transformation of a New City in 2006–20: Perspectives on the Spatial Dynamics, Environmental Quality Degradation, and Socio—Economic Sustainability of Local Communities in Makassar City*, Indonesia. Land 2020, 9: 324.
- Świętochowski W., *Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy, Polskie doradztwo dla młodzieży – idea czy rzeczywistość*, pod red. H. Skłodowskiego, Studia i Monografie, Nr 19, Łódź, 2008.
- 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, Nr 11, Łódź 2007.

- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
- Tasheva, Sabina, and Amy J. Hillman, *Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness*, „Academy of Management Review” 2019, Vol. 44, p. 746–765.
- Terelak J., *Psychologia organizacji i zarządzania* (Wyd. 2 rozszerzone, Wyd. Difin, Warszawa 2005).
- Terelak J., *Psychologia stresu* (Wyd. 2 poprawione i rozszerzone *Stresu psychologicznego*), Oficyna Wyd. Branta, Bydgoszcz 2001.
- Tornow W.W., Wiley J.W., *Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences*, „Human Resource Planning” 1991, Vol. 14, No. 2, p. 105–115;
- Ulrich D., Halbrook R., Meder D., Stuchlik M. Thorpe S., *Employee & Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage*, „Human Resource Planning”, 1991, Vol. 14, p. 89–103;
- Vu A., *How does your organization build a quality culture?*, dostęp na dzień 26.06.2013, <http://execclub.org/?p=1114>.
- Walczak W., *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, „E-mentor” 2012, nr 1 (43), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/43/id/899> „stan na dzień 30 marca 2021 roku.
- Wang, Stephanie L., and Alvaro Cuervo-Cazurra, *Overcoming human capital voids in underdeveloped countries*, „Global Strategy Journal” 2017, Vol. 7, p. 36–57.
- Weick K.E., *Managing the Unexpected: Complexity as Distributed Sensemaking*, (W:) *Uncertainty and Surprises in Complex System*, R.R. McDaniel, D.J. Driebe (ed.), Berlin: Springer-Verlag, 2005.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995;
- Weick K.E., *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, „Administrative Science Quarterly”, 1993, Vol. 38, p. 628–652.
- WHO, *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym: ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009.
- Widerszal-Bazył, M., *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2009, Nr 6, s. 6–8.
- Wiley J.W., *Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost*, „Human Resource Planning”, 1991, Vol. 14, No. 2, p. 117–127;
- Williamson O.E., *The economics institution of capitalism*, Free Press, New York 1985.
- Woodman R.W., King D.C., *Organizational Climate: Science or Folklore?*, “Academy of Management Review”, 1978, p. 816–824.
- Woods J.A., *The six values of a quality culture*, The Quality Yearbook, 1998.
- Wudarszewski G., *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014, rozprawa doktorska niepublikowana.

- Yeo, Yeongjun, and Jeong-Dong Lee, Revitalizing the race between technology and education: Investigating the growth strategy for the knowledge-based economy based on a CGE analysis, "Technology in Society" 2020, 62: 101295.
- Zawadzka A. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Zelek A., *Zarządzanie strategiczne: diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
- Zohar D.M., Hofmann D.A., *Organizational Culture and Climate. (W:) The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, S.W.J. Kozlowski (ed.), Oxford University Press, 2012.