

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

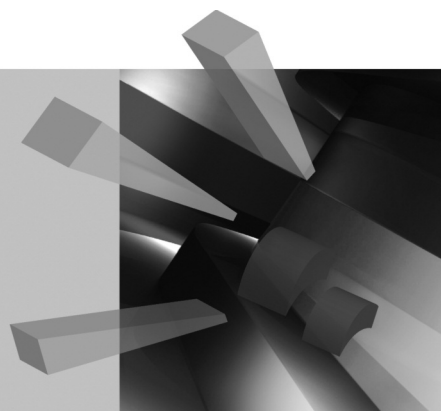
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Katarzyna Durniat

Uniwersytet Wrocławski

METODOLOGIA I ZASTOSOWANIE BADAŃ KLIMATU ORGANIZACYJNEGO – NA PRZYKŁADZIE ZREALIZOWANEGO PROJEKTU BADAWCZEGO

Streszczenie: Rozważania dotyczą klimatu organizacyjnego, jego czynników i metodologii pomiaru, ważnych narzędzi służących świadomemu i elastycznemu zarządzaniu organizacją oraz moderowaniu zachowań organizacyjnych. Elastyczność jest rozumiana jako deklarowana gotowość reagowania na zmieniające się wyzwania rynku, oczekiwania klientów i pracowników firmy. Poza częścią teoretyczną, w której przedstawiono zarys koncepcji naukowych dotyczących zagadnień klimatu i kultury organizacyjnej, dużą część artykułu poświęcono wynikom badań empirycznych. Ta część referatu odwołuje się do realizacji projektu badawczego dotyczącego percepcji czynników klimatu i kultury organizacyjnej w organizacji Avista-Media. Badania miały charakter kwestionariuszowy i zostały zrealizowane w 2010 r. w dwóch oddziałach organizacji, na łącznej próbie (N = 130) pracowników.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, styl zarządzania, Avista Media Sp. z o.o.

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja problematyki klimatu organizacyjnego w świetle dokonanych badań własnych oraz wskazanie zasadności prowadzenia tego typu badań i możliwości ich wykorzystania. Autorka artykułu jako ilustrację realizacji i implementacji tego typu badań wybrała autorski projekt badawczy, zrealizowany na zlecenie firmy Avista Media Sp. z o.o. Przebadana organizacja jest polską firmą z branży telekomunikacyjnej, specjalizującą się w nowoczesnych usługach – tzw. *contact centers*, których istotą jest wspieranie partnerów biznesowych poprzez realizację przedsięwzięć marketingowych, sprzedażowych oraz związanych z obsługą klienta. Partnerami Avista Media są organizacje, które w swojej działalności inicjują i podtrzymują bezpośrednie kontakty z licznymi grupami klientów. Avista Media oferuje swoim partnerom specjalistyczne usługi *contact center* oraz innowacyjne rozwiązania systemowe, służące zarządzaniu przestrzenią telekomu-

nikacyjną przedsiębiorstw i instytucji. Opisywana organizacja opiera swoją działalność na powszechnie dostępnych kanałach kontaktu, takich jak telefon, Internet, e-mail, *chat*, *voice mail*, sms oraz przesyłka pocztowa. Na stronie internetowej organizacji można odnaleźć takie sformułowania, jak: „W oparciu o naszą platformę multikomunikacyjną i elastyczne zasoby organizacyjne kompleksowo obsługujemy relacje z klientami poprzez wszystkie kanały telefonicznego i internetowego kontaktu” oraz „Realizujemy kontakty przychodzące i wychodzące (*inbound/outbound*), umożliwiając jednocześnie skuteczne i elastyczne zarządzanie procesem komunikacji”. Elastyczność organizacji podkreślana jest również w innych obszarach jej funkcjonowania: „Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia specjalistów w *contact center* Avista Media umożliwia dobór oraz optymalizację procesów kontaktu z klientami (sprzedaż, obsługa, badania itp.). Usługi consultingu zakładają indywidualne podejście do potrzeb i celów biznesowych wspieranych przez nas przedsiębiorstw oraz instytucji”. Wśród zleceń i zadań podejmowanych przez organizację Avista Media realizuje się: zarządzanie projektami outsourcingowych kampanii sprzedażowych, organizację i zarządzanie kampaniami promocyjnymi, budowę i organizację wirtualnego *contact center* w lokalizacji partnera, organizację i zarządzanie outsourcingowymi procesami obsługi klienta (*customer relationship management* – CRM), kompleksowe usługi w zakresie baz danych. Historycznie rzecz ujmując, Avista Media jako spółka wyrosła na utworzonym w 1999 r. telefonicznym Biurze Obsługi Klienta Telefonii Dialog SA *contact center*. W roku 2007 w związku z rozwojem i zwiększającym się zakresem świadczonych usług należące do Dialogu SA *contact center* zostało przekształcone w spółkę Avista Media. Po modernizacji i rozbudowie, która nastąpiła w 2009 r., *contact center* Avista Media miało już do dyspozycji około trzystu doświadczonych konsultantów, marketerów i specjalistów IT, pracujących na ponad dwustu stanowiskach operatorskich w dwóch lokalizacjach: w miejscowości Śleza pod Wrocławiem oraz w Legnicy.

2. Założenia, cel badań i dobór próby

Opisywany projekt badawczy został zrealizowany przez autorkę artykułu, na zlecenie Zarządu Spółki, na początku 2010 r. Celem badania było określenie percepcji podstawowych wymiarów klimatu i kultury organizacyjnej oraz dokonanie diagnozy zagrożenia mobbingiem w oddziałach badanej organizacji. W niniejszym artykule, ze względu na szeroki i wykraczający poza ramy podjętych rozważań zakres badania i przeprowadzonych analiz, autorka powoła się jedynie na wybrane, najistotniejsze dla treści referatu (związane z klimatem i kulturą organizacyjną) wyniki badań¹.

¹ Czytelników zainteresowanych wynikami diagnozy mobbingowej oraz szczegółami realizacji opisywanego projektu badawczego autorka pragnie odesłać do innego artykułu własnego: *Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy, na przykładzie badania mobbingu w organizacji Avista Media* (artykuł w recenzji do „Czasopisma Psychologicznego”).

Badania przeprowadzono w obu oddziałach organizacji (Legnica i Śląza) z wykorzystaniem autorskiej metodologii, dostosowanej do specyfiki organizacji i potrzeb zleceniodawcy. Badanie miało charakter kwestionariuszowy, typu papier-ołówek. Przeprowadzono je grupowo, pod nadzorem i w obecności pracownika *human resources* Avista Media. Pracownikom biorącym udział w badaniu zapewniono warunki anonimowości i poufności. Przebadano próbę 130 osób, na którą składało się 72 pracowników oddziału Śląza i 58 pracowników oddziału Legnica. Wśród przebadanych były 72 kobiety (56%) i 56 mężczyzn (44%); w tym 34 kobiety i 37 mężczyzn z oddziału Śląza oraz 38 kobiet i 19 mężczyzn z oddziału Legnica. Największą grupę pracowników (70%) stanowiły osoby w wieku pomiędzy 21 a 29 lat (89 osób), następnie osoby z przedziału wieku 30-39 lat (23%) – 29 osób oraz pracownicy powyżej 40 roku życia (9 osób, 7%); warto zaznaczyć, że aż 7 z 9 pracowników powyżej 40 lat pochodziło z oddziału w Legnicy. Najwięcej przebadanych pracowników (70 osób, 60% próby) charakteryzowało się ponadrocznym stażem pracy w organizacji Avista Media, z czego większość (56 osób) stanowili zatrudnieni w oddziale Śląza. Pozostali pracownicy mieli krótszy niż roczny staż pracy, co jest charakterystyczne dla przebadanej, dynamicznie rozwijającej się organizacji i jej podstawowego stanowiska pracy, jakim jest konsultant telefoniczny (analogiczne w obu oddziałach organizacji). Największą grupę przebadanych (72) stanowili podwładni, głównie konsultanci (58%). Ponadto przebadano 21 koordynatorów, z których 13 pracowało w Ślązy, a 8 w Legnicy; 32 osoby (26% z całej próby) zajmowały inne stanowiska w badanej organizacji. Największy odsetek przebadanych pracowników (32%) organizacji Avista Media miał średnie wykształcenie, 30% pracowników (38 osób) stanowiły osoby wciąż jeszcze studiujące, 21% osób to pracownicy z wykształceniem wyższym magisterskim (27 osób), a 16% pracowników posiadało wykształcenie w stopniu licencjackim. Rozkład wyników względem zmiennej wykształcenia jest podobny dla obu oddziałów firmy.

3. Przybliżenie pojęcia klimatu organizacyjnego

Pojęcie klimatu organizacyjnego jest bliskie pojęciu kultury organizacyjnej. Niewątpliwie oba fenomeny – w teorii i praktyce – są ze sobą wzajemnie powiązane. Niekiedy kultura organizacyjna traktowana jest jako element (komponent) klimatu organizacyjnego, innym razem jako jego przyczyna, a jeszcze kiedy indziej oba pojęcia są utożsamiane (por. [Kostera 1989; Łucewicz 1996; Paluchowski 1998]). Oba konstrukty teoretyczne przywędrowały do polskiej nauki i polskiego słownika ze Stanów Zjednoczonych oraz Europy Zachodniej po okresie przemian ustrojowych w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. W zachodnich teoriach organizacji i zarządzania problematyką klimatu i kultury organizacyjnej naukowcy parali się już od kilkudziesięciu lat, a samo zjawisko, choć wcześniej nie nazwane, istniało zapewne w organizacjach od ich zarania (por. [Kostera 1996; Paluchowski 1998]). Historycznie rzecz ujmując, pierwsze w nauce pojawiło się pojęcie klimatu

organizacyjnego, którego źródeł należy upatrywać w nurcie tzw. ruchu *human relations*, czyli stosunków międzyludzkich (lata dwudzieste-trzydzieste XX w., Stany Zjednoczone – szkoła zapoczątkowana przez E. Mayo [1933], rozwijana przez D. McGregora [1960] oraz R. Likerta [1967]). Za główną przyczynę powstania nurtu badań nad kulturą i klimatem organizacyjnym uważa się zawodność klasycznych teorii zarządzania, które nie sprawdzały się w coraz mniej stabilnym i słabo przewidywalnym otoczeniu. Szczególne zainteresowanie problematyką klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej przypada na lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX w., kiedy to nasiliła się rywalizacja pomiędzy firmami amerykańskimi i japońskimi o nowe rynki zbytu. Zetknięcie się kultury zachodniej, amerykańskiej, z sukcesami firm japońskich, o odmiennej specyfice kulturowej, skłoniło badaczy do zainteresowania się problemem niezauważalnych dotychczas czynników determinujących efektywność funkcjonowania organizacji (por. [Kostera 1996]). Od zarania badań nad problematyką kultury i klimatu organizacyjnego do chwili obecnej włącznie nie ma jednomyślności wśród badaczy co do sposobu definiowania obu opisywanych konstruktów. Jak już wspomniano, w niektórych koncepcjach naukowych pojęcie klimatu organizacyjnego było tożsame pojęciu kultury organizacyjnej. Najważniejszymi przedstawicielami tego typu podejścia byli tacy badacze, jak D. Katz i R. Kahn [1966] oraz Ch. Argyris [1957]. Zgodnie z założeniami koncepcji Argyrisa klimat organizacyjny definiowano jako zbiór poglądów, wartości i norm stanowiących wzorce zachowań w danej organizacji [Argyris 1957]. W takim ujęciu przez pojęcie klimatu organizacyjnego rozumiano pewien formalny, lecz zinterioryzowany (zinterpretowany i włączony do struktur poznawczych) system wartości, norm i zasad typowych dla określonych organizacji. Uważano, że system ten jest przenoszony z jednych członków organizacji na drugich i, tak jak społeczeństwo posiada określone dziedzictwo kulturowe, tak organizacje posiadają wspólny pierwowzór zachowań, uczuć i przekonań, będący istotą klimatu organizacyjnego. Tego typu wzorce zachowań i przekonań dostarczają układu odniesienia do rozumienia i interpretacji działań i zdarzeń zachodzących w organizacji oraz określają percepcję świata jednostek je dzielających i dookreślają ich zachowania. W innym znanym ujęciu L.R. Jamesa i A.P. Jonesa [1974] klimat organizacyjny traktowany jest jako pojęcie węższe od kultury organizacyjnej, stanowiąc jednak jeden z jej podstawowych elementów. L.R. James i A.P. Jones twierdzą, że organizacja kreuje i lansuje charakterystyczny dla niej i obowiązujący w jej obrębie układ norm i wartości. Organizacja tworzy także określone rytuały i zwyczaje, kształtuje społeczne i fizyczne warunki pracy oraz określa główne cele funkcjonowania jej członków. W ten sposób organizacja próbuje określić i zdeterminować zachowania swoich członków, ważne dla dążenia do osiągnięcia celów organizacyjnych. Badacze zaznaczają jednak, że członkowie organizacji w różnym stopniu mogą modyfikować panujący w niej klimat. Zgodnie z założeniami opisywanej koncepcji klimat organizacyjny jest rozumiany jako postrzegana przez pracowników sytuacja organizacyjna, wynikająca z interakcji zachodzących pomiędzy organizacją a jej członkami. R. Harrison [1972]

w stworzonej przez siebie koncepcji ujmuje klimat organizacyjny jako synonim ideologii organizacyjnej. Ideologię organizacyjną definiuje się tutaj jako odzwierciedlenie systemu idei kontrolujących charakter organizacji. Ideologia stanowi środek do określania celów i wartości, w kierunku których ma zmierzać organizacja i jej członkowie. Z ideologii można wywieść oczekiwania organizacji wobec jej członków. Stwarza ona również podstawy oceniania i mierzenia indywidualnych sukcesów, wskazuje na techniki i style zarządzania, wyznacza wzajemne oczekiwania uczestników co do pożądaných reakcji, wskazuje też na sposób traktowania otoczenia organizacyjnego. W innym znanym ujęciu Ch. Perrow (1961) (za: [Bratnicki, Wyciślak 1980]) utożsamia pojęcie klimatu organizacyjnego z pojęciem organizacyjnego prestiżu. Organizacyjny prestiż jest według badacza obrazem organizacji będącym w posiadaniu tych elementów społecznych (jednostek i innych organizacji), z którymi organizacja bezpośrednio się kontaktuje. Ten sposób definiowania klimatu organizacyjnego jest interesujący i odmienny od wcześniej zaprezentowanych. W celu zdefiniowania pojęcia prestiżu organizacyjnego autor proponuje wyjście poza wewnętrzne wskaźniki z obszaru organizacji, odwołując się do spostrzeżeń osób spoza organizacji (jednostek nie będących jej członkami). Kolejni znani badacze: zarówno S. Gellerman [1960], jak A. Halpin i D. Croft [1963] prezentują w swych koncepcjach jeszcze inne podejście do problematyki klimatu organizacyjnego. Definiując pojęcie klimatu, badacze odwołują się do metafory osobowości. Obrazowo opisują, że w analogii do człowieka posiadającego osobowość organizacja ma także podobną, sobie tylko właściwą specyfikę. W takim ujęciu klimat każdej organizacji jest czymś unikatowym. Wśród dominujących i najbardziej znanych paradygmatów klimatu organizacyjnego znajdują się różnorodne ujęcia definiujące klimat jako zbiór spostrzeżeń pracowników, kształtujący zachowania organizacyjne członków organizacji. Do zbioru owych indywidualnych i subiektywnych spostrzeżeń kształtujących klimat danej organizacji badacze zaliczają spostrzeżenia dotyczące warunków pracy, właściwości sytuacji organizacyjnych, skutków formalnej struktury, stylu kierowania oraz innych ważnych i wpływających na poglądy, postawy i motywacje czynniki. Spostrzeżenia te odnoszą się do względnie trwałych cech i właściwości organizacji, które pozwalają odróżnić daną organizację od innych i oddziałują na organizacyjne zachowania jej członków. W zaprezentowanym tu paradygmacie klimatu organizacyjnego mieści się zarówno koncepcja B. Schneidera [1968], jak i L. Rosenstiela i R. Boegela [1992]. Wśród bardziej znanych i najbardziej współczesnych koncepcji klimatu organizacyjnego z pewnością znajduje się koncepcja R. Payne (1976, 1990, 2000, 2001), który uważa, że osoby pracujące w różnych zespołach i grupach mogą bardzo różnie, niekiedy wręcz radykalnie odmiennie, percypować klimat jednej i tej samej organizacji. Tym samym badacz krytykuje klasyczny sposób konceptualizacji pojęcia klimatu organizacyjnego jako obrazu firmy podzielanego przez wszystkich pracowników. Podobne teoretyczne i empiryczne stanowisko zajmuje inny współczesny badacz klimatu organizacyjnego, V. González-Romá [2002; 2005; 2009]. Zaprezentowany powyżej przegląd różnych stanowisk teoretycznych wskazuje na

różnorodność i brak jednoznaczności już na poziomie konceptualizacji opisywanego konstruktów teoretycznego.

4. Metodologia badań i operacjonalizacja wymiarów klimatu organizacyjnego

W opisywanym projekcie badawczym autorka posłużyła się skonstruowanymi przez siebie wymiarami klimatu organizacyjnego. Konstrukcja wymiarów i wskaźników klimatu organizacyjnego została oparta na podobnych założeniach teoretycznych, jakie przyświecały Jamesowi i Jonesowi [1974] oraz Rosenstielowi i Boegelowi [1992]: badano ogólne, podzielane przez członków firmy spostrzeżenia dotyczące funkcjonowania organizacji i jej członków, odwołując się do zbiorowych percepcji czynników klimatu organizacyjnego (operacyjnie: posługując się kategorią „my”). Inaczej niż w poprzednich autorskich projektach badawczych dotyczących klimatu organizacyjnego (por. [Durniat 2007; 2010a; 2010b; 2012a]), tym razem badaczka nie użyła autorsko zaadaptowanego do kultury polskiej kwestionariusza klimatu organizacyjnego Rosenstieła i Boegela [Rosenstiel, Boegel 1992; Durniat 2012b], lecz zoperacjonalizowała i dokonała pomiaru kilku podstawowych (i najistotniejszych dla wyznaczonego celu badań²) wymiarów klimatu organizacyjnego. Zbadano sześć wymiarów tego klimatu, a to (1): percepcja pracy zespołowej oraz (2) percepcja wsparcia społecznego, (3) percepcja kompetencji bezpośredniego przełożonego, (4) percepcja stylu zarządzania bezpośredniego przełożonego, (5) percepcja postawy przełożonych wobec konfliktów oraz (6) percepcja komunikacji i przepływu informacji. Każdy z badanych wymiarów klimatu i kultury odzwierciedlały trzy możliwe stwierdzenia, stanowiące odrębne kategorie badanego wymiaru. Osoby badane proszono o wskazanie stwierdzenia (kategorii), które najlepiej opisuje ich spostrzeżenia i stanowisko wobec badanego wymiaru. Poszczególne stwierdzenia dla każdego badanego wymiaru zakodowano zgodnie z kluczem odpowiedzi: od 1 do 3. Założono, że wymiar *pracy zespołowej* odzwierciedlają stwierdzenia związane z odczuciami pracowników dotyczącymi wzajemnej współpracy i kooperacji *versus* stwierdzenia wskazujące na dominację indywidualistycznego nastawienia pracowników do realizacji zadań lub wskazujące na dominację nastawień oraz zachowań konkurencyjnych i rywalizacyjnych. Percepcja *wsparcia społecznego* była badana za pomocą stwierdzeń dotyczących zaufania, więzi i przyjaźni w grupie pracowniczej *versus* obojętność i neutralność (relacji) lub wrogość i zawiść. Ocena *kompetencji bezpośredniego przełożonego* wyrażona była przez takie stwierdzenia, jak: „nasz przełożony to właściwy człowiek na właściwym miejscu” lub „nasz przełożony dobrze radzi sobie z większością zadań i podległym mu zespołem” *versus* określenia wskazujące na postrzeganie przełożonego jako osoby posiadającej wiele deficytów menedżer-

² Jak wspomniano już we wstępie do niniejszego artykułu, podstawowym celem przeprowadzonego badania była diagnoza zagrożenia mobbingiem na tle czynników klimatu i kultury organizacyjnej.

skich. Pomiar *percepcji* dominującego *stylu zarządzania przełożonego* nawiązywał do koncepcji siatki stylów zarządzania R. Blake'a i J. Moutona [1985]: orientacja przełożonego na pracownika *versus* orientacja przełożonego na zadania lub „styl środka”. W związku z powyższym proszono badanych o wybór jednego z trzech odpowiednich stwierdzeń, które najlepiej odzwierciedla spostrzeżenia pracowników dotyczące stylu zarządzania ich przełożonego. Założono, że *postawa przełożonych wobec konfliktów* najczęściej przejawia się w trzech zasadniczych stylach: moderującym, ignorującym lub tuszującym. Proszono osoby badane, aby dokonały wyboru jednego z dominujących stylów zachowań przełożonych wobec konfliktów: aktywne próby rozwiązania i moderowania konfliktów, tendencja do ignorowania konfliktów i napięć (postawa: „niewtrącania się przełożonego”) lub postawa i działania zmierzające do tłumienia oraz tuszowania konfliktów pojawiających się w organizacji. U podstaw konstrukcji kolejnego z badanych wymiarów: *przepływu informacji i komunikacji* legło założenie o „psychologicznej wartości informacji” [Rosenstiel, Boegel 1992, s. 90] dla klimatu organizacyjnego. Za L. Rosenstielem i S. Boegelem przyjęto, że otrzymywanie i posiadanie informacji o ważnych sprawach zachodzących w organizacji i jej wynikach jest nie tylko niezbędnym elementem sprawności i elastyczności procesów pracy, ale także dowartościowuje pracowników i budzi poczucie znaczenia ich indywidualnej i zespołowej pracy w nadrzędnym procesie dążenia do celów organizacji. Takie wrażenia przekładają się na bardzo cenne dla całego klimatu organizacji poczucie podmiotowości pracownika. Do badania wymiaru komunikacji posłużono się stwierdzeniami, które odzwierciedlały sprawny, wiarygodny i wielostronny przepływ informacji w organizacji (góra-dół, dół-góra oraz na tych samych szczeblach hierarchii, wśród współpracowników) *versus* niesprawność procesów komunikacyjnych, niedoinformowanie oraz istnienie plotek i pomówień. Poza pomiarem percepcji wyżej wymienionych wymiarów klimatu organizacyjnego zbadano również postawę pracowników wobec głównych czynników kultury organizacyjnej. Założono, że wskaźnikiem owej postawy jest deklaracja znajomości i poparcia celów i praktyk organizacyjnych. Należy bowiem pamiętać, że „trzonem kultury organizacyjnej jest poczucie wspólnoty codziennych praktyk” [Hofstede 2010, s. 270]. Pracownicy byli pytani o to, czy (i w jakim stopniu) znane są im cele organizacji, w której pracują, oraz czy (i w jakim stopniu) są zwolennikami i uczestnikami praktyk organizacyjnych. W odniesieniu do badania (pomiaru) wymiaru stanowiska pracowników wobec praktyk organizacyjnych założono, że wskaźnikami poparcia praktyk organizacyjnych są nie tylko deklaracje poparcia polityki organizacji, ale również dobrowolne uczestnictwo pracowników w formalnych i nieformalnych spotkaniach, zebraniach, uroczystościach firmowych oraz czerpanie z tego faktu przyjemności i satysfakcji. Badane wymiary kultury organizacyjnej, podobnie jak w ramach określania wymiarów klimatu organizacyjnego, zoperacjonalizowano za pomocą trzech odmiennych stwierdzeń, osoby badane zaś proszono o wybór jednego, najbardziej trafnego w odniesieniu do ich odczuć i stanowiska stwierdzenia.

5. Zarys wyników przeprowadzonych badań

Większość przebadanych pracowników firmy Avista Media postrzegало swoją organizację jako firmę charakteryzującą się pozytywnym klimatem pracy zespołowej. Ponad 58% przebadanych pracowników wskazywało na wsparcie i kooperację jako dominujący styl pracy, co jest istotnym wskaźnikiem zarówno zadowolenia pracowników, jak i dojrzałości zespołów i gotowości firmy do deklarowanej elastyczności działań organizacyjnych. Ponad połowa przebadanych pracowników (65 osób) bardzo pozytywnie postrzegala klimat społeczny organizacji, mówiąc o dominującym wśród pracowników zaufaniu i przyjaźni. Niemniej jednak około 46% przebadanych pracowników oceniło panujące stosunki społeczne jako obojętne i neutralne. Rozkład wyników względem obu zmiennych był bardzo zbliżony dla obu oddziałów firmy. Jeśli chodzi o ocenę bezpośrednich przełożonych – około 56% przebadanych pracowników uważało, że ich przełożeni radzą sobie dość dobrze z większością zadań i podległymi im zespołami. Tego typu odpowiedzi dominowały głównie w oddziale Legnica (udzieliło je 70% badanych). Około 42% badanych oceniło bardzo pozytywnie kompetencje swoich bezpośrednich przełożonych, uważając ich za „właściwych ludzi na właściwym miejscu”. Tego typu odpowiedzi pojawiły się aż u 55% pracowników oddziału Śleza. Wyrażna większość przebadanych osób (83% próby) oceniła styl zarządzania swoich bezpośrednich przełożonych jako „styl środka”, związany z koncentracją zarówno na zadaniach, jak i na ludziach. Tego typu oceny to kolejny istotny wskaźnik dojrzałości organizacji oraz gotowości i umiejętności menedżerów i decydentów firmy do odpowiedniego reagowania na potrzeby zarówno pracowników, jak też rynku, partnerów i klientów. W odniesieniu do mierzonej postawy przełożonych wobec konfliktów najczęściej pojawiały się odpowiedzi (41%, przy czym większość tego typu odpowiedzi pochodziło od pracowników oddziału Śleza) świadczące o ignorowaniu przez menedżerów wewnętrznych napięć i nieporozumień. Niemniej równie znaczący odsetek pracowników firmy (39%) postrzegал swoich menedżerów jako aktywnie angażujących się w moderowanie konfliktów i napięć. Analizując wyniki dotyczące percepcji komunikacji i przepływu informacji, stwierdzono, iż większość przebadanych osób (54%) oceniła komunikację w swojej organizacji jako względnie sprawną i satysfakcjonującą (tego typu oceny przeważały w oddziale Legnica i pochodziły od 63% pracowników tego oddziału). Jednak aż 43% przebadanych pracowników firmy Avista Media (większość z oddziału Śleza) negatywnie oceniło komunikację i przepływ informacji w swojej organizacji, stwierdzając, że nie wiedzą, co w firmie naprawdę się dzieje, gdyż miejsce rzeczowej informacji zajmują plotki i domysły. Przytoczone powyżej wyniki dotyczące wymiaru komunikacji z pewnością wymagają bardziej dogłębnej i szczegółowej analizy oraz troski ze strony menedżerów organizacji, sprawna komunikacja jest jednym z kluczowych czynników sprawności wszelkich procesów organizacyjnych, jak i poczucia podmiotowości i zaangażowania pracowników. Jeśli chodzi o wyniki dotyczące znajomości i akceptacji elementów kultury organizacyjnej oraz postawy

pracowników wobec praktyk i celów organizacyjnych, to około 65% pracowników twierdziło, że zna cele swojej organizacji i czuje się ich zwolennikami i realizatorami. Tymczasem 27% przebadanych pracowników odpowiedziało, że choć znają oni cele swojej organizacji, nie czują się ich zwolennikami. Proporcje odpowiedzi były bardzo zbliżone dla obu oddziałów firmy. W odniesieniu do praktyk organizacyjnych: 53% przebadanych pracowników odpowiedziało, że ma neutralny stosunek do zwyczajów i praktyk stosowanych w ich organizacji, a około 26% pracowników stwierdziło, że podobają im się zwyczaje i praktyki lansowane przez firmę i lubią uczestniczyć w życiu swojej organizacji. Część osób (około 21%) wyraziła negatywny stosunek do zwyczajów i praktyk organizacyjnych. Należy więc stwierdzić, że odpowiedzi w odniesieniu do badanych wymiarów były zróżnicowane (stopień identyfikacji pracowników organizacji Avista Media z celami i praktykami firmy jest bardzo różnorodny), choć ich rozrzut i stosunek – podobne w obu oddziałach organizacji. Powyższy wynik należy uznać za pozytywny sygnał dla decydentów organizacji, jak i wskazówkę co do potrzeby ciągłego wzmacniania poczucia identyfikacji pracowników z organizacją i jej celami oraz praktykami.

6. Wykorzystanie wyników badań klimatu organizacyjnego

Badania klimatu organizacyjnego są szczególnie przydatne dla zrozumienia przyczyn występowania określonych zachowań organizacyjnych oraz ich percepcji przez indywidualnych pracowników i zespoły pracownicze. Tego typu badania są również niezwykle cenne przy ocenie elastyczności organizacji i jej możliwości dostosowania się do zmieniającego się rynku oraz oczekiwań i potrzeb klientów, jak i percepcji wizji i strategii lansowanej przez liderów organizacji. Prowadzenie badań klimatu i kultury organizacyjnej pozwala na lepsze dopasowanie strategii rozwojowych firmy do kultury instytucji. Rodzaj kultury organizacyjnej oraz percepcja czynników klimatu organizacyjnego w dużej mierze decydują o tym, które z opracowanych i lansowanych przez organizację strategii, kierunków rozwoju oraz praktyk i zachowań mają szanse powodzenia, które zaś są źle odbierane przez pracowników organizacji. Badanie percepcji podstawowych wymiarów klimatu organizacyjnego pozwala na określenie potencjalnych sfer konfliktów na tle społecznym i kulturowym oraz na zaplanowanie odpowiednich metod elastycznego zarządzania organizacją i zmianami organizacyjnymi. Badania i szczegółowe analizy czynników klimatu i kultury organizacyjnej pozwalają także na identyfikację istnienia subkultur w ramach danej organizacji oraz ich percepcji. Organizacje mogą być zróżnicowane kulturowo lub odmiennie oceniać te same czynniki kulturowe np. ze względu na szczeble hierarchii lub działy, odmiennie rynki zbytu, różne siedziby firmy, odmienną historię organizacji (np. fuzje). Częstoą przyczyną pomiaru percepcji czynników klimatu organizacyjnego jest analiza związków i relacji między opisywanym konstruktami a np. absencją pracowniczą, zaangażowaniem w pracę, wypaleniem zawodowym czy mobbingiem (por. [Durniat 2007; 2010a; 2012a]). Tym samym badanie i analiza czynników kli-

matu organizacyjnego wyposażają decydentów i menedżerów organizacji w rzetelną wiedzę dotyczącą źródeł ewentualnych problemów i ukierunkowują na podjęcie świadomych działań interwencyjnych.

Literatura

- Argyris C., *Personality and Organization*, Harper&Row, New York 1957.
- Blake R., Mouton J., *The Managerial Grid*, Gulf, Houston (TX) 1985.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Durniat K., *Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010a, vol. 11, nr 3.
- Durniat K. *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Difin, Warszawa 2008.
- Durniat K., *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*, [w:] *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. W.S. Banaszak, K. Doktor, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007.
- Durniat K., *Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy, na przykładzie badania mobbingu w organizacji Avista Media* (artykuł oddany do recenzji naukowych do „Czasopisma Psychologicznego” 2012a).
- Durniat K., *Organizational culture’s mechanism of social exclusion in the process of workplace bullying*, Proceedings of the 6th European Conference on Management, Leadership and Governance, ed. W.E. Pańka, A. Kwiatkowska, The College of Management “Edukacja” and the Professional Development Center Edukacja Wrocław, Reading (UK): Academic Publishing Limited, Wrocław-Reading (UK) 2010b.
- Durniat K., *Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel’s organizational climate diagnosis questionnaire*, “Polish Journal of Applied Psychology” 2012b.
- Gellerman S., *The company personality*, “Management Review” 1990, vol. 48, no 1.
- González-Romá V., Fortes-Ferreira L., Peiró J.M., *Team climate, climate, strength and team performance. A longitude study*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2009, vol. 82, iss. 3.
- González-Romá V., Peiró J.M., Lloret S., Zornoza A., *The validity of collective climates*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 1999, vol. 72, iss. 1.
- González-Romá V., Peiró J.M., Tordera N., *An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength*, “Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87, iss. 3.
- Halpin A.W., *Change and organizational climate*, “Journal of Educational Administration” 1967, vol. 85, iss. 1.
- Halpin A.W., Croft D.B., *The Organizational Climate of Schools*, The University of Chicago Midwest Administration Center, Chicago 1963.
- Harrison R., *Diagnosing Organization Ideology*, [w:] *Annual Handbook for Group Facilitators*, eds. J. Jones, J. Pfeiffer, University Associate La Jolla, San Diego (CA) 1975.
- Harrison R., *Understanding your organization’s character*, “Harvard Business Review” 1972, vol. 4.
- Hirigoyen M.-F., *Molestowanie w pracy*, Wyd. W drodze, Poznań 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- James L.R., Jones A.P., *Organizational climate*, “Psychological Bulletin” 1974, vol. 81.

- James R., Sells S.B., *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. Towards psychology of situations: An interactional perspective*, D. Magnusson, Erlbaum, Hillsdale (New Jersey) 1981.
- Katz D., Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, New York 1966.
- Kostera M., *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 8.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Likert R., *New Patterns of Management*, Harper&Row, New York 1961.
- Likert R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Łucewicz J., *Kultura organizacyjna jako wyznacznik postaw menedżerów wobec sukcesu*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 3, red. S. Witkowski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper&Row, New York 1954.
- Mayo E., *Human Problems of an Industrial Civilisation*, Macmillan, London 1953.
- McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 4, red. S.A. Witkowski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
- Paluchowski J.W., *Kultura a badania nad kadrą menedżerską*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna, red. T. Listwan, UE, Wrocław 2004.
- Payne R., *Madness in our method: A comment on on Jackofsky and Slocum's paper "A longitudinal study of climate"*, „Journal of Organizational Behaviour” 1990, no 11.
- Payne R., Mansfield B., *Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical radical positions*, „Administrative Science Quarterly” no 18.
- Perrow C., *The analysis of goals in complex organizations*, „American Sociological Review” 1961, vol. 26, iss. 6.
- Rosenstiel L., Boegel R., *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Monachium 1992.
- Schneider B., *Organizational climate: Individual preferences and organizational realities*, „Journal of Applied Psychology” 1972, vol. 60, no 4.
- Schneider B., Bartlett J., *Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development*, „Personnel Psychology” 1968, no 21.
- Schneider B., Rentsch J., *Managing climates and cultures: A futures perspective*, [w:] *Futures of organizations*, ed. J. Hage, Lexington Books, Lexington 1988.

METHODOLOGY AND APPLICATION OF STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE EXAMPLE OF REALIZED RESEARCH PROJECT

Summary: The paper is based on the authors research project conducted in a Polish media company Avista Media Sp. z o.o. on a sample of 130 employees. The research was realized in two departments of the organizations, located in Ślęza (N = 72) near Wrocław and Legnica (N = 58), in 2010. The aim of the project was to diagnose the employees' perceptions of organisational climate and some elements of organisational culture. These perceptions proved to be important for organizational flexible functioning and related to other organizational behaviour.

Keywords: organizational climate, organizational culture, management style, Avista Media Sp. z o.o.