

Karolina Oleksa-Marewska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
e-mail: karolina.oleksa@wsb.poznan.pl

KSZTAŁTOWANIE KLIMATU ORGANIZACYJNEGO NIWELUJĄCEGO WYPALENIA ZAWODOWE A ZATRZYMANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

CREATING ORGANIZATIONAL CLIMATE WHICH DIMINISHES BURNOUT VS. THE RETAIN OF EMPLOYEES

DOI: 10.15611/pn.2018.512.15

Streszczenie: Dynamiczny rozwój technologii i przeobrażenia społeczno-gospodarcze doprowadziły do wzrostu znaczenia wykwalifikowanych pracowników w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Aby pracownicy mogli działać efektywnie, niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, niwelującego poczucie wypalenia zawodowego. W celu wytypowania czynników kształtujących pożądany klimat organizacyjny przeprowadzono badania na grupie pracowników z sześciu grup zawodowych ($N = 600$). Oceny klimatu dokonano za pomocą Kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego L. Rosenstiela i R. Bögela, natomiast do analizy poziomu wypalenia zawodowego posłużono się kwestionariuszem OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*) autorstwa E. Demerouti. Statystyczna weryfikacja hipotez wykazała występowanie silnych związków między oceną klimatu organizacyjnego a poziomem wypalenia zawodowego. Analiza modelu regresji pozwoliła wytypować czynniki organizacyjne wyjaśniające zmienność poziomu wypalenia zawodowego w badanej próbie.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, wypalenie zawodowe, rynek pracownika.

Summary: Rapid development of technology and economic transformation have led to an importance of qualified employees in shaping the competitive advantage of enterprises. Employees need an appropriate organizational climate which will diminish burnout so they will be able to operate efficiently and effectively. In order to identify factors influencing the organizational climate, research was conducted on a group of employees from six professions ($N = 600$). In current studies Organizational Climate Questionnaire of L. Rosenstiel and R. Bögel was used, while the analysis of the level of occupational burnout was measured by OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*, author E. Demerouti). Statistic verification of hypotheses revealed strong correlations between the organizational climate and the level of burnout. The analysis of the regression model allowed to identify organizational factors explaining the variability of the level of burnout in the examined sample.

Keywords: organizational climate, burnout, employee's market.

1. Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa mogą wyróżnić się na rynku przez wprowadzanie usprawnień i nowych rozwiązań. Stąd niezmiernie istotne jest inwestowanie w pracowników, którzy są źródłem innowacji. W dobie umacniającego się rynku pracownika zadbanie o warunki organizacyjne jest niezbędne do zatrzymania cennego kapitału w przedsiębiorstwie. Negatywnie odbierane środowisko pracy może oznaczać dla organizacji trudności w utrzymaniu pracowników, a także spadek efektywności. Usprawnianie środowiska pracy powinno rozpocząć się od diagnozy organizacji w celu wytypowania czynników niesprzyjających zatrzymaniu pracowników. Istotnym wskaźnikiem oceny organizacji są przekonania pracowników, które silnie oddziałuje na ich zachowania i postawy [Bańka 1996, s. 133]. Miarą postrzegania i oceniania warunków pracy jest klimat organizacyjny. Odzwierciedla on odczucia pracowników względem miejsca pracy, współpracowników, przełożonych i innych czynników, które wpływają na pracownika. Ocena klimatu warunkuje podejmowane zachowania i decyzje, kształtuje motywację pracownika i jego zaangażowanie w pracę. Można zatem założyć, że negatywny klimat organizacyjny sprzyja niechęci pracowników do angażowania się w pracę oraz może korelować z wypaleniem zawodowym, które hamuje przepływ wiedzy, a także generuje koszty w postaci niedyspozycyjności, tudzież odejścia pracownika.

2. Klimat organizacyjny

Zainteresowanie klimatem organizacyjnym ma swoje korzenie w eksperymentach Hawthorne prowadzonych pod kierownictwem Eltona Mayo, które dowiodły, że wydajność pracowników zależy od poczucia bycia obserwowanym [Stoner i in. 1998, s. 59]. Dynamiczny rozwój koncepcji klimatu organizacyjnego miał miejsce w latach 60. i 70., przede wszystkim za sprawą zagranicznych badaczy, w tym Litwina i Stringera [Schneider 1990, s. 14]. W latach 80. badanie klimatu organizacyjnego zostało spowolnione nagłym wzrostem zainteresowania koncepcją kultury organizacyjnej. Mimo to, klimat organizacyjny nadal pozostaje istotną kwestią i jest współcześnie eksplorowany, również przez polskich badaczy.

Klimat organizacyjny postrzegany jest najczęściej z trzech perspektyw: 1) jako synonim kultury organizacyjnej [Bratnicki i in. 1988, s. 95; Goodman, Svyantek 1999, s. 258; Hofstede i in. 2010, s. 343;], 2) widoczny przejaw kultury organizacyjnej [Lipińska-Grobelny 2007, s. 16; Lubrańska 2011, s. 624; Schein 1999, s. 3; Świętochowski 2008, s. 125; Urban 2008, s. 19] albo jako 3) odrębny konstrukt, który występuje równoległe z kulturą organizacyjną i się z nią uzupełnia [Durniat 2012, s. 148, 151; Moran, Volkwein 1992, s. 20; Schneider 1990, s. 19, 23; Rosenstiel, Bögel 1992, s. 46; Wajszczak 2000, s. 16]. Najbardziej adekwatnym podejściem zdaje się odróżnienie klimatu organizacyjnego od kultury organizacyjnej i przyjęcie, że oba konstrukty współwystępują ze sobą. Obie koncepcje mają inne podłoże

teoretyczne – klimat organizacyjny bazuje na teorii pola Kurta Lewina [Bratnicki, Wyciślak 1980, s. 85], natomiast koncepcja kultury organizacyjnej pochodzi z nauk socjologicznych i antropologicznych [Urban 2008, s. 8]. Badanie kultury organizacyjnej odbywa się za pomocą metod jakościowych, natomiast klimat organizacyjny podlega badaniom ilościowym, odnoszącym się do uogólnionych percepcji pracowników na temat czynników organizacyjnych [Denison 1996, s. 621].

Klimat organizacyjny można zdefiniować jako pracowniczą ocenę środowiska organizacyjnego, które oddziałuje na ich zachowania [Hellriegel, Slocum 1974, s. 256; Gray 2001, s. 104]. Klimat jest zbiorem spostrzeżeń pracowników na temat organizacyjnych procedur, praktyk i działań, składa się z indywidualnych norm, wartości i percepcji, współdzielonych przez grupy pracowników [Payne i in. 1971, s. 46; Kopelman i in. 1990, s. 297; Rosenstiel, Bögel 1992, s. 46]. Klimat organizacyjny stanowi jeden z głównych wyznaczników zachowań organizacyjnych oraz sprawności przedsiębiorstwa [Bratnicki, Wyciślak 1980, s. 86; Wajszczak 2000, s. 15], może być zatem istotnym predyktorem wypalenia zawodowego.

3. Wypalenie zawodowe

Za początek naukowego zainteresowania wypaleniem zawodowym uważa się artykuł Herberta Freudenbergera z 1974 roku, w którym autor użył pojęcie *professional burnout*, czyli wypalenie zawodowe, i scharakteryzował je jako stan wyczerpania z powodu wymagań środowiskowych, które obciążają jednostkę ponad jej możliwości [Bartkowiak 2009, s. 74]. Tematyka wypalenia zawodowego zaczęła się rozwijać na przełomie lat 70-tych i 80-tych w Stanach Zjednoczonych, szczególnie za sprawą prac amerykańskiej psycholog Christiny Maslach, która zajmowała się początkowo wypaleniem w grupie pracowników pomocowych. Na podstawie badań Christina Maslach wraz z Susan Jackson zdefiniowały wypalenie zawodowe jako syndrom emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych [Maslach, Jackson 1984, s. 134]. Podejście do wypalenia zawodowego zaproponowane przez Maslach i Jackson jest jednym z najczęściej przyjmowanych jako punkt odniesienia do badań, przede wszystkim dlatego, że autorki stworzyły narzędzie do badania wypalenia zawodowego – Maslach Burnout Inventory (MBI), które przeznaczone jest do diagnozowania wypalenia u pracowników świadczących pomoc [Schaufeli, Buunk 1996, s. 318]. Aby badać wypalenie wśród pracowników usługowych, niekoniecznie utrzymujących bliskie kontakty z klientami, tak jak w przypadku zawodów pomocowych, Maslach wraz ze współpracownikami zaproponowała zmodyfikowane narzędzie MBI – *General Survey* [Maslach, Leiter 2008, s. 499]. Narzędzie jednak nie jest uniwersalne w przypadku profesji niezwiązanych z intensywnym kontaktem z klientem. Wypalenie zawodowe dotyka wszystkich profesji i jest ściśle związane z kontekstem zawodowym [Schaufeli, Buunk 1996, s. 315]. Na syndrom wypalenia zawodowego narażeni są pracownicy wysoce zmotywowani, ambitni, szybko angażujący się w pracę [Zimnowłocka-Łożyk

2011, s. 327]. Aby móc badać wypalenie zawodowe pracowników z różnych branż, Evangelia Demerouti wraz ze współpracownikami zaproponowała dwuwymiarowy model wypalenia: wyczerpanie rozumiane jako ogólne zmęczenie i obniżony nastrój o zabarwieniu lękowym w reakcji na stres organizacyjny, oraz utrata zaangażowania, czyli niechęć do pracy i wycofywanie się z życia organizacyjnego [Demerouti i in. 2003, s. 301].

W ujęciu zaproponowanym przez Demerouti wypalenie zawodowe jest reakcją na stres organizacyjny i niesprzyjające warunki pracy. Odzwierciedleniem postrzegania organizacji przez pracowników jest klimat organizacyjny, dlatego w ramach badań własnych założono występowanie zależności między oceną klimatu organizacyjnego a poziomem wypalenia zawodowego i utraty zaangażowania pracowników. Jak wykazały badania W. Świętochowskiego [2008, s. 126-129], występowanie autorytarnego klimatu organizacyjnego sprzyja mobbingowi oraz wypaleniu zawodowemu i nieefektywnemu radzeniu sobie ze stresem. Postawiono następujące hipotezy:

H1 Istnieje związek między oceną klimatu organizacyjnego panującego w miejscu pracy a poziomem natężenia wypalenia zawodowego badanych.

H2 Poziom wypalenia zawodowego zmienia się w zależności od oceny poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego.

H3 Inne wymiary klimatu organizacyjnego wyjaśniają zmienność wyczerpania a inne zmienność utraty zaangażowania.

4. Metodyka badań własnych

4.1. Charakterystyka próby badawczej i zastosowanych narzędzi

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono ilościowe badania na grupie 600 pracowników należących do sześciu grup zawodowych: menedżerowie i kierownicy, specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych, nauczyciele, specjaliści ds. finansów i rachunkowości, specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjaliści ds. sprzedaży i marketingu. Wśród badanych znalazło się 368 kobiet (61,3%) i 242 mężczyzn (38,7%), pracujących na terenie dziesięciu polskich województw. Badani byli w wieku od 21 do 63 lat, mediana wieku wyniosła 32 lata. Dokonano warstwowego, celowego doboru do próby za pomocą metody kuli śnieżnej – do każdej grupy zawodowej wytypowano po 100 pracowników. Do badań zastosowano dwa narzędzia: kwestionariusz do badania klimatu organizacyjnego, stworzony przez L. Rosenstiela i R. Bögela w 1992 roku, a zaadaptowany do warunków polskich przez Katarzynę Durniat [2012], oraz kwestionariusz do badania wypalenia zawodowego Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) autorstwa E. Demerouti, w adaptacji Ł. Baki i B. Basińskiej [2016]. Kwestionariusz do badania klimatu organizacyjnego składa się z siedmiu skal, odnoszących się do następujących czynników organizacyjnych: ocena ogólnych intencji kierownictwa, relacje ze współpra-

ownikami, relacje z przełożonymi i ocena ich stylu kierowania, organizacja pracy, przepływ informacji i komunikacja, reprezentowanie interesów pracowników, stwarzanie szans rozwoju oraz awansu. W kwestionariuszu znajduje się 55 twierdzeń, do których respondent odnosi się poprzez zaznaczenie wariantu odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta: 1 – nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – raczej się zgadzam, 4 – zgadzam się, 5 – całkowicie się zgadzam. Kwestionariusz do badania wypalenia zawodowego mierzy wypalenie na dwóch skalach: wyczerpania i utraty zaangażowania. Składa się z szesnastu stwierdzeń, z których osiem odnosi się do skali wyczerpania, a osiem do skali braku zaangażowania. Respondent mógł odnieść się do twierdzeń, zaznaczając odpowiedzi na skali Likerta według wzoru: 1 – zgadzam się, 2 – raczej się zgadzam, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – nie zgadzam się.

4.2. Wyniki

Aby zweryfikować postawione hipotezy, zastosowano procedurę korelacji parami przy użyciu współczynnika r Pearsona oraz regresję liniową metodą krokową. Współczynnik r Pearsona dla całkowitej oceny klimatu organizacyjnego oraz wypalenia zawodowego wyniósł $-0,711$, co świadczy o istotnym silnym i odwrotnie proporcjonalnym związku między zmiennymi. W badanej próbie wyższa ocena klimatu organizacyjnego korelowała z niższym natężeniem wypalenia zawodowego. Współczynnik r Pearsona dla całkowitej oceny klimatu organizacyjnego i wyników na skalach utrata zaangażowania i wyczerpanie wyniósł kolejno $-0,687$ i $-0,639$, co również świadczy o silnym, odwrotnie proporcjonalnym związku między zmiennymi. Analizy dotyczyły ogólnego poziomu oceny klimatu organizacyjnego oraz natężenia wypalenia zawodowego (ogółem i na skalach). Pozwala to na potwierdzenie hipotezy H1. Postanowiono zweryfikować związki między poszczególnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a poziomem wypalenia zawodowego. Wyniki analiz prezentuje tab. 1.

Współczynnik r Pearsona wykazał występowanie istotnych, odwrotnie proporcjonalnych związków między ogólnym poziomem wypalenia zawodowego, poziomem utraty zaangażowania i wyczerpania a wszystkimi wymiarami klimatu organizacyjnego. Siła związków między wypaleniem zawodowym i jego podskalami różni się w zależności od wymiarów klimatu organizacyjnego.

Aby sprawdzić, czy poszczególne wymiary klimatu organizacyjnego wyjaśniają zjawisko wypalenia zawodowego w badanej próbie, przeprowadzono wieloraką regresję liniową metodą krokową. Model regresji liniowej dla zmiennej klimat organizacyjny i wypalenie zawodowe ogółem prezentuje tab. 2.

Przeprowadzona regresja liniowa metodą krokową wykazała występowanie dobrze dopasowanego modelu wyjaśniającego wariancję zmiennej wypalenie zawodowe. Współczynnik R^2 wyniósł $0,520$, co oznacza, że 52% zjawiska wypalenia zawodowego wyjaśnione jest zmiennością klimatu organizacyjnego, szczególnie oceną wymiaru przełożeni, organizacja pracy, wynagrodzenie i możliwość awansu i dbanie

Tabela 1. Współczynnik korelacji r Pearsona między wymiarami klimatu organizacyjnego a poziomem wypalenia zawodowego i jego wymiarami

Wymiar klimatu organizacyjnego	Utrata zaangażowania	Wyczerpanie	Wypalenie zawodowe ogółem
Ocena ogólnych intencji kierownictwa	-,593**	-,557**	-,617**
Współpracownicy	-,490**	-,495**	-,528**
Przełożeni	-,665**	-,612**	-,684**
Organizacja pracy	-,598**	-,576**	-,630**
Komunikacja i przepływ informacji	-,606**	-,553**	-,621**
Reprezentowanie interesów pracowników	-,606**	-,572**	-,631**
Wynagrodzenie i możliwości awansu	-,633**	-,537**	-,627**
Wynik całkowity	-,687**	-,639**	-,711**

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 2. Model regresji liniowej dla zmiennej zależnej wypalenie zawodowe i zmiennej niezależnej klimat organizacyjny

Model	R	R -kwadrat	Skorygowane R -kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,721 ¹	0,520	0,517	0,39690

1. Predyktory: (Stała), przełożeni, organizacja pracy, możliwości awansu i system wynagrodzeń, dbanie o interesy pracowników.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

o interesy pracowników. Wzór modelu regresji liniowej, wyjaśniający związek liniowy między wypaleniem zawodowym a oceną wymiarów klimatu organizacyjnego, wygląda następująco:

$$y = \beta_{-0,28} x_1 + \beta_{-0,22} x_2 + \beta_{-0,18} x_3 + \beta_{-0,12} x_4 + S,$$

gdzie: y = poziom wypalenia zawodowego, β_x = wartość wskaźnika beta, x_1 = ocena wymiaru przełożeni, x_2 = ocena wymiaru organizacja pracy, x_3 = ocena wymiaru wynagrodzenie i możliwości awansu, x_4 = reprezentowanie interesów pracowników, S = stała.

Wskaźnik beta dla wymiaru przełożeni ($\beta = -0,28$) oznacza, że obniżenie oceny tego wymiaru o 1 jednostkę podwyższy poziom wypalenia o 0,28 punktu. Spadek oceny wymiaru organizacja pracy o 1 jednostkę spowoduje wzrost wypalenia zawodowego o 0,22 punktu, spadek oceny wymiaru wynagrodzenie i możliwość awansu o 1 jednostkę przyczyni się do wzrostu wypalenia zawodowego o 0,18 punktu, a spa-

dek oceny wymiaru dbanie o interesy pracowników o 1 jednostkę zwiększy poziom wypalenia zawodowego o 0,12 punktu. Wzór ma zastosowanie przy założeniu, że inne parametry pozostaną niezmiennie.

Następnie przeprowadzono procedurę wielorakiej regresji liniowej dla skali brak zaangażowania i wymiarów klimatu organizacyjnego (por. tab. 3).

Tabela 3. Modele regresji liniowej dla skali brak zaangażowania i wymiarów klimatu organizacyjnego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,701 ¹	0,492	0,489	0,43397
1. Predyktory: (Stała), przełożeni, możliwości awansu i system wynagradzania, organizacja pracy				

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Współczynnik R^2 wyniósł 0,492, co oznacza że model w 49,2% wyjaśnia wariację natężenia braku zaangażowania w badanej próbie. Do modelu weszły wymiary: przełożeni, możliwości awansu, organizacja pracy. Wzór modelu regresji liniowej, wyjaśniający związek liniowy między wypaleniem zawodowym a oceną wymiarów klimatu organizacyjnego, wygląda następująco:

$$y = \beta_{-0,30}x_1 + \beta_{-0,27}x_2 + \beta_{-0,20}x_3 + S.$$

Przeprowadzono również procedurę regresji liniowej dla skali wyczerpanie, a wyniki zaprezentowano w tab. 4.

Tabela 4. Modele regresji liniowej dla skali wyczerpanie i wymiarów klimatu organizacyjnego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,644 ¹	0,414	0,411	0,47346
1. Predyktory: (Stała), przełożeni, organizacja pracy, dbałość o interesy pracowników				

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Współczynnik R^2 wyniósł 0,414, co oznacza, że model w 41,4% wyjaśnia zmienność wyczerpania w badanej próbie. Do modelu weszły wymiary przełożeni, organizacja pracy, dbałość o interesy pracowników. Wzór modelu regresji liniowej, wyjaśniający związek liniowy między wypaleniem zawodowym a oceną wymiarów klimatu organizacyjnego, wygląda następująco:

$$y = \beta_{-0,31}x_1 + \beta_{-0,23}x_2 + \beta_{-0,16}x_3 + S.$$

W związku z wynikami przeprowadzonych analiz metodą wielorakiej regresji liniowej potwierdzono hipotezę H2 mówiącą o tym, że poziom wypalenia zawodo-

wego zmienia się w zależności od oceny poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego. Hipotezę H3 potwierdzono częściowo, gdyż zmienność wyczerpania i utraty zaangażowania zależy od dwóch takich samych wymiarów – organizacja pracy i przełożeni, natomiast dla skali wyczerpanie istotna okazała się ocena wymiaru dbałość o interesy pracowników, a dla skali utrata zaangażowania – możliwości awansu i system wynagrodzenia.

4.3. Omówienie

Badania wykazały silny i odwrotnie proporcjonalny związek między oceną klimatu organizacyjnego a poziomem wypalenia zawodowego, co koresponduje z innymi badaniami w tym obszarze [Lubrańska 2011, s. 628; Świętochowski 2008, s. 126]. Model regresji liniowej, do którego weszły wymiary: przełożeni, organizacja pracy, możliwość awansu i dbanie o interesy pracowników, w 52% wyjaśnia zjawisko wypalenia zawodowego w badanej próbie. Wyczerpanie wyjaśniane jest w 41,4% przez ocenę wymiarów organizacja pracy, przełożeni oraz dbałość o interesy pracowników, natomiast zmienność utraty zaangażowania wyjaśniania jest w 49,2% przez wymiary: organizacja pracy, przełożeni i możliwości awansu oraz sposób wynagradzania. Wyniki otrzymane za pomocą regresji liniowej pozwalają prognozować wartość poziomu wypalenia zawodowego na podstawie oceny wymiarów klimatu organizacyjnego. Uzyskany model regresji pozwala więc na wytypowanie wymiarów klimatu organizacyjnego, których ocena szczególnie oddziałuje na poziom wypalenia. Według modeli istotne oddziaływanie na poziom wypalenia zawodowego mają zachowania przełożonych, sposób strukturalizacji pracy, wynagradzanie i możliwości awansu oraz dbałości o interesy pracowników.

Na podstawie wyników badań wytypowano praktyczne wnioski, mające na celu wskazanie, w jaki sposób można kształtować wymiary klimatu organizacyjnego, aby obniżyć poziom wypalenia zawodowego. Warto zadbać o efektywne rozłożenie obowiązków. Współcześnie pracownicy często są przeciążeni informacjami i zmęczeni zbyt wysokim tempem pracy [Fazlagić 2012, s. 50]. Przemęczenie pracą i niemożność zregenerowania sił sprzyja wzrostowi poziomu wypalenia zawodowego. Stąd też należy odrzucić kulturę pośpiechu i natłoku zadań na rzecz zbilansowanych obowiązków, aby pozwolić pracownikowi na kontrolę własnej pracy oraz efektywne rozłożenie zadań. Drugim niezmiernie istotnym elementem są przełożeni. Warto szkolić kadrę menedżerską i przygotować ją na zarządzanie odpowiednie dla utrzymania pracowników. To zarządzanie powinno cechować się wsparciem i partycypacyjnym stylem, gdyż kluczowi pracownicy potrzebują partnera, który będzie ich wspierał w rozwoju [Sikorski 2002, s. 86-87]. Styl autorytarny powinien zostać odrzucony, podobnie nastawienie wyłącznie na zadania i kontrolę podwładnych. Menedżer nie może jedynie kontrolować pracowników, gdyż musi zadbać o przepływ wiedzy, co jest możliwe dzięki stymulowaniu aktywności grupowych, wymiany informacji oraz tworzeniu wartości nastawionych na dzielenie się wiedzą [Czechowska-Świtaj 2005,

s. 72]. Uwagę należy zwrócić także na wymiar dbanie o interesy pracowników. Wymiar odnosi się do poczucia, że prawa pracowników są szanowane, a interesy godnie reprezentowane. Świadomość zabezpieczenia praw i interesów w miejscu pracy niweluje poczucie stresu i tym samym poziom wypalenia zawodowego. Należy zatem wysłuchiwać reprezentantów grup pracowniczych, tworzyć możliwości spotkań i wyrażania opinii oraz reagować na zgłaszane zastrzeżenia. Skrajne reakcje, takie jak całkowite odrzucenie zastrzeżeń pracowniczych albo wręcz przeciwnie – otwartość na wszystkie zastrzeżenia i uległość wobec pracowników, mogą przynieść negatywne skutki. Istotna jest również świadomość możliwości rozwoju w organizacji. Jeżeli pracownik nie ma perspektyw rozwojowych, może go to stymulować do odejścia z organizacji. Podobnie istotny jest system wynagradzania – pracownicy potrzebują zarówno stymulacji finansowej, jak i bodźców pozapłacowych w postaci docenienia, zwiększenia odpowiedzialności oraz decyzyjności. Dużą rolę odgrywa płaca uzależniona od efektywności (prowizje, premie zależne od wyników, nagrody uznaniowe za efektywne wykonanie zadania), gdyż w ten sposób można wzmocnić inicjatywę i zaangażowanie pracowników [Majowska 2010, s. 476]. Silnym bodźcem są również benefity w postaci opieki medycznej, dofinansowań do edukacji, dodatków rekreacyjnych oraz wszelkich innych form, które są dostosowane do potrzeb i oczekiwań pracowników.

Warto kontynuować badania nad znaczeniem klimatu organizacyjnego w ograniczaniu wypalenia zawodowego i zwiększaniu zaangażowania w pracę. Jest to istotny wyznacznik nastawienia pracowników, więc odpowiednie kształtowanie klimatu organizacyjnego może sprzyjać zatrzymaniu pracowników w przedsiębiorstwie. Istotne byłoby również zbadanie, w jaki sposób poziom wypalenia zawodowego oddziałuje na zmienność oceny klimatu. Jako że koncepcja klimatu organizacyjnego na gruncie polskim wciąż jest rozwijana, istotne jest powiększanie dorobku empirycznego w tym zakresie, a także systematyzowanie wiedzy i opracowanie wniosków możliwych do zastosowania w praktyce zarządczej.

Literatura

- Baka Ł., Basińska B., 2016, *Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI)*, *Medycyna Pracy*, 67(1), s. 29-41.
- Bańka A., 1996, *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini, Poznań.
- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bratnicki, M., Kryś, R., Stachowicz, J., 1988, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- Bratnicki M., Wyciślak M., 1980, *Klimat organizacyjny: Pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, *Prakseologia*, 4(76), s. 85-104.
- Czechowska-Świtaj T., 2005, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.

- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., 2001, *The job demands-resources model of burnout*, Journal of Applied Psychology, 86(3), s. 499-512.
- Demerouti E., Bakker A.B., Vardakou I., Kantas A., 2003, *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*, European Journal of Psychological Assessment, 18(3) s. 296-307.
- Denison D., 1996, *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native point of view on a decade of paradigm wars*, Academy of Management Review, 21(3), s. 619-654.
- Durniat K., 2012, *Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire*, Polish Journal of Applied Psychology, 10(1), s. 147-168.
- Fazlagić J., 2012, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.
- Goodman S.A., Svyantek D.J., 1999, *Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter*, Journal of Vocational Behavior, 55 (2), s. 254-275.
- Gray R.J., 2001, *Organizational climate and project success*, International Journal of Project Management, 19, s. 103-109.
- Hellriegel D., Slocum J.W., 1974, *Organizational climate: measures, research and contingencies*, Academy of Management Journal, 17, s. 255-280.
- Hofstede G., Hofstede G.I., Minkov M., 2010, *Cultures and Organizations. Software of the mind*, McGraw Hill, New York.
- Kopelman R., Brief A., Guzzo R., 1990, *The Role of Climate and Culture in Productivity*, [w:] Schneider B. (red.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 282-318.
- Lipińska-Grobek A., 2007, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lubrańska A., 2011, *Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego*, Medycyna Pracy, 62(6), s. 623-631.
- Majowska M., 2010, *Polityka wynagrodzeń w organizacji opartej na wiedzy*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 472-480.
- Maslach C., Jackson S.E., 1984, *Burnout in organizational settings*, Applied Social Psychology Annual, 5, s. 133-153
- Maslach C., Leiter M., 2008, *Early Predictors of Job Burnout and Engagement* Journal of Applied Psychology, 93(3), s. 498-512.
- Moran T.E., Volkwein J.F., 1992, *The cultural approach to the formation of organizational climate*, Human Relations, 45 (1), s. 19-47.
- Payne R.L., Pheysy D.C., Pugh D.S., 1971, *Organization structure, organizational climate, and group structure: an exploratory study of their relationships in two british manufacturing companies*, Occupational Psychology, 45, s. 45-55.
- Rosenstiel L., Bögel R., 1992, *Betriebsklima geht jeden an!*, Bayerisches staatsministerium für arbeit und sozialordnung, familie, frauen undgesundheit, Monachium.
- Schaufeli W.B., Buunk B.P., 1996, *Professional Burnout*, [w:] Schabracq M.J., Cooper C.L. (red.) *Handbook of Work and Health Psychology* Wiley, Chichester, s. 311-346.
- Schein E., 1999, *Sense and Nonsense about Culture and Climate*, [w:] Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. (red.), *Handbook of Organizational Climate and Culture*, CA: SAGE, Thousand Oaks, s. 1-19.
- Schneider B., 1990, *The Climate for Service: an Application of the Climate Construct*, [w:] Schneider B. (red.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 383-412.
- Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A., 1996, *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, Organizational Dynamics, 24(4), s. 7-19.
- Sikorski C., 2002, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 1998, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Świętochowski W., 2008, *Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy*, [w:] Skłodowski H. (red.), *Polskie doradztwo dla młodzieży – idea czy rzeczywistość*, nr 19, Studia i monografie, Łódź, s. 121-130.
- Urban W., 2008, *Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych*, Przegląd Organizacji, 7-8, s. 19-22.
- Wajszczak E., 2000, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz.
- Zimnowłocka-Łozyk E., 2011, *Wypalenie zawodowe a umiejętność zarządzania stresem, czasem i sobą*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, tom IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 327-337.