

IZABELA ZERBE

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: izerbe@hotmail.com

AGNIESZKA SPRINGER

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: agnieszka.springer@pozn.merito.pl

Klimat organizacyjny oraz dobrostan pracowników i ich rola w budowaniu przywiązania do organizacji – wyniki badań własnych¹

Streszczenie. Celem artykułu jest zbadanie roli poczucia dobrostanu oraz związku pomiędzy poziomem przywiązania pracowników do zatrudniającej ich organizacji a klimatem w niej panującym, aby zdefiniować obszary organizacyjne wymagające działań ze strony kadry zarządzającej w celu zwiększenia przywiązania pracowników do aktualnego miejsca pracy. Do badania wykorzystano analizę statystyczną opartą na badaniu ilościowym w układzie korelacyjnym, żeby jednocześnie zmierzyć wszystkie trzy badane zmienne: klimat pracy, przywiązanie do organizacji oraz poczucie dobrostanu pracowników. W badaniu wzięły udział osoby aktywne zawodowo w przedziale wiekowym między 20. a 66. rokiem życia. Analiza statystyczna przeprowadzonych badań potwierdziła założenie dotyczące wpływu pozytywnego postrzegania klimatu pracy przez pracownika oraz tego, jak przez to postrzega samego siebie, na wzrost jego przywiązania do organizacji, bazującego na komponencie afektywnym, który charakteryzują pozytywne emocje. Potwierdzony został również związek pomiędzy klimatem pracy a poczuciem dobrostanu pracownika. Wskazano obszary klimatu pracy, które odpowiednio zarządzane mogą pozytywnie wpłynąć zarówno na przywiązanie pracowników do organizacji, jak i na ich poczucie dobrostanu, które z kolei może korzystnie oddziaływać na wyniki danej firmy.

Słowa kluczowe: dobrostan, przywiązanie do organizacji, klimat organizacyjny, pracownik

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1958>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Znaczenie klimatu dla przywiązania pracowników do organizacji – mediująca rola dobrostanu” napisanej pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Springer, prof. UWSB Merito.

1. Wstęp

Jedną z cech charakterystycznych aktualnych czasów, określanych mianem czasów VUCA, jest zmienność (*Volatility*), która oznacza częstotliwość, czas reakcji i zakres zazwyczaj niespodziewanych zmian (Waibel i in., 2020). Zjawiska te z perspektywy przedsiębiorstwa mogą oznaczać również rotację pracowników, którzy szukają nowych wyzwań i/lub lepszych warunków zatrudnienia u innego pracodawcy. Przyczyny zmiany miejsca pracy bywają różne i mogą wynikać z klimatu pracy, który z kolei może korelować z poczuciem dobrostanu pracowników, czyli indywidualną pozytywną postawą przeżywania emocji (Czerw, 2017, s. 20). Obserwując zachowania pracowników korporacji, dostrzec można, że niektórzy z nich trwają przy aktualnym pracodawcy, mimo że nie zawsze wydają się usatysfakcjonowani zajmowanym stanowiskiem czy też powierzonymi zadaniami. Tymczasem inni, pomimo dobrych warunków organizacyjnych, decydują się zmienić pracę. Z perspektywy menadżerskiej ważne jest, aby mimo różnych problemów związać pracowników długoterminową i jakościowo najlepszą relacją z organizacją, tak aby wspólnie móc osiągać cele przedsiębiorstwa i aby obie strony odnosiły z tego korzyści. Z tych względów sformułowane zostało główne pytanie badawcze, a mianowicie, w jakim stopniu klimat organizacyjny i dobrostan pracowników mają znaczenie dla ich przywiązania organizacyjnego. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, sformułowano trzy pytania szczegółowe:

- Q1: Jaki jest związek pomiędzy klimatem pracy a przywiązaniem do organizacji?
- Q2: Jaka jest zależność pomiędzy klimatem pracy a dobrostanem pracowników?
- Q3: Jaki jest związek pomiędzy dobrostanem a przywiązaniem pracowników do organizacji?

Praca identyfikuje zatem zależności pomiędzy trzema konstruktami teoretycznymi, a mianowicie klimatem organizacyjnym, dobrostanem i przywiązaniem do organizacji.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Klimat organizacyjny

Aby móc rozstrzygnąć kwestię poziomu poczucia dobrostanu i przywiązania organizacyjnego pracowników wybranych organizacji, konieczne jest dokładne wyjaśnienie przyjętej zmiennej niezależnej, jaką jest klimat organizacyjny. Pojęcie to stanowi określenie klimatu panującego w miejscu pracy, który może mieć wpływ na stan emocjonalny i poczucie dobrostanu pracowników (Lubrańska, 2014). Często mylony jest on z kulturą organizacyjną, która stanowi odrębny element organizacji, dlatego należy jasno oba te terminy od siebie odróżnić (Denison, 1996). Kulturę organizacyjną można określić jako kanon podstawowych założeń działania, których dana grupa nauczyła się dzięki rozwiązywaniu problemów związanych z przystosowaniem się do czynników zewnętrznych oraz tych związanych z normalizowaniem wewnętrznym (Denison, 1996). Co więcej, kultura organizacyjna jest „zjawiskiem głębokim, podświadomym, bardziej abstrakcyjnym, istniejącym poprzez symbole, historie i mity” (Lubrańska, 2011, s. 623). Natomiast klimat organizacyjny w odróżnieniu do kultury organizacyjnej jest czymś bardziej powierzchownym, uważanym za zestawienie poglądów pracowników odnośnie do stałych atrybutów i cech charakterystycznych organizacji, dzięki którym właśnie ta organizacja wyróżnia się spośród innych (Durniat, 2018).

Jak już wspomniano, klimat organizacyjny jest swoistą oznaką kultury organizacji, która jest obiektywna i obserwowana na poziomie organizacji, podczas gdy klimat jest sumą subiektywnych doświadczeń pojedynczych pracowników. W ten sposób klimat organizacyjny zdefiniowany został przez Davida A. Kolba, który swoją karierę poświęcił badaniom dotyczącym sposobom uczenia się oraz zachowaniu organizacyjnemu (Weatherhead School of Management, b.d.). Inspiracją do stworzenia przez Kolba teorii klimatu organizacyjnego w ujęciu psychologicznym była teoria pola Kurta Lewina, która odnosi się do związku pomiędzy człowiekiem a jego otoczeniem, szczególnie pomiędzy sytuacjami i zdarzeniami, które w tym otoczeniu mają miejsce, oraz do tego, jak wydarzenia zachodzące w tym polu oddziałują na tego człowieka (Parlett, 1991).

W literaturze fachowej znaleźć można liczne przykłady definicji klimatu, jednakże tu skupiono się na tych, które zakładają, że znaczenie dla tego zjawiska mają osoby tworzące daną organizację lub zespół. Pracownicy w bezpośredni sposób oddziałują na siebie, w tym na emocje współpracowników, co z kolei buduje ich przekonania na temat całej organizacji. Przełożeni wraz z pracownikami razem tworzą klimat miejsca pracy (Nawrat, 2013), który może mieć znaczenie dla ich poczucia dobrostanu.

2.2. Dobrostan pracowników

Dobrostan to pojęcie, które już od wielu lat cieszy się zainteresowaniem naukowców. Najogólniej mówiąc, dobrostan jest pozytywną postawą doświadczania emocji oraz kognitywną pozytywną oceną własnego życia (Czerw, 2017, s. 20). Prace psychologów, którzy dostrzegli znaczenie radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, doprowadziły do skoncentrowania się na badaniu szczęścia, zadowolenia z życia, dobrostanu oraz dobrego życia, które są charakterystyczne dla psychologii pozytywnej (Ilska & Kołodziej-Zaleska, 2018). Jedną z bardziej rozpoznawalnych koncepcji dobrostanu jest ta przedstawiona w 1989 roku przez Carol Ryff z Uniwersytetu Pensylwanii (USA). Ryff stworzyła swoją koncepcję, opierając się na tradycji eudajmonistycznej, w której dobrostan to doznanie współtowarzyszące realizacji zdolności człowieka oraz prowadzeniu życia w zgodzie z jego naturą (Karaś & Ciecuch, 2017). Dobrostan w ujęciu eudajmonistycznym oznacza również życie sensowne, wartościowe oraz celowe. Koncepcja ta nawiązuje do arystotelesowskiego znaczenia szczęśliwego życia, zajmuje się możliwościami człowieka, a dobrostan w jej ujęciu nazywany jest również dobrostanem psychologicznym (Mieczyńska, 2022). Obok eudajmonistycznej perspektywy postrzegania dobrostanu należy przybliżyć również perspektywę hedonistyczną, która definiuje dobrostan jako przeżywanie przyjemności oraz jako indywidualną satysfakcję z prowadzonego życia (Karaś & Ciecuch, 2017).

Wspomniane podejścia do dobrostanu (eudajmonistyczne i hedonistyczne) doprowadziły do powstania terminu subiektywny dobrostan (Ilska & Kołodziej-Zaleska, 2018). Oba te spojrzenia na dobrostan zostały połączone przez Martina Seligmana, który przedstawił swoją perspektywę dążenia do dobrostanu, w którym jako jego komponenty podał poczucie sensu, zaangażowanie i pozytywne emocje. Do listy tej dodane zostały później relacje i osiągnięcia. W ten sposób powstał model PERMA, nazywany również modelem rozkwitania (*model of flourishing*) (Goodman i in., 2018; Seligman, 2018). Model PERMA tworzą:

P = pozytywne emocje (*positive emotions*), które w założeniu Seligmana stanowią motywację wielu akcji podejmowanych przez człowieka, a także są ogólną tendencją do odczuwania zadowolenia i radości (Goodman i in., 2018; Kun i in., 2016);

E = zaangażowanie (*engagement*), rozumiane jako przywiązanie do czegoś, koncentracja na działaniach rekreacyjnych, hobbystycznych czy też na pracy, ale również takie zaangażowanie w wykonywaną czynność, które prowadzi do tak zwanego stanu przepływu (*flow*), co w psychologii pozytywnej oznacza stan zatracenia się w wykonywaniu danej czynności w chwili obecnej (Kun i in., 2016);

R = relacje (*relationships*), czyli pozytywny wpływ wynikający z dobrych kontaktów z innymi ludźmi. Wpływ ten wzrasta, gdy w wyniku tychże relacji odczuwa się szacunek do własnej osoby, zaufanie, jest się docenianym i ma się duże poczucie przynależności do jakiejś jednostki społecznej, np. do zespołu w miejscu pracy (Rödel, 2020);

M = znaczenie (*meaning*), czyli nadanie większego znaczenia obranym celom, do których osiągnięcia wykorzystuje się wszystkie zdolności i mocne strony, ale również skupienie się na czymś innym niż na samym sobie (Kun i in., 2016);

A = osiągnięcia (*accomplishment*), czyli poczucie spełnienia w życiu, jakie się prowadzi, odczuwane tylko dla samego siebie, nawet jeśli życie to nie ma żadnego wpływu na obecne w nim relacje międzyludzkie i nawet jeśli nie wynikają z niego żadne pozytywne emocje (Seligman, 2018).

Model PERMA jest na tyle uniwersalny, że stosuje się go również jako wsparcie w zarządzaniu ludźmi w przedsiębiorstwach, by z jego pomocą najpierw zmierzyć, w jakim stopniu zatrudnionym w przedsiębiorstwie osobom towarzyszy poczucie dobrostanu, a następnie – w zależności od wyników – doprowadzić do poprawy sytuacji, stosując adekwatne praktyki HR (Rödel, 2020).

2.3. Przywiązanie do organizacji

Przywiązanie do organizacji nazywane jest psychologicznym związkiem między pracownikiem a przedsiębiorstwem, w wyniku którego od pracowników oczekiwana jest zarówno gotowość do wykonywania zadań, jak i wysoki poziom zaangażowania w postaci wysokiej frekwencji i niskiej skłonności do fluktuacji (Schmid, 2009). O'Reilly i Chatman, autorzy jednego z modeli przywiązania, definiują je jako postawę psychologicznego przywiązania jednostki do organizacji (Caldwell i in., 1990; Vandenberg i in., 1994). Badacze na różne sposoby sprawdzali, w jaki sposób pracownicy mogą czuć się przywiązani do organizacji, w której są zatrudnieni, co cechuje dany rodzaj przywiązania oraz w jaki sposób może być osiągnięty.

Niedługo po pracach Chatman i O'Reilly'ego, w 1990 roku opublikowane zostały prace Johna Meyera i Natalie Allen (Allen & Meyer, 1990), którzy przedstawili własną propozycję modelu przywiązania. Oparta ona została na pracach Portera i jego współpracowników z 1974 roku, gdzie przywiązanie do organizacji określone jest jako wartość oddania się organizacji i utożsamiania się z nią pracownika, oraz na pracy Beckera z 1960 roku, gdzie przywiązanie określone zostało jako skłonność do pozostania w organizacji ze względu na potencjalne koszty powstałe w wyniku porzucenia miejsca pracy (Bańka i in., 2002). W wyniku integracji obu tych propozycji Meyer i Allen scharakteryzowali przywiązanie do organizacji

jako wielowymiarowe zjawisko, w którym wyróżnili trzy komponenty. Pierwszym z nich jest komponent afektywny (*affective commitment*), bazujący na silnym przywiązaniu emocjonalnym pracownika do miejsca pracy, gdzie pracownik mocno identyfikuje się ze swoim miejscem zatrudnienia i chętnie angażuje się w swoją pracę, ponieważ ją lubi (Bańka i in., 2002). Drugi komponent przywiązania to przywiązanie kontynuacyjne (*continuance commitment*), czyli takie, gdzie koszty opuszczenia danej organizacji są dla samego pracownika zbyt wysokie (Macko i in., 2014), a pracownik jest przekonany, że pozostając w danej organizacji, poświęca się jej, oraz że posiada on za mało opcji zmiany miejsca zatrudnienia (Wnuk, 2017). Ostatnim komponentem przywiązania organizacyjnego wg Meyera i Allen jest komponent normatywny (*normative commitment*), który powstaje w człowieku, bazując na oczekiwaniach ze strony najbliższych lub ze strony kultury, w jakiej się żyje, a także na zauważalnych i prawdziwie otrzymywanych profitach ze strony organizacji (Peplińska i in., 2018). Komponent ten może w dużej mierze przypominać jedną z sześciu reguł wpływu społecznego zdefiniowanych przez Cialdinię, a mianowicie regułę wzajemności, która mówi o potrzebie odwdzięczenia się za przysługę lub otrzymane dobro (Wysocki, 2013). W przypadku komponentu normatywnego przywiązania do organizacji przejawia się również chęć bycia lojalnym wobec organizacji, wynikająca z moralnego poczucia obowiązku dążenia do osiągnięcia wyznaczonych celów organizacyjnych. Według koncepcji Meyera i Allen pracownik może reprezentować wszystkie trzy komponenty przywiązania jednocześnie, jednakże każdy z nich w różnej intensywności. Badacze wskazują jednak na to, że komponent afektywny, czyli ten opierający się na emocjonalnym przywiązaniu do przedsiębiorstwa wynikającym z pozytywnych emocji, jest najważniejszy dla sukcesu firmy oraz że jest on w bezpośredniej korelacji z poczuciem dobrostanu pracownika (Schmid, 2009).

O znaczeniu badań nad przywiązaniem świadczą liczne publikacje podejmujące temat, które pojawiły się przez ostatnie trzy dekady. Przeprowadzone 6 stycznia 2023 roku poszukiwania w bazie danych EBSCO publikacji opartych na sformułowaniu *organizational commitment* dały wynik: 19 934 artykuły. Większość prac poświęcona została identyfikacji czynników budujących przywiązanie organizacyjne, z uwzględnieniem czynników zewnętrznych związanych ze środowiskiem pracy oraz czynników wewnętrznych, wynikających z samego pracownika. Aby przywiązanie mogło rosnąć, ważny dla środowiska pracy jest między innymi rodzaj pracy, dopasowanie do organizacji, autonomia i uprawnienia pracownika oraz jasny zakres obowiązków i oczekiwań (Lewicka, 2017). Wśród czynników wewnętrznych wspomagających budowanie przywiązania organizacyjnego znajdują się takie, które wywodzą się między innymi z cech osobowościowych pracującego, z jego prywatnej sytuacji życiowej, długości doświadczenia zawodowego, jak

również jego wieku, a nawet płci (Lewicka, 2017). Mając świadomość wielości zmiennych znaczących dla budowania przywiązania, analizę skupiono na klimacie (będącym czynnikiem o charakterze organizacyjnym) oraz na dobrostanie (będącym czynnikiem o charakterze indywidualnym).

3. Postawienie hipotez

Poszukując odpowiedzi na pierwsze z postawionych pytań badawczych, należy zwrócić uwagę na specyficzne cechy klimatu organizacyjnego oraz postawę, jaką jest przywiązanie do organizacji. W obu przypadkach naukowcy wskazują na subiektywne doznania pracownika, które w przypadku klimatu są wynikiem doświadczania przez pracownika określonych działań podejmowanych przez pracodawcę, natomiast w przypadku przywiązania stanowią zbiór pozytywnych emocji i oceny danego miejsca pracy. A zatem jeśli takie obszary jak relacje ze współpracownikami, możliwości awansu czy relacje z przełożonym są pozytywnie oceniane przez pracowników, to pracownicy są skłonni do dłuższego trwania przy swoim pracodawcy. Powyższa zależność wpisuje się w ogólne założenia dotyczące ludzkiej motywacji, w tym w teorię piramidy potrzeb Maslowa, które dotyczą potrzeby przynależności, rozumianej jako potrzeba społecznej akceptacji, potrzeby uznania, na przykład w miejscu pracy, oraz potrzeby samorealizacji rozumianej przez rozwój osobisty, w tym przypadku również w miejscu pracy (Zajac, 2014). Spełnianie tych potrzeb może pozytywnie korelować ze wzrostem bazującego na komponencie afektywnym przywiązania, czyli tego z trzech komponentów, który charakteryzuje się pozytywną emocjonalną więzią pracownika z zatrudniającą go organizacją. Jednocześnie może dojść do uruchomienia reguły wzajemności, która z kolei prowadzić będzie do przywiązania normatywnego. Zatem pierwszą szczegółową hipotezą postawioną na potrzeby badania w ramach tejże pracy jest:

Hipoteza 1: Klimat miejsca pracy oraz przywiązanie organizacyjne są ze sobą dodatnio skorelowane. Zależność ta jest silniejsza w przypadku przywiązania emocjonalnego i normatywnego.

Drugie z pytań badawczych dotyczyło relacji pomiędzy klimatem pracy a dobrostanem. Biorąc pod uwagę fakt, że przyjęta w ramach pracy koncepcja opracowana przez Seligmana zakłada, że dobrostan składa się z komponentów hedonistycznych oraz eudajmonistycznych, budowaniu go sprzyjać będzie pozytywny klimat organizacyjny. Jednocześnie wysoki poziom dobrostanu, którego efektem jest osiągnięcie stanu rozkwitnięcia w obszarze życia zawodowego, może zwrócić

pozytywnie oddziaływać na organizację oraz panujący w niej klimat pracy. Na podstawie tego postawiono drugą hipotezę, jaką jest:

Hipoteza 2: Klimat miejsca pracy jest dodatnio skorelowany z poczuciem dobrostanu pracowników.

Biorąc pod uwagę czynniki składające się na model dobrostanu PERMA oraz komponenty trójczynnikowego modelu przywiązania organizacyjnego, gdzie komponent afektywny opiera się na pozytywnym nastawieniu pracownika do miejsca pracy i samego pracodawcy (Bańka i in., 2002), należy sprawdzić, czy poczucie dobrostanu jest obecne u tych pracowników, którzy właśnie w sposób afektywny są przywiązani do swojego pracodawcy. Tym samym sformułowano ostatnią hipotezę mówiącą, że:

Hipoteza 3: Poczucie dobrostanu pracowników jest dodatnio skorelowane z afektywnym komponentem przywiązania organizacyjnego z trójskładnikowego modelu według Meyera i Allen.

4. Metoda badawcza: Narzędzia badawcze i organizacja badań

Niniejsza praca opiera się na badaniu ilościowym w układzie korelacyjnym, w którym w jednym czasie mierzone będą wszystkie powyżej scharakteryzowane zmienne (Creswell, 2013, s. 74). Odpowiedzi na każdą z trzech części kwestionariusza udzielano na podstawie skali Likerta, która dla przywiązania do organizacji wynosiła siedem punktów, dla dobrostanu jedenaście punktów, a dla klimatu organizacyjnego pięć punktów. Klimat organizacyjny, a konkretnie wybrane jego elementy, które obejmują: sytuację ogólną, ocenę współpracowników, ocenę przełożonych oraz ocenianie i możliwości awansu, zbadane zostały za pomocą części kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Bögela z 1992, składającego się z 33 pytań, w polskiej adaptacji (Durniat, 2018). Do pomiaru przywiązania organizacyjnego według koncepcji Meyera i Allen wykorzystano polską wersję Skali Przywiązania do Organizacji opracowaną przez Bańkę i współpracowników (2002). Ta część kwestionariusza składa się z 18 pytań odnoszących się do osobistych odczuć badanej osoby wobec zatrudnianej go/jej organizacji, po 6 pytań na każdą ze skal. Trzecia zmienna, czyli dobrostan, badany był zgodnie z przyjętym modelem PERMA autorstwa Seligmana, składającym się z pięciu czynników tak zwanego rozkwitania (*flourish*). Ankietowanym postawiono 23 pytania odnoszące się do różnych aspektów ich życia, takich jak na przykład relacje z innymi, zaangażowanie, osiągnięcia czy znaczenie.

Ankieta badająca wskazane zmienne rozpowszechniona została pod koniec marca 2023 roku drogą elektroniczną poprzez media społecznościowe, takie jak

LinkedIn i Facebook oraz przez komunikatory. Rozpowszechniony kwestionariusz gwarantował respondentom anonimowość, co zapewnione zostało dzięki zadaniu minimalnej liczby pytań dotyczących ankietowanych osób, w tym brak pytań dotyczących ich danych personalnych, a także brak konieczności podania takich informacji, jak adres poczty elektronicznej. W badaniu udział wzięło 141 osób, które na samym początku poinformowane zostały o celu przeprowadzenia badania, o temacie badań, o osobie przeprowadzającej badanie oraz o instytucji afiliującej. Wszystkie osoby zdecydowały się na dobrowolny udział w badaniu. Z uwagi na braki danych 2 osoby wykluczono z analiz, uzyskując ostatecznie próbę na poziomie 139 osób. Wśród 139 osób aż 109 stanowiły kobiety, a 30 to mężczyźni, zaś przedział wiekowy badanej grupy wyniósł od 20. do 66. roku życia. Staż pracy na podanych stanowiskach u aktualnego pracodawcy wynosił od jednego miesiąca do 45 lat ($M = 7,88$).

5. Prezentacja wyników badań

Zebrane dane poddane zostały analizie statystycznej, do której posłużył program z pakietu IBM SPSS Statistics 28. Analizę rozpoczęto od przedstawienia podstawowych statystyk opisowych charakteryzujących badaną próbę. Następnie przeanalizowano dane, używając między innymi testu Shapiro-Wilka, a zebrane dane poddane zostały analizie korelacji. We wszystkich przypadkach za poziom istotności przyjęto próg $\alpha = 0,05$.

Tabela 1. Statystyki opisowe badanych zmiennych oraz test Shapiro-Wilka

Zmienna	Min	Max	M	SD	Sk.	Kurt.	Shapiro-Wilka
Klimat pracy	5	25	17,53	5,05	-0,65	0,18	<,001
Przywiązanie afektywne	1	7	4,14	1,49	-0,14	-0,64	0,079
Przywiązaniekontynuacyjne	1	6,5	3,53	1,48	0,18	-0,93	0,002
Przywiązanie normatywne	1	7	3,53	1,51	0,29	-0,70	0,004
Poczucie dobrostanu	1,83	9,83	7,15	1,52	-1,12	1,45	<,001

Min – minimalny wynik, Max – maksymalny wynik, M – średnia,

SD – odchylenie standardowe, Sk. – skośność, Kurt. – kurtoza

Źródło: opracowanie własne

W następnym kroku dokonano statystycznej charakterystyki badanych zmiennych, jakimi są klimat organizacyjny, rodzaje przywiązania organizacyjnego: afektywne, normatywne i trwania oraz poczucie dobrostanu. Charakterystyka podanych zmiennych oraz wyniki testu przedstawione zostały w tabeli 1. Więk-

szość badanych zmiennych istotnie różni się od rozkładu normalnego (z wyjątkiem przywiązania afektywnego), a zatem w analizach korelacji wykorzystany zostanie współczynnik korelacji rang Spearmana.

W pierwszej kolejności dokonano interpretacji uzyskanych wyników, korzystając ze skali zaproponowanej przez autorkę polskiej adaptacji narzędzia, Katarzynę Durniat (2018), która podzieliła wyniki na niski, niższy przeciętny, wyższy przeciętny i wysoki. Na podstawie wyników tabeli 1, gdzie ogólny klimat pracy osiągnął średnio wynik 17,53 pkt., plasuje się on na poziomie niższym przeciętnym (17–18>). Wynik ten powinien być interpretowany jako pewnego rodzaju sygnał dla zarządzających, że należy przyjrzeć się bliżej sytuacji w danej organizacji, która została oceniona dość negatywnie. To wskazuje na istnienie problemów wewnątrzorganizacyjnych, które niosą ze sobą poważne zagrożenia. Obawy budzi fakt, że wśród badanych jako najniższą ocenę klimatu podano współczynnik o wartości 5, który gdyby odnosił się do osób badanych w jednej organizacji, wskazywałby bardzo negatywną ocenę klimatu pracy w tejże organizacji, gdzie konieczna byłaby natychmiastowa naprawcza interwencja decydentów. Maksymalną oceną, jaką podano wobec ogólnego klimatu pracy, jest 25, która w przypadku jednej organizacji wskazywałaby na bardzo dobre warunki pracy i sprzyjający klimat pracy, przyczyniający się do budowania lojalności i przywiązania oraz stanowiący podstawę do odczuwania zadowolenia z wykonywanej pracy. Biorąc pod uwagę rodzaj przywiązania organizacyjnego dominującego wśród badanej próby, najwyższy średni wynik 4,14 osiągnął komponent afektywny, a komponenty kontynuacyjny oraz normatywny osiągnęły ten sam średni wynik równy 3,53. Ogólne poczucie dobrostanu badanej próby wyniosło 7,15, co na 11-punktowej skali od 0 do 10 wskazuje na jego wysoki poziom.

Aby bliżej poznać istotę klimatu organizacyjnego, dokonano jego oceny również w zakresie badanych składowych, czyli skal: przełożeni, współpracownicy oraz ocenianie i możliwość awansu (tab. 2). Ocena przełożonych wśród badanej próby wyniosła $M = 41,93$, co jest wynikiem wyższym przeciętnym oraz stanowi sygnał do analizy swoich słabych i mocnych stron, a także szans i zagrożeń, które mogą być pomocne w opracowaniu planu naprawczego (Durniat, 2018). Polecane to jest również w przypadku komponentu klimatu, czyli oceniania i możliwości awansu, którego średni wynik wyniósł $M = 23,47$, co należy uznać za wynik wyższy przeciętny. W przypadku komponentu klimatu, jakim są współpracownicy, średni wynik wyniósł $M = 20,39$, co interpretuje się jako wynik najniższy, oznaczający sytuację, gdzie potrzebna jest natychmiastowa reakcja ze strony zarządzających oraz natychmiastowe podjęcie kroków sprawdzających problem i jego źródło, a także podjęcie współpracy z ekspertem zewnętrznym w celu wypracowania strategii na-

prawczej (Durniat, 2018). Podobnie jak w przypadku miary ogólnej, również rozkłady dla skal cząstkowych uzyskały wynik istotnie różny od rozkładu normalnego.

Tabela 2. Statystyki opisowe wybranych komponentów klimatu pracy oraz test Shapiro-Wilka

Zmienna	Min	Max	M	SD	Sk.	Kurt.	Shapiro-Wilka
Przełożeni	14	60	41,93	10,16	-0,48	-0,31	0,006
Współpracownicy	6	30	20,39	5,42	-0,24	-0,55	0,039
Ocenianie i możliwości awansu	7	35	23,47	6,02	-0,46	0,01	0,017

Min – minimalny wynik, Max – maksymalny wynik, M – średnia,
SD – odchylenie standardowe, Sk. – skośność, Kurt. – kurtoza

Źródło: opracowanie własne

Po opisanii podstawowych statystyk badanych zmiennych przetestowano siłę związków pomiędzy klimatem pracy a komponentami przywiązania, tj. komponentem afektywnym, kontynuacyjnym oraz normatywnym. Wyniki tej analizy zawarte zostały w tabeli 2.

Tabela 3. Związek pomiędzy ogólnym klimatem pracy a komponentami przywiązania organizacyjnego wg Meyera i Allen

	Ogólny klimat pracy	
	<i>rho</i>	Istotność
Komponent kontynuacyjny	0,182	0,032
Komponent normatywny	0,348	<0,001
Komponent afektywny	0,524	<0,001

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione w tej tabeli pokazują, że związki pomiędzy ogólnym klimatem pracy a wszystkimi trzema komponentami przywiązania są statystycznie istotnie, ponieważ $p < 0,05$. To wskazuje na to, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że owe związki nie wynikają z przypadku. Dla komponentu afektywnego siła związku tej zmiennej z klimatem pracy wynosi $rho = 0,524$, co wskazuje na silną korelację między tymi zmiennymi. W przypadku kontynuacyjnego komponentu przywiązania korelacja ta jest słaba, gdyż $rho = 0,182$, co można interpretować jako słaby związek między wzrastaniem pracownika w przywiązaniu do aktualnej organizacji ze względu na wysokie koszty odejścia a polepszeniem ogólnego klimatu pracy. W przypadku normatywnego komponentu przywiązania $rho = 0,348$, co oznacza umiarkowaną korelację z klimatem pracy. Mimo różnej siły wszystkich trzech korelacji są one ze sobą dodatnio skorelowane, gdyż każda z tych wartości jest większa od 0, a więc występuje między nimi pozytywne oddziaływanie. Uzyskane rezultaty pozwalają na przyjęcie hipotezy 1.

Po analizie korelacji zmiennej niezależnej, jaką jest klimat pracy, ze zmienną zależną pod postacią przywiązania organizacyjnego, podjęto się analizy korelacji Pearsona dla wspomnianej już zmiennej niezależnej i drugiej zmiennej zależnej, jaką jest poczucie dobrostanu. Wynik tej analizy podano w tabeli 4, w której widoczna jest dodatnia korelacja między obydwoma zmiennymi. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że charakteryzuje ją słaba siła ($\rho = 0,182$), jednakże dodatnia korelacja, co oznacza, że wraz z polepszeniem się ogólnego klimatu pracy zwiększa się poczucie dobrostanu, a na podstawie $p = 0,032$ nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 2.

Tabela 4. Związek pomiędzy ogólnym klimatem pracy a poczuciem dobrostanu

	Ogólny klimat pracy	
	ρ	Istotność
Poczucie dobrostanu	0,182	0,032

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analiz korelacji pomiędzy zmiennymi zawiera tabela 5. Widoczny jest związek pomiędzy poczuciem dobrostanu badanej próby a komponentami klimatu, jakimi są pracownicy oraz przełożeni. Dla obu tych zmiennych $p < 0,05$, zatem wynik jest istotny statystycznie i istnieje między nimi wprost proporcjonalny związek. Mimo potwierdzenia istnienia związku między tymi zmiennymi jego siła jest słaba, ponieważ dla korelacji dobrostan–współpracownicy $\rho = 0,184$, a dla korelacji dobrostan–przełożeni $\rho = 0,243$. Nie istnieje jednak statystycznie istotny związek między dobrostanem a komponentem klimatu pracy, jakim jest ocenianie i możliwości awansu. Dodatkowo analiza pozwoliła zatem stwierdzić, że nie wszystkie komponenty klimatu mają jednakowe znaczenie dla budowania dobrostanu pracownika.

Tabela 5. Związek pomiędzy wybranymi komponentami klimatu pracy a dobrostanem

	Dobrostan	
	ρ	Istotność
Współpracownicy	0,184	0,030
Przełożeni	0,243	0,004
Ocenianie i możliwości awansu	0,124	0,147

Źródło: opracowanie własne

Trzecie z pytań badawczych dotyczyło związku dobrostanu i przywiązania, a wyniki analiz przedstawione zostały w tabeli 6.

Tabela 6. Związek pomiędzy poczuciem dobrostanu a komponentami przywiązania organizacyjnego wg Meyera i Allen

	Dobrostan	
	<i>rho</i>	Istotność
Komponent afektywny	0,158	0,064
Komponent kontynuacyjny	-0,004	0,967
Komponent normatywny	0,060	0,485

Źródło: opracowanie własne

Dane wynikające z tej analizy wskazują na dodatni, jednakże słaby związek dobrostanu ze wszystkimi trzema komponentami przywiązania organizacyjnego. Jednakże współczynnik istotności p tych korelacji jest większy od 0,05, a zatem wyniki te nie są istotne statystycznie. Z uwagi na fakt, że najsilniejszy związek zaobserwowano w odniesieniu do komponentu afektywnego, postanowiono dodatkowo dokonać analiz związków z poszczególnymi składowymi dobrostanu wyodrębnionymi zgodnie z modelem PERMA. Wyniki tej analizy przedstawia tabela 7, która wskazuje na istnienie związku wybranego komponentu przywiązania z pozytywnymi emocjami ($P = positive\ emotions$), ze znaczeniem ($M = meaning$) oraz z osiągnięciami ($A = achievements$).

Tabela 7. Związek pomiędzy komponentami dobrostanu według modelu PERMA a komponentem afektywnym przywiązania organizacyjnego

	Komponent afektywny	
	<i>rho</i> Spearmana	Istotność ($p < 0,05$)
Pozytywne emocje (P)	0,196	0,021
Zaangażowanie (E)	0,150	0,077
Relacje (R)	0,000	0,999
Znaczenie (M)	0,186	0,029
Osiągnięcia (A)	0,211	0,013

Źródło: opracowanie własne

6. Dyskusja nad wynikami badań

Biorąc pod uwagę intensywność i nieprzewidywalność zmian, jakim na co dzień sprostać muszą przedsiębiorcy, oraz wyzwania spowodowane różnicami pokoleniowymi, temat przywiązania pracowników do pracodawcy staje się coraz ważniejszy. Wraz z zatrudnieniem nowego pracownika rodzi się nadzieja na dłuższe zatrzymanie go przy sobie. Biorąc pod uwagę trójskładowy model

przywiązania według Meyera i Allen, gdzie przywiązanie składa się z przywiązania afektywnego, normatywnego oraz kontynuacyjnego, wskazuje się na ważność rozwinięcia tego pierwszego komponentu, ponieważ jego dominacja jest charakterystyczna dla tych najcenniejszych pracowników, którzy wykazują najlepsze osiągnięcia w pracy (Bańka i in., 2002). Trochę gorsi od tych pracowników, ale wciąż wartościowi dla organizacji są pracownicy, których przywiązanie bazuje na komponencie normatywnym. Model przywiązania według Meyera i Allen został dobrze przyjęty przez świat naukowy, czego dowodem są liczne prace na jego podstawie (Jaros i in., 1993), o czym wspomniano już w poprzednich fragmentach tej pracy. Pracownik, który wykazuje świetne wyniki w pracy, ma pozytywny wkład w samo istnienie i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Na tej podstawie założono, że komponent afektywny przywiązania organizacyjnego rośnie wraz ze wzrostem osobistego zadowolenia pracownika, dzięki sprzyjającemu środowisku pracy (Bańka i in., 2002). Założenie to samo w sobie jest wskazówką, do czego prowadzić powinny działania podejmowane przez osoby zarządzające ludźmi w przedsiębiorstwach.

Zebrane dane pozwoliły na przyjęcie hipotezy 1, która mówiła o tym, że klimat miejsca pracy oraz przywiązanie organizacyjne są ze sobą dodatnio skorelowane. Najsilniejszy związek istnieje z afektywnym komponentem przywiązania, umiarkowany z normatywnym, zaś najsłabszy – ale wciąż dodatni – wykazany został związek z komponentem kontynuacyjnym. Wyniki tej analizy potwierdzają założenie, że jeśli środowisko pracy jest odbierane przez pracownika jako wspierające i przykłada się do polepszenia postrzegania siebie samego, może się przyczynić do wzrostu przywiązania z dominującym komponentem afektywnym, które ma swoje źródło między innymi w osiąganiu zamierzonych celów firmowych, tuż obok ogólnego zadowolenia z siebie i wychodzenia naprzeciw stawianym oczekiwaniom (Durniat, 2018). Wyniki badań własnych pokrywają się w tym przypadku również z definicją powstawania dominacji obu komponentów, które mówią o ich powstawaniu ze względu na pozytywny wpływ działań organizacji lub też oddziaływanie środowiska pracy na pracownika, co skutkuje emocjonalnym przywiązaniem do pracodawcy lub chęcią odwzajemnienia się mu.

Również hipoteza 2 mówiąca o tym, że klimat miejsca pracy jest dodatnio skorelowany z poczuciem dobrostanu pracowników, znalazła swoje potwierdzenie w badaniach. Dodatkowo, tak jak się spodziewano, najsilniejszy związek dotyczył przywiązania afektywnego i normatywnego, choć także w przypadku komponentu kontynuacyjnego związek był istotny. Jeśli komponent afektywny przywiązania nie byłby tym dominującym, zwiększałoby to szanse na zbudowanie przywiązania, którego podstawą jest chęć odwzajemnienia się organizacji w po-

staci dobrze wykonywanej pracy bądź właśnie wzrostem lojalności wobec niej. Oba wspomniane przejawy wdzięczności wobec organizacji będą miały dla niej pozytywne skutki.

O ile związek klimatu z dobrostanem i przywiązaniem nie podlega dyskusji, o tyle analiza korelacji pomiędzy dobrostanem a przywiązaniem nie pozwala na przyjęcie trzeciej z postawionych hipotez badawczych. Może to wynikać z ogólnego założenia Martina Seligmana, które wskazuje na to, że dobrostan składa się z takich komponentów jak pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, znaczenie oraz osiągnięcia. Dodatkowej analizie korelacji poddano zatem pojedyncze komponenty dobrostanu i potwierdzono dodatni, umiarkowany związek pomiędzy afektywnym komponentem przywiązania a komponentami dobrostanu wg modelu PERMA, jakimi są w tym przypadku znaczenie, osiągnięcia oraz pozytywne emocje. Tak więc zwiększenie znaczenia tych komponentów dobrostanu może być spowodowane: doświadczaniem pozytywnych emocji w czasie wykonywania swojej pracy, osiąganiem zamierzonych celów indywidualnych lub organizacyjnych oraz nadawaniem większego znaczenia wykonywanym zadaniom (Kun i in., 2016). To wszystko wiąże się ze wzrostem więzi z organizacją, której podstawą są pozytywne emocje, a więc mowa o wzroście afektywnego poczucia przywiązania.

7. Podsumowanie i wnioski praktyczne

Wybrany temat i zjawiska w nim ujęte są ważne z tego względu, że coraz więcej przedsiębiorców zmagają się z dużą fluktuacją pracowników i wskazuje na problem z zatrzymaniem pracowników oraz ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę (Skowron-Mielnik & Bor, 2015). Do tego coraz częściej zwraca się uwagę na poczucie dobrostanu oraz tak zwane rozkwitanie (*flourish*) w ujęciu zawodowym i jego rolę w zwiększeniu szans na zatrzymanie tych najcenniejszych pracowników, charakteryzujących się wysokim współczynnikiem afektywnego przywiązania do organizacji, którzy w największym stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji. Dzięki przeprowadzonemu badaniu wskazano na związki pomiędzy poszczególnymi komponentami klimatu pracy a ogólnym poczuciem dobrostanu, co wskazuje bezpośrednio obszary klimatu pracy, które dzięki umiejętnemu zarządzaniu mogą w pewnym stopniu doprowadzić do wzrostu dobrostanu pracowników, ale i do wzrostu przywiązania pracowników do zatrudniającej ich organizacji. Ponadto lepsze poznanie poziomu poczucia dobrostanu pracowników za pomocą modelu PERMA, a także poznanie ich oceny ogólnego klimatu pracy i jego komponentów, może pomóc we wskazaniu obszarów wymagających interwencji naprawczych i/lub zapobiegawczych w danej organizacji. Ponieważ wiadomo, że niektóre z kom-

ponentów wybranych modeli pozytywnie korelują z afektywnym komponentem przywiązania, a dobrostan pozytywnie koreluje z komponentami klimatu pracy, coraz częściej wskazuje się na obszary, na których skupić się powinni zarządzający, aby wzmocnić pozycję rynkową swojej organizacji. Organizacjom, które mają problemy z zatrzymaniem pracowników, zaleca się podjęcie praktyk skoncentrowanych na poprawie klimatu organizacji, szczególnie w zakresie relacji z przełożonym i współpracownikami. Podjęcie działań w zakresie poprawy klimatu przyczynia się bowiem do zwiększenia odczuwanego dobrostanu, a w dalszej konsekwencji przywiązania afektywnego.

Bibliografia

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bańka, A., Wołoska, A., & Bazinska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy: Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weatherhead School of Management (b.d.). *David Kolb*. Case Western Reserve University. <https://weatherhead.case.edu/executive-education/instructors/david-kolb>
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>
- Durniat, K. (2018). Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela – Polska adaptacja i normalizacja. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 48–72. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2018.3.3>
- Goodman, F.R., Disabato, D.J., Kashdan, T.B., & Kauffman, S.B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321–332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Ilska, M., & Kołodziej-Zaleska, A. (2018). Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 123.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance affective and moral commitment on the withdrawal proces: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995. <https://doi.org/10.2307/256642>
- Karaś, D., & Ciecuch, J. (2017). Polska adaptacja Kwestionariusza Dobrostanu (Psychological Well-Being Scales) Carroll Ryff. *Roczniki Psychologiczne*, 20(4), 815–835. <https://doi.org/10.18290/rpsych.2017.20.4-4pl>

- Kun, A., Balogh, P., & Krasz, K.G. (2016). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4492.0567>
- Lewicka, D. (2017). *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników*. Institute of Labor and Social Studies, Warsaw.
- Lubrańska, A. (2011). Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego. *Medycyna Pracy*, 62(6), 623–631.
- Lubrańska, A. (2014). Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(96), 109–124.
- Macko, M., Suśanaj, Z., & Jakopec, A. (2014). Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 81–101. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.3418>
- Mieczysława, I. (2022). Czym jest dobrostan w naszym życiu. *Przegląd Naukowo-Metodyczny Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa*, 53(4).
- Nawrat, D. (2013). Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 14(9).
- Parlett, M. (1991). Refleksje o Teorii Pola. *British Gestalt Journal*, 1, 68–91.
- Peplińska, A., Godlewska-Werner, D., Celińska, S., Nieckarz, Z., & Połomski, P. (2018). Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników – Pośrednicząca rola satysfakcji z pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(120), 11–30.
- Rödel, S. (2020). Sinnorientierte Führung: Die PERMA-Flourishing-Theorie neu sortiert. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 241–246.
- Schmid, B.E. (2009). Vom Schatten herrschender Verhältnisse oder: Was fördert Organisationales Commitment? *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 2, 23–32.
- Seligman, M. (2018). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Simon and Schuster.
- Skowron-Mielnik, B., & Bor, M. (2015). Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji. *Management Forum*, 3(3). <https://doi.org/10.15611/mf.2015.3.06>
- Vandenberg, R.J., Self, R.M., & Seo, J.H. (1994). A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. *Journal of Management*, 20(1), 123–140. <https://doi.org/10.1177/014920639402000106>
- Waibel, R., Metzger, T., & Tietz, R. (2020). Vom System Natur lernen. *Der Betriebswirt*, 61(2), 69–89. <https://doi.org/10.3790/dbw.61.2.69>
- Wnuk, M. (2017). Właściwości psychometryczne polskiej wersji skali przywiązania do organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 177(3), 109–125.
- Wysocki, S. (2013). Reguły wywierania wpływu – badanie menedżerów w organizacji. *Nauki Społeczne*, 1(7), 61–78.
- Zajac, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Piłonia w Krośnie*, 67, 185–202.

Organizational Climate and Employee Well-being – Their Role in Building Organizational Commitment

Abstract. The aim of the article is to examine the role of well-being and the relationship between employees' commitment to organization and the climate within it, in order to define organizational areas requiring managerial action to increase employee commitment to their current workplace. The study employed statistical analysis based on quantitative research in a correlational design to simultaneously measure all three studied variables: work climate, organizational commitment, and

employee well-being. The study involved professionally active individuals aged between 20 and 66 years. The statistical analysis of the conducted research confirmed the assumption regarding the impact of positive perception of the work climate by the employee and how this perception influences their self-view, on the increase in their organizational commitment, based on the affective component characterized by positive emotions. The relationship between work climate and employee well-being was also confirmed. The areas of work climate were identified, which, if properly managed, can positively affect both employees' commitment and well-being, which in turn can positively impact the company's results.

Keywords: well-being, organizational commitment, organizational climate, employee