

Katarzyna Durniat

Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych,
Instytut Psychologii

katarzyna@durniat.pl

**KWESTIONARIUSZ DO POMIARU
KLIMATU ORGANIZACYJNEGO
ROSENSTIELA I BOEGELA – POLSKA
ADAPTACJA I NORMALIZACJA**

Streszczenie: W artykule zaprezentowano polską wersję niemieckiego kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego, autorstwa L. Rosenstiela i R. Boegela (1992). Narzędzie było dwukrotnie adaptowane do polskiej kultury (I adaptacja: Augustynowicz, 1997; $N = 233$; II adaptacja, Durniat, lata 2005/6; $N = 367$) oraz poddane analizom walidacyjnym i normalizacyjnym (Durniat, 2015; $N = 976$). Celem artykułu jest prezentacja polskiej wersji narzędzia wraz z jego własnościami psychometrycznymi i wynikami analizy normalizacyjnej. Ponadto w opracowaniu przedstawiono podstawy teoretyczne kwestionariusza oraz jego budowę i zasady posługiwania się narzędziem. Polska, skrócona wersja kwestionariusza (po II adaptacji) składa się z 55 pozycji testowych zawartych w obrębie siedmiu podskal (α -Cronbacha od 0,81 do 0,90) oraz spełnia wszystkie warunki tzw. dobroci psychometrycznej testu. Narzędzie pozwala w sposób szybki, trafny i rzetelny dokonywać pomiaru percepcji podstawowych czynników klimatu organizacyjnego, takich jak: styl zarządzania, organizacja pracy, komunikacja, współpraca, motywowanie i rozwój kariery zawodowej oraz wsparcie społeczne. Narzędzie może być stosowane przez naukowców i praktyków w socjologicznych, psychologicznych i organizacyjnych badaniach dotyczących zarówno samego klimatu organizacyjnego i jego wymiarów, jak i związków klimatu z innymi czynnikami społeczno-organizacyjnymi (np. satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę, efektywnością, absencją pracowniczą, stresem, wypaleniem zawodowym, mobbingiem i in.). Do artykułu załączono kwestionariusz wraz z kluczem, normami oraz tabelą ułatwiającą praktykom interpretację otrzymanych wyników.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, zachowania organizacyjne, narzędzia psychometryczne, kwestionariusz do badania klimatu organizacyjnego.

Klasyfikacja JEL: L2.

POLISH ADAPTATION AND NORMALIZATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE BY ROSENSTIEL AND BOEGEL

Abstract: The paper presents a Polish validated and normalized version of a German organizational climate questionnaire, by L. Rosenstiel and R. Boegel (1992). The tool was adapted to Polish culture twice (I adaptation: Augustynowicz, 1997; $N = 233$; II adaptation: Durniat, 2005/6; $N = 367$) and normalized on a sample of Polish employees (Durniat, 2015, $N = 976$). The aim of the paper is to present the theoretical basis of the questionnaire, its structure, content and psychometric properties along with the rules of the tools' implementation and conversion of the raw tests' results into a normalized scale. The Polish shortened version of the instrument includes 55 items constituting 7 scales (α Cronbach ranging from 0.81 to 0.90). The tool allows to measure, in a quick and reliable manner, organizational climate and its factors, such as: style of management, organization of work, communication, cooperation, motivation and career development and social support. The questionnaire may be used by scientists and practitioners in social, organizational, psychological and managerial research focused on an organizational climate itself or its relation with other phenomena, such as: job satisfaction, work engagement, work efficacy, absenteeism, workplace stress, burnout, mobbing, etc. The paper includes a questionnaire with key norms and rules of the test results' interpretation.

Keywords: organizational climate, organizational culture, organizational behaviour, psychometric tools, organizational climate questionnaire.

Wstęp

Współcześnie praktycy i teoretycy organizacji poświęcają coraz więcej uwagi różnego rodzaju „miękkim” aspektom zarządzania oraz fenomenom z pogranicza różnych dyscyplin naukowych, do których zalicza się między innymi klimat organizacyjny. Pojęcie klimatu organizacyjnego od początków swego istnienia w dyskursie naukowym (Lewin, Lippitt i White, 1939; Argyris, 1957;

Katz i Kahn, 1966; Litwin i Springer, 1968; Schneider i Bartlett, 1968; James i Jones, 1974) po współczesne czasy (Denison, 1996; Ashkanasy, Wilderom i Peterson, 2000; Patterson i in., 2005; Schneider, Ehrhart i Macey, 2013) wzbudzało wiele kontrowersji i dyskusji. Toczone przez naukowców polemiki dotyczyły zarówno obszaru teorii, i związane były z różnymi sposobami konceptualizacji i definiowania pojęcia klimatu organizacyjnego (Schneider i Reichers, 1983; Denison, 1996; Payne, 2000; Schneider, Ehrhart i Macey, 2011; Zohar i Hofmann, 2012), jak i dotyczyły obszaru empirii, w którym współistnieje kilka propozycji operacjonalizacji oraz pomiaru opisywanego konstrukt (Litwin i Stringer, 1997; Mathisen i Einarsen, 2004). Niektórzy badacze klimatu organizacyjnego (Patterson i in., 2005; Goodman i Dingli, 2013) podkreślali, że tylko narzędzia o zweryfikowanych walorach psychometrycznych pozwalają na prowadzenie rzetelnych i wiarygodnych badań opisywanego fenomenu. Inni naukowcy (Ashkanasy i in., 2000; Mathisen i Einarsen, 2004), dokonawszy przeglądu kilku popularnych metod służących pomiarowi klimatu organizacyjnego, konkludowali, że większość znanych i wykorzystywanych w badaniach klimatu kwestionariuszy nie ma żadnego ugruntowania w teorii naukowej i bardzo często są to narzędzia o wątpliwych, niezwalidowanych parametrach psychometrycznych. W niniejszym artykule autorka pragnie przedstawić kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego autorstwa Rosenstiela i Boegela (1992), który był dwukrotnie adaptowany do polskiej kultury (por. Augustynowicz, 1997; Durniat, 2008, 2012) i posiada bardzo dobre parametry psychometryczne (Durniat, 2012, 2016), gwarantując rzetelny pomiar badanego konstrukt. Celem artykułu jest prezentacja podstawowych własności psychometrycznych polskiej wersji narzędzia wraz z wynikami analizy normalizacyjnej oraz zasadami interpretacji wyników testu. We wstępie przedstawiono konstrukt klimatu organizacyjnego w świetle literatury naukowej, rodzimej i międzynarodowej. Następnie zaprezentowano podstawy teoretyczne oraz budowę i zawartość treściową poszczególnych skal oryginalnego kwestionariusza. W zasadniczej części artykułu omówiono podstawowe etapy prac adaptacyjnych oraz najważniejsze wyniki badań walidacyjnych, służących weryfikacji dobroci psychometrycznej polskiej wersji narzędzia. W artykule zaprezentowano także wyniki analizy normalizacyjnej (Durniat, 2016), która jeszcze bardziej zwiększyła psychometryczne walory metody, poszerzając możliwości wykorzystania narzędzia i interpretacji otrzymywanych wyników. Warto podkreślić, że zaadaptowany kwestionariusz jest jednym z niewielu dostępnych w naszym kraju zwalidowanych metod psychometrycznych umożliwiających pomiar klimatu organizacyjnego (por. Chęłpa, 1993; Paluchowski, 1998; Dobrzyński i Grzywacz,

2001; Wudarzewski, 2014). Przeto niniejszy artykuł i zaprezentowane w nim narzędzie wypełniają istniejącą lukę w odniesieniu do rodzimych publikacji naukowych oraz dostępnego instrumentarium psychometrycznego służącego pomiarowi klimatu organizacyjnego.

1. Problematyka klimatu organizacyjnego w piśmiennictwie międzynarodowym i krajowym

Problematyka klimatu organizacyjnego ma stosunkowo dobrze ugruntowaną pozycję w międzynarodowym dyskursie naukowym. Samo pojęcie klimatu organizacyjnego wyrosło na gruncie tzw. ruchu stosunków międzyludzkich (*human relations*) w Stanach Zjednoczonych, w szkole naukowej zapoczątkowanej przez E. Mayo (1933) i rozwijanej między innymi przez D. McGregora (1960) i R. Likerta (1967). Rozkwit zainteresowania klimatem organizacyjnym przypadł na lata 70. i 80. XX wieku (np. Payne i Mansfield, 1973; James i Jones, 1974; Schneider i Reichers, 1983; Schein, 1985), zaś w obecnych czasach opisywana tematyka przeżywa renesans naukowej popularności (por. Ashkanasy i in., 2000; Cooper, Cartwright i Earley, 2001; Goodman i Dingli, 2013; Schneider i Barbera, 2013). Tymczasem w polskim piśmiennictwie naukowym pojęcie klimatu organizacyjnego pojawiało się nieco później i było początkowo opisywane przez zaledwie kilku naukowców (por. Bratnicki i Wyciślik, 1980; Wyciślik, 1980; Bratnicki, Kryś i Stachowicz, 1988; Chęłpa, 1993, 1996; Potocki, 1992, 1998; Paluchowski, 1998). Niewątpliwie problematyka klimatu organizacyjnego była w Polsce zdecydowanie słabiej eksplorowana i rozwijana, niż miało to miejsce w literaturze międzynarodowej (por. Wudarzewski, 2016). Niemniej jednak od połowy pierwszej dekady XXI wieku w naszym kraju nastąpił wyraźny wzrost liczby badań i publikacji poświęconych zagadnieniom klimatu organizacyjnego (np. por. bibliografia). Warto przypomnieć, że koncepcja klimatu organizacyjnego jest bardzo bliska koncepcji kultury organizacyjnej (niekiedy oba pojęcia były traktowane wręcz jako tożsame), co zostało wyczerpująco omówione w innych opracowaniach naukowych (por. Schneider, 1990; Denison, 1996; Payne, 2000; Schein, 2000; Wudarzewski, 2005, 2012; Zohar i Hofmann, 2012). Niemniej jednak współcześnie naukowcy wyraźnie oddzielają od siebie pojęcia oraz koncepcje kultury i klimatu organizacyjnego, definiując najczęściej klimat organizacyjny jako zbiór podzielanych przez pracowników percepcji i znaczeń nadawanych organizacyjnej polityce, praktykom, procedurom oraz zachowaniom, które

są w danej organizacji spodziewane, nagradzane i wzmacniane (Schneider i Reichers, 1983; Ostroff, Kinicki i Tamkins, 2003; Schneider i in., 2011; Schneider i in., 2013).

2. Klimat organizacyjny w ujęciu Rosenstiela i Boegala

Niemieccy psychologowie L. Rosenstiel i R. Boegel (1992) zaproponowali własną koncepcję klimatu organizacyjnego, która wpisuje się we wspomniany powyżej sposób definiowania opisywanego konstruktów jako zbioru podzielanych przez pracowników percepcji i ocen dotyczących obiektywnych i ważnych czynników oraz zachowań organizacyjnych. Twórcy opisywanej koncepcji odnieśli się do psychologicznej teorii pola Kurta Lewina (1951), której autor jako pierwszy zwrócił uwagę na istotę subiektywnej interpretacji bodźców otoczenia na zachowanie człowieka. Według Lewina na zachowanie jednostki wpływa zarówno jej osobowość, jak i indywidualny odbiór i interpretacja czynników otoczenia, czyli powstająca w strukturach poznawczych człowieka subiektywna reprezentacja obiektywnej rzeczywistości. Zgodnie z założeniami twórcy teorii pola Rosenstiel i Boegel przyjęli, że zachowanie człowieka w organizacji jest wypadkową zarówno jego osobowości, jak i sposobu interpretacji istotnych dla jednostki czynników organizacyjnych. Badacze za najważniejsze uznali takie zmienne, jak: styl zarządzania, technologia, organizacja pracy, system wynagradzania oraz panujące w organizacji stosunki społeczne. Rosenstiel i Boegel (1992; Rosenstiel, 1983, 2003) uważali, że wewnątrz każdej organizacji panuje swoisty stosunek napięciowy pomiędzy cechami formalnymi organizacji oraz składowymi jej kultury (takimi jak misja, cele, wartości) a jednostką (wraz z jej potrzebami, kompetencjami i wartościami). Specyficzny dla danej organizacji rodzaj i charakter tego stosunku wpływa na ogólną, charakterystyczną dla danej organizacji atmosferę i stanowi o istocie klimatu organizacji. Tym samym klimat organizacyjny jest ściśle związany z członkami danej organizacji oraz jest uzależniony od specyfiki formalnych cech oraz kultury danej organizacji. Badacze podkreślali, że klimat organizacyjny nie jest prostą sumą spostrzeżeń jednostkowych, ale odnosi się do zgeneralizowanych opinii i uogólnionych spostrzeżeń grupowych, dotyczących zjawisk powszechnych, występujących w całej instytucji. Stąd też autorzy kwestionariusza w poszczególnych pozycjach swojego narzędzia odwołali się do tożsamości grupowej i kategorii „my” oraz do zjawisk zachodzących w całej organizacji (w odróżnieniu od

zjawisk odnoszących się do pojedynczych stanowisk pracy). Badacze przyjęli, że „(...) klimat organizacyjny jest pojęciem odnoszącym się do spostrzeganych i ocenianych przez grupy pracownicze cech całego środowiska wewnętrznego organizacji” (Rosenstiel i Boegel, 1992, s. 22). Według twórców narzędzia w badaniu klimatu istotne jest uwzględnienie takich cech, które: odróżniają daną organizację od innych, są względnie niezmiennie w czasie, są doświadczane i oceniane przez wszystkich pracowników oraz wpływają na zachowanie członków organizacji.

3. Wymiary klimatu organizacyjnego i budowa oryginalnego narzędzia

Autorzy metody założyli, że pojęcie klimatu organizacyjnego jest zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym. To, co jest istotne dla atmosfery danej firmy i dobrego samopoczucia jej pracowników, zależy od wzajemnego nakładania się wielu różnych czynników, których waga może ulegać zmianom w czasie i jest zależna od szerszego kontekstu sytuacyjnego, na przykład: od etapu rozwoju firmy, rozwoju jednostki, zmiany specyfiki pracy, jak i innych czynników. Choć nie istnieje jedna najlepsza i obowiązująca typologia wymiarów klimatu, badacze za najistotniejsze dla oceny klimatu uznali następujące wymiary, tworzące sześć (z siedmiu) podskal kwestionariusza: stosunki między współpracownikami, styl kierowania przełożonych, organizacja pracy, przepływ informacji i komunikacja, reprezentowanie interesów pracowników, stwarzanie szans rozwoju (motywacja, oceny, awanse). Autorzy metody wyposażyli także swój kwestionariusz w niespecyficzną skalę wprowadzającą, która służy badaniu uogólnionych spostrzeżeń i ocen klimatu danej organizacji. Poniżej przedstawiono założenia teoretyczne oraz zawartość treściową poszczególnych wymiarów i skal opisywanego narzędzia (Rosenstiel i Boegel, 1992; Rosenstiel, 1983, 2003):

Skala wprowadzająca: składa się z pytań ogólnych, które oprócz funkcji zaznajamiania uczestników badania ze sposobem udzielania odpowiedzi dotyczą ogólnego obrazu organizacji. Obraz ten, według autorów metody, jest w największym stopniu zdeterminowany przez stosunek kadry zarządzającej i kierownictwa do podległych im pracowników organizacji. Założono, że dla utrzymania pozytywnego klimatu organizacji ważne są przekonania pracowników o dobrych intencjach i życzliwości przełożonych. Zdaniem autorów metody, traktowanie pracowników w sposób instrumentalny zaniża

ich poczucie wartości oraz kompetencji zawodowych oraz obniża poczucie tożsamości organizacyjnej. Zaufanie pracowników do firmy i jej kierownictwa jest uważane za jedną z ważniejszych determinant dobrego klimatu organizacyjnego.

Skala dotycząca współpracowników: większość pozycji tej skali odnosi się do charakteru i atmosfery panujących w organizacji stosunków międzyludzkich. Odpowiedzi na pytania tejsze skali mają dostarczyć informacji, czy współpraca między pracownikami układa się dobrze i czy w ich wzajemnych kontaktach panuje życzliwość i koleżeństwo, czy też napięcie i rywalizacja. Badacze założyli, że jedną z podstawowych potrzeb człowieka w organizacji jest utrzymywanie pozytywnych kontaktów interpersonalnych z innymi współpracownikami. Większość pozycji skali odnosi się do percepcji wzajemnego zaufania między pracownikami, które jest traktowane jako postawa kształtowania się zdrowych stosunków interpersonalnych oraz warunków udanej współpracy. Autorzy metody przyjęli, że pozytywne interakcje pracowników, wzajemne zaufanie i współpraca zmniejszają liczbę konfliktów, sprzyjają wzrostowi satysfakcji z pracy i przyczyniają się do wzrostu osiągnięć zawodowych.

Skala dotyczące przełożonych: pytania tej skali odnoszą się do postrzeganego przez pracowników stylu kierowania ich przełożonych. Konstrukcja skali odwołuje się do koncepcji stylów zarządzania Blake'a i Moutona (1985). Zgodnie z założeniami autorów koncepcji zachowania kierownicze mogą się charakteryzować przewagą lub względną równowagą pomiędzy następującymi stylami zarządzania: 1) zarządzanie zorientowane na podwładnych (zainteresowanie pracownikami i ich zawodowym rozwojem, troska o stosunki społeczne wewnątrz organizacji, pozytywne motywowanie i nagradzanie osiągnięć, partycypacja decyzyjna); 2) zarządzanie zorientowane na zadania (nacisk na wydajność i realizację zadań, przestrzeganie sztywnych norm, procedur, terminów, karanie błędów, nadzór, oczekiwanie posłuszeństwa). Twórcy metody za sprzyjający dobremu klimatowi w organizacji uznali styl zorientowany na podwładnych, co ma sprzyjać niższej fluktuacji kadr oraz zwiększać zadowolenie pracowników z pracy.

Skala dotycząca organizacji pracy: pytania tej skali dotyczą różnych aspektów procesu organizowania pracy, sposobów strukturyzacji i przydziału zadań oraz stopnia kontroli ich realizacji. Badany jest stopień adekwatności przydzielanych zadań i obowiązków do zdolności i kompetencji pracowników. Autorzy narzędzia założyli, że celem i wynikiem dobrej strukturalizacji pracy jest podniesienie zaangażowania pracowników, zwiększenie motywacji do pracy i wzrost efektywności. Niektóre pytania skali dotyczą stopnia

obciążenia pracowników zadaniami i terminowości ich realizacji. Ponadto badana jest specjalizacja pracy oraz głębia i zakres przydzielanych zadań. Głębia, według autorów metody, dotyczy złożoności zadania i stopnia kontroli pracownika nad sposobem jego wykonania, zaś na zakres zadania wskazuje liczba podejmowanych operacji, niezbędnych do jego realizacji. Założono, że zbyt duża specjalizacja, wąski zakres zadań i brak głębi mogą powodować spadek motywacji do pracy i obniżyć ocenę klimatu organizacji. Ponadto opisywany wymiar klimatu dotyczy także aspektu logistycznego, dotyczącego procesów organizowania pracy w harmonijną całość. Założono, że sprawność mechanizmów koordynacji pracy jednostek i zespołów umożliwi utrzymanie wysokiej świadomości celów pracy i wzrost zaangażowania.

Skala dotycząca informacji i komunikacji: większość pozycji tej skali bada aspekt komunikacji pionowej w organizacji (zarówno w górę, jak i w dół), a część pytań dotyczy komunikacji poziomej, między współpracownikami. Pytania dotyczą stopnia oraz wiarygodności informowania pracowników o sprawach ważnych dla organizacji, o celach organizacyjnych, planach i zasadach postępowania. Autorzy narzędzia założyli, że pracownik odpowiednio poinformowany rozumie panującą w organizacji obecną sytuację, zna jej cele (oraz cele swojej pracy), rozumie swoją rolę i miejsce w strukturze organizacji oraz zna swoje obowiązki i zadania. U podstaw konstrukcji tej skali leżało teoretyczne założenie dotyczące psychologicznej wartości informacji dla panującego w organizacji klimatu. Badacze przyjęli, że otrzymywanie i posiadanie informacji o procesach zachodzących w organizacji oraz podejmowanych decyzjach dowartościowuje pracowników oraz rozbudza poczucie znaczenia ich pracy. To z kolei przekłada się na bardzo cenne dla całego klimatu organizacji poczucie podmiotowości pracowników.

Skala dotycząca reprezentowania interesów pracowników: pozycje tej skali służą badaniu postrzegania przez pracowników i oceny funkcjonowania instytucji pracowniczych mających reprezentować interesy pracowników, takich jak np.: związki zawodowe, rady pracownicze i inne. Wyniki skali mają pozwolić na stwierdzenie, czy pracownicy są właściwie reprezentowani w ewentualnych konfliktach z przełożonymi i kierownictwem organizacji. Badacze założyli, że dla właściwego klimatu organizacyjnego konieczne jest poszanowanie przez organizację interesów i praw pracowniczych, związanych na przykład z prawem do bezpieczeństwa zatrudnienia, godziwego wynagrodzenia, poszanowania odmienności itp. Badacze uważali, że świadomość i ochrona praw pracowników jest na tyle istotna, że organizacja, dążąc do podniesienia efektywności, nie może sobie pozwolić na ich naruszanie lub łamanie.

Skala dotycząca awansu i rozwoju zawodowego: pozycje tej skali dotyczą różnych aspektów motywowania, nagradzania i awansowania pracowników w organizacji. Ten wymiar klimatu organizacyjnego powstał na podstawie koncepcji hierarchii potrzeb Masłowa (1954), a większość pytań skali dotyczy możliwości zaspokojenia potrzeb wyższych, na czele ze stwarzaniem pracownikom szans rozwoju i doksztalcenia. Niektóre pytania dotyczą nagradzania i szans awansu oraz doceniania kreatywności i twórczych rozwiązań. Konstrukcji skali towarzyszyło założenie, że motywowanie pracowników oparte wyłącznie na nagrodach pieniężnych (zwłaszcza w odniesieniu do pracowników dobrze wykształconych) jest błędem. Za najważniejsze uznano stwarzanie szans zaspokojenia potrzeby rozwoju i samorealizacji.

W oryginalnej wersji kwestionariusza każda z sześciu specyficznych podskal kwestionariusza (z wyjątkiem skali wprowadzającej) składała się z dwóch części: głównej (odnoszącej się do różnych aspektów badanego wymiaru) i podsumowującej (badającej wagę danego wymiaru). Część główną tworzyły pozycje w formie zdań twierdzących (niektóre miały formę odwróconą), w stosunku do których badani udzielali odpowiedzi poprzez wybór jednej z kategorii na 5-stopniowej skali porządkowej (od 1: „zgadzam się” do 5: „nie zgadzam się”). W części podsumowującej zastosowano formułę pytań otwartych (niedokończone twierdzenia; skala Kunina), których uzupełnienie polegało na ogólnym ustosunkowaniu się badanych (na skali od 1: „bardzo ważne” do 5: „nieważne”) do poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego. Autorzy metody proponowali, by w fazie interpretacji wyników badania klimatu organizacyjnego dokonywać porównań wyników części podsumowującej z wynikami części głównej oraz z wynikami całego kwestionariusza¹.

Opisane powyżej skale tworzyły 86-itemowy kwestionariusz, który był wyposażony w instrukcję oraz arkusz odpowiedzi umieszczony w bezpośrednim sąsiedztwie poszczególnych pozycji. Narzędzie w tej postaci zostało przekazane w ręce polskich psychologów (prof. S.A. Witkowskiego i Z. Zalewskiego) wraz ze zgodą autorów na przeprowadzenie kulturowej adaptacji kwestionariusza i jego wykorzystywanie w naszym kraju.

¹ Tabelaiczne zestawienie wszystkich pozycji kwestionariusza (z podziałem na podskale i rodzaje pytań) oraz opis funkcji poszczególnych części skali wraz z proponowanym przez autorów narzędzia sposobem interpretacji wyników został przedstawiony w innej publikacji: (Durniat, 2012).

4. Polska adaptacja narzędzia Rosenstieła i Boegela

W 1997 roku, pod kierunkiem prof. S.A. Witkowskiego, przeprowadzono I polską adaptację kwestionariusza Rosenstieła i Boegela (Augustynowicz, 1997), zaś w latach 2005/6 Katarzyna Durniat dokonała II kulturowej adaptacji opisywanego narzędzia (por. Durniat, 2008). Poszczególne kroki oraz wyniki obu adaptacji kwestionariusza zostały już opisane w innych pracach naukowych (Durniat, 2012, 2016; Wudarzewski, 2014), zaś w tekście niniejszego artykułu autorka pragnie się odwołać do niepublikowanych wcześniej wyników analizy czynnikowej, analizy rzetelności oraz przeprowadzonej w 2015 roku analizy korelacyjnej i normalizacyjnej. Wyniki analizy czynnikowej (zarówno w obrębie całego kwestionariusza, jak i jego podskal) przeprowadzonej na podstawie danych z próby ($N = 367$; 2005/6) pracowników wykazały, że zaadaptowane narzędzie składało się z dwóch odrębnych elementów: korelujących ze sobą pozycji podstawowych (tworzących siedem podskal) oraz tworzących odrębny czynnik pozycji podsumowujących (łącznie: 14 itemów), co obrazują załączone do aneksu tabele (por. Aneks, Załącznik nr 1). W związku z powyższym podjęto decyzję o usunięciu wszystkich 14 pozycji podsumowujących, które zaburzały spójność skal i miały służyć głównie ocenie subiektywnej wagi poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie analizy czynnikowej dla pozostawionych 72 pozycji kwestionariusza, tworzących, zgodnie z założeniami autorów narzędzia, 7 odrębnych podskal. W celu podniesienia parametrów psychometrycznych narzędzia, zdecydowano się na usunięcie najsłabszych pozycji kwestionariusza, których ładunki czynnikowe nie przekraczały przyjętego progu odrzucenia: $0,55^2$. Po rezygnacji z 17 najsłabszych itemów zaadaptowane narzędzie składało się z 55 pytań zawartych w obrębie siedmiu podskal. W załączonym do artykułu kwestionariuszu³ (por. Aneks, Załącznik nr 2) obok treści poszczególnych itemów podano otrzymane wartości ładunków czynnikowych pozostawionych pozycji kwestionariusza.

Wyniki analizy rzetelności mierzonej α -Cronbacha (por. Durniat, 2012, 2016) wykazały, że rezygnacja z pozycji podsumowujących oraz usunięcie najsłabszych pozycji głównych zwiększyło walory psychometryczne

² Wykaz usuniętych pozycji podstawowych kwestionariusza (treść itemów oraz otrzymane wartości ładunków czynnikowych) można odnaleźć w innej publikacji naukowej autorki: (Durniat, 2012).

³ Załączony do artykułu kwestionariusz zawiera także wykaz pozycji odrzuconych oraz klucz kodowania wyników – tylko dla badacza.

kwestionariusza, przyczyniając się do podniesienia jego spójności oraz czyniąc go narzędziem bardziej ekonomicznym (por. tabela 1).

W 2015 roku przeprowadzono kolejne analizy statystyczne oraz normalizację polskiej, skróconej wersji kwestionariusza Rosenstiela i Boegela (Durniat, 2016), korzystając z danych pochodzących ze skumulowanej próby osób dorosłych pracujących ($N = 976$), zgromadzonych w ramach realizacji badań własnych oraz cudzych⁴. Dane socjo-demograficzne próby normalizacyjnej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1. Budowa i rzetelność polskiej wersji kwestionariusza Rosenstiela i Boegela (zestawienie parametrów po I i II adaptacji kulturowej)

Skale kwestionariusza klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela	Wyjściowa liczba pozycji skal ^a	Rzetelność skal (mierzona metodą Spearmana Browna) po I adaptacji ^b	Liczba usuniętych pozycji podsumowujących ^c	Liczba usuniętych pozycji głównych ^c	Liczba pozycji pozosta-wionych ^c	Rzetelność skal (mierzona α -Cronbacha) po II adaptacji ^c
Pytania ogólne	6	0,72	0	1	5	0,85
Współpracownicy	14	0,83	2	3	9	0,86
Przełożeni	16	0,86	2	2	12	0,92
Organizacja pracy	14	0,67	2	5	7	0,81
Informacja i komunikacja	15	0,80	4	1	10	0,90
Reprezentowanie interesów pracowników	9	0,78	2	2	5	0,81
Awans i rozwój zawodowy	12	0,74	2	3	7	0,85
Łącznie	86	0,93	14	17	55	0,96

^a (Rosenstiel i Boegel 1992; Augustynowicz, 1997).

^b (Augustynowicz, 1997, $N = 233$).

^c (Durniat, 2005/6, $N = 367$).

⁴ Do próby normalizacyjnej włączono także dane z próby liczącej ponad 400 osób przebadanych przez dr Elżbietę Strutyńską z Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie.

Tabela 2. Dane socjo-demograficzne skumulowanej próby ($N = 976$), na której dokonano normalizacji polskiej skróconej wersji kwestionariusz Rosenstiela i Boegela.

Kategoria demograficzna		Liczebność	%	Kategoria demograficzna		Liczebność	%
Płeć	kobieta	707	65,7	Sektor	państwowy	633	58,8
	mężczyzna	369	34,3		prywatny	443	41,2
Wiek	do 25 lat	271	26,3	Stanowisko	dyrektor	34	3,2
	26–35 lat	321	31,2		kierownik	68	6,3
	36–45 lat	259	25,1		specjalista	223	20,7
	powyżej 45 lat	179	17,4		podwładny	750	69,8
Wykształcenie	podstawowe	7	0,6	Staż pracy	do 1 roku	153	24,8
	zawodowe	9	0,8		pow. 1 do 3 lata	165	26,7
	średnie	452	41,7		pow. 3 do 6 lat	98	15,9
	licencjat	508	46,9		pow. 6 do 10 lat	63	10,2
	wyższe mgr	108	10,0		pow. 10 lat	138	22,4
Branża	przemysł	233	21,5	Wielkość org.	1–30 prac.	215	19,9
	handel	105	9,7		pow. 30 do 100 prac.	727	67,2
	usługi	143	13,2		pow. 100 prac.	140	12,9
	oświata	513	47,2		1–30 prac.	215	19,9

Obliczono podstawowe statystyki opisowe dla skróconej, polskiej wersji kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego i jego podskal oraz przeprowadzono analizy korelacyjne pomiędzy poszczególnymi podskalami kwestionariusza (por. tabela 3.). Otrzymane wyniki analiz korelacyjnych wskazują, że zaadaptowane narzędzie jest treściowo spójne (wszystkie podskale kwestionariusza silnie i bardzo silnie ze sobą korelują), co uzasadnia posługiwanie się również wynikiem ogólnym kwestionariusza. Niemniej dopiero zestawienie wyników poszczególnych podskal narzędzia umożliwia dokonanie bardziej szczegółowej, wielowymiarowej diagnostyki klimatu organizacyjnego.

Kwestionariusz został znormalizowany, poprzez przekształcenie jego wyników surowych na wyniki skali stenowej (opartej o rozkład normalny), co pozwala na określenie wyniku osób badanych⁵ w odniesieniu do szerszej

⁵ Rzadziej: pojedynczej osoby badanej, ponieważ klimat organizacyjny jest zmienną, która z definicji opisuje uogólnione, grupowe (a nie indywidualne) spostrzeżenia i interpretacje obiektywnych czynników organizacji.

Tabela 3. Wyniki korelacji Pearsona i statystyki opisowe dla poszczególnych podskal (oraz całego kwestionariusza) Rosenstiela i Boegela w wersji skróconej, po II adaptacji kulturowej (Durniat, 2015, $N = 978$; korelacje istotne na poziomie > 0.01 (dwustronnie))

Skale kwestionariusza	C	WS	P	O	K	IP	AR	PO
Cały kwestionariusz (C)	1	0,784	0,931	0,832	0,858	0,851	0,868	0,833
Współpracownicy (WS)		1	0,701	0,595	0,585	0,610	0,586	0,703
Przełożeni (P)			1	0,737	0,762	0,768	0,764	0,809
Organizacja pracy (O)				1	0,682	0,680	0,695	0,718
Komunikacja (K)					1	0,685	0,707	0,725
Interesy pracowników (IP)						1	0,756	0,736
Awans i Rozwój (AR)							1	0,695
Pytania ogólne (PO)								1
Średnia	163,86	30,27	39,20	24,38	31,83	16,58	22,47	18,92
Odchylenie standardowe	35,34	6,72	10,68	5,19	7,16	4,37	6,51	4,28
Minimum	55,00	9,00	12,00	7,00	10,00	5,00	7,00	5,00
Maksimum	251,00	45,00	82,00	35,00	50,00	25,00	35,00	25,00

i bardziej reprezentatywnej populacji osób pracujących w różnych organizacjach w naszym kraju. W zawartym w aneksie załączniku nr 3 podano normy oraz reguły przeliczania wyników surowych na wyniki skali stenowej. Po dokonaniu klasyfikacji wyniku standaryzowanego do określonego poziomu badanej cechy (por. Aneks, Załącznik nr 3 „poziom cechy”) można skorzystać z pomocniczej tabeli (Aneks, Załącznik nr 4) ułatwiającej interpretację otrzymanych wyników. Wyposażenie znormalizowanego kwestionariusza w dodatkowe wskazówki interpretacyjne ma służyć przede wszystkim praktykom, np. menedżerom, pracownikom HR lub innym osobom, które bez konieczności posiadania wykształcenia psychologicznego będą mogły lepiej zrozumieć oraz wykorzystywać otrzymane wyniki w swojej praktyce zawodowej⁶. Planując badania empiryczne, należy pamiętać o założeniach teorii klimatu organizacyjnego (konstrukt grupowy, empirycznie „rozpoznawalny” tylko za pomocą badań grupowych) oraz zwrócić uwagę na zalecenia naukowców (Rousseau, 1985, 1988; Payne i Mansfield, 1973; Patterson i in., 2005; González-Romá, Peiró, Lloret i Zornoza, 1999; González-Romá, Väänänen, Ripoll i Kivimäki, 2005; González-Romá, Fortes-Ferreira i Peiró, 2009; Wudarzewski, 2012) postulujących, aby badania klimatu organizacyjnego były zawsze realizowane w odniesieniu do specyficznych, jednoznacznie zdefiniowanych, jednostek

⁶ W przypadku wykorzystania kwestionariusza do badań naukowych, niniejsza tabela ma pomniejsze znaczenie i może być całkowicie pominięta.

organizacyjnych, takich jak: zespół pracowniczy, dział, oddział, pion, filia itp. Bywa bowiem tak, że większe i bardziej rozbudowane organizacje charakteryzują się współlistnieniem wielu „subklimatów”, które powinny być badane osobno, następnie zestawiane i porównane – dla uzyskania bardziej szczegółowego i wiarygodnego obrazu klimatu panującego w danej organizacji. Autorka adaptacji, jak i inni naukowcy (por. Ashkanasy i in., 2000; Patterson i in., 2005), rekomendują, aby badaniami klimatu organizacyjnego obejmować wszystkich pracowników danej jednostki organizacyjnej (lub odpowiednio dobranych reprezentantów tychże), zajmujących rozmaite stanowiska i różne miejsce w hierarchii badanej organizacji.

Zakończenie

Przedstawiony w niniejszym artykule, zaadaptowany do polskiej kultury kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego spełnia wszystkie warunki tzw. dobroci psychometrycznej testu (Brzeziński, 1976, 1996; Anastasi i Urbina, 1999; Hornowska, 2001), będąc obiektywnym, wystandaryzowanym, rzetelnym, trafnym⁷ i znormalizowanym narzędziem pomiarowym. Osadzenie kwestionariusza w teorii naukowej, rzetelny opis podstaw teoretycznych, przeprowadzona zgodnie z przyjętymi standardami psychometrycznymi (Brzeziński, 1976; De Vellis, 1991; Drwal, 1995) adaptacja testu i jego walidacja pozwalają na wykorzystanie narzędzia w badaniach naukowych, jak i w praktyce zarządzania organizacją. Kwestionariusz ma charakter uniwersalny i pozwala w szybki oraz prosty sposób badać percepcję podstawowych czynników społeczno-organizacyjnych składających się na całościowy obraz klimatu danej organizacji. Narzędzie może być wykorzystywane zarówno do diagnostyki samego konstruktów klimatu organizacyjnego i jego czynników, jak i do analizy związków zachodzących pomiędzy klimatem organizacyjnym a innymi, interesującymi badacza zmiennymi, takimi jak: styl zarządzania, zaangażowanie w pracę, przywiązanie do pracy, satysfakcja z pracy, twórczość, innowacyjność, efektywność, zachowania etosowe, stres i wypalenie zawodowe, mobbing, absencja pracownicza i in. (Payne, 1976; Ekvall, 1996; Parker i in., 2003; Patterson, Warr i West, 2004; Durniat, 2007; González-Romá i in., 2005; Lipińska-Grobelny, 2007; Lubrańska, 2011, 2014; Bednorz, 2014). Autorka ma nadzieję, że zawarty w artykule prosty i zrozumiały opis

⁷ Trafność polskiej I wersji zaadaptowanego narzędzia weryfikowana była przez Augustynowicz (1997).

klimatu organizacyjnego, a także prezentacja metody wraz z jej teoretycznymi podstawami i parametrami psychometrycznymi oraz załączonymi zasadami interpretacji wyników testu zachęci naukowców i praktyków organizacji i zarządzania do korzystania z zaadaptowanego do polskiej kultury narzędzia.

Aneks

Załącznik 1

Wyniki analizy czynnikowej, krok 1 (Durniat, 2005/6, $N = 367$): ładunki czynnikowe dla poszczególnych podskal kwestionariusza Rosenstiela i Boegela (z wyodrębnieniem rodzajów pytań)

Ładunki czynnikowe (bez rotacji). Wyodrębn.: Składowe główne (Oznaczone ładunki są $> ,400000$)

Zmienna	Czynnik 1
Pyt. ogóle	-0,815271
Współprac.	-0,698516
Współprac. p	-0,449897
Współprac. w	-0,102115
Przełożeni	-0,847367
Przełożeni p	-0,685193
Przełożeni w	-0,301078
Org. pracy	-0,642732
Org. Pracy p	-0,710863
Org. Pracy w	-0,401927
Inf. i Komunik.	-0,777920
Inf. i Komunik. p	-0,781056
Inf. i Komunik. w	-0,352648
Inf. i Komunik. p	-0,672545
Inf. i Komunik. w	-0,308098
Inter. Prac.	-0,806142
Inter. Prac. p	-0,792824
Inter. Prac. w	-0,142612
Awans i Rozw.	-0,791394
Awans i Rozw. p	-0,682313
Awans i Rozw. w	-0,181995
War. wyj.	8,034130
Udział	0,382578

Ładunki czynnikowe (Varimax znormalizowane). Wyodrębn. : Składowe główne (Oznaczone ładunki są $> ,400000$)

Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2
Pyt. Ogóle	0,791529	0,200635
Współprac.	0,632088	0,318561
Współprac. P	0,491156	-0,062272
Współprac. W	0,051262	0,177497
Przełożeni	0,830962	0,182207
Przełożeni p	0,724168	-0,018907
Przełożeni w	0,101938	0,679915
Org. Pracy	0,657788	0,050695
Org. pracy p	0,746344	-0,003849
Org. pracy w	0,203745	0,692337
Inf. i Komunik.	0,794534	0,066480
Inf. i Komunik. P	0,787695	0,098701
Inf. i Komunik. W	0,115475	0,808857
Inf. i Komunik. P	0,703742	0,003904
Inf. i Komunik. W	0,086142	0,753597
Inter. Prac.	0,781169	0,203149
Inter. Prac. P	0,808167	0,072811
Inter. Prac. W	-0,057539	0,658819
Awans i Rozw	0,765275	0,204535
Awans i Rozw. P	0,656726	0,186106
Awans i Rozw. W	-0,024878	0,686256
War. wyj.	7,578429	3,419240
Udział	0,360878	0,162821

p – pytania podsumowujące z danej skali,

w – pytania podsumowujące, badające wagę danego czynnika (skali).

Załącznik 2**Skrócona wersja kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego L. Rosenstieła i R. Boegela (adaptacja K. Durniat) wraz z instrukcją dla respondentów, skalą odpowiedzi oraz kluczem kodowania wyników⁸**

Poniższy kwestionariusz składa się z szeregu twierdzeń dotyczących firmy (zespołu, działu, wydziału), w której Państwo pracują. Proszę odpowiedzieć na nie całkiem szczerze, gdyż tylko wtedy może powstać realistyczny obraz Państwa organizacji. Aby ocenić na ile poszczególne stwierdzenia odpowiadają obrazowi Państwa organizacji, proszę posłużyć się następującą skalą odpowiedzi.

**1 – nie zgadzam się 2 – raczej się nie zgadzam 3 – raczej się zgadzam
4 – zgadzam się 5 – całkowicie się zgadzam**

W kolumnie przeznaczony na odpowiedzi respondentów podano wartości ładunków czynnikowych pozostawionych (najsilniejszych) pozycji kwestionariusza. Treść oraz wartości ładunków czynnikowych pozycji odrzuconych kwestionariusza przedstawiono w innej publikacji naukowej [Durniat, 2012].

Pytania ogólne

1	W naszej firmie przywiązuje się dużą wagę do tego, aby wszystkim dobrze się pracowało.	0,81
2	Przyjemnie jest pracować w naszej firmie.	0,86
3	W naszej firmie podejmuje się wysiłki, aby warunki pracy czynić godnymi dla ludzi.	0,86
4	Nie należy się dziwić, że w warunkach jakie stawia nasza firma ludzie często chorują.	0,55
5	W naszej firmie dba się o dobre samopoczucie pracowników.	0,85

Pytania dotyczące współpracowników

6	Jeżeli ktoś w pracy ma problemy, może liczyć na pomoc współpracowników.	0,71
7	Brakuje u nas poczucia wspólnoty, każdy myśli tylko o sobie.	0,72
8	Jeżeli ktoś ma osobiste kłopoty, może liczyć na zrozumienie i pomoc współpracowników.	0,62
9	Wzajemne zaufanie między pracownikami jest u nas tak duże, że można rozmawiać szczerze o wszystkim – nawet o sprawach osobistych.	0,63
10	Swoją (osobistą) opinię o wewnętrznych sprawach firmy lepiej jest zachować dla siebie – nigdy nie wiadomo, jak zostanie przyjęta czyjaś szczerza wypowiedź.	0,72
11	Jeżeli ktoś chce się ustrzec intryg, nie mówi głośno o pewnych sprawach.	0,68

⁸ Załączone narzędzie może służyć wyłącznie do badań naukowych oraz niekomercyjnych badań wewnątrzorganizacyjnych. Zabrania się czerpania jakichkolwiek korzyści majątkowych z wykorzystania zaadaptowanego kwestionariusza.

12	Za grzecznościami i komplementami kryje się wszystko to, co się nam nie udaje.	0,61
13	Często zdarzają się u nas napięcia między starszymi a młodszymi pracownikami.	0,62
14	Każdy może u nas wyrazić swoje własne opinie i uczucia.	0,72

Pytania dotyczące przełożonych

15	Dobra praca jest przez naszych przełożonych odpowiednio doceniana.	0,79
16	Rozwiązywanie większości problemów odbywa się poprzez rozmowy z przełożonymi, podczas których uwzględniane są opinie pracowników.	0,79
17	Nasi przełożeni dbają o to, aby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów.	0,80
18	Nasi przełożeni chcą sprawiać wrażenie, że wszystko wiedzą.	0,60
19	Nasi przełożeni próbują zrzucać swoje błędy na nas.	0,79
20	Decyzje są wprawdzie omawiane z pracownikami, ale ich realizacja przebiega zupełnie inaczej niż to zostało ustalone.	0,77
21	Przełożeni rozumieją, że sytuacje należy tak kształtować, aby każdy mógł zwiększać swoją efektywność.	0,76
22	Przełożeni rozumieją nasze troski i bolączki.	0,79
23	Przełożeni traktują nas niesprawiedliwie.	0,67
24	Jeżeli jest się z czegoś niezadowolonym, można o tym otwarcie porozmawiać z przełożonym.	0,66
25	W naszej firmie jest się wciąż zapędzonym do pracy.	0,63
26	Przy podejmowaniu decyzji, które dotyczą bezpośrednio pracowników, nie pyta się ich wcześniej o zdanie.	0,74

Pytania dotyczące organizacji pracy

27	Warunki pracy pozostawiają wiele do życzenia.	0,74
28	Stawiane przed nami cele i zadania są interesującym wyzwaniem.	0,58
29	Interesujące i niecodzienne zadania są rozdzielane sprawiedliwie.	0,57
30	Pracownicy rzadko kiedy trzymają się swoich harmonogramów.	0,63
31	Aby zrealizować postawione przed nami zadania w terminie, trzeba wykonać wiele dodatkowej pracy albo pracować po godzinach.	0,61
32	Członkowie innych grup pracowniczych zbyt często mieszają się w nasze sprawy.	0,68
33	W naszej firmie nikt nie jest w stanie realizować swojej pracy; ciągle jest się odrywaniem od swoich zadań i otrzymuje się inne zlecenia.	0,79

Pytania dotyczące informacji i komunikacji

34	Mamy wiele możliwości, by się dowiedzieć, co się dzieje w innych dziedzinach i grupach pracowniczych.	0,70
----	---	------

35	Jesteśmy wystarczająco informowani o ważnych sprawach i zdarzeniach dotyczących naszej firmy.	0,83
36	Często się zdarza, że jesteśmy stawiani przed faktami dokonanymi.	0,75
37	Kierownictwo naszej firmy jest gotowe uwzględniać pomysły i propozycje pracowników.	0,72
38	W ustalaniu długoterminowych planów nie uczestniczą nigdy ci, którzy później są odpowiedzialni skutki ich realizacji.	0,64
39	Informacje, które otrzymujemy, często są sprzeczne ze sobą.	0,69
40	Zawsze na długo przed wprowadzeniem nowych urządzeń i nowego wyposażenia informowani są ci, których to dotyczy.	0,58
41	Informacje i wprowadzanie nowych urządzeń i nowego wyposażenia są na tyle dokładne, że zawsze wiemy, co nas czeka.	0,85
42	O zmniejszeniu liczby zamówień, wstrzymaniu zatrudnienia lub pogorszeniu się kondycji firmy jesteśmy zawsze informowani w odpowiednim czasie.	0,80
43	Miejsce rzeczowej informacji zajmuje u nas plotka.	0,75

Pytania dotyczące reprezentowania interesów pracowników

44	Interesy pracownika są u nas w pełni uwzględniane.	0,70
45	Każdy musi sam walczyć o uwzględnianie jego własnych interesów.	0,64
46	Przy kwalifikowaniu pracowników do określonej grupy płac kierownictwo prawie w ogóle nie uwzględnia stanowiska naszych przedstawicieli (np. rady pracowniczej, związków zawodowych).	0,72
47	Wybrani przez pracowników reprezentanci często dają się zbywać przez kierowników.	0,83
48	Nawet wtedy, gdy interesy pracodawcy i pracowników są różne, zawsze znajduje się rozwiązanie, które ostatecznie służy wszystkim.	0,65

Pytania dotyczące oceniania i możliwości awansu

49	Jest u nas wiele możliwości awansu.	0,70
50	W naszej firmie można być kimś tylko wtedy, gdy ma się dobre układy.	0,64
51	Najlepiej powodzi się pochlebcom.	0,72
52	System wynagrodzeń jest u nas bardzo niesprawiedliwy.	0,83
53	W porównaniu do innych firm wynagrodzenia za dodatkowe osiągnięcia są u nas nieatrakcyjne.	0,65
54	Osiągnięcia zawodowe są u nas sprawiedliwie oceniane.	0,81
55	Nowe pomysły i propozycje są u nas doceniane.	0,72

Tylko dla badacza: Klucz kodowania itemów do skróconej polskiej wersji kwestionariusza Rosenstiela i Boegela, po II adaptacji kulturowej (Durniat, 2005/6, $N = 367$).

Lista itemów odwróconych (łącznie 28): 4, 7, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 36, 38, 39, 43, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53.

Zasada kodowania (zamiana wartości) itemów odwróconych: 1 zamień na 5; 2 zamień na 4; 3 – pozostaje bez zmian; 4 zamień na 2; 5 zamień na 1.

Załącznik 3

Normy stenowe skróconej polskiej wersji kwestionariusza Rosenstiela i Boegela, po II adaptacji kulturowej (Durniat, 2015, N = 978).

Steny	Poziom cechy	Pytania ogólne	Współ pracow- nicy	Przeło- żeni	Orga- niz. Pracy	Komuni- kacja	Interesy pra- cown.	Awans i rozwój	Całość
1	Najniższy	do 13	do 21	do 24	do 17	do 22	do 11	do 13	do 116
2	Bardzo niski	(13–15)	(21–24)	(24–29)	(17–20)	(22–26)	(11–13)	(13–17)	(116–132)
3	Niski	(15–17)	(24–27)	(29–33)	(20–22)	(26–28)	(13–14)	(17–19)	(132–144)
4	Niższy przecięt- ny	(17–18)	(27–29)	(33–37)	(22–23)	(28–30)	(14–15)	(19–21)	(144–154)
5	Przecięt- ny	(18–19)	(29–30)	(37–40)	(23–25)	(30–32)	(15–17)	(21–23)	(154–164)
6	Wyższy przecięt- ny	(19–20)	(30–33)	(40–43)	(25–26)	(32–34)	(17–18)	(23–25)	(164–174)
7	Dość wysoki	(20–21)	(33–34)	(43–46)	(26–28)	(34–36)	(18–19)	(25–26)	(174–184)
8	Wysoki	(21–23)	(34–36)	(46–49)	(28–29)	(36–38)	(19–20)	(26–29)	(184–197)
9	Bardzo wysoki	(23–25)	(36–39)	(49–53)	(29–31)	(38–41)	(20–23)	(29–31)	(197–210)
10	Najwyż- szy	Powyżej 25	Powyżej 39	Powyżej 53	Powyżej 31	Powyżej 41	Powyżej 23	Powyżej 31	Powyżej 210

Załącznik 4

Tabela pomocna w interpretacji znormalizowanych wyników badań (do polskiej skróconej wersji kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego autorstwa Rosenstiela i Boegela (adaptacja K. Durniat))

Poziom Cechy	Sposób interpretacji wyników i rekomendacje
Najniższy	Syrena i czerwone migające światło (sytuacja alarmowa: potrzebna natychmiastowa pomoc)
Bardzo niski	Przebadana organizacja (dział/oddział/jednostka org.) jest bardzo negatywnie postrzegana i oceniana przez pracowników w zakresie zbadanego wymiaru klimatu organizacyjnego. Konieczna jest pogłębiona analiza otrzymanych wyników oraz opracowanie planu naprawczo – interwencyjnego. Ponadto zaleca się przeprowadzenie spotkań w różnych grupach pracowniczych i problemowych, w celu szczegółowego rozpoznania problemu i wypracowania najlepszych możliwych rozwiązań. Organizacja i przełożeni bezwzględnie potrzebują zewnętrznego, eksperckiego wsparcia w celu postawienia właściwej diagnozy i interwencji oraz w celu wzbudzenia zaufania i zaangażowania wśród pracowników

Niski	<p>Czerwone światło (uwaga: zatrzymaj się, istnieją liczne problemy i niebezpieczeństwa)</p> <p>Przebadana organizacja (dział/oddział/jednostka org.) jest negatywnie postrzegana i oceniana przez pracowników w zakresie zbadanego wymiaru klimatu organizacyjnego. Zalecane jest przeprowadzenie pogłębionych analiz otrzymanych wyników oraz właściwe rozpoznanie najsłabszych punktów w celu opracowania planu naprawczego i podjęcia działań interwencyjnych. Organizacja i przełożeni mają w badanym obszarze zbyt niski potencjał autonaprawczy i będą potrzebować zewnętrznego, eksperckiego wsparcia</p>
Niższy przeciętny	<p>Migające pomarańczowe światło (zwolnij lub zatrzymaj się, aby sprawdzić sytuację; istnieją pewne ważne problemy i zagrożenia)</p> <p>Wynik ten powinien wzbudzić czujność przełożonych i decydentów. Przebadana organizacja (dział/oddział/jednostka) jest dość negatywnie postrzegana i oceniana przez pracowników w zakresie zbadanego wymiaru klimatu organizacyjnego. Zaleca się przeprowadzenie pogłębionych analiz problemu w celu podjęcia właściwych działań naprawczo-interwencyjnych. Pomocne może się okazać skorzystanie z zewnętrznych ekspertów i wsparcia</p>
Przeciętny	<p>Pomarańczowe światło (zwolnij aby właściwie ocenić sytuację, poznaj swoje słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia)</p> <p>Przebadana organizacja (dział/oddział/jednostka org.) jest przeciętnie postrzegana i oceniana przez pracowników w zakresie zbadanego wymiaru klimatu organizacyjnego. Zaleca się przeprowadzenie bardziej szczegółowej analizy otrzymanych wyników w celu trafnego rozpoznania słabych i mocnych stron organizacji w badanym obszarze. Zaleca się przedyskutowanie problemów w różnych grupach pracowniczych i problemowych. Należy opracować plan poprawy funkcjonowania organizacji. Można skorzystać z eksperckiej pomocy zewnętrznej</p>
Wyższy przeciętny	<p>Zielone światło (można kontynuować obrany kierunek oraz sposób postępowania; wybrano właściwe, pozytywnie oceniane metody działania)</p> <p>Przebadana organizacja (dział/oddział/jednostka org.) jest pozytywnie postrzegana i oceniana przez pracowników w zakresie zbadanego wymiaru klimatu organizacyjnego. Nie ma potrzeby prowadzenia pogłębionych analiz w zakresie badanego wymiaru, chyba że mają one służyć doskonaleniu funkcjonowania organizacji. Uzyskany wynik rokuje na uzyskanie doskonałości względem badanej cechy – organizacja ma w tym obszarze duży potencjał rozwojowy i możliwości autokorekcyjne. Uwaga: nawet pozytywny wynik nie powinien usypiać czujność przełożonych i decydentów</p>
Dość wysoki	
Wysoki	
Bardzo wysoki	<p>Autostrada: brak światel (panują bardzo sprzyjające warunki do kontynuacji trafnie wybranego kierunku oraz sposobu postępowania; śmiało podążaj wybraną drogą)</p> <p>Przebadana organizacja (dział/oddział/jednostka org.) jest bardzo pozytywnie postrzegana i oceniana przez pracowników w zakresie zbadanego wymiaru klimatu organizacyjnego. Nie ma potrzeby prowadzenia pogłębionych analiz w zakresie badanego obszaru – chyba że mają one służyć utrzymaniu doskonałego funkcjonowania organizacji. Uzyskany wynik stanowi pochwałę istniejących w organizacji procedur i metod zarządzania oraz jest bardzo dobrym predyktorem gotowości pracowników do angażowania się w pracę, przywiązania i lojalności wobec organizacji oraz odczuwania satysfakcji z pracy. Gratulacje!</p>

Bibliografia

- Anastasi, A. i Urbina, S. (1999). *Testy psychologiczne*. Warszawa: Pracownia Testów psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P. M. i Peterson, M.F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*, London: Sage publications.
- Augustynowicz, P. (1997). *Adaptacja kulturowa kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego* (Niepublikowana praca magisterska). Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii.
- Bednorz, K. (2014). Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(10), 7–26.
- Blake, R. i Mouton, J. (1985). *The managerial grid*. Houston: TX, Gulf.
- Bratnicki, M., Kryś, R. i Stachowicz, J. (1988). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wrocław: Ossolineum.
- Bratnicki, M. i Wyciślak, M. (1980). Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza. *Prakseologia*, 4, 85–103.
- Brzeziński, J. (1976). Etapy konstruowania kwestionariusza osobowości. W: W. Sanocki (red.), *Kwestionariusze osobowości w psychologii* (s. 269–312). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- De Vellis, R.F. (1991). *Scale development. Theory and applications*. Newbury Park: SAGE.
- Drwal, R. (1995). *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chełpa, S. (1993). Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba, *Przegląd Psychologiczny*, 36(3), 379–387.
- Chełpa, S. (1996). Uwarunkowania klimatu organizacyjnego (studium empiryczne). *Organizacja i Kierowanie* (1), 61–70.
- Cooper, C.L., Cartwright, S. i Earley, P.C. (2001). *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- 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, 619–654.
- Dobrzyński, M. i Grzywacz, W. (2001). Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, 900, 125–134.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.

- Durniat, K. (2007). Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego. W: S. Banaszak i K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 377–391). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat, K. (2008). *Społeczno-organizacyjne uwarunkowania mobbingu* (Niepublikowana rozprawa doktorska). Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii.
- Durniat, K. (2012). Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire. *Polish Journal of Applied Psychology*, 10 (1), 147–168.
- Durniat, K. (2016). Badanie klimatu organizacyjnego z wykorzystaniem zaadaptowanego kwestionariusza Rosenstiela i Boegela. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3) część 2, 41–58.
- James, L. R i Jones, A.P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., Lloret, S. i Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25–40.
- González-Romá, V., Väänänen, A., Ripoll, P. i Kivimäki, M. (2005). Psychological climate, sickness absence and gender. *Psicothema*, 17(1), 169–174.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. i Peiró, J.M. (2009). Team climate, climate, strength and team performance. A longitude study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511–536.
- Goodman, M. i Dingli, S. (2013). Organisational climate and culture for optimising innovation. W: M. Goodman i S. Dingli (Eds.), *Creativity and strategic innovation management* (s. 185–196). London: Routledge.
- Hornowska, E. (2001). *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Katz, D. i Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt R. i White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–290.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lipińska-Grobelny, A. (red.). (2007). *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Litwin, G.H. i Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Litwin, G.H. i Stringer R.A. (1997). Organizational climate questionnaire, W: J.W. Pfeiffer (Ed.), *Consulting*, (2), (s. 163–179). San Francisco CA: Pfeiffer, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Lubrańska, A. (2011). Klimat organizacyjny a doświadczenie wypalenia zawodowego, *Medycyna Pracy*, 62(6), 623–631.

- Lubrańska, A. (2014). Klimat organizacyjny jako predyktor zdrowia psychicznego pracowników, *Humanizacja Pracy*, 4(278), 117–132.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mathisen, G.O. i Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations, *Creativity Research Journal*, 16, 119–141.
- Mayo, E. (1933). *Human problems of an industrial civilisation*. London: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw-Hill.
- Ostroff, C., Kinicki A.J. i Tamkins M.M. (2003). Organizational culture and climate. W: W.C. Borman, D.R. Ilgen i R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology* (Volume 12, s. 565–593). New York: Wiley.
- Paluchowski, W.J. (1998). Klimat organizacyjny i jego pomiar, W: S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (tom IV, s.161–170). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Patterson, M., Warr P. i West, M. (2004) Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Centre for Economic Performance*, 626. London: London School of Economics and Political Science.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. i Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 379–408.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. i Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Payne, R.L. (2000). Climate and culture: how close can they get? W: N.M. Ashkanasy, C.P. M. Wilderom i M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Payne, R.L., Fineman, S. i Wall, T.D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45–62.
- Payne, R. i Mansfield, B. (1973). Relationship on perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical radical positions. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515–526.
- Potocki, A. (1998). Wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego. *Humanizacja Pracy*, 5–6.
- Potocki, A. (1992). *Wybrane metody humanizacji pracy*. Wrocław: Ossolineum.
- Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.
- Rosenstiel, L. (1985). *Betriebsklima Geht Jeden An*, Kostenlos beim Bayer. Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München: Winzererstr. 9, 8000.
- Rosenstiel, L. (2003) *Betriebsklima und Organisationsklima*, Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, Funfte Auflage, Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag.

- Rosenstiel, L. i Boegel, R. (1992). *Betriebsklima Geht Jeden An*, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. W: L.L. Cummings i B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Volume 7, s. 1–37). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. W: C.L. Cooper i I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 3 (s. 137–158). New York: Wiley.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco and London: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. W: N.M. Ashkanasy, C.P. M. Wilderom i M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (s. xxiii–xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: an application of the climate construct. W: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. i Barbera K.M. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford: Oxford Library of Psychology.
- Schneider, B. i Bartlett J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323–333.
- Schneider, B., Brief, A.P. i Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7–19.
- Schneider, B., Ehrhart M.G. i Macey W.H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. W: S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: (1). Building and developing the organization* (s. 373–414). Washington, DC: American Psychology Association.
- Schneider, B., Ehrhart M.G. i Macey W.H., 2013, Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. i Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 17–29.
- Schneider, B. i Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.
- Wudarzewski, G. (2005). Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 5, 343–353.
- Wudarzewski, G. (2012). Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 32, 221–242.
- Wudarzewski, G. (2014). *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie* (Praca doktorska). Wrocław: Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu. Pobrane 10.03.2017 z [http: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Piotrek/Moje%20dokumenty/Downloads/Wudarzewski_G_Metodyka_Badania_Klimatu_Organizacyjnego_W_Przedsiębiorstwie%20\(5\).pdf](http://file:///C:/Documents%20and%20Settings/Piotrek/Moje%20dokumenty/Downloads/Wudarzewski_G_Metodyka_Badania_Klimatu_Organizacyjnego_W_Przedsiębiorstwie%20(5).pdf).

- Wudarzewski, G. (2016). Początki zainteresowań problematyką klimatu organizacyjnego w polskiej literaturze naukowej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 16 (1), 55–71.
- Wyciślak, M. (1980). Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 1(19), 41–47.
- Zohar, D. i Hofmann, D.H. (2012). Organizational culture and climate. W: S.W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.