

*dr Lech Górniak*<sup>1</sup> 

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Zaufanie i jego korelaty jako składowe klimatu organizacyjnego w różnych kulturach organizacyjnych (doniesienie z badań)<sup>2</sup>**

### WPROWADZENIE

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań własnych dotyczących zależności pomiędzy postrzeganiem przez pracowników kultury organizacyjnej a ich oceną wybranych składowych klimatu organizacyjnego. Zaufanie organizacyjne jest potraktowane jako szczególny aspekt klimatu organizacyjnego, zawierający jego znaczące składowe.

Postawione pytania badawcze dotyczyły istnienia ewentualnych powiązań pomiędzy czynnikami warunkującymi klimat organizacyjny, w szczególności zaufaniem i jego korelatami, a postrzeganym typem kultury organizacyjnej. Jako że zaufanie i jego korelaty można uznać za istotne składowe klimatu organizacyjnego (por. Smolarek, Sipa, 2015), w prezentowanych badaniach wykorzystany został zestaw zmiennych i ich miar wywodzący się z tradycji badań nad zaufaniem.

Głównym uzasadnieniem dla podjęcia opisywanych w tym miejscu badań jest duże praktyczne znaczenie rozpatrywanej problematyki dla poszukiwania optymalnych metod zarządzania i zwiększania efektywności organizacji (Cameron, Quinn, 2015, s. 16 i n.).

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Katedra Psychologii i Dydaktyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków; tel. +48 12 293 52 95; e-mail: gorniakl@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0002-6960-3243.

<sup>2</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

## KULTURA ORGANIZACYJNA I KLIMAT ORGANIZACYJNY A ZAUFANIE

## ROZUMIENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Według Scheina<sup>3</sup> kultura organizacyjna, analogicznie do kultury jakiegokolwiek grupy, to „wzorzec podstawowych założeń przyswojonych przez grupę w trakcie radzenia sobie z problemami (...), który okazał się wystarczająco przydatny i tym samym nadający się do przekazywania nowym członkom jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (2004, s. 17). W innym miejscu Schein pisze, że „kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami, co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty”<sup>4</sup> (1985, s. 6).

Badacze próbują proponować nieco inne ujęcia kultury organizacyjnej (por.: Chmielewska-Muciek, 2009; Walczak, 2012; Cameron, Quinn, 2015), jednak w dużym stopniu nawiązują one do definicji Scheina. I tak, nieco bardziej rozbudowany jej opis przedstawiają Schneider i in. (2013). Określają oni kulturę organizacyjną jako wspólne podstawowe założenia, wartości i przekonania, typowe w danym miejscu i przekazywane nowoprzybyłym jako właściwy sposób myślenia i odczuwania, za pośrednictwem mitów i historii, które mówią o tym, jak powstała organizacja i rozwiązywała swoje problemy.

Ze względu na wykorzystane we własnych badaniach narzędzie<sup>5</sup>, w artykule odwołano się do rozumienia kultury organizacyjnej zaproponowanego przez Camerona i Quinna. Według tych autorów „pojęcie kultury wiąże się z wartościami uważanymi za oczywiste, założeniami, o których się nie mówi, wspólnymi oczekiwaniami i definicjami charakteryzującymi organizacje i ich członków” (2015, s. 28).

## KORELATY ZAUFANIA JAKO SKŁADOWE KLIMATU ORGANIZACYJNEGO

Według Camerona i Quinna, oprócz faktu, że kultura organizacyjna wpływa na biznesowy poziom organizacji, oddziałuje ona również na zachowania i sposób myślenia poszczególnych jej członków, w tym na morale załogi, zaangażowanie czy stan emocjonalny (por. Górniak, 2015). Jak twierdzą wspomniani autorzy, zmiana kultury organizacji jest ściśle związana ze zmianą zachowania poszczególnych osób (Cameron, Quinn, 2015, s. 19), które – patrząc z psychologicznego punktu widzenia i kierując się literaturą przedmiotu – musi wynikać ze zmiany sposobów postrzegania społecznego kontekstu organizacji, który warunkuje klimat organizacyjny (por. Wudarczewski, 2012; 2013). W szczególności, również

<sup>3</sup> Edgar Schein jest uważany za jednego z prekursorów systematycznych badań nad kulturą organizacyjną.

<sup>4</sup> Określenie „artefakty” odnosi się tutaj do materialnego aspektu organizacji.

<sup>5</sup> *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* w wersji polskiej (Cameron, Quinn, 2015).

tych jego elementów, które wiążą się z zaufaniem organizacyjnym. Założenie o powiązaniu czynników związanych ze zjawiskiem zaufania organizacyjnego z kulturą organizacyjną jest czymś całkowicie naturalnym, co podkreślane jest w literaturze przedmiotu (por. Smolarek, Sipa, 2015).

Fakt, że za główną cechę środowiska społecznego organizacji pracownicy uważają współpracę (kultura Klan), kontrolę i stabilność (Hierarchia), akcent na tworzenie i elastyczność (Adhokracja) czy nacisk na rywalizację (Rynek), zapewne wiąże się z ich opinią nt. wzajemnych relacji (w tym zaufania), nawet jeśli taki czy inny obraz kultury organizacji istnieje tylko w ich świadomości. Wyniki podjętych badań miały pozwolić na znalezienie charakteru tego związku.

#### MOŻLIWOŚCI POMIARU ZAUFIANIA ORGANIZACYJNEGO I JEGO KORELATÓW

Tan i in. (2000) oraz Kożuszniak (2005) w swoich badaniach wykorzystali kilkanaście zmiennych kojarzonych w tradycji badawczej z zaufaniem organizacyjnym, które – jak wykazano to wyżej – mogą być wykorzystywane w opisie obrazu społecznego środowiska organizacji, w szczególności klimatu organizacyjnego (Wudarczewski, 2012; 2013). Są to: postrzegane wsparcie organizacji, sprawiedliwość organizacyjna (dystrybucyjna i proceduralna), postrzeganie kompetencji, troski (życzliwości) (ang. *benevolence*) i spójności wewnętrznej przełożonego (ang. *integrity*), zaufanie do przełożonego, zaufanie do organizacji, chęć odejścia z organizacji, zaangażowanie organizacyjne, zachęty do zachowań innowacyjnych, zadowolenie pracownika z przełożonego. Większość z nich wprost występuje w obrębie koncepcji klimatu organizacyjnego, a niektóre łatwo da się do niej włączyć (chęć odejścia z organizacji, zachęty do innowacyjności). Wspomniany zestaw zmiennych poszerzono, na użytek badań własnych, o skłonność do zachowań innowacyjnych.

### CEL, PYTANIA BADAWCZE I METODA BADAŃ

#### CEL I PYTANIA BADAWCZE

Ogólnym celem badań było określenie, czy ocena przez pracownika wybranych do badań składowych klimatu organizacyjnego wiąże się z postrzeganiem przez niego kultury organizacyjnej. Szczegółowe kwestie, które miały zostać rozstrzygnięte to:

1. Jaki jest związek pomiędzy oceną przez pracownika poziomu wybranych składowych klimatu organizacyjnego a indywidualnym postrzeganiem kultury organizacyjnej?
2. Czy ocena którejsz ze składowych pozostaje niepodatna na fakt, że pracownik postrzega kulturę organizacyjną w określony sposób?

## PRÓBA I PROCEDURA

Badania przeprowadzone zostały na przełomie 2017 i 2018 roku. Uczestniczyło w nich 601 osób. Dane zebrano w 20 firmach za pomocą 14 narzędzi zawartych w jednym kwestionariuszu<sup>6</sup>. W badaniu zastosowano tzw. wygodny dobór próby<sup>7</sup> (*convenience sampling*). Kwestionariusze zostały przekazane znajomym, którzy z kolei przekazali je innym kolegom ze swojego środowiska pracy, a następnie zebrane przez współpracowników prowadzącego badania. Strukturę demograficzną badanej grupy przedstawiono w tabeli 1:

Tabela 1. Dane demograficzne badanej grupy

Dane demograficzne badanej grupy (N=601)		
Płeć	kobiety	57%
	mężczyźni	43%
Wiek	do 30 lat	53%
	powyżej 30 lat	47%
Wykształcenie	średnie i niższe	30%
	wyższe	70%
Staż	do 2 lat	51%
	powyżej 2 lat	49%
Stanowisko	niekierownicze	88%
	kierownicze	12%
Wielkość organizacji		
Małe (do 50 os.)		51%
Średnie (do 250 os.)		33%
Duże (ponad 250 os.)		16%

Źródło: opracowanie własne.

## WYODRĘBNIONE ZMIENNE I ZASTOSOWANE MIARY

Do pomiaru uwzględnionych w badaniu zmiennych zastosowane zostały skale o dobrych właściwościach psychometrycznych<sup>8</sup>, wybrane spośród narzędzi używanych w opublikowanych badaniach empirycznych. Wykorzystano też jedną skalę autorską (skłonność do zachowań innowacyjnych). Poniżej opisane są narzędzia do pomiaru poszczególnych zmiennych.

*Kompetencje, spójność i troskę przełożonego* oceniano za pomocą trzech narzędzi opracowanych przez Schoormana, Mayera i Davisa (2016), odpowiednio 4, 5 i 6-itemowych.

<sup>6</sup> Kwestionariusz do wglądu po kontakcie z autorem.

<sup>7</sup> Nielosowa metoda doboru próby polegająca na wyborze uczestników ze względu na ich dogodną dostępność i bliskość.

<sup>8</sup> Alfa Cronbacha osiągnięta w dotychczasowych badaniach większa od 0,80.

*Spostrzegane zachęty do zachowań innowacyjnych* były mierzone za pomocą 5-itemowej skali Koysa i DeCotiis (1991), w której określenie „mój szef” zostało zastąpione przez „mój przełożony”.

*Sprawiedliwość dystrybucyjna* została zmierzona za pomocą 5-punktowej skali opracowanej przez Price'a i Muellera (1986) i opublikowanej przez Moorman i Niehoffa (1991; Niehoff, Moorman, 1993).

*Sprawiedliwość proceduralna* oceniana była za pomocą 6-itemowej skali Niehoffa i Moorman (1993)<sup>9</sup>.

*Postrzegane wsparcie organizacji* mierzone było 9-itemową wersją ankiety postrzegania wsparcia organizacji (Eisenberger i in., 1990; 1986; Wayne, Shore, Liden, 1997).

*Zaufanie do przełożonego* zostało zmierzone za pomocą 7-itemowej, skali opartej na wspomnianym już narzędziu Gabarro i Athosa (1976), ale przeformułowanym tak, by badani mogli odnieść swoje odpowiedzi do przełożonego<sup>10</sup>.

*Zaufanie do organizacji* mierzono skalą opracowaną przez Gabarro i Athosa (1976)<sup>11</sup>, wykorzystaną później wielokrotnie m.in. przez Robinsona i Rousseau (1994).

*Satysfakcja z przełożonego* została zmierzona za pomocą 3-itemowej skali opracowanej przez Hackmana i Oldhama (1975).

*Sklonność do zachowań innowacyjnych* jest skalą opracowaną przez autora, opartą na narzędziu Koysa i DeCotiis (1991), w której stwierdzenia sformułowano w pierwszej osobie, aby badany odpowiadając, odnosił treść stwierdzenia do siebie.

*Zaangażowanie organizacyjne* zmierzono za pomocą skróconej wersji 9-itemowej skali, opracowanej Portera i Smitha (1970).

*Chęć odejścia z organizacji* była mierzona za pomocą 3-itemowej skali Cammanna i in. (Cammann, Fichman, Jenkins, Klesh, 1979; Seashore, Lawler, Mirvis, Cammann's, 1982).

Rzetelność wykorzystanych skal (Alfa Cronbacha) w prezentowanych badaniach okazała się bardzo dobra i zawierała się w przedziale 0,81–0,91<sup>12</sup>.

Jak już wspomniano, *kultura organizacyjna* mierzona była za pomocą kwestionariusza opracowanego przez Camerona i Quinna OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron, Quinn, 2015). Jego konstrukcja pozwalała uzyskać od badanych opinię w postaci czterokategorialnej zmiennej ipsatywnej. Z odpowiedzi badanych powstawał profil składający się z czterech wyników, informujący, jaka w organizacji badanego, jego zdaniem, jest „wyrazistość” każdej z czterech kultur. Najwięcej punktów w profilu wskazywało na przekonanie badanego, że dany rodzaj kultury przeważa w jego organizacji.

<sup>9</sup> Skala ta pierwotnie odnosiła się do postępowania menedżerów, ale później stosowano ją również do badania sprawiedliwości proceduralnej występującej w organizacji jako całości, zamieniając określenie „menedżer” na „organizacja”.

<sup>10</sup> W tym przypadku, słowo „pracodawca” zostało zamienione na „przełożony”.

<sup>11</sup> W skali tej, w zależności od celów badania, używane są określenia „zaufanie do pracodawcy” lub „zaufanie do organizacji”, lub „zaufanie do przełożonego”.

<sup>12</sup> Rzetelność międzypółkowa obliczona metodą Spearmana-Browna.

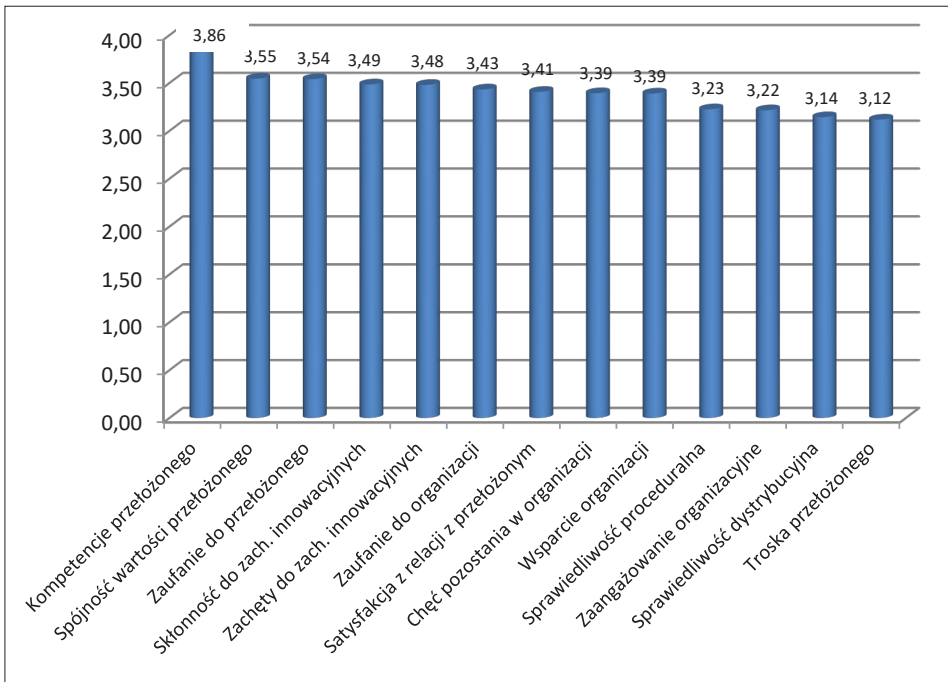
## ANALIZY WYNIKÓW

ANALIZA ŚREDNICH OCEN SKŁADOWYCH KLIMATU  
NIEZALEŻNIE OD TYPU KULTURY

Średnio, w całej badanej grupie, niezależnie od podziału na typy kultur, wartości ocen rozpatrywanych zmiennych zawarte były w przedziale od 3,12 do 3,86, czyli wszystkie powyżej środka zastosowanej 5-stopniowej skali (rys. 1).

Uzyskany wynik świadczy o tym, że pracownicy badanych firm, szczególnie doceniają te składowe klimatu organizacyjnego, które wiążą się ze spostrzeganiem cech i zachowań przełożonego (z jednym wyjątkiem – patrz niżej) oraz swoją skłonność do zachowań innowacyjnych. Najgorzej natomiast wypadły oceny dotyczące poczucia sprawiedliwości, zaangażowania oraz zachowania przełożonego z kategorii troska (najniższy wynik).

Takie wyniki mogą świadczyć o tym, że badani pracownicy generalnie są zadowoleni z merytorycznego przygotowania bezpośredniego przełożonego, jednak czują się niewłaściwie traktowani w sprawach, które mogą niekorzystnie wpływać na ich poziom motywacji.



Rys. 1. Uporządkowane średnie ocen uwzględnionych zmiennych, niezależnie od typu kultury

Źródło: opracowanie własne.

ANALIZA KORELACJI POMIĘDZY ROZPATRYWANYMI SKŁADOWYMI KLIMATU  
ORGANIZACYJNEGO A INDYWIDUALNYM POSTRZEGANIEM KULTURY  
ORGANIZACYJNEJ

Aby zbadać rozpatrywane związki, wykonano analizę korelacji ( $r$  Pearsona) między czterema zmiennymi z kwestionariusza kultury organizacyjnej Camerona-Quina, traktowanymi jako zmienne liczbowe<sup>13</sup> a zmiennymi opisującymi klimat organizacji. Wyniki przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Korelacje pomiędzy rozpatrywanymi składowymi klimatu organizacyjnego a indywidualnym postrzeganiem kultury organizacyjnej**

	Klan	Adhokracja	Rynek	Hierarchia
Kompetencje przełożonego	,17**	,16**	,09*	-,31**
Spójność przełożonego	,24**	,11**	,08	-,31**
Troska przełożonego	,28**	,11**	,04	-,32**
Zachęty do zachowań innowacyjnych	,17**	,18**	,10*	-,31**
Sprawiedliwość proceduralna	,17**	,28**	,15**	-,41**
Sprawiedliwość dystrybucyjna	,16**	,17**	,03	-,25**
Wsparcie organizacji	,24**	,25**	,11**	-,42**
Zaufanie do przełożonego	,24**	,11**	,05	-,30**
Zaufanie do organizacji	,26**	,20**	,05	-,36**
Satysfakcja z relacji z przełożonym	,22**	,18**	,07	-,34**
Skłonność do zachowań Innowacyjnych	,15**	,21**	,03	-,27**
Zaangażowanie organizacyjne	,27**	,27**	,02	-,39**
Chęć pozostania w organizacji <sup>14</sup>	,24**	,26**	,02	-,36**

\*:  $p < ,05$ , \*\*:  $p < ,01$ ,  $N=601$

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie korelacje zmiennych klimatu organizacji z kulturami Klan, Adhokracja i Hierarchia okazały się istotne, natomiast w przypadku kultury Rynek większość okazała się nieistotna<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Specyfika sposobu udzielania odpowiedzi w kwestionariuszu Camerona-Quinna powoduje, że zmienna dotycząca rodzajów kultur organizacyjnych jest typu ipsatywnego, profilowego. Wybór odpowiedzi przez badanego w tym przypadku polega na przydziale punktów z ich określonej z góry, skończonej puli, do kilku kategorii. W przypadku wykorzystanego narzędzia, były to cztery kategorie, odpowiadające czterem kulturom organizacyjnym.

<sup>14</sup> Zmienna *Chęć pozostania w organizacji* powstała w wyniku odwrócenia wartości we wspomnianej wyżej skali „Chęć odejścia z organizacji” Cammanna i in., dla wygody interpretacji wyników.

<sup>15</sup> W omawianej tutaj analizie brane są pod uwagę korelacje istotne statystycznie na poziomie co najmniej  $p < 0,05$ .

Najsilniejsze związki wystąpiły w odniesieniu do kultury HIERARCHII (korelacje średnie i dość wysokie (w przedziale -0,27 do -0,42). Co jest szczególnie ciekawe, w przypadku tej kultury, jako jedynej, wszystkie zależności są odwrotne. Oznacza to, że *im bardziej badani przekonani byli co do tego, że kultura organizacji, z którą mają do czynienia ma naturę hierarchiczną, tym gorzej oceniali składowe klimatu organizacji.*

W przypadku kultury KLAN najsilniejsze związki dotyczyły zmiennych: *troska przełożonego, zaufanie do organizacji i zaangażowanie organizacyjne* (korelacje w przedziale 0,26–0,27). Zmienne z najsłabszymi, choć znaczącymi związkami to: *sprawiedliwość dystrybucyjna i skłonność do innowacyjności* (korelacje 0,15 i 0,16).

W przypadku kultury ADHOKRACJA najsilniejsze związki dotyczyły zmiennych: *sprawiedliwość proceduralna, wsparcie organizacji, zaangażowanie organizacyjne i chęć pozostania w organizacji* (korelacje w przedziale 0,25–0,28). Zmienne z najsłabszymi związkami to: *spójność przełożonego, troska przełożonego i zaufanie do przełożonego* (korelacje rzędu 0,11).

Korelacje dotyczące kultury RYNEK w odniesieniu do większości zmiennych okazały się nieistotne i prawie zerowe. Istotne (nieduże dodatnie) dotyczyły tylko czterech przypadków: *sprawiedliwość proceduralna* (0,15), *wsparcie organizacji* (0,11), *zachęty do zachowań innowacyjnych* (0,10) i *kompetencje przełożonego* (0,09).

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Uzyskane wyniki pokazały, że istnieją charakterystyczne powiązania pomiędzy dwiema wyróżnionymi charakterystykami organizacji (klimat i kultura). Odmienne postrzeganie kultury przez pracowników wiąże się z innymi opiniami na temat wybranych składowych klimatu organizacyjnego.

Przeprowadzona analiza korelacji wskazuje na to, że:

- w przypadku, gdy pracownik uznaje kulturę swojej organizacji za Hierarchię, jednocześnie gorzej ocenia wszystkie z uwzględnionych w badaniu składowe klimatu organizacji;
- w kulturze postrzeganej jako Klan szczególnie wysoko oceniana jest *troska przełożonego, zaufanie do organizacji i zaangażowanie organizacyjne*, natomiast nisko – *sprawiedliwość dystrybucyjna i skłonność do innowacyjności*;
- w kulturze postrzeganej jako Adhokracja najwyższej oceniana jest *sprawiedliwość dystrybucyjna, wsparcie organizacji, zaangażowanie organizacyjne i chęć pozostania w organizacji*, niskie oceny otrzymały – *spójność przełożonego, troska przełożonego i zaufanie do przełożonego*;
- w kulturze postrzeganej jak Rynek wyniki nie są jednoznaczne. Opinie pracowników są bardzo zróżnicowane. Kilka istotnych, niewielkich związków dotyczyło: *sprawiedliwości proceduralnej, wsparcia organizacji, zachęt do innowacyjności i kompetencji przełożonego*.



## INTERPRETACJE WYNIKÓW DOTYCZĄCYCH CZTERECH ROZPATRYWANYCH KULTUR

### KLAN – KULTURA WSPÓLNOTY

To, że badani postrzegający swoją kulturę jako Klan, wysoko oceniają składowe klimatu związane ze *spójnością przełożonego*, jego *troską o innych* i *wsparciem organizacyjnym* oraz sygnalizują *wysokie zaufanie do przełożonego i organizacji*, nie dziwi, gdyż atmosfera wspólnoty powinna się wiązać w sposób naturalny z takimi opiniami. Te oceny wyjaśniają też fakt występowania dużej chęci pozostania w organizacji.

Niskie związki dotyczące *sprawiedliwości dystrybucyjnej* i *sprawiedliwości proceduralnej* mogą wynikać z częstego podkreślenia przez kierownictwo, że liczy się przede wszystkim wspólnota i zespół oraz taki sam udział wszystkich w osiągnięciach. Tymczasem pracownicy mogą mieć co do tego wątpliwości, w rodzaju: „Jesteśmy różni, ja zrobiłem więcej niż on (oni) i nie zostało to odpowiednio nagrodzone”, czy „Uznawanie, że każdy ma podobny wpływ na to co robimy jest niesprawiedliwe”. Jest wielu ludzi, mających potrzebę wyróżniania się „na plus”, którzy nie akceptują równego traktowania.

Przypadek niskiego związku kultury Klan z *zachętami do zachowań innowacyjnych* i *skłonnością do zachowań innowacyjnych* można tłumaczyć małym zainteresowaniem zmianami wynikającym z rozumowania: „Skoro mamy działać wszyscy razem i tylko to się liczy, to nikt nie dostrzeże mojej kreatywności, po co więc „oddolnie” się wrywać”. Stąd wiele zachęt może trafiać w „próżnię” ambicjonalną i nie są dostrzegane przez wielu pracowników.

Niskie oceny *kompetencji przełożonego* mogą wynikać z rozumowania: „Skoro on/ona tak ciągle oczekuje, żebyśmy zespołowo podsuwali swoje pomysły, to widocznie nie zna się wystarczająco na tym, co mamy robić w firmie”. W warunkach, jakie wyznacza ta kultura, wiele kompetencji i decyzyjności szefa przesuniętych jest na dół. Stąd możliwość poczucia braku jednoznacznych wskazań i wyznaczania kierunku działań.

### ADHOKRACJA – KULTURA TWORZENIA

Wysokie oceny *sprawiedliwości proceduralnej* mogą być następstwem oczekiwań organizacji dotyczących samodzielności, a w szczególności zachęt do podejmowania samodzielnych decyzji co do kierunku działań. Może tutaj występować rozumowanie: „Dają mi swobodę i pozwalają wpływać na to, co robię. W związku z tym, czego ode mnie oczekują, jest to sprawiedliwe”.

Pozytywne oceny *wsparcia organizacyjnego* mogą się paradoksalnie brać również z odczuwalnej swobody i wynikać z rozumowania: „Organizacja dając mi w wielu sprawach wolną rękę, wspiera to, co mam robić. Organizacja pozwala mi samodzielnie robić coś znaczącego”.

Wysoka *chęć pozostania w organizacji* nie dziwi, biorąc pod uwagę pozytywne oceny dotyczące wsparcia organizacyjnego. Takiej opinii może towarzyszyć rozumowanie: „W tych warunkach, w których zachęca się mnie do tworzenia i samodzielności i wspiera takie działania, jako indywidualista czuję się dobrze”<sup>16</sup>. To że korelacja ta nie jest wyższa, może wynikać z faktu, że jednak występuje tu niedosyt troski ze strony szefa i ograniczone do niego zaufanie.

W kulturze Adhokracji zaznaczyło się zjawisko względnie niskiej oceny zachowań przełożonego.

Niska ocena *troski przełożonego* może wynikać z indywidualizmu, który prawdopodobnie dominuje w takich organizacjach. Nawet szczerą troską, przez osoby o takich cechach może być odbierana jako wchodzenie w kompetencje pracowników, co nie jest mile widziane. Ponadto, z racji akcentu na samodzielność w tej kulturze, trudniej wskazać, kto miałby się troszczyć i jak. Nie troszczy się też wtedy, kiedy na hurra trzeba dotrzymać terminu (częste w tej kulturze).

Niska ocena *zaufania do przełożonego* może wynikać z tego, że ta kultura jest spostrzegana jako środowisko samodzielnych ekspertów. Szef chce wykorzystywać eksperckość pracowników i „wydobyć” z nich coś, co pasuje do jego koncepcji, nadając przy tym ostateczny kształt pomysłom pracowników. Musi się więc wtrącać i oceniać różne pomysły rozwiązań problemów, na których według pracowników może się nie znać. Pracownicy mogą nie wiedzieć więc o co mu chodzi, co z kolei źle wpływa na zaufanie do niego.

Niska ocena *spójności wewnętrznej przełożonego* – może wynikać z trudności w porozumieniu się z grupą indywidualistów. Mówi, że będzie realizował najlepsze pomysły, a często nie wykorzystuje moich, które są przecież bardzo dobre”.

Niska ocena *kompetencji przełożonego* może wynikać z „oskarżania” go przez pracowników o złe, niezgodne z ich oczekiwaniami wybory pomysłów. Pracownicy mogą rozumować: „On źle wybiera, nie docenia tego, co dobre. Nie jest tak blisko problemu jak ja i dlatego nie widzi dobrych uzasadnień moich rozwiązań”.

Oprócz obniżonych ocen zachowań przełożonych, wystąpiła tu niska ocena *sprawiedliwości dystrybucyjnej*. Może to brać się z oczekiwania, aby wszyscy angażowali się w maksymalnym stopniu. Kierownictwo może myśleć: „My wam dajemy swobodę, ale oczekujemy od was dużego zaangażowania”. Oczekiwanie jest skierowane do wszystkich, co może np. powodować, że mało jest premii indywidualnych. Pracownik może myśleć: „Jestem uznawany za eksperta, a przecież ekspertów powinno się nagradzać indywidualnie”.

#### RYNEK – OCZEKIWANIE RYWALIZACJI

Mimo, że w przypadku większości zmiennych nie wyłoniły się wyraźne powiązania z tym typem kultury, to jednak w czterech wypadkach, korelacje, choć

<sup>16</sup> Ale jednak nie tak bardzo, bo występuje tu niedosyt troski ze strony szefa i ograniczone do niego zaufanie.

małe, okazały się istotne. Dotyczyły one *sprawiedliwości proceduralnej, wsparcia organizacji, zachęt do zachowań innowacyjnych i kompetencji przełożonego*.

Podwyższone oceny w przypadku *sprawiedliwości proceduralnej* oraz *wsparcia organizacji* mogą być spowodowane przekonaniem, że kierownictwo jasno przedstawia oczekiwania.

Podniesiona ocena w przypadku *zachęt do zachowań innowacyjnych* może świadczyć o tym, że działa przekonanie, że ważne jest dążenie do poszukiwania sposobów, jak być skuteczniejszym.

Przypadek podniesienia oceny *kompetencji przełożonego* potwierdzałby powyższy sposób myślenia: „Oni wiedzą, o co chodzi i jasno nam to mówią”.

### HIERARCHIA – STABILNOŚĆ I KONTROLA

Bardzo jednoznaczny wynik związany z tą kulturą (wysokie, odwrotne istotne zależności (-0,27 do -0,43) wskazuje na to, że nasilona hierarchia w organizacji wiąże się z pogorszeniem obrazu relacji międzyludzkich oraz wizerunku pracodawcy w oczach pracowników (poczucie niesprawiedliwego traktowania, braku wsparcia i troski ze strony kadry zarządzającej itp.), co może bardzo niekorzystnie rzutować na jakość współpracy, zarówno w zespołach, jak i z przełożonymi.

#### SKŁADNIKI KLIMATU WSPÓŁPRACY NIEPODATNE NA FAKT, ŻE PRACOWNIK WIDZI KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W OKREŚLONY SPOSÓB

W związku ze specyfiką danych dotyczących kultur Rynek i Hierarchia (większość nieistotnych korelacji w przypadku pierwszej i korelacje skrajnie przeciwne w przypadku drugiej), znacząca odpowiedź na pytanie o „niepodatność” możliwa jest tylko dla kultur Klan i Adhokracja. I tak, okazuje się, że w przypadku tych właśnie kultur istotne podobieństwa dotyczą: *wsparcia organizacji, zaangażowana organizacyjnego i chęci pozostania w organizacji*. Związki między tymi czynnikami a kulturą organizacyjną są podobne i względnie silne w obu tych przypadkach (wartość korelacji w granicach od 0,24 do 0,27). Czyli w tym sensie zmienne te są mało podatne na postrzeganie typu kultury (jednej z dwóch tu rozpatrywanych). Oznacza to, że działania ukierunkowane na współpracę – w zakresie wymienionych tu zmiennych – mogą mieć podobny charakter w kulturze Klan i Adhokracja.

#### WNIOSKI PRAKTYCZNE DOTYCZĄCE KIERUNKU POPRAWY JAKOŚCI WSPÓŁPRACY W ORGANIZACJACH

Przy założeniu, że typ kultury organizacyjnej jest bardzo wyrazisty – tzn., gdy istnieje co do tego bardzo wysoka zgodność między pracownikami – wartościowe mogą okazać się następujące działania kierownictwa:

- w przypadku dominacji kultury Hierarchia, chcąc poprawić klimat organizacyjny, należałoby podjąć działania zmierzające do „rozluźnienia” hierarchicznych stosunków, na rzecz większego zaufania i przenoszenia decyzyjności na niższe szczeble organizacyjne;
- w przypadku dominującej kultury typu Klan, należałoby skupić swoje wysiłki na działaniach zmierzających do poprawy w zakresie: sprawiedliwości dystrybucyjnej i skłonności do innowacyjności, bazując na istniejących czynnikach pozytywnych, takich jak: troska przełożonego, zaufanie do organizacji i zaangażowanie organizacyjne;
- w przypadku dominującej kultury Adhokracja, warto skupić swoje wysiłki na działaniach poprawiających spójność wewnętrzną przełożonych i troskę okazywaną przez nich pracownikom oraz na budowaniu klimatu zaufania; tutaj bazą dla poprawy mogą być: sprawiedliwość proceduralna, wsparcie organizacji, zaangażowanie organizacyjne i chęć pracowników do pozostania w firmie;
- w przypadku kultury Rynek wskazane jest, z jednej strony, z racji bardzo zróżnicowanych ocen składowych klimatu organizacyjnego, bardziej zindywidualizowane podejście do pracowników; tutaj bazy pozytywnej można by dopatrywać się (choć z dużą ostrożnością) w poczuciu sprawiedliwości proceduralnej i wsparcia organizacji oraz w dość korzystnym spostrzeganiu kompetencji przełożonego i jego zachęt do zachowań innowacyjnych.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że w globalnej, niezależnej od typu kultury ocenie zjawisk dotyczących relacji międzyludzkich w organizacji, dał się zauważyć niedosyt w postępowaniu przełożonych w sprawach, które mogą niekorzystnie wpływać na ich poziom motywacji (sprawiedliwość, troska). Jest to niepokojący sygnał, który pokazuje, że potencjał pracowników może nie być w pełni wykorzystywany dla dobra organizacji. Dobrym syndromem natomiast jest fakt względnie wysokiego zadowolenia z merytorycznego przygotowania przełożonych.

## BIBLIOGRAFIA

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, K. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan. W: Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., Warr, P.B. (red.). (1981). *The Experience of Work*. London: Academic Press.
- Chmielewska-Muciek, D. (2009). Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 43, 317–331.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LasMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59. DOI: 10.1037/0021-9010.75.1.51.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Gabarro, J., Athos, J. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Górniak, L. (2015). Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. *Zeszyty Naukowe UEK*, 8 (944), 101–116. DOI: 10.15678/ZNUEK.2015.0944.0809.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170. DOI: 10.1037/h0076546.
- Koys, D.J., DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265–285. DOI: 10.1177/001872679104400304.
- Kożusznik, D. (2005). *Korelaty zaufania w organizacji: Weryfikacja modelu Hwee Hoon Tan*. Praca Magisterska, Uniwersytet Jagielloński.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734. DOI: 10.2307/258792.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 848–855. DOI: 10.1037/0021-9010.76.6.845.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556. DOI: 10.2307/256591.
- Porter, L.W., Smith, F.J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. W: Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
- Price, J.L., Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield (MA): Pitman. DOI: 10.1108/01437729710182260.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245–259.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco (CA): Jossey-Bass. 3rd ed.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–88. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H. (2016). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6 (1), 76–86. DOI: 10.1080/21515581.2016.1153479.
- Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvis, P., Cammann, C. (1982). *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*. New York: Wiley.
- Smolarek, M., Sipa, M. (2015). Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe, WSH. Zarządzanie*, 4, 301–315.
- Tan, H.H., Tan, Ch.S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241–258.
- Walczak, W. (2012). Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą. *E-Mentor*, 1, 43. Pobrane z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/899> (2018.10.28).

- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111. DOI: 10.2307/257021.
- Wudarczewski, G. (2012). Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 32, 221–242.
- Wudarczewski, G. (2013). Interpretacja i znaczenie metafory ‘klimat organizacyjny’ w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 6 (38), 203–219.

### *Streszczenie*

Opracowanie przedstawia wyniki badań własnych dotyczących zależności pomiędzy postrzeganiem przez pracowników kultury organizacyjnej a ich oceną korelatów zaufania, traktowanych jako składowe klimatu organizacyjnego.

Założenie o powiązaniu czynników warunkujących klimat organizacyjny z typem kultury organizacyjnej stało się podstawą podjęcia prezentowanych badań. Uznano, że cechy kultury organizacyjnej wpływają na sposoby myślenia pracowników o społeczno-psychologicznych aspektach ich pracy, w szczególności o zaufaniu i jego korelatach. W badaniach wykorzystany został zestaw zmiennych wywodzący się z tradycji badań nad zaufaniem.

Uzyskane wyniki potwierdziły istnienie przewidywanych zależności. W szczególności pokazały, że kultura typu hierarchicznego może bardzo niekorzystnie oddziaływać na klimat organizacyjny i efektywność organizacji.

*Słowa kluczowe:* klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, zaufanie w organizacji.

### **Trust and its correlates as components of the organizational climate in diverse organizational cultures (research report)**

#### *Summary*

The study presents the results of the author's research into the relation between organizational culture as perceived by employees and their assessment of trust and its correlates as components of the organizational climate.

The assumption about the relation between factors determining the organizational climate and the type of organizational culture became the basis for undertaking the present research. It was recognized that the features of organizational culture influence the way employees think about the socio-psychological aspects of their work, especially about trust and its correlates. A set of variables used in the research was derived from the tradition of trust research.

The results confirmed the existence of the predicted dependencies. In particular, they showed that the hierarchical-type culture can have a very negative impact on the organizational climate and organizational effectiveness.

*Keywords:* trust in organization, organizational climate, organizational culture.

JEL: M54, M5.