

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/322084825>

# Klimat organizacyjny w świetle funkcji zarządzania

Working Paper · December 2017

DOI: 10.13140/RG.2.2.34980.37769

---

CITATIONS

2

---

READS

2,086

1 author:



Grzegorz Wudarzewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

36 PUBLICATIONS 99 CITATIONS

SEE PROFILE

## **Grzegorz Wudarzewski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

# **Klimat organizacyjny w świetle funkcji zarządzania**

## **Wprowadzenie**

Klimat organizacyjny rozumiany jako atmosfera panująca w firmie jest pojęciem silnie i nierozdzielnie powiązanym z kategorią „zarządzanie”. Subiektywna ocena klimatu dokonywana przez pracowników uwzględnia z jednej strony tzw. składniki kierowania (np. bodźce, zlecenia, argumenty racjonalne i emocjonalne) oraz preferowany w firmie styl kierowania, z drugiej zaś kształtowanie klimatu organizacyjnego przez kierownictwo firmy można traktować jako część składową „zarządzania” wspomagającą dążenia do osiągnięcia zamierzonych celów. Powszechnie uznaje się, że dbałość o satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy i kształtowanie atmosfery w firmie ma przełożenie na efektywność działań<sup>1</sup>. W niniejszym opracowaniu autor interpretuje klimat organizacyjny jako atmosferę panującą w danej firmie, odczuwaną i ocenianą przez jej pracowników w odniesieniu do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz panujących w firmie uwarunkowań organizacyjnych<sup>2</sup>. Taki subiektywny sposób interpretacji klimatu organizacyjnego pozostaje w silnym związku z rozpoznawaniem i badaniem satysfakcji pracowników. Warto w tym świetle rozpoznać i przybliżyć wzajemne relacje między procesem zarządzania firmą a klimatem organizacyjnym firmy.

---

<sup>1</sup> Potwierdzają to m.in. badania prowadzone w tym zakresie. Na uwagę zasługują ciekawe i wieloletnie badania prowadzone przez Instytut Gallusa, dotyczące korelacji między satysfakcją pracowników a wynikami jednostek biznesowych – zob. i por.: M. Buckingham, C. Hoffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 23-44 oraz 330-347.

<sup>2</sup> Zob. i por: G. Wudarzewski, *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, Zeszyty Naukowe WSB Wrocław, Wrocław 2005, nr 5 i piśmiennictwo tam wskazane.

Celem opracowania jest identyfikacja i analiza powiązań pomiędzy poszczególnymi funkcjami zarządzania a klimatem organizacyjnym firmy. Zawarte w nim rozważania teoretyczne opierają się na doświadczeniach i obserwacjach autora z prac badawczych poświęconych ocenie oraz analizie klimatu organizacyjnego wielu firm<sup>3</sup>.

## 1. Funkcje zarządzania

W świetle teorii organizacji zarządzania kategoria „zarządzanie” ma charakter kluczowy, ale jednocześnie bardzo wieloznaczny i bardzo wieloaspektowy<sup>4</sup>. Z jednej strony, daje to pewną elastyczność interpretacji i ułatwia dostosowanie tej kategorii do specyfiki konkretnej firmy, jej uwarunkowań (zwłaszcza społecznych) oraz stawianych celów badawczych, z drugiej natomiast strony różnorodność rozumienia zarządzania oraz wątków z nim związanych utrudnia analizę teoretyczną i praktyczną problematyki związanej z organizacją i zarządzaniem, a także prowadzenie dyskusji w tym zakresie. Utrudnienia te wynikają m.in. konieczności każdorazowego, dokładnego wyjaśniania szczegółowych założeń i elementów ułatwiających jednolite rozumienie zarządzania w danym przypadku.

W opracowaniu przyjęto szeroką interpretację zarządzania, jako procesu oddziaływania na wszelkie zasoby firmy w taki sposób, aby osiągać zamierzone cele. Zasoby firmy mogą mieć charakter materialny (np. pracownicy, teren, budynki i budowle, maszyny i urządzenia, środki pieniężne, środki transportowe, sprzęt biurowy) bądź niematerialny (np. myśl naukowa – patenty i licencje, zasoby informacyjne, kwalifikacje pracowników, czas, projekty). Takiemu szerokiemu rozumieniu zarządzania odpowiada szereg określeń występujących w teorii i praktyce takich, jak np. zarządzanie personelem, zarządzanie kapitałem, zarządzanie marketingiem, zarządzanie czasem, zarządzanie informacjami, zarządzanie wiedzą itp.

W ramach tzw. podejścia funkcjonalnego w procesie zarządzania wyodrębnia się pewne funkcje rozumiane jako zbiory specyficznych czynności tworzących pewien logiczny ciąg rozpoczynający się sformułowaniem celów, a kończący się

<sup>3</sup> Autor od kilku lat prowadzi badania rozpoznawczo-wdrożeniowe klimatu organizacyjnego w różnych przedsiębiorstwach i instytucjach, wykorzystując przede wszystkim tzw. technikę OCE z różnymi jej modyfikacjami. Zob. G. Wudarzewski, *Technika OCE II jako narzędzie oceny klimatu organizacyjnego w świetle badań w firmach polskich*, ZN WSB Wrocław, nr 7, Wrocław 2007; G. Wudarzewski, *Diagnoza klimatu organizacyjnego na przykładzie ZEM Duszniki Sp. z o.o.*, ZN WSB Wrocław, nr 7, Wrocław 2007.

<sup>4</sup> Zob. i por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996 s. 38; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzania*, PWN, Warszawa 1975, s. 38; H. Steinmann, G. Schreyöegg, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1977; J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania organizacją*, Terra, Poznań 1999; M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 276-284.



kontrolą stopnia osiągnięcia tych ostatnich. W niniejszym opracowaniu przyjęto rozróżnienie funkcji zarządzania najczęściej spotykane w literaturze i stanowiące zmodyfikowaną wersję propozycji przedstawionych jeszcze przez Fayola. Do funkcji zarządzania zalicza się więc planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie<sup>5</sup>. Tak wyodrębnione funkcje zarządzania tworzą pewien cykl. Warto zaznaczyć, że wyodrębnione funkcje nie są w pełni rozłączne, a zależności między nimi mają charakter logiczny (a nie chronologiczny). Niektóre szczegółowe czynności czy zadania o charakterze zarządczym mogą być jednocześnie składnikami kilku funkcji zarządzania.

**Planowanie** jako funkcja zarządzania ukierunkowane jest na określanie celów firmy w różnych przedziałach czasowych (cele strategiczne, cele taktyczne, cele operacyjne) oraz wypracowywanie możliwie najlepszych (najbardziej efektywnych) sposobów ich osiągnięcia. Kapitałne znaczenie ma zwłaszcza ustalenie celów końcowych firmy, jako wyjściowa faza planowania. To w stosunku do celów końcowych ustala się następnie cele pośrednie, wybiera metody postępowania, określa potrzebne zasoby i wskazuje źródła ich pozyskania, a także precyzuje czas i miejsce przewidywanych działań. W ten sposób powstaje plan stanowiący końcowy rezultat planowania. Na gruncie organizacji i zarządzania wymienia się następujące cechy poprawności planu: celowość (tj. spójność względem celów końcowych), wykonalność, zgodność wewnętrzna, operatywność, elastyczność, odpowiednia długodystansowość, terminowość, zupełność (tj. kompletność), racjonalność (ugruntowanie poznawcze), sprawność i komunikatywność<sup>6</sup>.

**Organizowanie** jako funkcja zarządzania polega generalnie na kształtowaniu szeroko rozumianej struktury organizacyjnej firmy z uwzględnieniem takich aspektów, jak np. podział pracy (scalanie bądź łączenie różnych czynności, porządkowanie kompetencji), hierarchia (wyodrębnienie szczebli organizacyjnych, ustalenie i egzekwowanie zasad podległości), formalizacja organizacyjna (niezbędna dokumentacja organizacyjna), więzi informacyjne, procedury postępowania, rozmieszczenie decyzji czy koordynacja działań w czasie i przestrzeni. Organizowanie obejmuje więc porządkowanie firmy, integrowanie działań w niej występujących, a także utrwalanie obowiązujących zasad i procedur. Struktura organizacyjna firmy stanowiąca rezultat organizowania, podobnie jak plan, ma charakter instrumentalny względem postawionych celów firmy<sup>7</sup>.

**Motywowanie** jako funkcja zarządzania jest funkcją szczególną, bo odnosi się do pożądanych postaw i zachowań pracowników firmy. Motywowanie ukierunkowane jest z jednej strony na rozpoznanie kwalifikacji zawodowych oraz osobowościowych pracowników, a z drugiej – na rozpoznanie ich potrzeb, aspiracji i ocze-

<sup>5</sup> J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 23; M. Przybyła, op.cit., s. 28-30; J. Koziński, T. Listwan, op.cit., s. 7-13.

<sup>6</sup> M. Przybyła, op.cit., s. 115-121 oraz 124-127.

<sup>7</sup> M. Przybyła, W. Wudarzewski, J. Koziński, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1995 s. 49-89.

kiwań. Na tej podstawie wypracowuje się taki system oddziaływań na pracowników oraz stwarza takie uwarunkowania organizacyjne, by pracownicy pełniej angażowali się w realizację celów firmy, wykorzystując i doskonaląc swoje możliwości oraz kwalifikacje. Szczególnie warto podkreślić fakt, że pełniejsze rozpoznanie i wykorzystanie zasobów ludzkich pośrednio przyczynia się do lepszego wykorzystania wszystkich innych zasobów w procesie zarządzania. Należy jednak pamiętać o istotnych utrudnieniach związanych z motywowaniem, a wynikających z ogromnego zróżnicowania kwalifikacji i osobowości pracowników, zmienności ich postaw i potrzeb, a także z ograniczonych możliwości rozpoznawania tych elementów<sup>8</sup>.

**Kontrolowanie** jako funkcja zarządzania polega na porównaniu osiągniętych wyników działań z określonym wzorcem, ustaleniem odchyłeń i wyciągnięciem wniosków na przyszłość. Wzorcem w procesie kontroli są ustalone cele firmy i/lub sposoby ich realizacji. W stosunku do wypracowanych celów firmy powinno się ustalić normy i sprecyzować metody ich pomiaru. W miarę możliwości normy odnoszone do celów powinny być wymierne. W teorii i praktyce wyodrębnia się różne rodzaje kontroli, takie jak kontrola wewnętrzna i zewnętrzna, kontrola bieżąca i końcowa, kontrola funkcjonalna i instytucjonalna, kontrola biurokratyczna i organiczna, kontrola sterująca i akceptująca, kontrola zorientowana na określone zasoby bądź określony obszar zadaniowy itp.<sup>9</sup>

## 2. Powiązania między funkcjami zarządzania a klimatem organizacyjnym

W opinii autora klimat organizacyjny jest powiązany bezpośrednio lub pośrednio ze wszystkimi wymienionymi i opisanymi funkcjami zarządzania. Relacje te mogą mieć (i przeważnie mają) charakter pozytywny, co oznacza, że dbałość o klimat organizacyjny zwykle wzmacnia poprawność, efektywność i jakość wypełniania funkcji zarządzania, bądź negatywny, kiedy nadmierna dbałość o klimat organizacyjny obniża efektywność zarządzania. Omówienie w tym zakresie warto zacząć od relacji pozytywnych.

W procesie planowania ważne są np. odczucia i opinie pracowników w procesie wspólnego ustalania celów firmy, a także w doborze sposobów i metod działania czy w ustalaniu norm efektywnościowych. Dla pracowników ważna jest ponadto rzetelna i klarowna informacja o wyznaczonych celach firmy oraz planowanych działaniach. Pozytywne oceny klimatu organizacyjnego w tym zakresie powinny sprzyjać poprawności planowania z punktu widzenia opisywanych wcześniej kryteriów dobrego planu. Według wyników badań satysfakcji pracowników prowadzonych przez Instytut Gallupa, pełna świadomość pracowników w zakresie

<sup>8</sup> S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11 i n.; J. Koziński, T. Listwan, op.cit., s. 9-13.

<sup>9</sup> M. Przybyła, op.cit., s. 306-329.



ich oczekiwań co do wykonywanej pracy stanowi wyjściowy i kluczowy czynnik zadowolenia pracowników<sup>10</sup>. Warto w tym miejscu przypomnieć także, że ważnym założeniem stosowania znanej metody „Zarządzanie przez cele” jest ścisła współpraca pracowników i kierowników różnych szczebli w wypracowywaniu systemu celów firmy. Zgodnie z tym założeniem, cele powinno wypracowywać się wspólnie<sup>11</sup>.

W odniesieniu do funkcji organizowania jako funkcji zarządzania na szczególną uwagę w kontekście związków z klimatem organizacyjnym zasługują takie elementy, jak np. przestrzeganie ustalonych zasad i procedur, prostota rozwiązań organizacyjnych, poprawność i klarowność podziału kompetencji, współpraca pozioma w firmie, zakres samodzielności, poprawność zakresu odpowiedzialności, poprawność systemu awansów itp. Badanie klimatu organizacyjnego w odniesieniu do funkcji organizowania stwarza dodatkowe możliwości porównywania oceny panującego klimatu w przekroju różnych jednostek wewnętrznych firmy, w przekroju wyodrębnionych szczebli zarządzania czy w różnych przedziałach czasowych. Analiza ewentualnych różnic między jednostkami firmy w tym zakresie i wyciągnięcie właściwych wniosków powinny sprzyjać poprawie struktury organizacyjnej i wzrostowi zadowolenia pracowników całej firmy.

Odczucia i opinie pracowników w badaniach klimatu organizacyjnego związane z kontrolowaniem jako funkcją zarządzania mogą dotyczyć takich elementów, jak np. szczegółowość i rygorystyczność kontroli, orientacja na wyniki, orientacja na przestrzeganie procedur, wymierność kontrolowanych norm, poprawność pomiaru norm, zakłócenia procesów podstawowych wynikające z przeprowadzanej kontroli, wykorzystywanie wyników kontroli w systemie ocen, analizowanie przyczyn występujących odstępstw itp.

Wydaje się jednak, że najsilniej klimat organizacyjny łączy się z motywowaniem. Pojawia się na tym tle kilka ważnych kwestii, które warto przybliżyć. Po pierwsze, klimat organizacyjny odzwierciedla odczucia i opinie pracowników, a uzyskane oceny w tym zakresie oddziałują na takie elementy, jak np. stopień utożsamiania się z firmą, lojalność wobec firmy, integracja załogi, funkcjonowanie zespołowe, klarowność oczekiwań wobec pracowników, poziom stawianych wymagań, dobór stosowanych bodźców, otwartość na nowe pomysły itp. Im lepszy jest klimat organizacyjny w danej firmie, tym większe zwykle zaangażowanie i efektywność pracowników w realizacji postawionych zadań, a także wyższy stopień utożsamiania się pracowników z firmą. Oznacza to, że doskonalenie klimatu organizacyjnego samo w sobie może być ważnym narzędziem podnoszenia efektywności i pozytywnego oddziaływania motywacyjnego. W dodatku jest to narzędzie stosunkowo mało kapitałochłonne.

Po drugie, badanie satysfakcji pracowników w świetle funkcji motywacyjnej może odnosić się do bardzo różnych elementów. W zależności od potrzeb i celów

<sup>10</sup> Zob. i por.: M. Buckingham, C. Hoffman, op.cit., s. 51-61.

<sup>11</sup> Zob. J.W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1975.

badania klimatu organizacyjnego, przedmiotem oceny mogą być zarówno tzw. czynniki higieny (zewnętrzne czynniki motywacji), jak również czynniki motywujące (wewnętrzne czynniki motywacji, tzw. motywatory). Szczególnie ten drugi rodzaj czynników ma ogromne znaczenie w motywacyjnym oddziaływaniu na pracowników<sup>12</sup>. Podobna uwaga dotyczy możliwości uwzględniania w badaniach bardzo różnych potrzeb pracowników (potrzeby egzystencjalne, potrzeby społeczne, potrzeby rozwoju)<sup>13</sup>. Po trzecie, ważnym czynnikiem motywacji pracownika jest indywidualna ocena sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody bądź kary. W badaniach klimatu organizacyjnego, poprzez dobór właściwych składników i stwierdzeń, można uwzględnić ten aspekt opiniodawczy. Po czwarte, poprawnie przygotowane i przeprowadzone badania klimatu organizacyjnego wyraźnie nawiązują do najbardziej pożądanego współcześnie modelu motywowania, tj. modelu zasobów ludzkich. Model ten bazuje na tzw. teorii „Z”, zakładającej znaczący udział w zachowaniach pracowników takich elementów, jak np. kreatywność, chęć ponoszenia odpowiedzialności i uczestnictwa w osiąganiu celów, wnoszenia wkładu w rozwój organizacji. Występuje tu więc nawiązanie do potrzeb rozwoju oraz innych pragnień pracowników<sup>14</sup>. Po piąte, przydatność badania i doskonalenia klimatu organizacyjnego jest wyraźnie widoczna w świetle postulatów poprawnego motywowania opisywanych w literaturze. Oto niektóre z tych postulatów<sup>15</sup>:

- Kierownicy powinni czynnie i świadomie motywować podwładnych.
- Kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia.
- Zadania należy projektować tak, aby stawiały wyzwania. Podwładni muszą jasno rozumieć, czego się od nich oczekuje.
- Kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacyjną zorientowaną na efektywność.
- Należy dążyć do czynnego współudziału pracowników w zwiększeniu wydajności organizacji, pracownicy są przecież także zainteresowani w jej powodzeniu.
- Konieczne jest dostosowanie sposobu działania kierowników do warunków i istniejącej sytuacji.

Wcześniej sygnalizowano, że poprawnie realizowana funkcja motywacyjna sprzyja nie tylko wzrostowi efektywności działań pracowników, ale pośrednio oddziałuje na wyższą efektywność wszystkich pozostałych zasobów wykorzystywanych w firmie. Poprawa motywacji pośrednio wpływa także na poprawę pozostałych funkcji zarządzania. W zależności od celów i zakresu badania klimatu organi-

<sup>12</sup> Rozważania te nawiązują do teorii dwuczynnikowej Herzberga – zob. Z. Jasiński (red.), *Ekonomika i organizacja pracy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 84 i n.

<sup>13</sup> J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu: Wrocław–Poznań 1998, s. 96–98.

<sup>14</sup> J. Koziński, T. Listwan, op.cit., s. 99–101.

<sup>15</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.



zacyjnego konkretnej firmy oraz stopnia uwzględnienia różnych elementów poszczególnych funkcji zarządzania, działania i analizy w tym zakresie mogą ułatwiać właściwy dobór składników klimatu organizacyjnego oraz wzmacniać trafność twierdzeń badawczych.

Nadmierna koncentracja na kształtowaniu dobrego klimatu organizacyjnego może jednak w niektórych sytuacjach prowadzić do różnych zakłóceń i dysfunkcji w procesie zarządzania oraz osłabiać efektywność funkcjonowania firmy. Te antynomie powinny być dostrzegane i uwzględniane w pracy kierowniczej.

I tak np. angażowanie zatrudnionych pracowników w procesy wypracowywania celów i planowania jest wskazane z punktu widzenia kształtowania dobrego klimatu organizacyjnego, ale jednocześnie może wydłużyć czas planowania i pogorszyć jakość planów. Problem taki może się pojawić zwłaszcza w sytuacji, gdy termin ustalenia planów jest krótki, a opinie na temat planów i sposobów ich wykonania są bardzo podzielone na różnych szczeblach i w różnych komórkach organizacyjnych. Znanym zagrożeniem występującym przy tzw. oddolnym ustalaniu celów jest także zjawisko dozowania efektów, polegające na dążeniu pracowników do wyznaczania niższych wymagań zadaniowych (w nadziei na większą pewność dodatkowych wynagrodzeń). W praktyce można jednak zauważyć, że sam proces angażowania i wysłuchania opinii pracowników już jest czynnikiem kształtującym odpowiedni klimat organizacyjny, ponieważ w wielu firmach decyzje w stosunku do planów są podejmowane przez kierownictwo, bez udziału pracowników.

W odniesieniu do funkcji organizowania może pojawić się problem nierównego podziału zasobów, np. jeden wydział lub komórka potrzebują większej ilości nowego sprzętu, zasobów finansowych itd. niż pozostałe i w następstwie doprowadzić do złej atmosfery w firmie. Aby zapobiec tego typu przypadkom, należy uświadamiać pracowników w kwestii priorytetów realizowanych zadań i w miarę możliwości uzasadnić podjęte decyzje w zakresie podziałów i pomocy poszczególnym wydziałom. Jednocześnie warto dodać, że przydzielenie zasobów (np. nowe komputery, samochody czy sprzęt biurowy) może być traktowane jako motywujący bodziec pozytywny za osiąganie dobrych wyników w wykonywanej pracy. Zakłócenia mogą wywołać także działania na rzecz w pełni klarownego podziału kompetencji. W każdej sytuacji występują pewne rozsądne granice między stopniem szczegółowości i ogólności regulowania kompetencji. Przekraczanie tych granic zdecydowanie zwiększa czasochłonność działań z tym związanych, co najczęściej nie tylko nie jest rekompensowane większą efektywnością zarządzania, ale zwykle tę efektywność jeszcze obniża. Z drugiej strony, zbyt ogólnikowy zakres kompetencji osób zajmujących stanowiska kierownicze (szczególnie te wyższe) w konfrontacji z dążeniem do bardzo szczegółowej regulacji kompetencji na stanowiskach hierarchicznie niższych, może prowadzić do konfliktów spowodowanych poczuciem niesprawiedliwości przy egzekwowaniu odpowiedzialności.

Działania ukierunkowane na poprawę klimatu organizacyjnego poprzez wzmocnienie funkcji motywowania może także skutkować różnymi dysfunkcjami.



Na przykład zawodne mogą okazać się działania kierownika ukierunkowane na rozpoznanie potrzeb, oczekiwań, osobowości, aspiracji czy systemu wartości podwładnych. Ponadto, nawet przy pełnym rozpoznaniu podwładnych pojawia się problem różnorodności podległych pracowników oraz indywidualnego dostosowania do każdego z nich właściwego sposobu oddziaływania przez kierownika. Mogą także wystąpić rozbieżności między stylem kierowania preferowanym przez konkretnego kierownika a stylem kierowania odpowiednim dla danej sytuacji bądź oczekiwanym przez podwładnych. Nadmierne różnice w oddziaływaniu na podległych pracowników (nawet uzasadnione) mogą z kolei wywołać niezadowolenie tych ostatnich, powiązane z poczuciem niesprawiedliwości. Jeszcze inna sprzeczność może wynikać z nadmiernej otwartości na nowe pomysły ze strony podwładnych, co w konsekwencji może prowadzić do osłabienia wydajności i efektywności wykonywania zadań podstawowych. Generalnie trudna sztuka neutralizowania sygnalizowanych zagrożeń w procesie motywowania pracowników sprowadza się do zrozumienia zasady, że dobry kierownik nie musi być lubiany przez podwładnych, ale powinien być przez nich szanowany.

Nadmierna koncentracja działań nastawionych na poprawę klimatu organizacyjnego może prowadzić do utrudnień i dysfunkcji w wypełnianiu funkcji kontrolnej. Przejawem tego może być np. sytuacja, w której przełożony (nastawiony na źle pojmowaną satysfakcję podwładnych) przy egzekwowaniu odpowiedzialności minimalizuje bądź bagatelizuje ewidentne błędy czy zaniechania podwładnych. W takich przypadkach nierzadko nagina się system ocen pracowników do stopnia zadowolenia pracowników i oczekiwań płacowych tych ostatnich, pomijając rzeczywiste osiągnięcia. Przyczyn niepowodzeń poszukuje się zwykle po stronie czynników niezależnych od pracownika i komórki. Innym zagrożeniem w wypełnianiu funkcji kontrolnej może być nadmierna skłonność kierownika do analizowania przyczyn sukcesów bądź porażek pracy podwładnych według własnej wizji i własnego rozpoznania, przy minimalizowaniu przemyśleń oraz wniosków pracowników podległych. W takich sytuacjach intencje kierownika są nierzadko zrozumiałe i szlachetne – chęć pomocy podwładnemu, przyspieszenie jego rozwoju zawodowego poprzez transfer własnych doświadczeń. Tymczasem rezultaty takich działań nie zawsze są skuteczne, niekiedy mogą nawet obniżać zadowolenie pracowników oraz osłabiać ich poczucie odpowiedzialności.

Należy zwracać uwagę na możliwe sprzeczności pomiędzy realizacją poszczególnych funkcji zarządzania a kształtowaniem dobrego klimatu organizacyjnego i być świadomym niebezpieczeństw za tym idących, równocześnie jednak powinno się pamiętać, że jest dużo więcej możliwości realizowania funkcji zarządzania i jednoczesnego kształtowania odpowiedniego klimatu organizacyjnego w taki sposób, aby w rezultacie efektywnie wykonywać zadania firmy przy wysokiej ocenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Klimat organizacyjny i dbałość o jego pozytywne wyniki nie jest jeszcze procedurą powszechnie stosowaną i uświadamianą co do istotności przez polskich przedsiębiorców.

## Zakończenie

W opracowaniu podjęto próbę wykazania, że każda z funkcji zarządzania jest bezpośrednio lub pośrednio związana z klimatem organizacyjnym, przy czym największa intensywność wzajemnych relacji występuje w doniesieniu do motywowania. Istotna rola kształtowania dobrej atmosfery w miejscu pracy jest szczególnie mocno powiązana z motywacją pozamaterialną, znaczącą nie mniej niż motywacja materialna, kojarzona wynagrodzeniem i nagrodami pieniężnymi. Przedstawione w artykule sposoby realizacji poszczególnych funkcji zarządzania z jednoczesnym kształtowaniem dobrego klimatu organizacyjnego w większości kojarzą się z niematerialnymi elementami motywacji, w związku z czym stosunkowo mało kapitałochłonnymi. Pomimo wskazania niektórych sprzeczności pomiędzy realizacją funkcji zarządzania i jednoczesnej dbałości o satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy, autor przedstawił możliwości wzmacniania pozytywnych relacji w zakresie stanowiącym przedmiot opracowania.

## Literatura

- Buckingham M., Hoffman C., *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Borkowska S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Humble J.W., *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1975.
- Jasiński Z. (red), *Ekonomika i organizacja pracy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Terra, Poznań 1999.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu, Wrocław-Poznań 1998.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1977.
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Przybyła M., Wudarszewski W., Koziński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1995.
- Steinmann H., Schreyoegg G., *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Wudarszewski G., *Konceptualizacja pojęć kultura organizacyjna i klimat organizacyjny*, Zeszyty Naukowe WSB Wrocław, Wrocław 2005, nr 5 i piśmiennictwo tam wskazane.
- Wudarszewski G., *Diagnoza klimatu organizacyjnego na przykładzie ZEM Duszniki Sp. z o.o.*, ZN WSB Wrocław nr 7, Wrocław 2007.
- Wudarszewski G., *Technika OCE II jako narzędzie oceny klimatu organizacyjnego w świetle badań w firmach polskich*, ZN WSB Wrocław nr 7, Wrocław 2007.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

Grzegorz Wudarzewski

**Organizational climate in the light of management functions**

SUMMARY

The paper is devoted to the relations among the management functions and the organizational climate. The influence of organizational climate on the performance of management functions, including planning, organizing, motivating and control, is the main focus of the paper. Basing on theoretical assumptions and research findings the author outlines the way the above management functions are executed under different organizational climates.



Recenzent

*Adam Czerwiński*

Rada Programowa

*Ewa Bogucka-Kisiel*

*Maria Cieślak*

*Stefan Forlicz*

*Barbara Iwaszkiewicz-Rak*

*Danuta Misińska*

*Grażyna Światowy*

Redaktor naukowy

*Leszek Patrzalek*

Projekt okładki

*Jan Ślusarski*

Redaktor

*Irena Gawron*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2007

ISSN 1643-7772

WYDAWNICTWO

WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ

w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań

tel. (0-61) 655 33 99, fax (0-61) 655 33 97

e-mail: [wydawwsb@wsb.poznan.pl](mailto:wydawwsb@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl)

<http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl>

Skład i łamanie: *Marlena Pigla*

Druk i oprawa: Zakład Poligraficzno-Wydawniczy M-Druk

Wągrowiec, ul. M. Konopnickiej, tel. (0-67) 268 57 37