

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Regina Bogaczyk

**KLIMAT ORGANIZACYJNY JAKO CZYNNIK ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Dr hab. Katarzyny Szczepańskiej – Woszczyń, prof. AWSB

Promotor pomocniczy

Dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	5
3. Przebieg badań i struktura pracy	10
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	12
5. Wnioski z badań	19
6. Kierunki dalszych badań	30
7. Wartość dodana pracy	32
8. Plan pracy	33

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Współczesne organizacje funkcjonują w rzeczywistości określanej często akronimem VUCA, charakteryzującej się zmiennością (ang. *volatility*), niepewnością (ang. *uncertainty*), znaczną złożonością (ang. *complexity*) i niejednoznacznością (ang. *ambiguity*)¹. Te cechy otoczenia sprawiają, że trudne jest przewidywanie jakichkolwiek trendów czy tendencji w rozwoju organizacji, w tym także tych związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Zmusza to przedsiębiorstwa do szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w nieprzewidywalnym otoczeniu. W sposób szczególny dotyczy to przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w jeszcze bardziej złożonej rzeczywistości. W związku z większą mobilnością, dostępnością miejsc pracy nie tylko w kraju, ale i za granicą, a zatem szerszymi perspektywami zatrudnienia, zwłaszcza młodsze pokolenia pracowników wykazują niższy stopień lojalności i przywiązania do jednej organizacji i częściej zmieniają pracę². W kontekście wejścia na rynek pracy nowych pokoleń pracowników, niepokojącym zjawiskiem jest tzw. *job hopping*³, czyli brak potrzeby stałości zatrudnienia – nastawienie na częste jego zmiany. Taka postawa świadczy o braku przywiązania do pracodawcy, a nastawienie młodych ludzi generuje liczne wyzwania dla działów HR i menedżerów w zakresie tworzenia takich warunków pracy, które oddziaływałyby w sposób stymulujący na zaangażowanie pracowników i ich przywiązanie do organizacji. Aby móc konkurować w oparciu o unikalny rodzaj kapitału, jakim jest kapitał ludzki, organizacje stają obecnie przed wyzwaniem związanym z pozyskaniem i utrzymaniem utalentowanych, lojalnych, oddanych i zaangażowanych pracowników, którzy będą wykraczali poza ustalony zakres obowiązków i aktywnie uczestniczyli w inicjatywach organizacji, przyczyniając się do uzyskania przez nie przewagi nad konkurencją⁴.

Poszukiwanie skutecznych sposobów angażowania pracowników wydaje się istotną kwestią z uwagi na wymierne korzyści dla organizacji płynące z takiej postawy. Wyniki badań prowadzonych przez Instytut Gallupa⁵ wskazują, że firmy o wysokim poziomie zaangażowania pracowników osiągają lepsze efekty niż te, w których pracownicy wykazują niższy jego poziom⁶. Zwiększają również swoje zyski⁷. Zaangażowanie pracowników przekłada się na lepsze wyniki biznesowe⁸ oraz na oceny klientów, które w grupie przedsiębiorstw o wysokim zaangażowaniu pracowników są wyższe o 10%, a w ich konsekwencji sprzedaż wzrasta o 20%. Zaangażowanych pracowników uznaje się także za główne źródło kreowania wartości w organizacji⁹. J.L. Caulfield i A. Senger¹⁰ oraz R. Gerards¹¹ i in. stoją na stanowisku, że zaangażowanie pracowników jest

¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 512; E. Błaszczak, *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: Zaufanie, Zespół, Zaangażowanie, Zmiana, Zwinność*, Wyd. Helion, Gliwice, 2020, s. 20-22.

² D. Lewicka, A. Glińska-Noweś, *Sila praktyk personalnych w kreowaniu zaangażowania pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538, s. 205.

³ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358, s. 42.

⁴ M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Kompetencje menedżerskie jako źródło przewagi konkurencyjnej sektora MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, Tom XVIII, Zeszyt 12, Część I, s. 336.

⁵ Instytut Gallupa to najstarszy instytut badania opinii społecznej na świecie, założony w 1935 roku przez George'a Gallupa.

⁶ B. Deszczyński, *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwach branży usług biznesowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, vol. 6, no. 4, s. 125.

⁷ „Zaangażowanie 2022. Raport”, www.enpulse.eu/raport-zaangazowanie-2022, [dostęp: 30.03.2023].

⁸ P. Zakobielska, *Rola zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie” 2017, tom 43, XLIV, nr 3, ss. 123-133, s. 123.

⁹ B. Dobięgała-Korona, *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*. w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych*, P. Banasik, R. Sobiecki (red.), Część II: „Zarządzanie i Ekonomia”, C.H. Beck, Warszawa, 2016, s. 38.

¹⁰ J.L. Caulfield, A. Senger, *Perception is reality: Change leadership and work engagement*, „Leadership & Organization Development Journal” 2017, Vol. 38, issue 7, s. 927-928.

¹¹ R. Gerards, A. de Grip, C. Baudewijns, *Do new ways of working increase work engagement?* „Personnel Review” 2018, Vol. 47, issue 2, ss. 518-520.

kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji, ponieważ to zaangażowanie przekłada się na dobrą atmosferę w miejscu pracy, zmniejsza się ryzyko konfliktów w zespole, a pracownicy, czując się częścią tego zespołu, efektywnie współpracują na rzecz interesów organizacji. Pozytywne efekty wysokiego poziomu zaangażowania wydają się nie pozostawiać wątpliwości, należy jednak wspomnieć również o konsekwencjach odwrotnej sytuacji. Obok wspomnianego już wyżej wpływu na wyniki biznesowe czy też współpracę w zespołach, brak zaangażowania skutkuje większą absencją pracowników¹². Skłania ich również do odejścia z organizacji¹³, a to generuje wiele kosztów, między innymi te związane z kolejną rekrutacją i wdrożeniem nowych osób do pracy na danym stanowisku. Dla pracodawcy koszt związany z brakiem zaangażowania to 35% wynagrodzenia pracownika¹⁴. Jednocześnie to zjawisko wskazuje się jako jedną z głównych przyczyn problemów gospodarczych na świecie¹⁵. Amerykański Instytut Gallupa na podstawie badań oszacował, że niski poziom zaangażowania to dla światowej gospodarki koszt rzędu 7,8 bln USD, odpowiadający za 11% PKB w skali globalnej¹⁶. Warto zatem poświęcić temu zagadnieniu więcej uwagi.

Zagadnienie zaangażowania pracowników stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko naukowców, ale także firm konsultingowych. Warto uwzględnić doniesienia z prowadzonych przez nie badań z uwagi na ich bardzo szeroki zasięg. Już w 2017 r. wyniki badań przeprowadzonych przez Aon Hewitt¹⁷ sygnalizowały rekordowo niski poziom zaangażowania. Wtedy 52% osób zadeklarowało brak zaangażowania w wykonywaną pracę. W jednym z najnowszych raportów pn. „*Zaangażowanie 2022. Raport*”, opublikowanym 10.03.2023 r. przez firmę Enpuls¹⁸, dotyczącym poziomu zaangażowania pracowników w Polsce w 2022 r., można znaleźć informację o tym, że ogólny wskaźnik zaangażowania w 2022 r. wynosił 65%. Mimo, iż dane z najbardziej aktualnych raportów poziomu zaangażowania pracowników są nieco bardziej optymistyczne, to nadal poziom ten trudno uznać za zadowalający. W tym miejscu należy przywołać jeszcze jeden raport opublikowany przez ekspertów z zespołu Human Capital Deloitte w opracowaniu pn. *Od fali odejść do fali zmian. Czy jesteśmy gotowi na nowe podejście do pracy?*¹⁹. Wynika z niego, że na całym świecie zauważa się zjawisko określane jako *Great Resignation* (Wielka Rezygnacja), przejawiające się rosnącą rotacją i spadkiem zaangażowania. Jak wynika z analiz dokonanych przez AMA Research²⁰, problem z zaangażowaniem pracowników zgłasza aż 60% organizacji. Ogólne zniechęcenie i obniżoną motywację wśród pracowników dostrzega aż 61% specjalistów ds. HR oraz 41% menedżerów²¹. Zgodnie z danymi z raportu *TrendyHR 2023*²² – budowanie zaangażowania pracowników znalazło się na czele listy priorytetów na bieżący rok. Zgodnie z informacjami zawartymi w

¹² P.E. Anthony-McMann [i in.], *Exploring Different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout*, “Human Resource Development Quarterly” 2017, Vol. 28, issue 2, ss.192-193.

¹³ „*Zaangażowanie 2022. Raport*”, www.enpulse.eu/raport-zaangazowanie-2022, [dostęp: 30.03.2023].

¹⁴ Tamże.

¹⁵ B. Motyka, *Employee Engagement and Performance: A Systematic Literature Review*, “International Journal of Management and Economics” 2018, Vol. 54, issue 3, s. 227.

¹⁶ <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>, [dostęp: 30.03.2023].

¹⁷ Aon plc, 2017 *Trends in Global Employee Engagement. Global anxiety erodes employee engagement gains*, <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> [dostęp: 30.03.2021].

¹⁸ Firma Enpuls corocznie przeprowadza badania poziomu zaangażowania, ostatnie obejmowało 8000 respondentów.

¹⁹ Human Capital Deloitte, *Od fali odejść do fali zmian. Czy jesteśmy gotowi na nowe podejście do pracy? 2022* <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/co-drugi-badany-polski-pracownik-zamierza-zmienic-prace-w-ciagu-najblizszego-pol-roku.html>, [dostęp: 20.04.2023].

²⁰ AMA Research, *Employee Engagement, Motivation, and Productivity in the New Workplace. Fostering a Sense of Belonging and Shared Purpose Among Remote and Hybrid Workers*, AMA Quarterly. Fall 2021, Vol. 7 Issue 3, s. 4-6.

²¹ Extended Tools, *The Great Unknown. Zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz Great Resignation* <https://lp.extended.tools/raporty-o-trendach>, [dostęp: 20.04.2023].

²² Raport #TrendyHR_2023, Wyd. Agencja Grow, s. 8-9.

opracowaniu pn. *”Polski menedżer. Praktyki, wyzwania, rozwój”*, stanowiącym raport z badania House of skills 2021/2022²³, menedżerowie mierzą się z niskim zaangażowaniem, konfliktami w zespole oraz wypaleniem i brakiem motywacji u pracowników jako najtrudniejszymi wyzwaniami w zarządzaniu ludźmi.

Przywołane dane z raportów, mówiące o wyzwaniach stojących przed kadrą zarządzającą i wskazujące na niestabilność poziomu zaangażowania pracowników powinny rzeczywiście wzbudzić niepokój, ale jednocześnie ciekawość i skłaniać do prowadzenia dalszych badań w celu zgłębienia tego zagadnienia, w szczególności dociekania jego przyczyn. Istotne wydaje się wskazanie czynników, które wiążą się z najniższym poziomem zaangażowania pracowników. Wymaga to jednak rozpoznania potrzeb i oczekiwań pracowników oraz poszerzania wiedzy na temat podłoża ich różnych postaw i zachowań w organizacji. Mimo dość intensywnego zainteresowania badaczy zagadnieniem zaangażowania oraz klimatu organizacyjnego, nadal wiele pytań pozostaje otwartych, ponieważ brakuje opracowań zestawiających ze sobą te dwa zjawiska i pokazujących zależności między nimi, a wyniki dotychczasowych badań są niejednoznaczne i odnoszą się do wybranych aspektów tych zagadnień (luka teoretyczna), co pozwala uznać ten obszar za interesujący poznawczo i wymagający dalszej eksploracji naukowej. Brakuje również doniesień z badań odnoszących się do roli klimatu organizacyjnego w budowaniu zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych, co stanowi lukę empiryczną. Dostępne narzędzia badawcze pozwalające na ocenę klimatu panującego w organizacji oparte są głównie na teoriach z początków zainteresowania tą problematyką (luka metodyczna), a zatem celowe jest ich aktualizowanie na bazie najnowszych osiągnięć naukowych. Z kolei zainteresowanie autorki przedsiębiorstwami międzynarodowymi uzasadnia rosnąca na przestrzeni ostatnich lat liczba inwestycji zagranicznych w Polsce oraz wzrost poziomu umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Wydaje się, że sposoby zarządzania kapitałem ludzkim w tych podmiotach są w dużej mierze intuicyjne, a menedżerom brakuje wiedzy i umiejętności, by potencjał wynikający ze zróżnicowania kulturowego pracowników przekuć w sukces organizacji (luka aplikacyjna). Zachodzi zatem potrzeba udzielania menedżerom tych przedsiębiorstw rekomendacji opartych na aktualnej wiedzy i popartych wnioskami z badań empirycznych, co autorka przyjęła za jeden z celów w niniejszym opracowaniu.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

W związku ze zidentyfikowaniem luki teoretycznej, empirycznej, metodycznej i aplikacyjnej cele badawcze zostały ukierunkowane na ich wypełnienie. Sformułowano następujący cel główny: **Zidentyfikowanie zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych i określenie możliwości wzmacniania zaangażowania pracowników poprzez kształtowanie klimatu organizacyjnego.** Nadrzędnemu celowi rozprawy przyporządkowane zostały cele szczegółowe na następujących płaszczyznach:

Na płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej zdefiniowano następujące cele:

C1 uporządkowanie aparatu pojęciowego dotyczącego zaangażowania pracowników i klimatu organizacyjnego w ujęciu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

²³ House of skills 2021/2022, *Polski menedżer. Praktyki wyzwania, rozwój* www.houseofskills.pl, [dostęp: 16.04.2023].

C2 rozpoznanie znaczenia zaangażowania pracowników i klimatu organizacyjnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji;

C3 opracowanie koncepcji klimatu organizacyjnego wraz z jego poszczególnymi wymiarami;

C4 określenie związków klimatu organizacyjnego, w tym jego poszczególnych wymiarów z zaangażowaniem pracowników;

Na płaszczyźnie metodycznej postawiono następujące cele:

C1 opracowanie autorskiego narzędzia do badania klimatu organizacyjnego w postaci kwestionariusza ankiety i poddanie go walidacji;

C2 opracowanie kwestionariusza wywiadu pogłębionego z kadrami zarządzającą przedsiębiorstw międzynarodowych.

Powyższe cele zostały dopełnione celami empirycznym, do których zaliczyć można:

C1 Analiza i ocena poziomu zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych;

C2 Weryfikacja modelu badawczego zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych;

C3 Weryfikacja założenia o występowaniu zależności między poszczególnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w organizację i w pracę;

C4 Zidentyfikowanie wymiarów klimatu organizacyjnego, które w największym stopniu przyczyniają się do zaangażowania się pracowników w pracę i organizację;

C5 Rozpoznanie możliwości celowego kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego większemu zaangażowaniu pracowników.

Na płaszczyźnie aplikacyjnej określono następujące cele:

C1 sformułowanie rekomendacji dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników poprzez celowe i świadome kształtowanie klimatu organizacyjnego;

C2 opracowanie autorskiego narzędzia do badania klimatu organizacyjnego (kwestionariusz ankiety) dedykowanego menedżerom przedsiębiorstw międzynarodowych.

Sformułowano hipotezę główną oraz hipotezy cząstkowe, które zostały uszczegółowione poprzez odniesienie do poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego oraz osobno do zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych.

HIPOTEZA GŁÓWNA:

Klimat organizacyjny stanowi istotny czynnik zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych.

Hipotezy cząstkowe:

H1 Istnieje dodatnia zależność pomiędzy oceną klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych

H1a. Pozytywna ocena wymiaru kierowania przełożonego przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w organizację.

H1b. Pozytywna ocena wymiaru elastyczności wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.

H1c. Pozytywna ocena komunikacji w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.

H1d. Pozytywna ocena relacji w zespole wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.

H1e. Pozytywna ocena poziomu autonomii pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w organizację.

H1f. Pozytywna ocena systemu nagradzania i motywowania w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.

H1g. Pozytywna ocena organizacji pracy i jej charakteru wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.

H1h. Pozytywna ocena podejścia do różnorodności w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.

H1i. Wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa psychologicznego u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związany jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w organizację.

H1j. Niższe poczucie obciążenia pracą u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związane jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w organizację.

H2 Istnieje dodatnia zależność pomiędzy oceną klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych.

H2a. Pozytywna ocena wymiaru kierowania przełożonego przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w pracę.

H2b. Pozytywna ocena wymiaru elastyczności przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym poziomem zaangażowania w pracę.

H2c. Pozytywna ocena komunikacji w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę.

H2d. Pozytywna ocena relacji w zespole wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę.

H2e. Pozytywna ocena poziomu autonomii przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w pracę.

H2f. Pozytywna ocena systemu nagradzania i motywowania wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę.

H2g. Pozytywna ocena organizacji pracy i jej charakteru wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę.

H2h. Pozytywna ocena podejścia do różnorodności w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę.

H2i. Wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa psychologicznego u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związany jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w pracę.

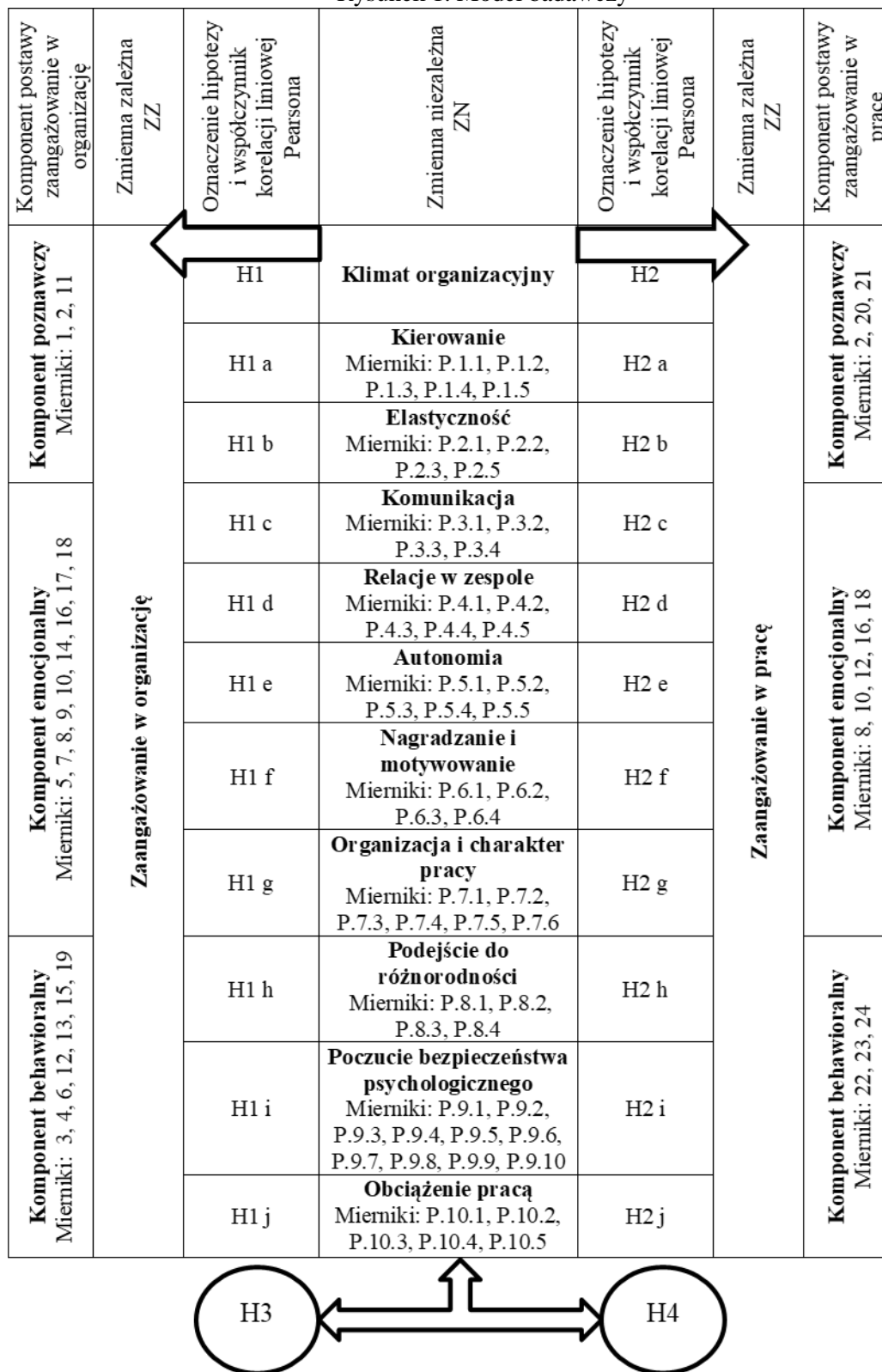
H2j. Niższe poczucie obciążenia pracą u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związane jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w pracę.

H3 Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego kluczowe dla postawy zaangażowania w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych.

H4 Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego kluczowe dla postawy zaangażowania w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych.

Operacjonalizacja zmiennych pozwoliła na zbudowanie modelu badawczego. Model ilustruje hipotetyczne relacje między nimi leżące u podstaw sformułowanych założeń badawczych.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne

3. Przebieg badań i struktura pracy

- Przegląd literatury krajowej i zagranicznej. Bazy: EBSCOHost, ScienceDirect-Elsevier, Insights, Emerald Google Scholar, ProQuest, Scopus/SciVal, Web of Science/InCites, Wiley Online Library.
- Sformułowanie problemu naukowego, celów i hipotez badawczych
- Opracowanie modelu badawczego
- Dobór metod i narzędzi badawczych
- Ustalenie zakresu badań i próby badawczej
- Przeprowadzenie badań pilotażowych (195 os.)
- Przeprowadzenie badań właściwych: ilościowych (835 os.) i jakościowych (15 os.)
- Analiza wyników badań i weryfikacja empiryczna hipotez badawczych(program PS IMAGO PRO 7.0 (IBM SPSS STATISTICS 27.0))
- Wysłunięcie wniosków z badań ilościowych i jakościowych

Opracowane narzędzie badawcze poddano weryfikacji statystycznej w oparciu o współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha (α) i confirmacyjną analizę czynnikową (CFA). Oceniając adekwatność zestawu zmiennych dla analizy czynnikowej wykorzystano KMO (miarę Kaisera-Mayera-Olkina) oraz test sferyczności Bartletta. Badanie zależności między klimatem organizacyjnym i jego poszczególnymi wymiarami a zaangażowaniem w organizację i zaangażowaniem w pracę przeprowadzono w oparciu o analizę regresji liniowej. Analizy rozkładów poszczególnych zmiennych dokonano z wykorzystaniem podstawowych statystyk opisowych oraz testów służących do porównania populacji (test t-Studenta, test Manna - Whitneya, Anova, test Kruskala - Wallisa) oraz badania zależności parami (współczynnik korelacji r-Pearsona, rho - Spearmana i testy ich istotności).

Niniejsza rozprawa złożona jest z dwóch części – teoretycznej oraz empiryczno-aplikacyjnej opatrzonej wstępem i podsumowaniem. Część teoretyczną stanowią pierwsze trzy rozdziały. W dalszej kolejności przedstawiono wyniki badań empirycznych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych.

Rozdział pierwszy poświęcony został przybliżeniu znaczenia postawy zaangażowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji. Dokonano prezentacji różnych definicji i koncepcji zaangażowania oraz scharakteryzowano wybrane podejścia badawcze. Omówiono także wielowymiarowy charakter tego zagadnienia i przedstawiono jego złożoność. Opisane zostały źródła i czynniki zaangażowania, a także proponowane przez różnych autorów sposoby wpływania na zaangażowanie pracowników. Wskazano lukę badawczą dotyczącą konieczności poszukiwania aktualnej wiedzy o uwarunkowaniach tej postawy i możliwościach jej wzmacniania.

W **rozdziale drugim** zaprezentowano zagadnienie klimatu organizacyjnego rozpoczynając od przybliżenia genezy zainteresowania badaczy tym zagadnieniem oraz zdefiniowania pojęcia, poprzez przedstawienie najważniejszych koncepcji, omówiono znaczenie klimatu organizacyjnego w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Ponadto scharakteryzowano wybrane typologie i uwarunkowania klimatu organizacyjnego. W końcowej części rozdziału zaprezentowano autorską koncepcję klimatu organizacyjnego krótkie

wprowadzenie do koncepcji celowego kształtowania klimatu organizacyjnego, w taki sposób, by wzmacniać pożądane postawy pracowników, w tym ich zaangażowanie.

Celem **rozdziału trzeciego** było zaprezentowanie uwarunkowań kulturowych zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstw międzynarodowych. Omówiono wpływ procesu globalizacji na działalność przedsiębiorstw oraz ukazano specyfikę zarządzania międzynarodowego. Szczególny akcent położono na przedstawienie znaczenia różnorodności i międzykulturowości w zarządzaniu kapitałem ludzkim przedsiębiorstw. Odwołując się do wybranych modeli różnic kulturowych przedstawiono główne wymiary obrazujące nasilenie poszczególnych cech i wartości kulturowych oraz zaprezentowano rolę kultury narodowej i kultury organizacyjnej w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników. Rozdział kończy omówienie uwarunkowań kulturowych głównych procesów kadrowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Rozdział czwarty otwiera część badawczą dysertacji, która jest ukierunkowana na zaprezentowanie przyjętego podejścia badawczego i przedstawienie dowodów empirycznych na potwierdzenie założonych zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych. Rozdział zaczyna się od wstępu do badań empirycznych nakreślającego przesłanki podjęcia badań we wskazanym obszarze, przyjęte założenia teoretyczne i metodologiczne, w tym paradygmaty, które stały się punktem odniesienia w badaniach. Następnie przedstawiono problem i pytania badawcze, dalej główny cel badań oraz cele szczegółowe. Omówiono zakres i główne założenia badań oraz etapy ich przeprowadzania. W następnej kolejności przedstawiono model badawczy, wskazano zmienne i sformułowano hipotezy badawcze. Ponadto przedstawiono metody, narzędzia i techniki badawcze oraz procedurę weryfikacji empirycznej przyjętych założeń. Omówione zostały także zasady doboru próby oraz jej charakterystyka. Przedstawiono również procedurę walidacji narzędzia badawczego.

W **piątym rozdziale** przedstawione zostały wyniki badań ilościowych i jakościowych oraz analiza statystyczna zależności między zmiennymi, która umożliwiła weryfikację postawionych hipotez badawczych oraz modelu badawczego. Następnie przedstawiono przebieg weryfikacji statystycznej sformułowanych hipotez badawczych wskazujących na istnienie zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych. Udzielono także odpowiedzi na pytania badawcze. W końcowej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań jakościowych.

Celem **rozdziału szóstego** było przeprowadzenie dyskusji wyników badań empirycznych – ilościowych i jakościowych. Omówiono ustalone w badaniach zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę i w organizację. Następnie przedstawiono wnioski oraz koncepcję kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu poziomowi zaangażowania pracowników. Ponadto sformułowano rekomendacje dla praktyków zarządzających przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Wskazano również ograniczenia badań i ich potencjalne, dalsze kierunki.

W zakończeniu dokonano podsumowania wyników badań empirycznych i wysnutych na ich podstawie wniosków. Wskazano możliwości kształtowania klimatu wysokiego zaangażowania oraz nakreślono możliwość wykorzystania rekomendacji sformułowanych na podstawie przeprowadzonych analiz w praktyce zarządzania

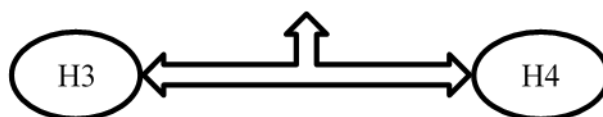
kapitałem ludzkim. Dysertacja zawiera również bibliografię podzieloną na publikacje zwarte, publikacje ciągłe oraz netografię. Na końcu przedstawiono wykazy tabel i rysunków.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Głównym założeniem badawczym było zidentyfikowanie zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych. Na modelu badawczym poddanym weryfikacji empirycznej ukazano istotne statystycznie związki między poszczególnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w organizację i w pracę wyrażone poprzez współczynnik korelacji liniowej Pearsona (przy $p < 0,001$).

Rysunek 2. Model badawczy poddany weryfikacji empirycznej

Komponent postawy zaangażowanie w organizację	Zmienna zależna ZZ	Oznaczenie hipotezy i współczynnik korelacji liniowej Pearsona	Zmienna niezależna	Oznaczenie hipotezy i współczynnik korelacji liniowej Pearsona	Zmienna zależna ZZ	Komponent postawy zaangażowanie w pracę	
Komponent poznawczy Mierniki: 1, 2, 11	Zaangażowanie w organizację	0,804	Klimat organizacyjny	0,804	Zaangażowanie w pracę	Komponent poznawczy Mierniki: 2, 20, 21	
		H1 0,797		H2 0,790			
		H1 a 0,692		Kierowanie Mierniki: P.1.1, P.1.2, P.1.3, P.1.4, P.1.5			H2 a 0,679
		H1 b 0,704		Elastyczność Mierniki: P.2.1, P.2.2, P.2.3, P.2.5			H2 b 0,702
		H1 c 0,687		Komunikacja Mierniki: P.3.1, P.3.2, P.3.3, P.3.4			H2 c 0,681
		H1 d 0,647		Relacje w zespole Mierniki: P.4.1, P.4.2, P.4.3, P.4.4, P.4.5			H2 d 0,629
		H1 e 0,724		Autonomia Mierniki: P.5.1, P.5.2, P.5.3, P.5.4, P.5.5			H2 e 0,767
		H1 f 0,728		Nagradzanie i motywowanie Mierniki: P.6.1, P.6.2, P.6.3, P.6.4			H2 f 0,738
		H1 g 0,785		Organizacja i charakter pracy Mierniki: P.7.1, P.7.2, P.7.3, P.7.4, P.7.5, P.7.6			H2 g 0,769
		H1 h 0, 686		Podejście do różnorodności Mierniki: P.8.1, P.8.2, P.8.3, P.8.4			H2 h 0,692
		H1 i 0,575		Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego Mierniki: P.9.1, P.9.2, P.9.3, P.9.4, P.9.5, P.9.6, P.9.7, P.9.8, P.9.9, P.9.10			H2 i 0,541
		H1 j 0,325		Obciążenie pracą Mierniki: P.10.1, P.10.2, P.10.3, P.10.4, P.10.5			H2 j 0,288
Komponent emocjonalny Mierniki: 5, 7, 8, 9, 10, 14, 16, 17, 18					Komponent emocjonalny Mierniki: 8, 10, 12, 16, 18		
Komponent behawioralny Mierniki: 3, 4, 6, 12, 13, 15, 19					Komponent behawioralny Mierniki: 22, 23, 24		



Źródło: Opracowanie własne. $p < 0,001$; p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji liniowej Pearsona

Tabela 1. Zestawienie postawionych hipotez badawczych i rezultatów ich weryfikacji

Hipotezy	Rezultat weryfikacji	Komentarz
HIPOTEZA GŁÓWNA: Klimat organizacyjny stanowi istotny czynnik zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	nie ma podstaw do odrzucenia	Wysoka wartość współczynnika determinacji – $R^2 = 0,647$ – wskazuje, że klimat organizacyjny w znaczącym stopniu (w ok. 65%) wyjaśnia kształtowanie się zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,804**
HIPOTEZY CZĄSTKOWE:		
H1 Istnieje dodatnia zależność pomiędzy oceną klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	nie ma podstaw do odrzucenia	Klimat organizacyjny w znaczącym stopniu, bo w 63,5%, wyjaśnia kształtowanie się zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,797**
H1 a. Pozytywna ocena stylu kierowania przełożonego przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze kierowania Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,692**
H1 b. Pozytywna ocena wymiaru elastyczności wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze elastyczności Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,704** BETA = 0,111*
H1 c. Pozytywna ocena komunikacji w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze komunikacji Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,687**
H1 d. Pozytywna ocena relacji w zespole wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze relacji w zespole Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,647**
H1 e. Pozytywna ocena poziomu autonomii pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze autonomii Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,724** BETA = 0,099*
H1 f. Pozytywna ocena systemu nagradzania i motywowania w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze nagradzania i motywowania Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,728** BETA = 0,183*
H1 g. Pozytywna ocena organizacji pracy i jej charakteru wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację.	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w organizacji i charakteru pracy Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,785** BETA = 0,405*
H1 h. Pozytywna ocena podejścia do różnorodności w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze podejścia do różnorodności. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,686**
H1 i. Wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa psychologicznego u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związany jest z	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w organizację jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze poczucia bezpieczeństwa psychologicznego

Hipotezy	Rezultat weryfikacji	Komentarz
wyższym poziomem ich zaangażowania w organizację		Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,575** BETA = 0,116*
H1 j. Niższe poczucie obciążenia pracą u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związane jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w organizację	nie ma podstaw do odrzucenia	Im mniej pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych czują się obciążeni pracą, tym są bardziej zaangażowani w organizację Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,325** (słaba wielkość efektu) Obciążenie pracą znalazło się ostatecznie poza skalą klimatu organizacyjnego
H2 Istnieje dodatnia zależność pomiędzy oceną klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	nie ma podstaw do odrzucenia	Klimat organizacyjny w znaczącym stopniu, bo w 62,4%, wyjaśnia kształtowanie się zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,790**
H2 a. Pozytywna ocena stylu kierowania przełożonego przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze kierowania. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,679** BETA = -0,138*
H2 b. Pozytywna ocena wymiaru elastyczności przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym poziomem zaangażowania w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze elastyczności Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,702** BETA = 0,080*
H2 c. Pozytywna ocena komunikacji w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze komunikacji. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,681**
H2 d. Pozytywna ocena relacji w zespole wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze relacji w zespole. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,629**
H2 e. Pozytywna ocena poziomu autonomii przez pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych wiąże się z ich wyższym zaangażowaniem w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze autonomii Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,767** BETA = 0,319*
H2 f. Pozytywna ocena systemu nagradzania i motywowania wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze nagradzania i motywowania Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,738** BETA = 0,232*
H2 g. Pozytywna ocena organizacji pracy i jej charakteru wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze organizacji i charakteru pracy Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,769** BETA = 0,333*
H2 h. Pozytywna ocena podejścia do różnorodności w przedsiębiorstwie wiąże się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze podejścia do różnorodności. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,692**
H2 i. Wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa psychologicznego u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związany jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w pracę jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze poczucia bezpieczeństwa psychologicznego Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,541** BETA = 0,074

Hipotezy	Rezultat weryfikacji	Komentarz
H2 j. Niższe poczucie obciążenia pracą u pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych związane jest z wyższym poziomem ich zaangażowania w pracę	nie ma podstaw do odrzucenia	Im mniej pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych czują się obciążeni pracą, tym są bardziej zaangażowani w pracę Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,288** (słaba wielkość efektu) Obciążenie pracą znalazło się ostatecznie poza skalą klimatu organizacyjnego
H3 Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego kluczowe dla postawy zaangażowania w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	nie ma podstaw do odrzucenia	Jako wymiary klimatu organizacyjnego najbardziej istotne dla postawy zaangażowania w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych można wskazać: organizację i charakter pracy, nagradzanie i motywowanie, poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, elastyczność i autonomię. Wymiary te wyjaśniają zmienność zaangażowania w organizację w 66,8%.
H4 Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego kluczowe dla postawy zaangażowania w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	nie ma podstaw do odrzucenia	Jako wymiary klimatu organizacyjnego najbardziej istotne dla postawy zaangażowania w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych można wskazać: kierowanie, organizację i charakter pracy, autonomię, nagradzanie i motywowanie, elastyczność oraz poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Wymiary te wyjaśniają zmienność zaangażowania w pracę w 67,4%.

Źródło: na podstawie badań ** $p < 0,001$; p – prawdopodobieństwo w teście istotności współczynnika korelacji liniowej Pearsona. * BETA – standaryzowany współczynnik regresji

Wszystkie założone w modelu badawczym zależności okazały się istotne statystycznie, dodatnie, silne lub umiarkowane, z wyjątkiem związku zaangażowania z Obciążeniem pracą, gdzie wielkość efektu jest słabsza. Zależności wyrażone są poprzez współczynnik korelacji Pearsona. W tabeli uwzględniono także wartości standaryzowanego współczynnika regresji (BETA) tych wymiarów, które okazały się mieć najsilniejszy wpływ na poszczególne rodzaje zaangażowania. W związku z brakiem podstaw do odrzucenia hipotez badawczych można przyjąć, że uzyskane w badaniach wyniki pozwalają na potwierdzenie hipotezy głównej oraz hipotez cząstkowych. Z kolei weryfikacja statystyczna modelu pomiarowego narzędzia do badania klimatu organizacyjnego skłoniła do wyłączenia podskali do badania Obciążenia pracą. Uznano, że jest to konstrukt odrębny i został oddzielony od narzędzia. Pozostałe wymiary zaproponowane w koncepcji autorki uzyskały potwierdzenie jako części narzędzia do badania klimatu organizacyjnego.

Odpowiedzi na pytania badawcze

Udzielając odpowiedzi na pierwsze pytanie, sformułowane następująco: ***Jaki jest poziom zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych?*** należy wskazać, że poziom zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest dość wysoki. Przyjmuje wartości średnie ok. 4,7 przy max. 7. Dotyczy to zarówno zaangażowania ogółem, jak i zaangażowania w organizację i w pracę. Najwyżej oceniany jest komponent poznawczy zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę oraz komponent behawioralny zaangażowania w pracę. Zaangażowanie pracujących na stanowiskach kierowniczych jest istotnie wyższe niż na nie kierowniczych. We wszystkich ujęciach, najwyższe zaangażowanie odnotowano w podmiotach, których kapitał pochodzi z Czech i Irlandii. Z kolei najniższe wyniki dotyczą organizacji o kapitale chińskim, szwajcarskim, duńskim i japońskim.

Drugie pytanie brzmiało: *Czy istnieje istotna zależność pomiędzy klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych?*

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych jednoznacznie pokazały silną dodatnią zależność między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem w pracę i w organizację. Zależność ta ma w przybliżeniu charakter liniowy, co oznacza, że pracownicy, którzy pozytywnie oceniają klimat organizacyjny są bardziej zaangażowani zarówno w pracę, jak i w organizację. Wysoka wartość współczynnika determinacji – $R^2 = 0,647$ – wskazuje, że klimat organizacyjny w znaczącym stopniu (w ok. 65%) wyjaśnia kształtowanie się zaangażowania pracowników ogółem, a w 63,5%, wyjaśnia kształtowanie się zaangażowania pracowników w organizację i w 62,4%, zaangażowania w pracę.

Na trzecie z postawionych pytań, o następującej treści: *Jakie są zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a poszczególnymi komponentami postawy zaangażowania w pracę i w organizację?* uzyskano odpowiedź wskazującą, że zaangażowanie w pracę z perspektywy poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej jest wyższe wówczas, gdy ocena klimatu organizacyjnego jest wyższa. Klimat organizacyjny ma przy tym największy wpływ na behawioralny komponent zaangażowania w pracę. Podobnie, zaangażowanie w organizację z perspektywy poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej jest wyższe, gdy ocena wszystkich wymiarów klimatu organizacyjnego jest bardziej pozytywna, przy czym najsilniejszy związek obserwuje się między klimatem a komponentem emocjonalnym zaangażowania w organizację.

Pytanie czwarte postawione przez autorkę koncentrowało się na tym, *czy można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego szczególnie istotne dla postawy zaangażowania w pracę i w organizację?* Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego, które w największym stopniu powiązane są z zaangażowaniem pracowników. Są to: Organizacja i charakter pracy, Autonomia, Nagradzanie i motywowanie, Elastyczność, Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego i Kierowanie. Wprawdzie każdy z wymiarów klimatu organizacyjnego ma znaczenie dla budowania zaangażowania, jednak zestawiając ich oddziaływanie razem okazuje się, że **zaangażowanie (ogółem)** jest wyższe, jeśli na wyższym poziomie oceniane są takie wymiary jak: Organizacja i charakter pracy, Nagradzanie i motywowanie, Autonomia, Elastyczność, oraz Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, ale także, jeśli niżej oceniany jest wymiar Kierowanie. **Zaangażowanie pracowników w organizację** jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze Elastyczności, Autonomii, Nagradzania i motywowania, Organizacji i charakteru pracy oraz Poczucia bezpieczeństwa psychologicznego. Z kolei **Zaangażowanie w pracę** jest tym wyższe, im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze Organizacji i charakteru pracy, Autonomii, Nagradzania i motywowania, Elastyczności, oraz Poczucia bezpieczeństwa psychologicznego, ale także, jeśli niżej oceniany jest wymiar Kierowanie.

Piąte pytanie dotyczyło kwestii: *Czy możliwe jest wzmacnianie poziomu zaangażowania pracowników poprzez celowe kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwach międzynarodowych?* Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że celowe kształtowanie klimatu organizacyjnego jest możliwe, ponieważ we wszystkich obszarach, ujętych jako poszczególne wymiary klimatu organizacyjnego, możliwe jest podjęcie działań, które docelowo mogą sprawić, że pracownicy będą angażować się w większym stopniu. Wskazano te wymiary klimatu organizacyjnego, które są szczególnie istotne dla postawy zaangażowania, a zatem działania

podjęte w tych obszarach powinny przełożyć się na lepszą ocenę klimatu organizacyjnego, a tym samym skutkować wzrostem poziomu zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych. Należy również zwrócić szczególną uwagę na te wymiary, które zostały ocenione najsłabiej, bowiem zaniedbania dotyczące tych obszarów mogą skutkować spadkiem zaangażowania wśród pracowników.

Prezentacja wyników badań jakościowych

Podsumowanie analizy odpowiedzi uczestników wywiadów pozwoliła na wysnucie kilku wniosków:

- menedżerowie rozumieją pojęcie zaangażowania, potrafią wymienić zachowania, które o nim świadczą oraz wskazują skutki jego wysokiego poziomu. Jednocześnie badania w tym obszarze prowadzone są rzadko, a ocena opiera się na indywidualnej obserwacji i rozmowach z pracownikami;
- poziom zaangażowania pracowników deklarowany przez przełożonych jest głównie średni i wysoki, choć większość rozmówców dostrzegła jego spadek na przestrzeni ostatnich lat;
- rozmówcy oszacowali liczbę wysoko zaangażowanych pracowników na 30-60% ogółu;
- menedżerowie uważają, że można i należy podejmować działania w celu wzmacniania zaangażowania poprzez klimat organizacyjny, jednak by robić to skutecznie brakuje im wiedzy o uwarunkowaniach funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy oraz tzw. umiejętności miękkich;
- menedżerom brakuje wiedzy o klimacie organizacyjnym. Nie znają tego zagadnienia, choć intuicyjnie potrafią wymienić kilka jego wymiarów oraz dostrzec jego związki z zaangażowaniem pracowników. W reprezentowanych przez nich podmiotach nie podejmuje się ogólnie celowych, zorganizowanych działań, jedynie intuicyjnie oni sami starają się dbać o dobrą atmosferę;
- w reprezentowanych przedsiębiorstwach podejście do różnorodności pracowników jest pozytywne i uregulowane odpowiednimi przepisami, a poza trudnościami językowymi i różnicą w podejściu do obowiązków, znaczących barier kulturowych nie wskazano;
- co do nadgodzin i pracy w weekendy, raczej się ich unika, a w celu zapobiegania przeciążeniu pracowników podejmowane są działania inicjowane przez menedżerów;
- wstępnie założono, że zagadnienie bezpieczeństwa psychologicznego jest zupełnie nieznanie wśród kadry zarządzającej. Przeprowadzone wywiady potwierdziły to przypuszczenie.

Z uwagi na dysproporcje w liczbie uczestników badań ilościowych i jakościowych, nie jest możliwe dokonywanie porównań wyników. Jednak oba badania można uznać za komplementarne względem siebie. Poznanie perspektywy i opinii ze strony różnych grup osób badanych pozwoliło na bardziej kompleksowe rozpoznanie problematyki zaangażowania i klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

5. Wnioski z badań

Uzyskane wyniki badań ilościowych pokazały, że pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych dość wysoko oceniają wszystkie elementy klimatu organizacyjnego, przy czym najwyższej oceniono wymiary: Komunikacji, Kierowania, Organizacji i charakteru pracy oraz Nagradzania i motywowania. Nieco wyższej oceny dokonali kierownicy, co może wynikać z faktu, iż osoby na stanowiskach niekierowniczych silniej odczuwają obciążenie pracą. Członkowie mniejszych zespołów oceniają klimat wyżej, w tym szczególnie takie wymiary, jak: Kierowanie, Relacje w zespole, Autonomię i Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Takie wyniki można wyjaśniać bliższymi relacjami, sprawniejszą komunikacją, ale także tym, że mniejszymi zespołami łatwiej kierować, delegować zadania i monitorować wyniki pracy. Członkowie takich zespołów znają się lepiej, co może podnosić poziom zaufania i poczucia bezpieczeństwa psychologicznego. W dużych zespołach panuje większe rozproszenie, anonimowość, pracownicy często się nie znają, relacje są słabsze, co może powodować niskie poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Ponadto z uwagi na dystans z kadrami zarządzającymi wyższego szczebla, pracownicy mogą czuć się niedoinformowani co do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa. Może to powodować niepewność, domysły i obawy o zatrudnienie. Obciążenie pracą odnotowane jako niższe w dużych zespołach, tłumaczyć można tym, że w większych zespołach łatwiej rozdzielić obowiązki tak, by uniknąć przeciążenia, a ich członkowie mogą się wzajemnie wspierać i zastępować w razie potrzeby. Wydaje się to zrozumiałe również dlatego, że w mniejszych zespołach prawdopodobnie pracownicy mają szerszy zakres obowiązków, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji we wszystkich aspektach. Najwyższe oceny Komunikacji i Kierowania w zespołach liczących do 15 osób mogą być rezultatem kameralnej atmosfery oraz możliwości efektywnego przepływu informacji zarówno pomiędzy przełożonym a podwładnymi, jak i w relacjach między współpracownikami. Mniej jest sytuacji, w których może dojść do zniekształcenia informacji powodującego nieporozumienia. W takich zespołach pracownicy doświadczają większej autonomii oraz mają wyższe poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Znaczenie dla oceny klimatu organizacyjnego ma także wielkość przedsiębiorstwa - najwyższej oceniają go pracownicy mikroprzedsiębiorstw. Tu największe znaczenie mają takie wymiary, jak Komunikacja, Kierowanie, ale istotne okazały się także: Podejście do różnorodności, Organizacja i charakter pracy, Autonomia i Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Z kolei najniższe wyniki dotyczą Nagradzania i motywowania z perspektywy dużych i średnich firm. Pracownicy mikroprzedsiębiorstw oceniają Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego oraz Relacje w zespole istotnie wyżej niż pozostałych. Może to wynikać z integracji pracowników, sprawnego przepływu informacji, większego zaufania oraz możliwości wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Pracownicy takich podmiotów mają większy dostęp do informacji, lepiej znają nawzajem swoje możliwości, kompetencje, a ponadto możliwe jest dokonanie bieżącej, indywidualnej oceny pracy, przez co pracownik może być szybciej dostrzeżony w swoich staraniach i odpowiednio nagrodzony.

Analizując ocenę klimatu organizacyjnego według kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa, zauważyć można, że najlepsze wyniki odnotowano wśród pracowników przedsiębiorstw, których kapitał pochodzi z Indii, Holandii, a także Kanady i USA oraz przedsiębiorstw wielokulturowych. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach wywodzących się z tych krajów najwyższej ocenili Kierowanie. Jeśli chodzi o Holandię, Kanadę i USA można to wyjaśniać niskim dystansem władzy oraz wysokimi wynikami na wymiarze wyrozumiałości wg G. Hofstede, natomiast w Indiach ten dystans jest znaczny, a zasady restrykcyjne. Może to

jednak zależęć od preferencji co do stylu kierowania i relacji zawodowych. Najniższe wyniki odnotowano wśród pracowników przedsiębiorstw o kapitale szwajcarskim, chińskim i japońskim. Są to kraje o podejściu męskim, ukierunkowanym na rywalizację i sukces, zatem być może poczucie presji na wyniki stało się tu przyczyną takich ocen. Największe problemy z obciążeniem pracą deklarowali pracownicy przedsiębiorstw o kapitale belgijskim, zaś najlepszych ocen w tym obszarze dokonali pracujący w przedsiębiorstwach o kapitale pochodzącym z Indii. Belgia to kraj o kulturze męskiej, o wysokim poziomie indywidualizmu i wysokim dystansie władzy, co może wywoływać poczucie wyobcowania, braku wsparcia i z tego wynika przytłoczenie pracą. Z kolei pracownicy podmiotów o indyjskim kapitale ogólnie pozytywnie oceniają klimat. Należy zaznaczyć, że grupy tych pracowników miały różną liczebność i nie były duże, stąd też nie jest możliwe generalizowanie wniosków na całą populację.

Analizując zaangażowanie w sposób sumaryczny, można zauważyć, że zaangażowanie pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych jest na dość wysokim poziomie (ok. 4,7 przy max. 7). Najwyżej oceniany jest komponent poznawczy zaangażowania w organizację i zaangażowania w pracę oraz komponent behawioralny zaangażowania w pracę. Korzystnie oceniano znajomość celów pracy oraz celów firmy. W przypadku czynników poznawczych zaangażowania w pracę wysoka jest też ocena możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności. Te wyniki pokazują, że poczucie sensu pracy i jej celowości, przy jednoczesnej możliwości dostrzeżenia użyteczności własnych kompetencji, jest istotne i realizowane w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Jeśli chodzi o komponent behawioralny, w przypadku zaangażowania w organizację, największe znaczenie można przypisać skłonności badanych do dzielenia się wiedzą oraz polecenia firmy innym, podejmowania pracy w godzinach nadliczbowych, a także niechęci do opuszczenia firmy. Te zachowania z punktu widzenia przedsiębiorstwa są cenne, gdyż bezpośrednio przekładają się na jego wyniki. Skłonność do dzielenia się wiedzą to jedno z zachowań obywatelskich²⁴, świadczące o tym, że pracownicy się wspierają i mogą na sobie polegać. Z kolei polecenie firmy przyczynia się do budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako miejsca, gdzie warto pracować, co pozwala na zainteresowanie rekrutacją szerszego grona wartościowych kandydatów. Gotowość do pracy w godzinach nadliczbowych świadczy o oddaniu pracowników i poczuciu odpowiedzialności za powierzone obowiązki. Wśród osób najrzadziej rozważających zmianę pracy są osoby w wieku 55-64 lata (blisko 70%), podczas gdy w przypadku osób w wieku 25-44 lata odsetek ten wynosi ok. 40%. Można to tłumaczyć faktem, iż czas niedługo przed emeryturą nie jest odpowiedni do radykalnych zmian zawodowych. Pracownicy ci mają świadomość, że nie są najbardziej poszukiwanymi kandydatami do pracy, m.in. z uwagi na brak kompetencji w zakresie nowych technologii. Są to także przedstawiciele pokolenia, które wyrosło w poczuciu poszanowania pracy, potrzeby stałości zatrudnienia z uwagi na wysoki poziom bezrobocia w poprzednich dekadach. Chęć rezygnacji z pracy w ogóle częściej deklarowali mężczyźni niż kobiety, co można wyjaśniać większą tendencją do przywiązania i tworzenia relacji u kobiet, a także tym, że mężczyznom łatwiej znaleźć nową pracę. Jeśli chodzi o behawioralne czynniki zaangażowania w pracę, to najwyżej ocenione zostały możliwości rozwoju i doskonalenia umiejętności. Można to wyjaśniać faktem, iż wśród badanych przeważali ludzie młodzi, często na progu kariery zawodowej, więc ten element powinien być dla nich rzeczywiście istotny. Wśród emocjonalnych komponentów zaangażowania w organizację największe znaczenie można przypisać akceptowaniu wartości, norm, wzorów zachowań i

²⁴ A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki...*, op. cit. s. 455, 462.

sposobów postępowania preferowanych w przedsiębiorstwie. Najbardziej znaczące wydają się tutaj wartości. Jeśli nie są zgodne z tymi, które uznaje pracownik, pojawia się u niego dysonans poznawczy, którego konsekwencją może być odejście z pracy lub uruchomienie tzw. mechanizmów obronnych, w tym przypadku racjonalizacji, polegającej na próbie przekonania samego siebie, że nie ma jednak rozdziewięku między tym, co uznaje się za ważne, a tym, do akceptowania czego jest się zmuszonym. Jeśli chodzi o czynniki emocjonalne zaangażowania w pracę, to jako najistotniejszy wyłania się duma z pracy i wykonywanych zadań. Duma z tego, co się robi świadczy o poczuciu zawodowego spełnienia, a to pozwala zakładać, że pracownicy rzadziej będą rozważali opuszczenie przedsiębiorstwa, które im to zapewnia.

Osoby na stanowiskach kierowniczych mają wyższy poziom zaangażowania niż osoby na stanowiskach niekierowniczych. Taki stan rzeczy wydaje się zrozumiały, trudno bowiem oczekiwać zaangażowania od podwładnych samemu nie będąc jednocześnie w pełni zaangażowanym. Potwierdza to jedna z teorii psychologicznych traktująca o tym, że emocje się udzielają²⁵. Nazywane jest to zarażaniem afektywnym, czyli transferem emocji między ludźmi. Wyniki badań pokazały również, że w mikroprzedsiębiorstwach zaangażowanie jest niższe, a w średnich podmiotach jest wyższe niż łącznie w małych i dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych. To dość zaskakujący wynik, choć potwierdza rezultaty podobnego badania przeprowadzonego M. Chrupałę - Pniak i D. Grabowskiego²⁶. Można by było przypuszczać, że w mikroprzedsiębiorstwach ludzie są mniej anonimowi, tworzą się między nimi silniejsze więzi, komunikacja jest sprawniejsza, a to powinno iść w parze z większym zaangażowaniem. Być może jednak średnie przedsiębiorstwa pozwalają na tworzenie zespołów, których członkowie bardziej się wspierają, mają różnorodne kompetencje i dlatego wzajemnie się uzupełniają i inspirują do wkładania większego wysiłku w pracę. Mogą również nawzajem się zastępować w razie konieczności i zapewniać sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jednocześnie taka wielkość przedsiębiorstwa i zespołów nadal pozwala na ocenę oraz nagradzanie indywidualnego wkładu i wyników, co mobilizuje do większego zaangażowania.

Analiza według kraju pochodzenia kapitału pozwoliła zauważyć, że we wszystkich ujęciach, najwyższe zaangażowanie odnotowano w podmiotach, których kapitał pochodzi z Czech i Irlandii. Z kolei najniższe wyniki dotyczą organizacji o kapitale chińskim, szwajcarskim, duńskim i japońskim. Zarówno Czechy, jak i Irlandię charakteryzuje niewielki dystans władzy, indywidualizm, męskość, zatem nastawienie na wyniki, autonomię, co przy jednoczesnym wsparciu przełożonych może właśnie sprzyjać temu, że pracownicy tych przedsiębiorstw angażują się najbardziej. Z kolei niskie wyniki w przedsiębiorstwach duńskich, szwajcarskich, japońskich i chińskich trudno jednoznacznie wyjaśnić, gdyż w jednych dystans władzy jest niski, wysoki indywidualizm i wysoka wyrozumiałość (Dania, Szwajcaria), zaś w pozostałych przeciwnie (Chiny, Japonia). Można zakładać, że chodzi tu o preferencje wynikające z kultury narodowej, która w różny wpływa na zaangażowanie.

Rezultaty badań pokazały, że klimat organizacyjny ogółem jest istotnie powiązany z zaangażowaniem w organizację, w każdym jego ujęciu. Zależność ma w przybliżeniu charakter liniowy, a przy tym jest silna i dodatnia. Oznacza to, że zaangażowanie ogółem jest wyższe u tych pracowników, którzy wyżej oceniają klimat organizacyjny ogółem. Wprawdzie każdy z wymiarów klimatu organizacyjnego ma znaczenie dla budowania zaangażowania, jednak zestawiając ich oddziaływanie razem (jako „pakiet”) okazuje się, że zaangażowanie

²⁵ M. Wróbel, *Zarażanie afektywne...*, op. cit.

²⁶ M. Chrupała-Pniak, D. Grabowski, *Motywacyjne...*, op. cit. s. 89.

ogółem jest wyższe, jeśli na wyższym poziomie oceniane są wymiary: Organizacja i charakter pracy, Nagradzanie i motywowanie, Autonomia, Elastyczność, Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego i jeśli na niższym poziomie jest Kierowanie. Obciążenie pracą, które znalazło się poza skalą klimatu organizacyjnego, również jest statystycznie istotnie powiązane z zaangażowaniem pracowników. Pracownicy, którzy doświadczają go w mniejszym stopniu są bardziej zaangażowani.

Zaangażowanie pracowników w organizację jest tym wyższe, na im wyższym poziomie jest klimat organizacyjny w wymiarze Organizacji i charakteru pracy, Nagradzania i motywowania, Poczucia bezpieczeństwa psychologicznego, Elastyczności i Autonomii. Osoby na stanowiskach kierowniczych wykazują wyższy poziom zaangażowania w organizację niż osoby na stanowiskach niekierowniczych. Zaangażowanie w organizację w perspektywy poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej jest wyższe wówczas, gdy ocena klimatu organizacyjnego jest bardziej pozytywna. Klimat organizacyjny ma największy wpływ na emocjonalny wymiar zaangażowania w organizację. Zaangażowanie w pracę jest tym wyższe im lepiej oceniany jest klimat organizacyjny w wymiarze Organizacji i charakteru pracy, Autonomii, Nagradzania i motywowania, Elastyczności oraz Poczucia bezpieczeństwa psychologicznego i tym niższe, im wyżej oceniane jest Kierowanie. Zaangażowanie w pracę z perspektywy poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej jest wyższe wówczas, gdy ocena klimatu organizacyjnego jest wyższa. Klimat organizacyjny ma przy tym największy wpływ na behawioralny wymiar zaangażowania w pracę.

Podjmując dyskusję nad przedstawionymi wynikami, należy wspomnieć, że znaczenie autonomii podkreślane było w już koncepcji organizacji samoangażującej się M. Juchnowicz²⁷ oraz potwierdzone badaniami S. Tokarskiego i K. Oleksy - Marewskiej²⁸ czy też B. Schneidera²⁹. Autonomia rozumiana jest tu jako swoboda w sposobach realizacji obowiązków, podejmowanie przez przełożonych decyzji z uwzględnieniem opinii i pomysłów pracowników oraz unikanie zbyt intensywnej kontroli. Postrzegana jest jako ważny element zapewnienia pracownikom dobrostanu psychicznego³⁰. Przeciwnością autonomii może być tzw. „mikrozarządzanie”, kiedy to przełożony, nie mając zaufania do pracowników, nadmiernie ich kontroluje i ingeruje w najdrobniejsze decyzje, sprawiając, że podwładni tracą poczucie sprawstwa, podmiotowości i wpływu na sytuację zawodową, co sprawia, że mniej się angażują. Potrzeba autonomii i poczucia sprawstwa, zgodnie z teorią autodeterminacji E.L. Deciego i R.M. Ryana³¹, jest jedną z najważniejszych w życiu człowieka. Podejście przełożonych, oparte na zaufaniu, wzmacnia motywację i zaangażowanie. Ich udział w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie buduje podmiotowość i poczucie wartości.

Elastyczność, rozumiana jako otwartość na zmiany i nowe doświadczenia oraz innowacyjne podejście do zadań, była również wcześniej wskazywana jako ważny czynnik zaangażowania, zwłaszcza dla pokolenia Y³².

²⁷ M. Juchnowicz, *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3(45), ss. 11-22.

²⁸ K. Tokarski, K. Oleksa - Marewska, *The importance...*, op. cit. ss. 13-21.

²⁹ B. Schneider [i in.], *Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance*, „Journal of Organizational Behavior” 2018, Vol. 39, issue 4, ss. 462-480.

³⁰ H.F. Chung, J. Seaton, L. Cooke, W.Y. Ding, *Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour*, „Computers in Human Behavior” 2016, Vol. 64, ss. 432-448.

³¹ R.M. Ryan, E.L. Deci, *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions*, „Contemporary Educational Psychology” 2020, Volume 61, ss. 1-11; C.S. Rigby, R. M. Ryan, *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*, „Advances in Developing Human Resources” 2018, Vol. 20, issue 2, ss. 133-147.

³² M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit. s. 183-185.

Elastyczność harmonogramów pracy korzystnie wpływa na postrzeganie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a to zadowolenie może pomóc utrzymać wartościowych pracowników³³. Sprawia również, że pracownik może podążać za zmianami, dopasowując swoje sposoby działania do zmian sytuacji w przedsiębiorstwie i nie musi sztywno trzymać się utartych schematów. Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na innowacyjność pozwala wykorzystać potencjał pracowników w kreowaniu optymalnych rozwiązań i zgłaszaniu pomysłów. Tak istotne znaczenie tego wymiaru wyjaśniać można również odnosząc się do ciągłych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, zwłaszcza międzynarodowych. Tylko elastyczne podejście pozwala tym podmiotom szybko dostosować się do dynamicznych warunków funkcjonowania w przestrzeni międzynarodowej.

W zestawieniu zaskakuje wynik wskazujący, że im niżej oceniany jest wymiar Kierowania, tym wyższe jest zaangażowanie, ponieważ dobre relacje z przełożonymi wymieniane są wśród głównych czynników zaangażowania³⁴. Taki rezultat tłumaczyć można tym, że pracownicy angażują się bardziej z uwagi na strach lub obawę przed zwolnieniem. Być może jednak bliskie relacje z przełożonym powodują większe rozluźnienie i spadek zaangażowania. Przekonanie, że w każdej problematycznej sytuacji można liczyć na pomoc i wsparcie przełożonego może ograniczać poczucie osobistej odpowiedzialności i zaangażowanie w pracę.

Jeśli chodzi o Bezpieczeństwo psychologiczne, to tutaj wyniki badań potwierdziły wcześniejsze założenia W.A. Kahna, D. Lewickiej oraz rezultaty badań prowadzonych przez Google People Analytics Unit w ramach projektu Arystoteles³⁵. Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego sprawia, że pracownicy wyrażają swoje opinie, zgłaszają pomysły i uwagi bez obaw przed negatywną oceną czy odrzuceniem. Nie boją się również popełnić błędu, za który zostaną ukarani. Są skłonni poruszać trudne tematy i podejmować ryzyko w swoich działaniach. Zgodnie z założeniami badawczymi, okazało się, że poczucie bezpieczeństwa psychologicznego należy traktować jako wymiar klimatu organizacyjnego.

Uzyskany wynik świadczący o tym, że najważniejszym dla zaangażowania wymiarem klimatu organizacyjnego jest Organizacja i charakter pracy potwierdza znaczenie dobrostanu pracowników przywoływane już we wcześniejszych opracowaniach³⁶. Zapewnienie sprawnej organizacji i stworzenie optymalnego środowiska pracy oraz sam jej charakter, dbałość o wyznaczone standardy, odpowiednie i klarowne procedury, a także możliwości rozwoju okazały się najbardziej istotnym elementem z punktu widzenia pracowników i w największym stopniu wiążą się z wysokim poziomem zaangażowania. Ten wymiar odnosi się także poczucia komfortu pracy. Przedsiębiorstwo zapewnia je wyposażając adekwatnie stanowiska, tworząc odpowiednie warunki pracy, tak, by były zgodne z zasadami ergonomii, fizjologii pracy oraz jej bezpieczeństwa i higieny. Zapewnienie przez pracodawcę możliwości uczenia się i rozwijania kompetencji w różnorodnych formach może skutkować zwiększoną innowacyjnością, produktywnością oraz niższym poziomem rotacji

³³ OECD, *Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies*, OECD Publishing, Paris 2023 <https://www.oecd.org/employment/retaining-talent-at-all-ages-00dbdd06-en.htm> [dostęp: 26.05.2022].

³⁴ T. Gordon, *Nowa psychologia zarządzania...*, op. cit. s. 120; A.B. Bakker, E. Demerouti, *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*, in *Handbook of wellbeing*, E. Diener, S. Oishi, L. Tay (Eds.), Noba Scholar, Salt Lake City, UT: DEF Publishers, 2018, ss. 593-604; S. Tokarski, K. Oleksa - Marewska, *The importance...*, op. cit. s. 13-14; T. Kupczyk, *Czynniki zaangażowania...*, op. cit. s. 17-18; M. Młokosiewicz, *Znaczenie dobrych relacji...*, op. cit. s. 104-106.

³⁵ W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, "Academy of Management Journal" 1990, Vol. 33, No. 4, ss. 692-724; Ch. Duhigg, *What Google learned...*, 2016, op. cit.

³⁶ L.C. Huang, D. Ahlstrom, A.Y.P. Lee, S.Y. Chen, M. Hsieh, *High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study*, „Personnel Review”, 2016, Vol. 45, nr 2, s. 307; K. Kmiotek, *Uwarunkowania zaangażowania...*, op. cit. s. 88; D. Lewicka, A. Glińska - Noweś, *Sila praktyk personalnych...*, op. cit. s. 207.

pracowników. Kształtowanie kultury ustawicznego uczenia się buduje w otoczeniu atrakcyjny wizerunek przedsiębiorstwa, co przyciąga utalentowanych kandydatów nastawionych na rozwój.

Wysoka ocena przypisywana wymiarowi Nagradzanie i motywowanie również potwierdza doniesienia z wcześniejszych badań³⁷. Ten wymiar odnosi się nie tylko do sprawiedliwego oceniania i wynagradzania pracy, ale także do poczucia bycia docenionym oraz do skutecznego motywowania przez przełożonego. Nagradzanie i motywowanie, jako wymiar oceniany pozytywnie, przyczynia się do zaspokojenia większości potrzeb w rozumieniu ich hierarchii wg A. Masłowa. Wysokość wynagrodzenia jest postrzegana jako bardzo ważny aspekt pracy i kluczowy czynnik w determinowaniu rezygnacji z zatrudnienia³⁸. Może zatem to te czynniki są ważniejsze od wsparcia, zaufania i dobrych relacji z przełożonym, do których odnosi się wymiar Kierowanie, a który okazał się ujemnie związany z zaangażowaniem, kiedy analizie poddano cały zestaw wymiarów.

Zgodnie z wynikami przeprowadzonej analizy zależności między badanymi wymiarami, mniej istotnymi dla postawy zaangażowania okazały się Komunikacja, Relacje w zespole, Podejście do różnorodności oraz Obciążenie pracą. Rezultaty co do dwóch pierwszych wymiarów są nieco zaskakujące, ponieważ w większości opracowań naukowych traktujących o zaangażowaniu, to one są jednymi z najczęściej wymienianych jego czynników³⁹. Dobre relacje w zespole pozwalają na tworzenie bliższych więzi, wzmacniają zaufanie i przyczyniają się do budowania dobrostanu pracowników. Takie rezultaty badań tłumaczyć można tym, że w czasie pandemii COVID-19 ludzie zmuszeni byli do izolacji i pracy zdalnej. Mimo to okazało się, że taka praca może być równie efektywna. Mogło to spowodować z jednej strony rozluźnienie relacji między pracownikami, a z drugiej przyzwyczaić ludzi do tego, że pracują indywidualnie i muszą polegać wyłącznie na sobie. Podobnie w przypadku wymiaru Komunikacji. Przeniesienie kontaktów do wirtualnej przestrzeni pokazało, że również w tym obszarze nowe technologie umożliwiają stały kontakt i sprawny przepływ informacji.

Co do Podejścia do różnorodności, rozumianego jako jej docenianie, upatrywanie w niej wartości, sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników, a także możliwość swobodnego wyrażania siebie i brak barier kulturowych, to prawdopodobnie mniejsze znaczenie tego wymiaru wynika z faktu, iż różnorodność, zwłaszcza kulturowa, jest czymś naturalnym i niejako wpisanym w funkcjonowanie zatrudnionych w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Zapewniają to dodatkowo regulaminy oraz procedury antidyskryminacyjne i antymobbingowe. Możliwe również, że w związku z tym, że uczestnikami badań byli głównie ludzie młodzi, którzy są bardziej otwarci i tolerancyjni, częściej podróżują, mają więcej kontaktów międzykulturowych i znają dobrze języki obce, to ten wymiar nie okazał się wyjątkowo ważny dla nich.

Jeśli chodzi o Obciążenie pracą, niższa istotność tego wymiaru może być wynikiem faktu, iż większość respondentów zatrudniona była w przedsiębiorstwach dużych i bardzo dużych. W takich podmiotach łatwiej rozdzielić zadania tak, by zbytnio nie obciążać pracowników. Ponadto, jak pokazały badania, zaangażowanie w

³⁷ S. Tokarski, K. Oleksa - Marewska, *The importance...*, ss. 462-480.

³⁸ OECD, *Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies*, OECD Publishing, Paris, 2023. <https://www.oecd.org/employment/retaining-talent-at-all-ages-00dbdd06-en.htm> [dostęp: 26.05.2022].

³⁹ D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, "Studia Prawno-Ekonomiczne" 2015, XCIV (94), s. 323-325; B. Schneider, A.B. Yost, A. Kropp, C. Kind, H. Lam, *Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, Vol. 39, issue 4, s. 465; M. Rożman, T. Śtrukelj, *Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations*, *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 2020, Vol. 34, issue 1, ss. 797-798; A. Glińska-Noweś, D. Szostek, *Identyfikacja wymiarów...*, op. cit. s. 12-15.

takich przedsiębiorstwach jest wyższe, zatem to też może ograniczać poczucie przeciążenia. Wydaje się również, że wzrasta świadomość pracodawców co do potrzeby zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, stąd też coraz częściej proponują zatrudnionym rozmaite rozwiązania w ramach programów Work – Life Balance, upatrując w tym również wartości dla organizacji.

Jak pokazały wyniki badań, klimat organizacyjny wykazuje najsilniejszy związek z behawioralnym wymiarem zaangażowania w pracę oraz z komponentem emocjonalnym zaangażowania w organizację. Taki rezultat wskazuje, że klimat najsilniej oddziałuje na poczucie swobody działania, przekonanie o tym, że opinia pracowników się liczy oraz postrzeganie pracy jako wyzwania, które mobilizuje do rozwoju i doskonalenia. Z kolei w odniesieniu do komponentu emocjonalnego, klimat sprzyja akceptowaniu wartości przedsiębiorstwa, poczuciu bycia docenionym, satysfakcji oraz przyjemności z wykonywanej pracy i zadowoleniu z jej warunków, a także poczuciu dumy w wykonywanych zadaniach i z zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Przedstawiona analiza i interpretacja wyników przeprowadzonych badań pozwoliła ukazać znaczenie tych wymiarów, które okazały się mieć największe znaczenie dla postawy zaangażowania w organizację i pracę. Należy jeszcze raz podkreślić, że wszystkie wymiary zaproponowane w koncepcji klimatu organizacyjnego autorki są niezależnie od siebie związane z zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych, jednak analizowane zbiorczo, niektóre z nich okazały się mieć mniejsze znaczenie. Omówiony wyżej zaskakujący, ale jednocześnie bardzo ciekawy rezultat co do wymiaru Kierowanie, wymaga dalszych, pogłębionych badań, bo być może istnieją tu jeszcze inne uwarunkowania, które nie zostały uwzględnione w dysertacji. Obciążenie pracą, mimo wyraźnego (ujemnego) związku z zaangażowaniem, ostatecznie postanowiono wyłączyć z zaproponowanego narzędzia do badania klimatu organizacyjnego.

Koncepcja kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu poziomowi zaangażowania pracowników

Głównym celem opracowania było przedstawienie autorskiej koncepcji kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu zaangażowaniu pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych.

Zaczynając od pierwszego z wymiarów klimatu organizacyjnego, za który przyjęto Kierowanie, rozumiane jako odpowiedni styl kierowania, wsparcie przełożonego, znajomość jego oczekiwań i zaufanie, można zakładać, że ukierunkowanie działań na dobranie właściwego stylu przywództwa np. zgodnie z teorią przywództwa sytuacyjnego K. Blancharda⁴⁰ mówiącą o tym, że powinien on być dopasowany do etapu rozwoju pracownika w organizacji, powinno przynieść oczekiwane rezultaty w postaci większego zaangażowania. W przypadku tego wymiaru zadaniem przełożonego jest klarowne formułowanie celów i oczekiwań oraz dbanie o pozytywne relacje z pracownikami⁴¹. Jak donosi w swoim raporcie z badań Enpuls, relacja z przełożonym przez większość respondentów wskazywana jest jako bardzo istotna, a szczególnie ważne jest w niej okazywanie uznania⁴². Odpowiednie kompetencje menedżerskie wskazywane są także jako czynnik stymulujący

⁴⁰ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN Warszawa 2014.

⁴¹ M. Młokosiewicz, *Znaczenie dobrych relacji...*, op. cit. s. 104-106.

⁴² Enpuls, *Zaangażowanie 2022. Raport*, <https://www.enpulse.eu/raport-zaangazowanie-2022>, [dostęp: 20.01.2023].

produktywność⁴³ i ograniczający rezygnacje z pracy⁴⁴. Przywództwo i kompetencje menedżerskie sytuują się na czołowej pozycji wśród obszarów, które zdaniem specjalistów z zakresu HR trzeba rozwijać.

Drugi z wymiarów – Elastyczność – odnosi się do zapewnienia podwładnym możliwości dostosowania sposobów pracy i realizacji zadań do zmieniającej się sytuacji. Przyjęte zasady i procedury powinny służyć usprawnieniu pracy, a nie sztucznie ograniczać kreatywność i innowacyjne podejście do wykonywanych obowiązków. Dopuszczenie różnych wariantów realizacji zadań może także ujawnić nowe, lepsze sposoby działania i przełożyć się na wypracowanie optymalnych rozwiązań. Elastyczność w odniesieniu do czasu i sposobów pracy uznaje się za wymóg warunków pracy w XXI w., a traktowana jest jako najważniejszy benefit pozafinansowy⁴⁵. Wartość elastyczności w środowisku zawodowym pozwoliła docenić Pandemię COVID-19, przenosząc pracę stacjonarną w inne, wirtualne realia, które pozwoliły dostrzec pracownikom zalety zdalnego realizowania zadań. Był to czas przewartościowań i refleksji, które skłoniły do dostrzeżenia znaczenia komfortu godzenia pracy z życiem prywatnym poprzez przenikanie się obu sfer życia.

Kolejny wymiar klimatu organizacyjnego dotyczy komunikacji. Potrzeba jej usprawnienia w organizacjach znalazła się na drugim miejscu w rankingu priorytetów na rok 2023 opracowanym w raporcie *TrendyHR_2023*⁴⁶. Podkreślono jednocześnie znaczącą rolę zrozumiałości poleceń, dostępu do informacji, a także otrzymywania przez pracowników informacji zwrotnej o wynikach pracy. Pracownicy powinni być szczegółowo zapoznani z misją, wizją i celami strategicznymi organizacji, a informacje te powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich. Dostęp do informacji zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, a uzyskiwany feedback pozwala doskonalić jakość pracy. Otrzymywanie informacji zwrotnej o efektach pracy uznaje się za czynnik wpływający w sposób istotny na potencjał motywacyjny, którego konsekwencją jest większe zaangażowanie⁴⁷. Aspekt komunikacyjny wydaje się najważniejszym wymiarem w przedsiębiorstwach międzynarodowych z uwagi na możliwość wystąpienia barier kulturowych, szczególnie w zakresie znajomości języków obcych i wynikających z tego nieporozumień.

Relacje w zespole, jako czwarty z wymiarów klimatu organizacyjnego, obejmują atmosferę i współpracę w zespołach, oparte na zaufaniu i wzajemnej pomocy oraz unikanie konfliktów. Tutaj także zaznacza się istotna rola przełożonego, ponieważ to on ma bezpośredni wpływ na cały proces kadrowy, od rekrutacji i doboru odpowiednich kandydatów, pasujących do zespołu, poprzez sprawne wdrożenie do pracy, integrowanie pracowników, motywowanie i rozwiązywanie ewentualnych konfliktów. Zadaniem przełożonych jest stymulowanie wzajemnej kooperacji poprzez ukazywanie korzyści wynikających ze zróżnicowanych punktów widzenia, w tym poszerzenia horyzontów, możliwości wzajemnego uczenia się i nabywania nowych doświadczeń. Wynikiem współpracy w zróżnicowanych kulturowo zespołach może być większa kreatywność w proponowaniu rozwiązań, a także ograniczenia tzw. syndromu myślenia grupowego.

⁴³ N. Bloom, E. Brynjolfsson, L. Foster, R. Jarmin, M. Patnaik, I. Saporta - Eksten, J. Van Reenen, *What Drives Differences in Management Practices?*, "American Economic Review" 2019, Vol. 109, issue 5, s. 1650-1651.

⁴⁴ G. Friebel, M. Heinz, N. Zubanov, *Middle managers, personnel turnover, and performance: a long-term field experiment in a retail chain*, "Management Science, 2021" Vol. 68, issue 1, s. 21; G. Moscelli, M. Sayli, M. Mello, *Staff engagement, coworkers complementarity and employee retention: evidence from English NHS Hospitals*, "Discussion Paper" IZA, Bonn 2022, No. 15638, s. 37-39.

⁴⁵ Z. Łobocki, *Human Capital*, Deloitte 14.06.2022 r. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/co-drugi-badany-polski-pracownik-zamierza-zmienic-prace-w-ciagu-najblizszego-pol-roku.html>, [dostęp: 12.12.2022].

⁴⁶ Raport #TrendyHR_2023, Wyd. Agencja Grow, s. 12 <https://hrnews.pl/TrendyHR2023/>

⁴⁷ E. Kasprzak, *Pozytywna organizacja...*, op. cit. s. 15-16.

Piątym wymiarem jest Autonomia. Oznacza ona swobodę w realizacji zadań, udział w decyzjach i samodzielne ich podejmowanie przez pracowników, liczenie się z ich zdaniem, unikanie nadmiernej kontroli oraz wspieranie inicjatyw, które zgłaszają. Udział w decyzjach i szanowanie ich opinii wywołuje w pracownikach poczucie podmiotowości i wpływu na sytuację, a jest to jedną z głównych potrzeb człowieka w każdym obszarze życia. Swoboda w realizacji obowiązków i wspieranie pomysłów wiąże się z tzw. *job crafting 'iem*⁴⁸, czyli możliwością dopasowania sposobów wykonywania pracy do preferencji personelu. Może się bowiem okazać, że to pracownik najlepiej wie, jak zoptymalizować działania i usprawnić pracę. Kontrolowanie zespołu również powinno być dopasowane do poziomu ich zawodowego rozwoju w przedsiębiorstwie. Im dłuższy czas zatrudnienia, tym kontrola powinna być mniejsza, jeśli efekty pracy są prawidłowe. Ten wymiar w dużej mierze opiera się na zaufaniu do pracownika, które umożliwia przekazanie mu upęnomocnienia w podejmowaniu decyzji.

Nagradzanie i motywowanie, jako szósty wymiar klimatu organizacyjnego, obrazuje to, w jaki sposób pracownicy oceniają działania przedsiębiorstwa w tym obszarze. Potrzeba bycia docenionym jest jedną z głównych potrzeb człowieka. Wskazywana jest w opracowaniach naukowych jako jeden z głównych czynników zaangażowania⁴⁹. Rolą przełożonego jest też sprawiedliwe ocenianie podwładnych i okazywanie uznania dla ich wysiłku. Motywowanie powinno być spersonalizowane i odpowiadać na indywidualne potrzeby zespołu. Zadaniem lidera jest poznanie swoich podwładnych na tyle, by wiedzieć, co dla kogo jest ważne, a następnie uwzględnienie tych oczekiwań w systemie motywowania. Istotną rolę odgrywają czynniki oparte na motywacji wewnętrznej, m.in. możliwość samorealizacji, autonomia, udział w decyzjach, uznanie, poczucie przynależności do zespołu i możliwość współdziałania. Wydaje się bowiem, że coraz częściej praca staje się wartością autoteliczną wynikającą z potrzeby rozwoju, samorealizacji i osiągnięć.

Wymiarem, który okazał się najbardziej istotny dla postawy zaangażowania jest Organizacja i charakter pracy. Odnosi się on do zrozumiałości procedur, wspólnego dbania o wysokie standardy i jakość rezultatów, komfortowych warunków pracy i odpowiedniego wyposażenia stanowisk, ale także do rodzaju zadań, które pozwalają się doskonalić i rozwijać. Warunki pracy i wyposażenie powinny być przedmiotem systematycznej analizy pracy połączonej z uważnością na potrzeby zgłaszane przez pracowników. Niezbędne jest stałe monitorowanie, czy wyznaczone standardy pracy są przestrzegane i czy jakość wyników jest odpowiednia. Tylko taka bieżąca analiza pozwala wychwycić i skorygować ewentualne rozbieżności i błędy. Jeśli chodzi o charakter pracy, rolą przełożonego jest odpowiednie przydzielanie obowiązków, oparte na znajomości kompetencji, talentów i mocnych stron pracowników, ale także na wiedzy o ich preferencjach, tak by mogli się realizować i rozwijać. Istotne będzie w tym obszarze również adekwatne rozpoznanie potrzeb szkoleniowych zespołu oraz umiejętność tworzenia przez przełożonych ścieżek kariery dla personelu.

Podejście do różnorodności, jako ósmy wymiar klimatu organizacyjnego, obejmuje nie tylko sprawiedliwe traktowanie pracowników i unikanie dyskryminowania ich ze względu na płeć, wiek, narodowość itp., ale także nastawienie, że różnorodność stanowi wartość i cenny zasób dla organizacji. Ten wymiar odnosi

⁴⁸ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, op. cit. s. 12-14.

⁴⁹ M. Rożman, T. Štrukelj, *Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations*, Economic Research - Ekonomska Istraživanja, 2020, Vol. 34, issue 1, s. 797-798; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mięka (red.), Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 222-223.

się też do swobody wyrażania różnych punktów widzenia i przełamywania barier kulturowych. Jak wynika z badań G. Hofstede, kultura narodowa odpowiada za 80% zróżnicowania zachowań i postaw pracowników, stąd też powinna być przedmiotem szczególnej uwagi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Zadaniem menedżerów jest tworzenie klimatu różnorodności. W większości organizacji przyjęte są odpowiednie procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe, ale obok ich przestrzegania, istotne jest nastawienie na wykorzystanie różnorodności pracowników do uzyskania możliwie najbardziej zróżnicowanych opinii, pomysłów i osiągnięcie tzw. efektu synergii, czyli wartości dodanej do sumy pojedynczych wkładów. Zadaniem menedżerów jest tu także zapewnienie warunków, w których różnice kulturowe i językowe nie będą utrudniały współpracy. Interesującym zjawiskiem, które dopiero zarysowuje się jako pewien trend, który być może stanie się bardziej powszechny, jest nie tylko dążenie do budowania zespołów zróżnicowanych pod względem płci, wieku, doświadczenia czy kultury narodowej, ale także do włączania w nie osób neurozróznorodnych, czyli np. ze spektrum autyzmu. Firmy, które zainicjowały takie działania dostrzegają korzyści w postaci wzrostu produktywności, lepszej jakości pracy, innowacyjności i zaangażowania pracowników⁵⁰.

Ostatnim wymiarem klimatu organizacyjnego jest Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Dotyczy on przekonania pracowników, że w swoich zespołach mogą wyrażać opinie bez obaw przed ośmieszeniem, nie czują się zagrożeni, są otwarci na poruszanie trudnych tematów oraz mają możliwość ujawnienia niewiedzy w jakimś obszarze i mogą przyznać się do błędu bez strachu przed konsekwencjami. Są bardziej skłonni do eksplorowania innowacyjnych rozwiązań i zgłaszania pomysłów⁵¹. Przeświadczenie o możliwości swobodnego wyrażania opinii pozwoli uniknąć zjawiska tzw. milczenia organizacyjnego⁵², polegającego na unikaniu zabierania głosu na forum z obawy przed odrzuceniem. Tak kształtowany klimat można określić jako klimat bezpieczeństwa psychologicznego⁵³. Jest on szczególnie ważny w przedsiębiorstwach międzynarodowych z uwagi na różnice kulturowe, które sprawiają, że przedstawiciele różnych kultur wykazują zróżnicowaną skłonność do bezpośredniej ekspresji i wyrażania poglądów.

Mimo że w wyniku przeprowadzonych badań okazało się, iż Obciążenie pracą nie powinno być traktowane jako wymiar klimatu organizacyjnego, szkoda by było pominąć jego znaczenie w kształtowaniu zaangażowania pracowników, gdyż te zmienne wykazują wyraźny związek. Badania dowiodły, że im wyższe jest poczucie przeciążenia, tym niższe jest zaangażowanie. Poziom obciążenia pracą musi być adekwatny do możliwości pracowników⁵⁴. W kontekście zaangażowania należy wyraźnie rozdzielić dobrowolne wykraczanie pracowników poza przydzielone obowiązki od nadmiernego poświęcenia skutkującego przemęczeniem. Tym, co wydaje się najbardziej istotne, jest ostrożność w nacisku i unikanie nadmiernej presji na zaangażowanie. Ciągły nacisk na wzmacnianie zaangażowania może przynieść odwrotny skutek. B. Skowron - Mielnik

⁵⁰ Raport #TrendyHR..., op. cit. s. 140

⁵¹ M. Andersson, O. Moen, P.O. Brett, *The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance*, "Journal of Engineering and Technology Management" 2020, Vol. 55, art. 101554, ss. 10, 29; A.C. Edmondson, Z. Lei, *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014, Vol. 1, s. 24.

⁵² K. Adamska, *Milczenie i przełamywanie milczenia...*, op. cit. s. 75; P.A. Zamani, K. Fariba, *The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in Education Department*, "International Education Studies" Published by Canadian Center of Science and Education, 2016, Vol. 9, No. 6, s. 127.

⁵³ R. Law [i in.], *Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement*, Elsevier 2011, Vol. 43, issue 5, ss. 1783-1784; D. Bhattacharya, *A study on factors influencing employee engagement, international journal of research in engineering, science and management*, 2019, Vol. 2, issue 8, s. 453.

⁵⁴ S. Tokarski, K. Oleksa - Marewska, *The importance...*, op. cit. s. 16.

przyglądając się zjawisku paradoksu efektywności pracy stwierdza, że „przyrosty efektów pracy w miarę pobudzania zaangażowania są coraz mniejsze, ponieważ nie ma możliwości ciągłej poprawy relacji między nakładami a efektami, w pewnym momencie wyższe nakłady na pracę przestają owocować wyższymi efektami”⁵⁵. Zatem permanentny nacisk na zwiększanie zaangażowania mógłby doprowadzić do stworzenia w przedsiębiorstwie klimatu przeciążenia pracą i uzyskania efektów przeciwnych do oczekiwanych, wynikających z ponoszenia przez pracowników kosztów psychologicznych przepracowania⁵⁶.

Przeprowadzone rozważania uprawniają do stwierdzenia, że możliwe jest stymulowanie poziomu zaangażowania pracowników poprzez wdrażanie różnorodnych rozwiązań w ramach poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego. Jako, że zaangażowanie jest postawą względnie trwałą, to możliwe jest oddziaływanie na jej zmianę w pożądanym kierunku⁵⁷. Badania ujawniły, które wymiary klimatu organizacyjnego mają największy wpływ na poziom zaangażowania pracowników, co pozwala skupić się na obszarach, które w największym stopniu mogą poprawić funkcjonowanie organizacji. Działania te powinny być nakierowane na każdy z komponentów zaangażowania – poznawczy, emocjonalny i behawioralny, tak by pracownicy mieli pozytywną opinię o przedsiębiorstwie, mogli doświadczać pozytywnych emocji w czasie realizacji zadań i pracować w komfortowych warunkach. To wszystko można osiągnąć dbając o odpowiedni klimat organizacyjny w przedsiębiorstwie. Podjęcie aktywności zmierzających do zapewnienia pracownikom szeroko rozumianego dobrostanu powinno przełożyć się na wzmocnienie ich zaangażowania zarówno w sprawy organizacji rozumianej całościowo, jak i bezpośredniego zwiększenia wysiłku wkładanego w pracę.

Reasumując, uzyskane wyniki badań i wysunięte na ich podstawie wnioski stały się podstawą do zaproponowania koncepcji kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu poziomowi zaangażowania pracowników. Powinny jednocześnie stać się przesłanką do podejmowania świadomych decyzji w zarządzaniu kapitałem ludzkim przedsiębiorstw międzynarodowych, a jednocześnie inspiracją do bieżącego monitorowania rezultatów tych działań, co pozwoli zapobiegać problemom i dysfunkcjom w organizacji.

Implikacje praktyczne z przeprowadzonych badań empirycznych

Zagadnienie zaangażowania pracowników oraz możliwości wpływania na jego poziom jest tematem ważnym i aktualnym, nie tylko dla teorii nauk o zarządzaniu i jakości, ale także dla praktyki zarządzania. Wdrożenie zaproponowanej koncepcji kształtowania klimatu organizacyjnego może posłużyć wzmocnieniu zaangażowania pracowników poprzez celowe działania ukierunkowane na kształtowanie odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Aktualnie przed kadrami zarządzającymi przedsiębiorstwami, w tym szczególnie międzynarodowymi, staje wiele nowych wyzwań. Są one związane między innymi ze zmianami spowodowanymi takimi zdarzeniami jak pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie, które jako tzw. „czarne łabędzie”⁵⁸ opisywane przez N.N. Taleba wywołały poczucie nieprzewidywalności i niepewności jutra. Jednym

⁵⁵ B. Skowron-Mielnik, *Paradoks efektywności pracy - między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym*, „Nauki o Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu” 2016, nr 2 (27), s. 160-162.

⁵⁶ E. Ishaq [i in.], *Epistemic curiosity and perceived workload: a moderated mediation model of achievement striving and overwork climate*, „The International Journal of Human Resource Management” 2019, Vol. 32, issue 18, s. 3888.

⁵⁷ E. Kasprzak, *Pozytywna organizacja...*, op. cit. ss. 13-23, s. 15; J.H. Kang, J.G. Matusik, T.-Y. Kim, J.M. Phillips, *Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A crosslevel investigation*, „Journal of Business Venturing” 2016, Vol. 31, s. 628-630.

⁵⁸ N.N. Taleb, *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Zysk i S-ka., Poznań 2020.

z największych i najważniejszych jest kierowanie ludźmi. Różnorodność pracowników, w tym zwłaszcza ich wielokulturowość, stanowi przesłankę do podejmowania celowych i dobrze przemyślanych działań zarządczych w odniesieniu do kapitału ludzkiego organizacji. Istotną rolę odgrywa wdrażanie systematycznych badań poziomu zaangażowania z uwzględnieniem oceny panującego w przedsiębiorstwach klimatu organizacyjnego. Taka analiza powinna być ukierunkowana na zdiagnozowanie obszarów newralgicznych i stanowić pierwszy krok do podjęcia działań zmierzających do świadomego kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu poziomowi zaangażowania pracowników. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że nie może to polegać na jednorazowym działaniu, lecz na systematycznej obserwacji i reagowaniu na najbardziej subtelne sygnały niezadowolenia pracowników. Następnie, już w fazie wdrożenia rozwiązań zaproponowanych w przedstawionej koncepcji niezbędne jest systematyczne monitorowanie, czy zachodzą pożądane zmiany. Taka stała obserwacja może zapobiec nieprawidłowościom i sprawić, że cały proces przyniesie oczekiwany skutek. Zapewnienie komfortowych warunków pracy, dbanie o dobrostan pracowników, poprzez utrzymywanie korzystnego klimatu organizacyjnego, powinno przełożyć się na ich większe przywiązanie do organizacji oraz na większe zaangażowanie w realizację jej celów. Rezultatem takich działań będzie również budowanie wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu jako atrakcyjnego miejsca zatrudnienia, a w konsekwencji przyciąganie do organizacji wartościowych kandydatów do pracy.

W związku z sygnalizowanym w czasie wywiadów z menedżerami przedsiębiorstw międzynarodowych, obserwowanym trendem, dotyczącym spadku poziomu zaangażowania, a jednocześnie zgłaszanym brakiem kompetencji co do skutecznego wzmacniania zaangażowania pracowników, można zalecić im przede wszystkim zgłębianie wiedzy dotyczącej uwarunkowań, w tym psychologicznych, funkcjonowania pracowników w środowisku zawodowym oraz nabywanie umiejętności, m.in. w zakresie komunikacji z podwładnymi, delegowania zadań, rozwiązywania konfliktów, motywowania i oceniania. Może się to odbywać poprzez udział w konferencjach, szkoleniach, warsztatach i sesjach coachingowych.

Te rekomendacje wydają się być właściwą odpowiedzią na zmieniającą się rzeczywistość rynku pracy. Wyniki badań oraz płynące z nich wnioski mogą przyczynić się do budowania świadomości kadry zarządzającej co do możliwości kształtowania takiego klimatu organizacyjnego, który stymulowałby zaangażowanie pracowników. O ile klimat jako zjawisko postrzegane całościowo wpływa na zaangażowanie pracowników, o tyle możliwe jest też skoncentrowanie się na tych jego wymiarach, które w największy sposób wiążą się z wyższym poziomem zaangażowania w organizację i pracę. Najsilniejszy związek wykazano z takimi wymiarami klimatu organizacyjnego jak: Organizacja i charakter pracy, Autonomia, Elastyczność, Nagradzanie i motywowanie oraz Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Ukierunkowanie działań na te obszary, powinno przynieść najlepsze efekty, w tym szczególnie wzrost poziomu zaangażowania pracowników, a w konsekwencji przyczynić się do realizowania celów organizacji i umacniania jej pozycji rynkowej.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania nie wyczerpały możliwości analizy zagadnień związanych z zaangażowaniem pracowników w kontekście klimatu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Mogą więc stanowić punkt wyjścia i inspirację do dalszych pogłębionych badań. Jednym z możliwych kierunków przyszłych badań we wskazanym zakresie może być sprawdzenie efektywności wdrożenia koncepcji wzmacniania zaangażowania pracowników

poprzez sprzyjający klimat organizacyjny. Wymagałoby to przeprowadzenia badań w dwóch etapach; przed wdrożeniem wskazanej koncepcji oraz po pewnym czasie od jej implementacji.

Interesujące może być przeprowadzenie analogicznych badań w przedsiębiorstwach monokulturowych. Z uwagi na fakt, iż badania prowadzone były wyłącznie w przedsiębiorstwach w Polsce, ciekawym kierunkiem dalszych badań może być analogiczna analiza w innych krajach w celu dokonania porównań międzykulturowych. Dalsza eksploracja podjętej w opracowaniu problematyki może również polegać na porównaniu wyników badań z przedsiębiorstw pochodzących z różnych kręgów kulturowych. Wtedy można by było zbadać wpływ kultury kraju pochodzenia przedsiębiorstwa na zaangażowanie pracowników oraz eksplorować różnice w poszczególnych wymiarach klimatu organizacyjnego tych organizacji.

Ponieważ w literaturze przedmiotu dominuje ujęcie zaangażowania pracowników w rozumieniu pozytywnym, warto byłoby podjąć analizę tego zjawiska w perspektywie jego możliwych negatywnych konsekwencji. Podobnie w przypadku klimatu organizacyjnego, gdzie podkreśla się głównie korzyści z jego pozytywnego odbioru przez pracowników. Pojawia się jednak pytanie, czy klimat organizacyjny może być „zbyt dobry”? Czy kiedy pracownicy czują się wyjątkowo komfortowo w miejscu pracy, to czy nie przyczynia się to np. do ich rozleniwienia, a tym samym niższej efektywności. Warto też podjąć próbę odpowiedzi na pytanie, czy tak korzystnie ukształtowany klimat organizacyjny nie przyczynia się do pojawienia się w przedsiębiorstwie różnych dysfunkcji, np. zachowań kontrproduktywnych. Kolejna wątpliwość to, czy nieustanny nacisk na wzrost poziomu zaangażowania u pracowników nie przyczyni się w konsekwencji do wystąpienia u nich poczucia przeciążenia, przepracowania lub wypalenia zawodowego. Dalszych badań wymaga zatem ustalenie, w jaki sposób stymulować zaangażowanie pracowników, unikając jednocześnie ich przeciążenia pracą. Wyniki dotychczasowych badań nie wyjaśniły również jednoznacznie związków zaangażowania z pracoholizmem. Mimo dostępnych opracowań traktujących oba zjawiska rozdzielnie, nadal można by było dociekać, czy i jakie zależności występują między nimi i jakie znaczenie ma w tej zależności klimat organizacyjny.

Temat bezpieczeństwa psychologicznego jest zagadnieniem stosunkowo nowym i bardzo fragmentarycznie opisanym w literaturze, zwłaszcza w polskich opracowaniach. Choć w przeprowadzonych badaniach wykazano wyraźny jego związek z zaangażowaniem i potwierdzono założenie, że powinno być traktowane jako wymiar klimatu organizacyjnego, to dalsze dociekania naukowe, dotyczące możliwości wzmacniania tego poczucia u pracowników, wydają się celowe.

Ciekawych wniosków może dostarczyć także podjęcie próby analizy zjawiska zaangażowania w kontekście różnic pokoleniowych. Ten temat, co prawda, był już przedmiotem rozważań, jednak uzyskane wyniki są niejednoznaczne. Brakuje też doniesień z badań naukowych nad preferencjami zróżnicowanych pokoleń co do klimatu oraz skutecznych sposobów wzmacniania ich zaangażowania.

W badaniach uzyskano zaskakujący i trudny do wyjaśnienia wynik, który pokazał, że analizując związki zaangażowania z klimatem organizacyjnym w ujęciu kompletnego zbioru jego wymiarów, wychodzi, że im niżej oceniany jest wymiar Kierowania, tym większe jest zaangażowanie ogółem i w pracę. Jednocześnie jako wymiar analizowany oddzielnie wykazuje wyraźny, dodatni związek z zaangażowaniem. To bardzo interesujący rezultat, który może stanowić inspirację dla dalszych, pogłębionych badań nad uwarunkowaniami tego zjawiska.

Należy podkreślić, że w opracowaniu nie wyczerpano zagadnień dotyczących związków klimatu organizacyjnego z zaangażowaniem pracowników. Autorka żywi jednak nadzieję, że ukazanie szeregu interesujących aspektów tej problematyki stanie się inspiracją i punktem wyjścia dla dalszych dociekań naukowych. Istnieje bowiem wiele obszarów funkcjonowania pracowników w organizacji, które mogą stanowić ciekawy przedmiot badań, a ich eksploracja może dostarczyć wniosków wartościowych zarówno z punktu widzenia teorii nauk o zarządzaniu i jakości, jak również użytecznych wskazówek dla praktyki zarządzania.

7. Wartość dodana pracy

Ukazując wartość rozwiązanego w niniejszym opracowaniu problemu badawczego warto podkreślić, że udało się zrealizować cele na czterech płaszczyznach:

Na płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej zrealizowano następujące cele:

- uporządkowano aparat pojęciowy z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości dotyczący zaangażowania pracowników;
- uporządkowano aparat pojęciowy z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości dotyczący klimatu organizacyjnego;
- wskazano znaczenie zaangażowania pracowników w procesie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji;
- omówiono znaczenie klimatu organizacyjnego w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji;
- opracowano koncepcję klimatu organizacyjnego wraz z jego poszczególnymi wymiarami;
- określono związki klimatu organizacyjnego, w tym jego poszczególnych wymiarów z zaangażowaniem pracowników;

Na płaszczyźnie metodycznej zrealizowano następujące cele:

- opracowano autorskie narzędzie do badania klimatu organizacyjnego w postaci kwestionariusza ankiety i poddano je walidacji;
- opracowano kwestionariusz wywiadu pogłębionego z menedżerami przedsiębiorstw międzynarodowych.

Na płaszczyźnie empirycznej zrealizowano następujące cele:

- dokonano analizy i oceny poziomu zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych;
- poddano weryfikacji model badawczy zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych;
- poddano weryfikacji założenie o występowaniu zależności między poszczególnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem w pracę i w organizację;
- zidentyfikowano wymiary klimatu organizacyjnego, które w największym stopniu przyczyniają się do zaangażowania się pracowników w pracę i organizację;
- wskazano możliwości celowego kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego większemu zaangażowaniu pracowników.

Na płaszczyźnie aplikacyjnej zrealizowano następujące cele:

- sformułowano rekomendacje dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników poprzez celowe i świadome kształtowanie klimatu organizacyjnego;
- opracowano autorskie narzędzia do badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwach międzynarodowych dedykowane kadrze menedżerskiej.

Wyszczególnione rezultaty, w przekonaniu autorki, stanowią zarówno istotny wkład w teorię nauk o zarządzaniu i jakości, jak i wartość dla praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Problematyka podjęta w dysertacji z pewnością jest aktualna i interesująca, nie tylko pod względem poznawczym w odniesieniu do teorii nauk o zarządzaniu i jakości, ale również z uwagi na możliwości szerokiego wykorzystania tej wiedzy w praktyce kierowania ludźmi. Proponowane autorskie ujęcie klimatu organizacyjnego i opracowany na tej podstawie kwestionariusz stanowią mogą inspirację do podejmowania dalszych badań nad tym zjawiskiem.

8. PLAN PRACY

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW JAKO POSTAWA O SZCZEGÓLNYM ZNACZENIU DLA ORGANIZACJI	21
1.1. Wybrane koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim organizacji	21
1.2. Znaczenie postawy zaangażowania pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji	30
1.3. Istota, pojęcie i rodzaje zaangażowania	35
1.4. Przegląd dotychczasowych badań nad zależnościami między zaangażowaniem a innymi zmiennymi	51
1.5. Czynniki istotne w budowaniu zaangażowania pracowników	56
1.6. Kształtowanie postawy zaangażowania pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim	65
ROZDZIAŁ 2. KLIMAT ORGANIZACYJNY Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM ORGANIZACJI	72
2.1. Rola klimatu organizacyjnego w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji	72
2.2. Istota i pojęcie klimatu organizacyjnego	83
2.3. Różnice i powiązania między klimatem a kulturą organizacyjną	89
2.4. Wybrane ujęcia i typologie klimatu organizacyjnego	92
2.5. Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego	106
2.6. Kształtowanie klimatu organizacyjnego	117
ROZDZIAŁ 3. KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH	121
3.1. Otoczenie kulturowe przedsiębiorstw międzynarodowych	121
3.2. Znaczenie zarządzania różnorodnością w zarządzaniu kapitałem ludzkim	126
3.3. Międzykulturowość w zarządzaniu przedsiębiorstwami międzynarodowymi	132

3.4. Kultura narodowa jako źródło różnorodności w organizacji	145
3.5. Wybrane modele wymiarów kultur w analizie różnic kulturowych	150
3.6. Uwarunkowania kulturowe procesów kadrowych	167
ROZDZIAŁ 4. METODYCZNE ASPEKTY BADANIA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KLIMATEM ORGANIZACYJNYM A ZAANGAŻOWANIEM PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH	174
4.1. Założenia teoretyczne i metodyczne przyjętego podejścia badawczego	174
4.2. Cel i zakres badań	176
4.3. Zmienne i model badawczy	182
4.4. Hipotezy badawcze	184
4.5. Metodyka badań	186
4.6. Dobór próby i jej charakterystyka	188
4.7. Narzędzia badawcze	191
ROZDZIAŁ 5. KLIMAT ORGANIZACYJNY JAKO CZYNNIK ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH	218
5.1. Ocena klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwach międzynarodowych – badania ilościowe	218
5.2. Zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych – badania ilościowe	231
5.3. Ocena zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników - badania ilościowe	244
5.4. Wyniki testowania empirycznego hipotez badawczych	261
5.5. Odpowiedzi na pytania badawcze	267
5.6. Prezentacja wyników badań jakościowych	269
ROZDZIAŁ 6. Dyskusja wyników badań empirycznych	276
6.1. Omówienie zależności między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych	276
6.2. Koncepcja kształtowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu poziomowi zaangażowania pracowników	289
6.3. Implikacje praktyczne z przeprowadzonych badań empirycznych	303
6.4. Ograniczenia przyjętego podejścia badawczego	306
6.5. Kierunki dalszych badań	307
ZAKOŃCZENIE	311
Bibliografia	318
Spis tabel	365
Spis rysunków	367
Aneks 1.	368
Aneks 2.	370
Aneks 3.	371
Streszczenie pracy w języku polskim	375
Streszczenie pracy w języku angielskim	