

**Beata Krawczyk-Bryłka**  
**Politechnika Gdańska**

## **Wymiary klimatu pracy zespołowej**

### **Team climate dimensions**

**Abstract:** The article describes the concept of team climate as the determinant of team performance and innovativeness. The six team climate models are presented and analyzed to compare the main factors they suggest that the team climate consists of. The new five-dimensions model was proposed. It includes the following factors: support based on trust, support for innovation, responsibility, vision and reward. Some team climate questionnaires are also indicated. Team Climate Inventory (TCI) by Anderson and West and its possible applications are described more precisely, because it is suggested to be the basis of polish version of team climate questionnaire.

**Key-words:** teamworking, team climate, team innovativeness.

### **Wstęp**

Celem niniejszego artykułu jest przegląd literatury dotyczącej klimatu pracy zespołowej i narzędzi do oceny tego konstruktu, które ma stanowić przygotowanie do opracowania polskojęzycznego kwestionariusza do pomiaru potencjału innowacyjnego zespołów, wynikającego z klimatu pracy zespołowej. Istotne jest wobec tego sprecyzowanie definicji oraz modelu klimatu, który sprzyja generowaniu i wdrażaniu nowatorskich rozwiązań, gdyż dostępne w literaturze modele różnią się zarówno liczbą czynników jak i zakresem, który obejmują.

Wyjaśniając pojęcie klimatu pracy zespołowej Andersen i West [Andersen, West 1998, s. 236] wskazują na dwa możliwe podejścia. W pierwszym interpretuje klimat jako indywidualny schemat poznawczy związany z percepcją środowiska pracy przez danego pracownika. W podejściu drugim klimat rozumiany jest jako wspólna dla wszystkich pracowników percepcja funkcjonujących w ich otoczeniu procesów, zasad działania i obowiązujących procedur. Takie rozumienie klimatu, promowane przez wielu autorów, zakłada konieczność ustalenia minimalnego poziomu zgodności, który pozwoliłby na ocenę klimatu. Stąd zakłada się zasadność diagnozowania go nie na poziomie całych organizacji, a raczej grup zadaniowych. Cechą charakterystyczną tych zespołów jest koncentracja na wykonaniu zadania, regularność podejmowanej

współpracy i interakcji pomiędzy członkami, oraz wynikająca z nich współzależność kreująca potrzebę ustalenia wspólnych znaczeń i wzorców zachowań. Są to jednocześnie konieczne, choć niewystarczające warunki tworzenia klimatu pracy zespołowej, dynamicznego czynnika istotnego dla efektywności pracy zespołowej.

Patterson z zespołem [Patterson 2004, ss. 3–4] podkreślają opisowy charakter klimatu w zespole, który w ich opinii odnosi się do faktów dotyczących środowiska współpracy. Różnicują w ten sposób klimat od satysfakcji, która ma charakter afektywnej oceny, jednocześnie przyznając, że wraz ze wzrostem wartości danego elementu klimatu dla członka zespołu, rośnie jego wartość emocjonalna.

Lin i Liu [Lin, Liu 2012, s. 58] nazywają klimat pracy zespołowej kapitałem (property) organizacji, który wyraża percepcję pracowników dotyczącą strategicznych procesów. Odnosząc się do klimatu kreatywnego w zespole, autorzy definiują go jako wspólny dla członków grupy obraz struktury i polityki organizacji, którego konsekwencją jest homogeniczność postaw, wartości i oceny sytuacji w organizacji.

Gellert i Nowak [Gellert, Nowak 2008, s. 73] nie stosują pojęcia klimatu pracy zespołowej, ale – definiując warunki sprzyjające współpracy – odnoszą się do podziału ról oraz wartości istotnych dla atmosfery współdziałania. Za najważniejsze uznają: jasno określone relacje i role, zgodność interesów, priorytetów i celów, wykluczenie rywalizacji, zaufanie opierające się na pozytywnej ocenie kompetencji współpracowników. Są to jednocześnie warunki kreowania „superzespołów”.

Poszukiwano analogii pomiędzy klimatem pracy zespołowej a kulturą organizacji. Rentach [Rentach 1990, ss. 668–670] wyraźnie pokazał różnice pomiędzy tymi konstruktami podkreślając, że klimat odnosi się do obiektywnie funkcjonujących w organizacji lub grupie procesów, działań, zdarzeń, które są obecne w percepcji członków. Kultura to pojęcie bardziej ogólne, niewymierne, gdyż dotyczy uogólnionej interpretacji elementów funkcjonowania zespołu, wyraża się poprzez wartości, znaki i symbole.

Na potrzeby poniższych rozważań przyjęto następującą definicję klimatu pracy zespołowej: Klimat pracy zespołowej (KPZ) jest wspólną dla członków zespołu percepcją struktury, procesów i wartości obowiązujących w zespole, które kształtują ocenę środowiska i atmosfery współpracy. Najbardziej istotne jest tu rozumienie klimatu na poziomie konkretnego zespołu zadaniowego, choć przytoczone badania i koncepcje odnoszą się również do klimatu organizacyjnego. Przyjęta perspektywa zgodna jest z opinią Andersen'a i West'a [Andersen, West 1998, s. 236], że najtrafniejsze są oceny klimatu dotyczące współpracujących grup, nawet, jeśli działają one w obrębie danej organizacji.

### **Znaczenie klimatu pracy zespołowej dla innowacyjności zespołu**

W klasyfikacji uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw wskazuje się na wagę czynników wewnętrznych, wśród których znajdują się elementy komunikacji i motywacji w przedsiębiorstwie, wspieranie wykorzystania potencjału innowacyjnego zespołu, kierowanie poprzez zastosowanie metod twórczego



myślenia i prowadzenia zespołów [Szopik 2008, ss. 33–37]. Kształtowanie klimatu pracy, sprzyjającego stymulowaniu innowacyjności przypisuje się kierownictwu, zwracając uwagę na otwartość na propozycje zmian, motywowanie do ich zgłaszania i wdrażania, troska o szkolenie zespołu oraz promowanie inwencji twórczej.

Blanchard [Blanchard 2007, ss. 141–150] jako efektywne określa zespoły, które łatwo adaptują się do warunków zewnętrznych, dysponują potrzebnym potencjałem, lepiej rozwiązują złożone decyzje, są kreatywne i rozwijają się. Podstawą postaw członków takiego zespołu są elementy modelu PERFORM, czyli cel i wartości, relacje i komunikacja, elastyczność, optymalna wydajność, uznanie i wdzięczność, morale, czyli duma z wykonywanych zadań oraz empowerment. Pozwalają one budować atmosferę wspólnoty, wzajemnego zaufania, doceniać wartość konfliktów oraz integrują zespół. Autor nazywa empowermentem klimat organizacyjny, który oznacza zgodę na niezależne myślenie, współodpowiedzialność za efekty pracy, automonitoring, dzielenie się informacjami, działanie na rzecz wizji oraz samosterowność zespołu.

Znaczenie tak rozumianego klimatu pracy zespołowej dla innowacyjności organizacji podkreśla Kożusznik [Kożusznik 2010, s. 44], podając warunki sprzyjające tworzeniu i przyjmowaniu innowacji w organizacjach. Znajdują się wśród nich: wzajemna akceptacja i wsparcie członków zespołu, środowisko zapewniające poczucie bezpieczeństwa i poczucie własnej skuteczności, otwarta komunikacja, odpowiedzialność i utożsamianie się z celami działania.

Przedstawione poniżej modele klimatu pracy zespołowej koncentrują się głównie na czynnikach, które stanowią jego części składowe.

### **Koncepcje i narzędzia pomiaru klimatu pracy zespołowej**

Różnice pomiędzy indywidualną percepcją klimatu w zespole a podzielaną przez wszystkich członków oceną tego samego środowiska współpracy stały się podstawą badań zespołu Van Vianen'a [VanVianen i inni 2010, ss. 78–91]. Opierały się one na trzyczynnikowej koncepcji klimatu, który obejmuje następujące wymiary: 1. afektywny, odnoszący się do interpersonalnych relacji, partycypacji i kooperacji; 2. poznawczy, określający zaangażowanie w działania sprzyjające osobistemu rozwojowi i innowacjom; 3. instrumentalny, dotyczący struktury organizacyjnej zespołu oraz systemu wynagrodzeń w organizacji. Dla uproszczenia w badaniach posługiwano się następującymi nazwami tych wymiarów: kooperacja, innowacyjność i nagradzanie. Model zaprezentowano na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Trzyczynnikowy model klimatu pracy zespołowej Van Vianen'a / Three factors team climate model by Van Vianen



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [VanVianen i inni 2010, ss. 78–91].

Za miarę jakości klimatu uznano uśrednioną wartość oceny poszczególnych czynników przez wszystkich członków grupy. Siła klimatu oznaczała wysoką zgodność pomiędzy indywidualnymi ocenami. Wskaźnik ten miał znaczenie dla poziomu zaangażowania: wysoka jakość klimatu w zakresie kooperacji i innowacyjności korelowała z wyższymi wynikami zaangażowania, zaś w zespołach o wysokiej jakości i sile klimatu zaobserwowano modelujący wpływ tych czynników na osobistą percepcję sytuacji pracy w zespole.

Do podobnego modelu odwołali się badacze testujący związek klimatu pracy zespołowej z dzieleniem się wiedzą w organizacji i przywództwem wykorzystującym ideę empowermentu [Xue, Bradley, Liang 2011, ss. 300–303]. Zwrócili uwagę na następujące wymiary klimatu: spójność (*cohesion*), zaufanie (*trust*) i innowacyjność (*innovativeness*). Spójność rozumiana była jako poczucie wspólnoty, przywiązanie członków zespołu stymulujące wzajemne wspieranie się i pomoc. Zaufanie bazowało na przekonaniu o kompetencjach, integracji i życzliwości osób w grupie, otwartej komunikacji i dzieleniu się wiedzą. Wskaźnikami innowacyjności określono pozbawiony barier przepływ informacji, zgodę na podejmowanie uzasadnionego ryzyka oraz nastawienie na uczenie się. Wykazując związek klimatu pracy zespołowej zarówno z postawami, jak i z działaniami z zakresu zarządzania wiedzą w zespole, zwrócono uwagę na świadome budowanie zespołów i dobór liderów, którzy będą promować ideę samozarządzających grup.

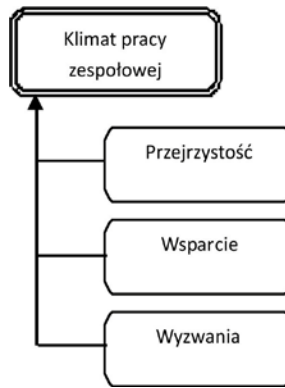
Na trzyczynnikowym modelu KPZ opierały się też badania dotyczące zastosowania koncepcji klimatu w organizacjach zdrowia publicznego, prowadzone przez zespół Perry'ego [Perry i inni 2005, s. 6]. Głównymi wymiarami klimatu były: przejrzystość (*clarity*), wsparcie (*support*) i wyzwanie (*challenge*). Model został przedstawiony na rysunku 2. Opracowując rekomendacje dla programu rozwoju tego zdrowia publicznego w krajach rozwijających się, autorzy opracowali narzędzie do pomiaru klimatu pracy zespołowej: Work Group Climate Assessment Tool (WCA) Kwestionariusz składa się z dwóch sekcji – pierwsza zawiera 12 stwierdzeń odnoszących się do powyższych wymiarów, druga obejmuje dwa punkty, w których oceniana jest produktywność



ność i jakość wykonywanej przez zespół pracy. Wybrane stwierdzenia z części pierwszej to:

- Mamy wspólny cel,
- Mamy zasoby potrzebne do wykonywania naszych obowiązków,
- Rozwijamy naszą wiedzę i umiejętności,
- Staramy się działać jak najwydajniej,
- Rozumiemy, czego oczekuje się od nas w pracy,
- Bierzemy udział w podejmowaniu decyzji,
- Jesteśmy dumni z naszej pracy.

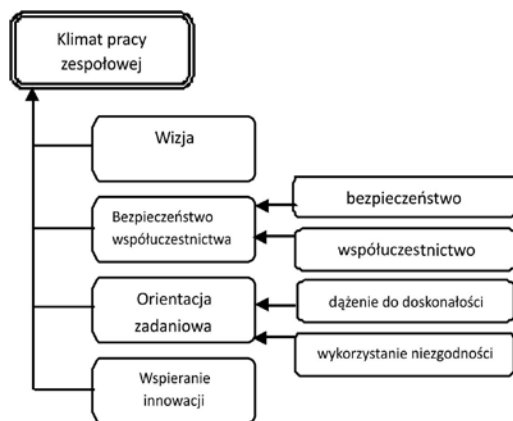
**Rysunek 2.** Trzyczynnikowa koncepcja klimatu pracy zespołowej wg Perry'ego / Three factors team climate model by Perry



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Perry i inni 2005, s. 6].

Andersen i West [Andersen, West 1998, ss. 245–248] skoncentrowali swoje badania na klimacie, który sprzyja innowacyjności zespołów zadaniowych, rozumianej jako generowanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań: idei, procesów, produktów lub procedur, które przynoszą zysk zespołowi, organizacji i szeroko rozumianemu otoczeniu. Jako podstawę do opracowania narzędzia mierzącego klimat sprzyjający innowacjom przyjęto czteroczynnikową koncepcję klimatu, zaprezentowaną na rysunku 3.

**Rysunek 3.** Czteroczynnikowa koncepcja klimatu pracy zespołowej wg Andersena i Westa/ Four factors team climate model by Andersen and West



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Andersen, West 1998, ss. 239–241].

Wymiarami klimatu w tej koncepcji są:

1. **wizja** (*vision*), czyli koncentracja na klarownym, ważnym i realistycznym celu;
2. **bezpieczeństwo współuczestnictwa** (*participative safety*), które oznacza poczucie bezpieczeństwa w środowisku pracy oraz możliwość wpływu na podejmowane decyzje, dzielenie się informacjami i częstość spotkań;
3. **orientacja na zadanie** (*task orientation*), która obejmuje nastawienie na osiąganie doskonałych rezultatów (*climate for excellence*) i akceptację niezgodności, czyli konfliktów i kontrowersji (*constructive controversy*) jako źródła konstruktywnych rozwiązań;
4. **wsparcie innowacji** (*support for innovation*), określające dostępność czasu, zasobów i praktyczną pomoc we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań.

Ostateczna wersja kwestionariusza nazwanego Team Climate Inventory (TCI) obejmowała 38 stwierdzeń/pytań i zawierała pięć czynników, gdyż analizy walidacyjne narzędzia wykazały, iż intensywność interakcji w zespole powinna być traktowana jako odrębny czynnik, niezależny od współuczestnictwa. Poniżej przedstawiono wybrane stwierdzenia i pytania, które znalazły się w kwestionariuszu w odniesieniu do każdego z czynników wraz z wartością ich korelacji z danym czynnikiem [Andersen, West 1998, ss. 247–249]:

- **Wizja:**
  - Na ile cele zespołu są dla Ciebie jasne? (0.85),
  - Na ile zgadzasz się z celami realizowanymi przez zespół? (0.85).
- **Bezpieczeństwo współuczestnictwa:**
  - Na ile wartościowe dla zespołu są realizowane cele? (0.84),
  - Dzielimy się informacjami zamiast zachowywać je tylko dla siebie (0.72).



- **Wsparcie innowacji:**
  - Zespół jest otwarty i reaguje na zmiany (0.67),
  - Czy zespół stale monitoruje swoją wydajność, by osiągać najwyższe standardy (0.75).
- **Orientacja na zadaniu:**
  - Obwiniamy się nawzajem (-0.60),
  - Czy członkowie zespołu są gotowi kwestionować sposób działania i efekty pracy? (0.74).
- **Intensywność interakcji:**
  - Jesteśmy w stałym kontakcie jako zespół (0.74),
  - Regularnie kontaktujemy się ze sobą (0.74).

Zespół Kivimaki [Kivimaki i inni 1997, ss. 377–381, Kivimaki i Elovainio 1999, ss. 241–246] zakwestionował wyodrębnianie częstości kontaktów jako osobnego czynnika i zaproponował skróconą wersję kwestionariusza, ograniczoną do 14 stwierdzeń:

- **Wizja:**
  - Identyfikacja z celami,
  - Jasne zrozumienie celów,
  - Osiągalność celów zespołu,
  - Wartość celów zespołu dla organizacji.
- **Bezpieczeństwo współuczestnictwa:**
  - Postawa: „jesteśmy razem”,
  - Informowanie się nawzajem,
  - Poczucie zrozumienia i akceptacji,
  - Rzeczywiste nastawienie na dzielenie się informacjami.
- **Orientacja na zadaniu:**
  - Przygotowanie do wykonania zadań,
  - Krytyczna ocena niedociągnięć,
  - Budowanie na wzajemnych pomysłach.
- **Wsparcie innowacji:**
  - Poszukiwanie nowych możliwości spojrzenia na problem,
  - Czas przeznaczony na rozwijanie pomysłów,
  - Współpraca na rzecz rozwijania i wdrażania pomysłów.

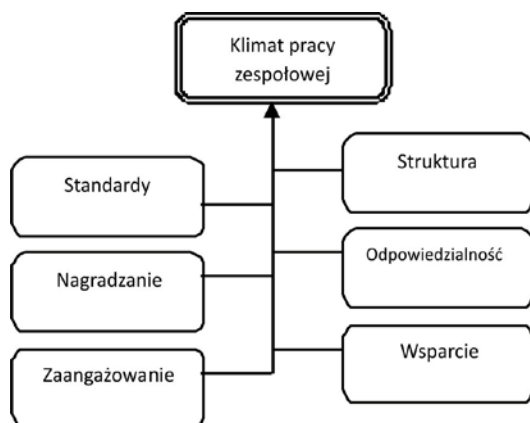
Według analiz autorów, którzy uzyskali wysokie wyniki walidacji skróconego narzędzia oraz wskazali wysoką korelację z wynikami pierwotnej wersji, powyższe wskaźniki są wystarczające, by oszacować klimat zespołu. W przytoczonych w dalszej części artykułu badaniach z zastosowaniem TCI, wykorzystywano zwykle czterowymiarową wersję kwestionariusza.

Znacznie bardziej rozbudowane ujęcie klimatu w koncepcji klimatu organizacyjnego Litwina i Stringera [Thomas 2007, ss. 23–30; Holloway 2012, ss. 13–16], przedstawionej na rysunku 4. W zamyśle autorów składnikami klimatu są: 1. struktura (*structure*): percepcja struktury, jasność podziału ról i zakresów odpowiedzialności w organizacji, 2. standardy (*standards*): percepcja celów postawionych przed zespołem i poczucie dumy z przynależności do niej, 3. odpowiedzialność: poczucie autonomii, zakres samodzielności



członków zespołu, 4. nagradzanie (*reward/recognition*): przejrzystość zasad wynagradzania, 5. wsparcie (*support*): zaufanie i wzajemne wsparcie, 6. zaangażowanie (*commitment*): poczucie dumy z przynależności do zespołu i rozumienie celów. Podlegają one wpływom pięciu głównych determinant, czyli stylowi zarządzania, zasadom organizacyjnym, strategii, czynnikom zewnętrznym i uwarunkowaniom historycznym, ale szczególną rolę w ich kształtowaniu przypisuje się działaniom i postawom lidera zarządzającego zespołem lub organizacją.

**Rysunek 4.** Koncepcja klimatu pracy zespołowej Litwina i Stringera / Team climate model by Litwin & Stringer



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Thomas 2007, ss. 23–30; Holloway 2012, ss. 13–16].

Powyższa koncepcja została zaadoptowana przez Hay Group do opracowania kwestionariusza pomiaru klimatu organizacyjnego OCW, z tym, że zamiast struktury mówi się tam o przejrzystości, zaś wsparcie zastąpiono elastycznością, która odnosi się do minimalizowania niepotrzebnych zasad i procedur, które ograniczyłyby otwartość na innowacyjne rozwiązania. Taka interpretacja bliższa jest też podejściu Holloway’a [Holloway 2012, ss. 14–16], który używa nazwy konflikt (*conflict*) i wyjaśnia go jako otwartość przełożonych i współpracowników na różne punkty widzenia oraz poczucie istnienia autentycznej relacji opartej na uczciwości pomiędzy nimi. Metodologia Hay Group łączy ze sobą test OCW z analizą stylu przywództwa, zakładając, że w 70% wpływa ono na jakość klimatu pracy zespołem, ten zaś w 30% wyjaśnia różnice w wynikach finansowych organizacji [<http://atrium.haygroup.com/pl/our-products/leadership-how-it-works.aspx>]. Dostęp do tych narzędzi objęty jest licencją firmy.

Do pojęcia klimatu w zespole pracowniczym odniosła się również Kozusznik [Kozusznik 2005, ss. 116–117], proponując w rozdziale dotyczącym kultury organizacyjnej, jako jedno z narzędzi usprawniania pracy zespołów diagnozę





klimatu. Kwestionariusz odnosi się do siedmiu wymiarów klimatu organizacyjnego, przedstawionych na rysunku 5:

1. konformizm rozumiany jako stopień zależności od obowiązujących w organizacji procedur i zasad,
2. odpowiedzialność, czyli poczucie samodzielnego wpływu na podejmowane zadania,
3. wymagania określające nastawienie zespołu na jakość i stawianie ambitnych wymagań,
4. nagrody: proporcja pomiędzy motywacją pozytywną i negatywną,
5. zorganizowanie: precyzyjnie wyznaczone cele i jest przeciwstawne dezorganizacji,
6. poczucie ciepła i poparcia oparte na wzajemnym zaufaniu,
7. kierowanie: akceptacja kierownictwa na podstawie jego kompetencji i przygotowania.

**Rysunek 5.** Koncepcja klimatu pracy zespołowej wg Kożusznik / Team climate model by Kożusznik



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kožusznik 2005, ss. 116–117].

Z przedstawionych powyżej narzędzi badania klimatu pracy zespołowej do dalszych analiz wybrano kwestionariusz TCI Andersena i Westa [Andersen, West 1998, s. 236], który ze względu na swoją uniwersalność i konstrukcję bardzo dobrze porządkuje poziomy ewaluacji klimatu w zespole. Jasną intencją jego opracowania było przeznaczenie do diagnozowania klimatu, który sprzyja innowacyjności zespołu, co ściśle odpowiada potrzebom badawczym autorki, związanym z ewaluacją potencjału twórczego zespołów badawczo-rozwojowych działających na uczelni publicznej. Dlatego też poniżej przedstawiono dotychczasowe zastosowania narzędzia TCI, by wskazać możliwości jego aplikacji w badaniach naukowych.

### Przykładowe zastosowania Team Climate Inventory

Kompleksowość pojęcia klimatu pracy zespołowej podkreślają, Acu Gomez i Jurysto, którzy zajmowali się badaniem znaczenia klimatu dla zespołów realizujących projekty informatyczne [Acuña, Gomez, Jurysto 2008, ss. 402–405]. Reprezentują oni stanowisko, że klimat oznacza wynikające z interpersonalnych relacji wspólne zasady i jest katalizatorem budowania i rozwoju zespołu. Wykorzystując dwa narzędzia: Team Selection Inventory (TSI – bada preferowany lub idealny w ocenie członka zespołu klimat) i TCI porównali oni oczekiwania informatyków dotyczące klimatu pracy zespołów IT z oceną klimatu w grupach i pozytywnie zweryfikowali następujące hipotezy:

- zespoły miały wysokie oczekiwania dotyczące klimatu pracy zespołowej,
- kluczowe dla podnoszenia jakości tworzonego oprogramowania miała zgodność oceny klimatu po zakończeniu projektu z oczekiwaniami w zakresie bezpieczeństwa współuczestnictwa i wizji.

Wymionone powyżej dwa narzędzia zastosowali również Burch i Andersen [Burch, Andersen 2003, ss. 406–426], których celem był pomiar dopasowania poszczególnych osób do grup, w których pracują lub planują pracować (*person-team fit*). Szczególnie istotnym obszarem zastosowania wyników tego porównania jest proces rekrutacji i selekcji, którego rolą jest dostarczyć kandydatów dobrze wpisujących się w grupę pracowników. Pomocne mogą być wyniki korelacji pomiędzy wymiarami klimatu (oczekiwanymi i rzeczywistymi) oraz cechami osobowości, które wskazały między innymi na zależność pomiędzy orientacją zadaniową a sumiennością i neurotycznością (korelacja ujemna), pomiędzy wspieraniem innowacji i otwartością na doświadczenie i asertywnością.

Kwestionariusz TCI został wykorzystany w badaniach Somech i Drach-Zahavy [Somech, Drach-Zahavy 2011, ss. 6–19]. Celem autorów było wskazanie znaczenia struktury zespołu i klimatu pracy zespołowej (nazywanym w opracowaniu klimatem sprzyjającym innowacjom) dla innowacyjności grupy. Podstawą oceny zależności było procesowe rozumienie innowacyjności, która obejmuje dwa etapy: fazę generowania pomysłów oraz fazę ich implementowania. Efektem jest zaś moderacyjny model zależności, który wskazuje na znaczenie indywidualnej kreatywności członków grupy na etap twórczy oraz na rolę klimatu jako czynnika decydującego o możliwości uruchomienia fazy drugiej. Pozytywny klimat pracy zespołowej ułatwia wdrażanie nowatorskich rozwiązań, szczególne zaś znaczenie mają następujące elementy klimatu: jasność celów, udział członków w podejmowaniu decyzji, otwartość na zmiany, wspieranie innowacyjności przez osoby zarządzające i poczucie bezpieczeństwa wzmacniające ryzyko proponowania nowych rozwiązań.

Zespół Gila [Gil i inni 2005, ss. 314–323] zastosował TCI w celu określenia wpływu stylu zarządzania liderów na wyniki pracy grupy. Prowadzona analiza była wielowymiarowa i uwzględniała również pomiar potencjału zespołu i satysfakcji członków zespołu. Badania pozwoliły postawić między innymi następujące wnioski:

- klimat koreluje z wynikami dotyczącymi efektywności zespołu i jego satysfakcji z pracy,



- klimat wpływa na zależność pomiędzy stylem zarządzania otwartym na zmiany a efektywnością zespołu, w zespołach o niskim potencjale reguluje też wpływ stylu zorientowanego na zmiany na satysfakcję zespołu.

Wyniki podkreśliły złożony charakter powyższych korelacji i konieczność uwzględniania wielu czynników w opisywaniu i usprawnianiu procesów grupowych.

Loo i Lowen [Loo, Lowen 2003, ss. 59–67] przeprowadzili badanie za pomocą TCI, by zdiagnozować dynamikę klimatu pracy zespołowej w procesie realizowania projektów i wskazać rozwiązania dla zespołów, które rozpoczynają swoje działania z niskim poziomem klimatu. Badacze posługiwali się pojęciem klastrów, grupując zespoły o podobnych wynikach i porównywali miejsce każdego z zespołów na początku pracy w projekcie oraz tuż przed jej zakończeniem. Analizy udowodniły szczególną rolę wizji i spostrzegania celów dla oceny jakości klimatu oraz potwierdziły możliwość modelowania klimatu w procesie pracy grupy.

### Zakończenie

Przedstawione powyżej koncepcje klimatu pracy zespołowej, mimo iż różnią się liczbą i nazwami wymiarów klimatu, zawierają wiele wspólnych elementów. W tabeli 1 przedstawiono macierz, która prezentuje zestawienie wszystkich wymiarów z zaznaczeniem, do których koncepcji się one odnoszą. Połączono wymiary (na przykład kooperacja i zaangażowanie), które miały bardzo zbliżone znaczenie. Według tego zestawienia można uznać za najbardziej istotne dla oceny klimatu pracy zespołowej czynniki związane z budowaniem relacji wewnętrznych opartych o zaufanie i wzajemne wsparcie, otwartość na innowacje, model nagradzania, bezpieczną atmosferę odpowiedzialności, jasność i realizm celów oraz orientację zadaniową. Spośród nich tylko jeden z wymiarów nie jest obecny w wybranej tu jako przewodnia koncepcji Andersena i Westa [Andersen, West 1998, ss. 235–258], dotyczy to modelu nagradzania.

**Tabela 1.** Porównanie modeli klimatu pracy zespołowej /Comparing team climate models (numery odnoszą się do koncepcji wymienionych autorów zgodnie z kolejnością prezentacji w tekście/ numbers refer to theories mentioned above: I. VanVianen, II. XE, Bradley, Liang, III. Perry, IV. Litwin, Stringer, V. Andersen, West, VI. Kozusznik)

Modele / models:							Σ
Wymiary KPZ / climat factors:	I	II	III	IV	V	VI	
Innowacyjność Innovativeness	+	+		+			3
Kierowanie / bezpieczeństwo Management / participative safety				+		+	2

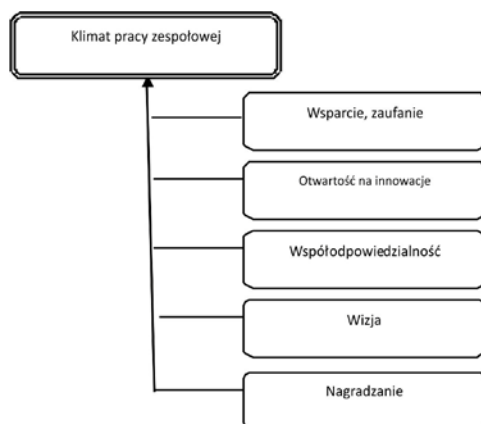


Kooperacja / zaangażowanie Cooperation / commitment	+				+		2
Nagradzanie Reward	+				+	+	3
Odpowiedzialność / bezpieczeństwo Responsibility / participative safety				+	+	+	3
Standardy / konformizm Standards / conformity					+	+	2
Struktura Structure					+		1
Wizja / zorganizowanie / przejrzystość Vision / organization / clarity			+	+		+	3
Wyzwania / wymagania / orientacja zadaniowa Challenges / requirements / task orientation			+	+		+	3
Zaufanie / poczucie ciepła / wsparcie / spójność Trust / support / cohesion		+	+	+		+	4

Źródło: opracowanie własne.

Istotne jest wobec tego uzupełnienie czteroczynnikowego modelu o ten element. Ostateczną propozycję modelu klimatu pracy zespołowej prezentuje rysunek 6.

**Rysunek 6.** Pięcioelementowy model klimatu pracy zespołowej / Five factors team climate model



Źródło: opracowanie własne.



Stwierdzenia dotyczące zasad dysponowania środkami motywacji nie są też ujęte w pierwotnej, ani w końcowej wersji kwestionariusza TCI [Andersen, West 1998, ss. 245–248]. Wydaje się istotne, by obszar ten został uzupełniony przy opracowywaniu polskiej wersji kwestionariusza do mierzenia klimatu pracy zespołowej przez wprowadzenie stwierdzeń dotyczących: proporcji pomiędzy nagrodami a karami stosowanymi przez lidera zespołu, jasności reguł przyznawania nagród członkom zespołu, dopasowania nagród do oczekiwań, sprawiedliwości nagradzania, na przykład adekwatności nagrody do zrealizowanego zadania.

### Bibliografia:

Acuña S.T., Gomez M., Juristo N. (2008), *Towards understanding the relationship between team climate and software quality – a quasi-experimental study*, "Empir Software Eng", 13.

Agrell A., Gustafson R. (1994), *The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on Swedish sample of work groups*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 67.

Andersen N.R., West M. (1998), *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory*, "Journal of Organizational Behavior", 19.

Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.

Burch G.St.J., Andersen N. (2004), *Measuring person-team fit: development and validation of the team selection inventory*, "Journal of Managerial Psychology", 19 nr 4.

Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, GWP, Gdańsk.

Gil F., Rico R., Alcover C.M., Barrasa Á. (2005), *Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups*, "Journal of Management Psychology", 20 nr 3/4.

Holloway J.B. (2012), *Leadership behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization*, "Emerging Leadership Journeys", 5, nr 1.

Kivimäki M., Kuk G., Elovainio M., Thomson L., Kalliomäki-Levanto T., Heikkilä A. (1997), *The Team Climate Inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in sample of low and high complexity jobs*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 70.

Kivimäki M., Elovainio M. (1999), *A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 72.

Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.

Kożusznik B. (2010), *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności*, [w:] Spindel Z. (red), *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.



Lin C.Y.-Y., Liu F.-Ch. (2012), *Across-analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. Team mediating effect of work motivation*, "European Journal of Innovation Management", 15, nr 1.

Loewen P., Loo R. (2004), *Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches. Building the learning organization*, "The Learning Organization", 11, nr 3.

Loo R., Loewen P. (2003), *The typology of self-management teams based upon team climate: examining stability and change in typologies*, „Team Performance Management: An International Journal”, 9, nr 3/4.

Perry C. (2010), *Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations*, "Human Resources for Health", 3:10.

Rentsch J.R. (1990), *Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*, "Journal of Applied Psychology", 75, nr 6.

Somech A., Drach-Zahavy A. (2011), *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The role of Team Composition and Climate for Innovation*, „Journal of Management, vol.XX, nr X.

Szopik K. (2008) *Klasyfikacja uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 1.

Van Vianen A.E.M., De Pater I.E., Bechtold M.N, Evers A. (2010), *The strength and quality of climate perceptions*, "Journal of Managerial Psychology", 25, nr 1.

Xue Y., Bradley J., Liang H. (2011), *Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing*, "Journal of Knowledge Management", 15, nr 2.

#### **Bibliografia elektroniczna:**

Patterson M., Warr P., West M., *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*, [online], London School of Economics and Political Science, [2.02.2013], <http://eprints.lse.ac.uk/19977/1>

<http://atrium.haygroup.com/pl/our-products/leadership-how-it-works.aspx> [16.02.2013]