



Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
izabela.marzec@ue.katowice.pl

ROLA KLIMATU ORGANIZACYJNEGO W KSZTAŁTOWANIU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ NA ŚLĄSKU

Streszczenie: Narastające problemy społeczne i ekonomiczne stawiają przed ośrodkami pomocy społecznej i ich pracownikami nowe wyzwania. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na zagadnienie klimatu organizacyjnego i jego wpływu na zaangażowanie organizacyjne pracowników. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: jaki jest poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników i jaka jest ogólna orientacja klimatu organizacyjnego ośrodków pomocy społecznej oraz czy istnieje związek pomiędzy poziomem zaangażowania organizacyjnego pracowników a orientacją klimatu organizacyjnego ośrodków pomocy społecznej? Cele te zostaną zrealizowane przez zaprezentowanie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w ośrodkach pomocy społecznej na Śląsku.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, klimat organizacyjny, ośrodki pomocy społecznej.

Wprowadzenie

Przemiany demograficzne, zmiany w prawie, narastające problemy społeczne i ekonomiczne stawiają wobec ośrodków pomocy społecznej (OPS) i ich pracowników nowe wyzwania. Trudne warunki działania powodują konieczność adaptowania metod i narzędzi zarządzania stosowanych w organizacjach biznesowych do potrzeb OPS. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na zagadnienie klimatu organizacyjnego oraz jego wpływu na postawy i zachowania pracowników. Choć temat klimatu organizacyjnego od dawna cieszy się dużym za-

interesowaniem badaczy, jednak nadal niewiele jest badań empirycznych dotyczących klimatu organizacyjnego w polskich organizacjach publicznych. Studia literatury wskazują na istotne znaczenie klimatu organizacyjnego dla podnoszenia zaangażowania organizacyjnego pracowników. Zaangażowanie to jest ważnym czynnikiem decydującym o jakości usług świadczonych przez OPS. Niektórzy badacze twierdzą nawet, że zaangażowanie stanowi jedną z podstawowych zasad, jaką powinni kierować się pracownicy socjalni w codziennej praktyce zawodowej [Kaźmierczak, 2012, s. 163]. Brak zaangażowania pracowników może także stanowić poważną barierę hamującą proces zmian zachodzących w OPS.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytania: jaki jest poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników OPS, jaka jest ogólna orientacja klimatu organizacyjnego OPS oraz czy istnieje związek pomiędzy orientacją klimatu organizacyjnego OPS a zaangażowaniem organizacyjnym ich pracowników. Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących zaangażowania organizacyjnego oraz jego związków z klimatem organizacyjnym przeprowadzonych w OPS na Śląsku.

1. Zaangażowanie organizacyjne pracowników – pojęcie, uwarunkowania i znaczenie

Zaangażowanie organizacyjne było przedmiotem zainteresowania badaczy już w latach 60. ubiegłego wieku. Prekursorem badań nad zaangażowaniem organizacyjnym był amerykański socjolog H.S. Becker [1960, s. 32-40]. Według A. Pocztowskiego zaangażowanie organizacyjne określone jest przez „stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów” [Pocztowski, 2007, s. 429]. Nawiązując do prac L.W. Portera i in. twierdzi, że do charakterystycznych cech zaangażowania organizacyjnego należą: akceptacja przez pracowników celów i wartości organizacji, chęć ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji i pragnienie pozostania jej członkiem [Pocztowski, 2007, s. 429-430]. Zbliżoną definicję proponuje Juchnowicz [2010, s. 58], ujmując zaangażowanie organizacyjne jako identyfikację pracownika z organizacją, jej celami i wartościami, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do znaczącego wysiłku na rzecz organizacji. Obecnie uznaniem badaczy cieszy się model zaangażowania organizacyjnego przedstawiony przez Meyera i Allen [1991, s. 67], który obejmuje trzy wymiary, tj.:

- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*) odzwierciedlające przywiązanie emocjonalne pracownika do organizacji;

- zaangażowanie trwania (*continuance commitment*), które dotyczy postrzeganych przez pracownika kosztów związanych z opuszczeniem organizacji;
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), które wynika z poczucia obowiązku pozostania w organizacji.

Na zaangażowanie organizacyjne oddziałują cechy organizacji i wykonywanej pracy, np.: styl kierowania, udział pracowników w procesach decyzyjnych, struktura organizacyjna, system nagradzania, szkolenie i ocenianie pracowników, złożoność zadań itd. [Ogilvie, 1986, s. 335-359; Meyer i Allen, 1991, s. 61-89; Flynn i Tannenbaum, 1993, s. 103-116; Meyer i Smith, 2000, s. 319-331]. Do ważnych czynników wpływających na zaangażowanie pracowników należą także klimat i kultura organizacyjna [Lok i Crawford, 2001, s. 594-613]. Należy równocześnie zauważyć, że rozbudowane struktury organizacyjne, biurokratyczna kultura i centralizacja procesu decyzyjnego, występujące w wielu organizacjach publicznych, mogą niekorzystnie oddziaływać na zaangażowanie organizacyjne pracowników [Rowlinson, 2001, s. 669-673].

Zaangażowanie organizacyjne pracowników uważane jest za jeden z podstawowych czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji. Już badania przeprowadzone w latach 70. ubiegłego wieku wykazały, że zaangażowanie organizacyjne dodatkowo oddziałuje na jakość wykonywanej pracy, zmniejsza fluktuację personelu i wzmacnia chęć pracowników do pozostania w organizacji [Steers, 1977, s. 46-56]. Również badania przeprowadzone w polskich organizacjach wskazują, że zaangażowanie pracowników dodatkowo wpływa na wydajność i jakość ich pracy, chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kreatywność pracowników [Król, 2012, s. 164-169]. Należy zauważyć, że zaangażowanie organizacyjne także pozytywnie oddziałuje na satysfakcję z pracy i sukces zawodowy pracowników [Ricketta, 2002, s. 257-266; Rose, Kurnar i Pak, 2009, s. 55-65]. Badania pracowników socjalnych wykazały, że zdecydowana większość respondentów była przekonana, iż zaangażowanie pomaga im w profesjonalnym działaniu [Bieńko, 2012, s. 107]. Niewątpliwie z racji pełnionej roli zawodowej do kluczowych cech, które powinny charakteryzować pracownika socjalnego, należy zaangażowanie.

2. Klimat organizacyjny – zarys zakresu pojęciowego

Klimat organizacyjny może być zdefiniowany jako „charakterystyczny etos lub atmosfera w organizacji w danym momencie czasu, która odzwierciedla sposób, w jaki jej członkowie postrzegają, doświadczają i reagują na kontekst organizacyjny” [Rollinson, 2005, s. 563]. Nieco odmiennie klimat organizacyjny przed-

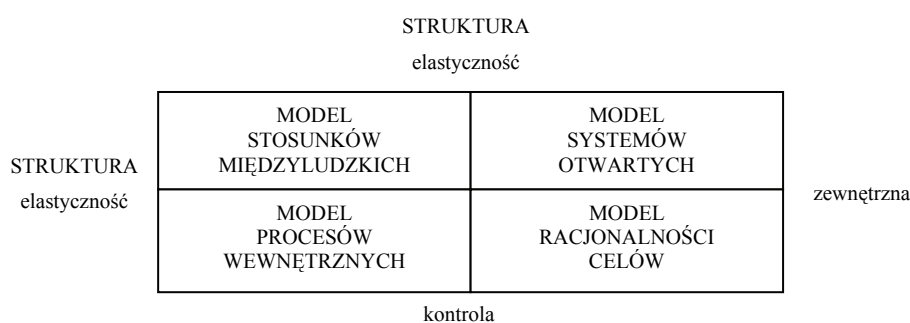
stawiają Bratnicki, Kryś i Stachowicz [1988, s. 95], zdaniem których stanowi on zbiór subiektywnie postrzeganych przez pracowników tych charakterystycznych cech sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałym rezultatem społecznego funkcjonowania organizacji i które wpływają na motywy zachowań pracowników.

W literaturze proponowane są różne modele klimatu organizacyjnego, obejmujące jego różnorodne wymiary. Na szczególną uwagę zasługuje model klimatu organizacyjnego przedstawiony przez Pattersona i in. [2005, s. 379-408], oparty na modelu konkurujących wartości Quinna i Rohrbaugha [1981, s. 122-140]. Model ten jest bowiem jednym z nielicznych modeli klimatu organizacyjnego, który został z powodzeniem zweryfikowany w badaniach empirycznych. Model konkurujących wartości Quinna i Rohrbaugha [1981, s. 122-140] przedstawia ideologię kadry kierowniczej, na których oparte są przekonania, normy i wartości organizacyjne. Model ten wykorzystywany jest do analizy stosowanych w organizacji kryteriów oceny efektywności, które mogą być lepiej zrozumiane, gdy uporządkowane są według dwóch wymiarów – kryteriów reprezentujących przeciwstawne podejścia przyjmowane w organizacji, tj. elastyczność (vs kontrola) i orientacja wewnętrzna (vs zewnętrzna). Zdaniem Pattersona i in. [2005, s. 380] klimat organizacyjny stanowi podzielana przez pracowników percepcja otoczenia organizacyjnego – określonych zdarzeń, praktyk i procedur organizacyjnych, a podstawę jego oceny również może stanowić model konkurujących wartości. Zaproponowany model obejmuje 17 kluczowych elementów klimatu organizacyjnego, które wyodrębnione zostały w badaniach empirycznych [Patterson i in., 2005, s. 385-406]:

1. Autonomia, która dotyczy sposobu zaprojektowania pracy zapewniającego odpowiednią swobodę działania;
2. Integracja, która odnosi się do zakresu współpracy między działami organizacji;
3. Włączenie w procesy informacyjno-decyzyjne, które dotyczy udziału pracowników w procesach informacyjno-decyzyjnych;
4. Wsparcie przełożonych, odnoszące się do stopnia wsparcia pracowników ze strony przełożonych;
5. Szkolenie, które wiąże się z możliwościami rozwijania przez pracowników ich wiedzy i umiejętności;
6. Komfort pracy, dotyczący stopnia, w jakim organizacja troszczy się o pracowników;
7. Sformalizowanie, które związane jest z formalnymi regułami i procedurami organizacyjnymi;
8. Tradycja dotycząca stopnia, w jakim przyjęte sposoby działania są cenione w organizacji;
9. Innowacje i elastyczność odnoszące się do wsparcia dla nowych pomysłów i innowacji;

10. Koncentracja na otoczeniu zewnętrznym, która dotyczy oceny stopnia, w jakim organizacja odpowiada na potrzeby klientów i rynku;
11. Refleksywność odnosząca się do dokonywanego w organizacji przeglądu i analizy celów, strategii, procesów;
12. Przejrzystość celów organizacyjnych, która dotyczy sposobu określenia celów;
13. Efektywność odnosząca się do znaczenia przypisywanego efektywności działania;
14. Wysiłek dotyczący oceny wysiłku wkładanego przez pracowników w realizację celów;
15. Informacja zwrotna, która odnosi się do otrzymywanej przez pracowników informacji zwrotnej o wynikach działania;
16. Presja na wyniki, która dotyczy wywieranego na pracowników nacisku na realizację celów;
17. Jakość, która wiąże się ze znaczeniem jakości pracy, produktów, procedur w organizacji.

Elementy te odnoszą się do czterech obszarów przedstawionych w modelu konkurujących wartości, które odpowiadają różnym modelom zarządzania, tj. stosunków międzyludzkich, procesów wewnętrznych, systemów otwartych i racjonalności celów (rys. 1). Obszar stosunków międzyludzkich charakteryzują takie elementy jak: autonomia, integracja, włączenie w procesy informacyjno-decyzyjne, wsparcie przełożonych, szkolenie i komfort pracy. Obszar procesów wewnętrznych obejmuje sformalizowanie i tradycję. Do systemów otwartych przypisane są: innowacje i elastyczność, koncentracja na otoczeniu zewnętrznym i refleksywność. Racjonalności celów reprezentują: przejrzystość celów organizacyjnych, efektywność pracy, wysiłek, informacja zwrotna o wynikach, presja na wyniki i jakość. Obszary te reprezentują jednocześnie różne orientacje klimatu organizacyjnego.



Rys. 1. Orientacje klimatu organizacyjnego wg modelu konkurujących wartości

Źródło: Na podstawie Patterson i in. [2005, s. 384-385].

Już we wczesnych badaniach klimatu organizacyjnego stwierdzono jego związek z satysfakcją z pracy, jak również z wynikami działania pracowników i organizacji [Kaczka i Kirk, 1967, s. 253-272; Lawler, Hall i Oldham, 1974, s. 139-155]. Warto także zauważyć, że badania porównawcze klimatu organizacyjnego w sektorze prywatnym i publicznym sugerują, że pracownicy organizacji prywatnych wyżej oceniają klimat ich organizacji niż pracownicy organizacji publicznych [Wimalasiri, 1993, s. 10].

3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

Badania ankietowe prowadzono od końca 2013 r. do początku 2014 r.¹ Ich celem była odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników OPS na Śląsku?
2. Jaka jest ogólna orientacja klimatu organizacyjnego OPS na Śląsku?
3. Czy istnieje związek pomiędzy orientacją klimatu organizacyjnego OPS a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników?

Ze względu na specyfikę badanych organizacji i podobieństwo ich struktury zastosowano celową metodę doboru próby. Badania objęły 140 pracowników 14 OPS z terenu Śląska – w każdym ośrodku w badaniu uczestniczyło 10 pracowników. Do pomiaru klimatu organizacyjnego zastosowano narzędzie opracowane przez Pattersona i in. [2005, s. 406-407], w którym do określenia orientacji klimatu służy średnia ocena wcześniej przedstawionych elementów odnoszących się do danego modelu zarządzania. Zaangażowanie organizacyjne mierzone było narzędziem zbudowanym przez Allen i Meyera [1990, s. 6-7]. W odpowiedziach zastosowano 7-stopniową skalę Likerta.

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników badanych OPS i orientacji klimatu organizacyjnego (tabele 1 i 2). Uzyskane wyniki badań świadczą o dość wysokim poziomie zaangażowania organizacyjnego (mierzonym zmienną syntetyczną będącą średnią poszczególnych wymiarów) – średni ogólny poziom zaangażowania pracowników wynosił 4,22 punktu w skali 7-punktowej (mediana 4,17 punktu) (tabela 1). Jednak występują wyraźne różnice w ocenie poziomu poszczególnych wymiarów. Najwyżej oceniony został wymiar zaangażowania afektywnego – średnia wyniosła 4,46 punktu (mediana 4,5 punktu). Wymiar zaangażowania trwania także oceniono relatywnie wysoko – średnia 4,26 punktu (mediana 4,17 punktu). Najniżej natomiast oceniono wymiar zaangażowania normatywnego – średnia wynosiła 3,94 punktu (mediana 4 punkty).

¹ Potencjał badawczy: „Kultura organizacyjna organizacji publicznych”, kierownik projektu: prof. UE dr hab. A. Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012-2014.

Tabela 1. Poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników OPS

Zmienne	Średnia	Mediana	Odchyl. stand.	Rozstęp	Minim.	Maks.
Zaangażowanie afektywne	4,46	4,50	0,72	4,83	2,17	7,00
Zaangażowanie trwania	4,26	4,17	0,88	5,33	1,00	6,33
Zaangażowanie normatywne	3,94	4,00	0,67	4,33	1,17	5,50
Zaangażowanie organizacyjne (ocena ogólna)	4,22	4,17	0,54	3,11	2,28	5,39

Źródło: Na podstawie wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań.

Analizie poddano również orientacje klimatu organizacyjnego (tabela 2). Średnia ocena orientacji na stosunki międzyludzkie w badanych OPS wyniosła 4,44 punktu w skali 7-punktowej, na procesy wewnętrzne – 4,38 punktu, systemy otwarte – 4,47 punktu, a racjonalność celów – 4,46 punktu. Warto zauważyć, że oceny te są dość wyrównane.

Tabela 2. Orientacja klimatu organizacyjnego OPS – statystyki opisowe

Orientacja	Średnia	Mediana	Odchyl. stand.	Rozstęp	Minim.	Maks.
Stosunki międzyludzkie	4,44	4,39	0,34	1,00	3,99	4,99
Procesy wewnętrzne	4,38	4,49	0,25	0,71	4,01	4,71
Systemy otwarte	4,47	4,19	0,49	1,39	3,94	5,33
Racjonalność celów	4,46	4,44	0,33	0,99	4,03	5,01

Źródło: Na podstawie wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań.

W kolejnym kroku do zbadania związków pomiędzy orientacją klimatu organizacyjnego a zaangażowaniem pracowników wykorzystano analizę korelacji Pearsona (tabela 3). Stwierdzono, że ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego jest najsilniej dodatnio powiązany z orientacją klimatu na systemy otwarte (0,38) i stosunki międzyludzkie (0,35). Słabsze, lecz istotne statystycznie dodatnie korelacje wystąpiły również pomiędzy ogólnym poziomem zaangażowania organizacyjnego a orientacją na racjonalność celów (0,23). Nie stwierdzono natomiast istotnych związków pomiędzy orientacją klimatu na procesy wewnętrzne a ogólnym poziomem zaangażowania organizacyjnego. Na uwagę zasługuje również występowanie istotnych statystycznie ujemnych zależności pomiędzy orientacją klimatu na procesy wewnętrzne a zaangażowaniem normatywnym pracowników.

Tabela 3. Analiza korelacji Pearsona orientacji klimatu organizacyjnego i zaangażowania organizacyjnego

Lp.	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7
1	Zaangażowanie afektywne							
2	Zaangażowanie trwania	0,22*						
3	Zaangażowanie normatywne	0,47**	0,16					
4	Zaangażowanie organizacyjne (ocena ogólna)	0,75**	0,70**	0,70**				
5	Stosunki międzyludzkie	0,30**	0,32**	0,10	0,35**			
6	Procesy wewnętrzne	0,21*	0,06	-0,26**	0,02	0,60**		
7	Systemy otwarte	0,25**	0,40**	0,13	0,38**	0,91**	0,49**	
8	Racjonalność celów	0,22**	0,31**	-0,09	0,23**	0,76**	0,79**	0,83**

Objaśnienia: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: Na podstawie wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazują na stosunkowo wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników badanych OPS, przy czym na uwagę zasługuje fakt, że najwyżej ocenione zostało zaangażowanie afektywne, a najniżej zaangażowanie normatywne. Otrzymane wyniki sugerują, że badani pracownicy OPS odznaczają silne przywiązanie emocjonalne do organizacji, lecz ich lojalność wobec organizacji jest wyraźnie słabsza. Z kolei analiza klimatu organizacyjnego OPS świadczy o braku jego wyraźnej orientacji. Przeprowadzona następnie analiza korelacji wskazuje na istnienie istotnych, dodatnich związków pomiędzy orientacją klimatu organizacyjnego na stosunki międzyludzkie i systemy otwarte a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników. Otrzymane wyniki świadczą, że tworzenie w organizacji klimatu zorientowanego na stosunki międzyludzkie i systemy otwarte może pozytywnie wpływać na zaangażowanie organizacyjne pracowników OPS.

Podsumowując można stwierdzić, że przemiany w systemie pomocy społecznej i związane z nimi nowe wyzwania dla OPS wymagają pełnego zaangażowania pracowników opierającego się na ich poczuciu odpowiedzialności za wyniki działania i lojalności wobec organizacji. Klimat organizacji wpływa na zaangażowanie organizacyjne pracowników. Należy zatem dążyć do tworzenia w OPS takiego klimatu organizacyjnego, który będzie wzmacniać zaangażowanie organizacyjne pracowników, ich więź z organizacją i gotowość do wysiłku na rzecz jej sukcesu.

Literatura

- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, No. 63.
- Becker H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, No. 66(1).
- Bieńko M. (2012), *Dylematy profesji i roli w refleksyjnym projekcie tożsamości współczesnego pracownika socjalnego na przykładzie pracowników powiatowych centrów pomocy rodzinie* [w:] M. Rymśza (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, ISP, Warszawa.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- Flynn D.M., Tannenbaum S.I. (1993), *Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector*, „Journal of Business and Psychology”, No. 8(1).
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzani Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Kaźmierczak T. (2012), *Pracownicy socjalni, kapitał ludzki, profesjonalna praktyka* [w:] M. Rymśza (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, ISP, Warszawa.
- Kaczka E., Kirk R. (1967), *Managerial climate, work groups, and organizational performance*, „Administrative Science Quarterly”, No. 12(2).
- Król M. (2012), *Wpływ elastyczności zatrudnienia na zaangażowanie pracowników – perspektywa pracodawcy*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Lawler E.E., Hall D.T., Oldham G.R. (1974), *Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance*, „Organizational Behavior and Performance”, No. 11(1).
- Lok P., Crawford J. (2001), *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*, „Journal of Managerial Psychology”, No. 16(7/8).
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, No. 1.
- Meyer J.P., Smith C.A. (2000), *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, No. 17(4).
- Ogilvie J.R. (1986), *The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment*, „Group & Organization Management”, No. 11.
- Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R.A., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M. (2005), *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 26.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, No. 59.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1981), *A Competing Values approach to organizational effectiveness*, „Public Productivity Review”, No. 5(2).
- Ricketta M. (2002), *Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 23(3).
- Rollinson D. (2005), *Organizational Behavior and Analysis. An Integrative Approach*, Pearson Education, Harlow.
- Rose R.C., Kumar N., Pak O.G. (2009), *The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance*, „Journal of Applied Business Research”, No. 25(6).
- Rowlinson S. (2001), *Matrix Organizational Structure, Culture and Commitment: A Hong Kong Public Sector Case Study of Change*, „Construction Management and Economics”, No. 19(7).
- Steers M.R. (1977), *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Administrative Science Quarterly”, No. 22.
- Wimalasiri J.S. (1993), *Comparative Analysis of Organisational Climate in the Private and the Public Sector Organisations in Singapore*, „Singapore Management Review”, No. 15(2).

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN SHAPING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN SOCIAL WELFARE CENTRES IN SILESIA

Summary: Growing social and economic problems pose new challenges for social welfare centres and their employees. In this context special attention should be paid to the issue of organizational climate and its impact on employee commitment. This paper tries to answer the questions: what is the level of organizational commitment of the employees and what is the general orientation of the organizational climate of social welfare centres as well as is there a relationship between the orientation of the organizational climate of social welfare centres and their employees' organizational commitment? These aims will be achieved by presenting the results of empirical research concerning employees' organizational commitment and its ties with the orientation of the organizational climate carried out in social welfare centres in Silesia.

Keywords: organizational commitment, organizational climate, social welfare centres.