

Marta Cypriana KLIBER*
Magdalena Krystyna WYRWICKA**

ANALIZA KLIMATU SPOŁECZNEGO W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

Przedmiotem opracowania jest analiza klimatu społecznego w wybranym przedsiębiorstwie handlowym. Na podstawie literatury opisano zjawisko klimatu społecznego i jego wpływ na poczucie komfortu i satysfakcji osób zatrudnionych. Dobry klimat społeczny przyczynia się do współdziałania pracowników, a także rozbudza poczucie lojalności względem grupy i odpowiedzialności za jej powodzenie. W związku z tym w dalszej części artykułu przedstawiono kulturę organizacyjną sprzyjającą kształtowaniu pozytywnego klimatu społecznego. Autorki przeprowadziły badania klimatu społecznego w wybranym przedsiębiorstwie handlowym i dokonały jego analizy.

Słowa kluczowe: klimat społeczny, kultura organizacyjna

1. WPROWADZENIE

Świat zmienia się pod wpływem globalizacji i wynikającej z niej tendencji do konkurowania i wprowadzania zmian. Szybkość tych zmian mogłaby się okazać zbyt duża dla licznych grup ludzi, jednakże w każdym systemie istnieją dwa czynniki, które ją ograniczają: organizacja, która zwykle nie od razu wykorzystuje swój potencjał technologiczny i w niewielkim stopniu zmienia środowisko pracy, oraz konserwatywna natura pracowników, wywołująca opór wobec nowości. Czynniki warunkującymi te wszystkie zmiany, wyznaczającymi tempo adaptacji do nich pracowników są kultura organizacyjna i klimat społeczny [5, s. 7-9].

* Doktorantka, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

** Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

E. Niesyty definiuje klimat społeczny przedsiębiorstwa jako wypadkową subiektywnych odczuć jej członków; gdy jest zły, odbija się na ich postawach, a pośrednio na wydajności pracy i zaangażowaniu, oraz staje się przyczyną wzrostu liczby konfliktów. Jego pogorszenie jest sygnalizowane przez pojawienie się problemów społecznych wymagających rozwiązania. To dlatego klimat społeczny powinien być badany. Wiedza o jego stanie umożliwia podjęcie racjonalnej interwencji w organizacji i usprawnienie jej funkcjonowania [9, s. 41-58].

W dalszej części opracowania zagadnienia klimatu oraz kultury organizacyjnej zostały szerzej opisane, natomiast na wstępie należy wspomnieć, że są to pojęcia często używane i utożsamiane. Jednak zbyt ogólne ich potraktowanie może stworzyć przekonanie o ich jednoznaczności. Między klimatem a kulturą istnieją bardzo silne związki. Klimat organizacyjny można traktować jako zjawisko częściowo wynikające z kultury organizacyjnej. Kształtowany jest on bowiem również przez jej elementy [8, s. 33-40].

2. KULTURA ORGANIZACYJNA I KLIMAT SPOŁECZNY W ŚWIETLE LITERATURY

2.1. Kultura organizacyjna

Zainteresowanie kulturą organizacyjną występuje w naukach o zarządzaniu co najmniej od czasów rozwoju szkoły stosunków międzyludzkich (początek lat trzydziestych XX w.). Znaczenie tego zagadnienia wzrosło w latach osiemdziesiątych, kiedy próbowano rozwikłać sekrety sukcesu japońskiego biznesu.

Kultura organizacyjna jest – zdaniem C. Sikorskiego – pojęciem wieloznacznym, o czym decyduje wieloznaczność terminów „kultura” i „organizacja”. W znaczeniu antropologicznym w obrębie kultury globalnej można wyodrębnić trzy aspekty:

- kulturę zinternalizowaną, czyli przyswajanie jej wzorów i modeli normatywnych lub wartości przez świadomość, doświadczenie lub nawyki ludzi,
- kulturę normatywno-aksjologiczną, czyli normy, reguły i wartości kulturalne, wyodrębnionych na drodze analitycznej i w wyniku ludzkich działań,
- kulturę przedmiotową, czyli przedmioty i wytwory jako rezultaty czynności podejmowanych przez człowieka.

Uwzględnienie kryterium przedmiotowego w ramach kultury globalnej pozwala na wyróżnienie trzech kategorii kultury: materialnej, społecznej i symbolicznej. Kultura materialna obejmuje technikę, wytwory i działania służące bezpośrednio zaspokajaniu podstawowych potrzeb naturalnych. Na kulturę społeczną składają się do role, stosunki i układy międzyludzkie, a na kulturę symboliczną znaki i wartości, obejmuje ona bowiem potrzeby duchowe związane z działalnością estetyczną i poznawczą. Kulturę organizacyjną według C. Sikorskiego należy ujmować

w sposób zinternalizowany, ponieważ odnosi się do norm i wartości, które pobudzają do określonego zachowania i działania [10, s. 10-14].

Drugi człon terminu „kultura organizacyjna”, czyli organizacja, jest analizowana w trzech znaczeniach: rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym. Organizacja w pierwszym ujęciu to instytucja, a więc zakład pracy lub zespół ludzi. W znaczeniu drugim organizacja jest utożsamiana z procesem organizowania, czyli formułowania celów, planowania działalności, rozmieszczania zasobów ludzkich i rzeczowych oraz sposobu dążenia do celów. Trzeci aspekt to cecha, którą w różnym nasileniu można przypisywać danemu zespołowi ludzi, w zależności od tego, w jakim stopniu pojedynczy pracownik współuczestniczy w skutecznym i ekonomicznym funkcjonowaniu grupy jako całości. Znaczenie pojęcia „kultura organizacyjna” może być więc różne. W ujęciu rzeczowym – obejmuje normy i wartości wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji. W ujęciu czynnościowym – dotyczy stopnia znajomości w danym środowisku metod, zasad i technik postępowania zorganizowanego oraz umiejętności wykorzystania ich w praktycznym działaniu. Im więcej członków danej społeczności zna i akceptuje zasady sprawnego działania, tym wyższy jest przeciętny stopień kultury organizacyjnej w danym środowisku. Z kolei w ujęciu atrybutowym składają się na nią jedynie te wzorce moralne i zwyczajowe funkcjonujące w świadomości pracowników przedsiębiorstwa, które mają istotne znaczenie ze względu na możliwość osiągnięcia jego celów [13, s. 59 i n.].

Zdaniem C. Sikorskiego definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy odnoszą się do sposobu działania, czy też do sposobu myślenia. Wyrazem pierwszej orientacji jest określenie przez M. Bowera kultury jako „sposobu, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają”, wyrazem drugiej zaś – definicja C. Geertza, według którego kultura organizacyjna jest to „wytwarzanie znaczeń, z których interpretacji istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i przewodniki w działaniu” [10, s. 23].

Niektórzy badacze utożsamiają kulturę organizacyjną z klimatem organizacyjnym. W takim ujęciu termin „kultura organizacyjna” jest rozpatrywany jako formalny, a zarazem zinternalizowany przez uczestników organizacji system wartości i norm, charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa i określający sposób zachowania pracowników. W związku z tym kultura przyjmowana w obrębie przedsiębiorstwa stanowi jeden z głównych wyznaczników zachowań organizacyjnych. Ten sposób rozumienia kultury jest bliski definicji zaproponowanej przez G. Hofstedeego, dla którego kultura jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłów ludzi żyjących w danym środowisku. Następuje to na trzech poziomach: indywidualnym – wynikającym z cech osobowości jednostki, kolektywnym – odróżniającym członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej i uniwersalnym – mającym swoje źródło w cechach natury ludzkiej. Kultura organizacyjna odpowiada kolektywnemu sposobowi zaprogramowania umysłu, niemniej jednak pozostałe poziomy mają na nią wpływ.

Z kolei zdaniem innych autorów, np. J.I. Jonesa czy E. Morana i J. Volkweina, należy dokonać rozróżnienia pomiędzy klimatem organizacyjnym a kulturą organizacyjną. Uważają oni, że pierwszy z tych terminów ma węższe znaczenie, w związku z tym nie oznacza kultury organizacyjnej, ale stanowi jeden z jej składników [5, s. 21-22].

2.2. Klimat społeczny

W wielu organizacjach poszukuje się wiedzy na temat pojawiających się zagrożeń. E. Skawińska twierdzi, że jednym ze sposobów poznania zagrożeń w funkcjonowaniu organizacji jest badanie klimatu społecznego [11, s. 323].

Pojęcie klimatu społecznego oznacza zagregowane oddziaływanie wielu czynników społecznych występujących w organizacji na postawy jej członków. P. Louart pisze, że to atmosfera pracy wpływa na klimat społeczny, wyraża sposób zachowania pracowników w organizacji i jest wypadkową ich indywidualnych odczuć oraz wpływa na funkcjonowanie organizacji, a przede wszystkim na wydajność, zaangażowanie, współodpowiedzialność i współdziałanie [6, s. 66-67].

Z kolei J. Baran twierdzi, że osoby posługujące się pojęciem „klimat społeczny” traktują je na ogół jako synonim słowa „warunek”. Tak więc, analizując treść wypowiedzi rozmaitych osób, zwłaszcza działaczy i polityków, można powiedzieć, że dla nich klimat społeczny oznacza czynnik, od którego zależy powodzenie i skuteczność działań ludzkich, warunek rozwiązywania rozmaitych problemów. Ujęcie to jest tylko częściowo słuszne, gdyż klimat społeczny istotnie spełnia funkcję warunku w działaniach ludzkich. Lecz od razu trzeba zaznaczyć, że jest to tylko jeden aspekt rozważań. Zatem pojęcie to nie jest i nie może być synonimem wyrazu „warunek”. W związku z tym można zdefiniować klimat społeczny jako zespół i splot zjawisk, procesów i czynników psychologicznych, społecznych i kulturowych występujących i funkcjonujących w środowisku pracy. Konkretyzując, na klimat społeczny w zakładzie pracy składają się takie zjawiska i czynniki, jak:

- nastroje i emocje,
- formy i zasady wzajemnego odnoszenia się ludzi do siebie i ich uzewnętrznianie,
- sposoby prezentowania i manifestowania przez poszczególne jednostki swoich poglądów, kryteriów, ocen i uznawanych wartości,
- system nastawień i postaw pracowniczych,
- obyczajowość wewnątrzzakładowa.

Słowem, klimat społeczny to swoisty lokalny „duch pracy ludzkiej”, przenikający działalność społeczno-zawodową i kulturalną człowieka w środowisku pracy [1, s. 24-26].

3. ANALIZA KLIMATU SPOŁECZNEGO W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma handlowa Auchan powstała we Francji w 1961 roku. Uruchomiono wtedy pierwszy sklep w Roubaix w dzielnicy Hauts Champs (w północnej Francji). Założycielem firmy był Gerard Mulliez, który po 45 latach zarządzania rodzinnym biznesem przekazał dorobek swojego życia w ręce syna Vianneya Mulliez. Jest on obecnie prezesem Grupy Auchan. Działalność firmy obejmuje cztery branże: hipermarkety, supermarkety, centra handlowe (galeries) oraz placówki bankowe Accord.

Pierwszy sklep Auchan w Polsce otwarto w maju 1996 roku, w Piasecznie pod Warszawą. W latach 1998-2006 na obszarze Polski powstało aż 20 takich hipermarketów.

Przedstawiona w dalszej części artykułu analiza klimatu społecznego została przeprowadzona w hipermarkecie Auchan Swadzim, który już od ponad 10 lat prowadzi działalność usługowo-handlową, a swoim klientom oferuje produkty przemysłowe, tekstylne, RTV i AGD oraz spożywcze z dłuższym terminem przydatności i świeże. Dodatkowo hipermarket oferuje wyroby własnych działów produkcyjnych, takich jak piekarnia, cukiernia i rzeźnia, a także usługi fotograficzne [4, s. 43-61].

3.2. Analiza klimatu społecznego w Auchan Swadzim

W Centrum Handlowym Auchan Swadzim co dwa lata przeprowadzi się badanie klimatu społecznego o nazwie „Barometr”. Do zbadania nastrojów pracowniczych oraz zadowolenia z pracy u współpracowników firmy służy ankieta „Barometr wewnętrznej satysfakcji”, umożliwiająca wypowiedzenie się na temat warunków pracy i szkoleń, bilansu zawodowego oraz ocenę komunikacji i wynagrodzeń w Auchan.

Autorki opracowały wyniki badania klimatu społecznego; celem analizy było nie tylko poznanie obecnej opinii pracowników, ale także porównanie jej z wynikami sprzed dwóch lat. Wyniki ankiety będą pomocne w określeniu tendencji zmian nastrojów społecznych oraz w opracowaniu planów naprawczych na poziomie lokalnym i krajowym.

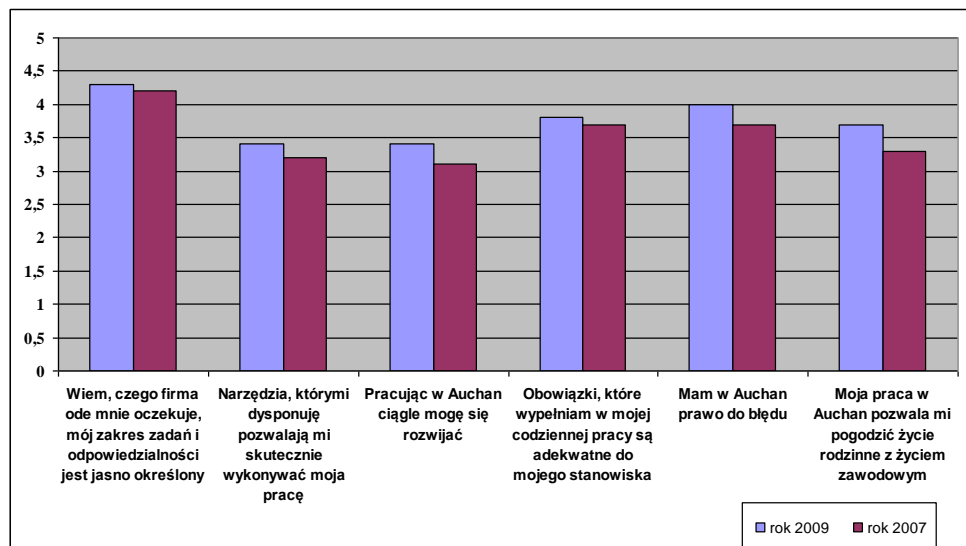
Ankieta „Barometr wewnętrznej satysfakcji” jest anonimowa i dobrowolna. Zawiera tzw. metryczkę, w której określa się bliżej grupę respondentów. W ankiecie określono osiem obszarów badawczych: zakres obowiązków, komunikacja

i informacja, bezpośredni przełożony, postawy pracownicze, bilans zawodowy, szkolenia oraz praca w Auchan. Sformułowanym zdaniom twierdzącym należy przyporządkować numery od 1 do 5. Numer 1, czyli najniższy, oznacza opinię najbardziej negatywną, a numer 5 – najbardziej pozytywną. Krzyżykiem zaznacza się numer opinii najbardziej zgodnej z każdym ze stwierdzeń ankiety: 1 – nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam, 4 – raczej się zgadzam i 5 – zgadzam się.

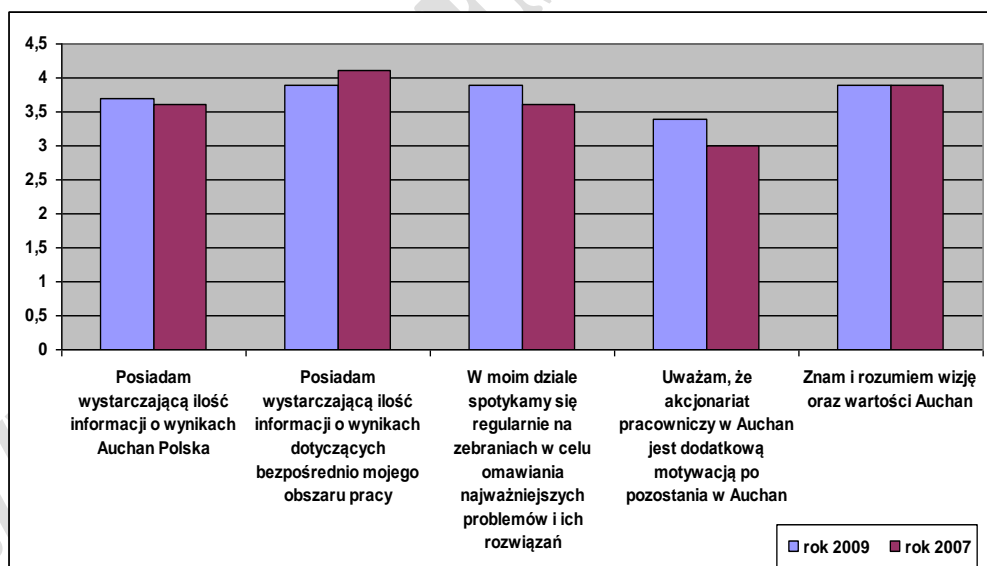
W 2009 roku w ankiecie wzięło udział 341 osób. Pracownicy zatrudnieni na hali stanowili 84% badanej populacji. Współpracownicy Auchan to przede wszystkim osoby pracujące na cały etat z umową na czas nieokreślony. Połowa tej grupy to pracownicy ze stażem mniejszym niż rok; 24% ankietowanych to osoby ze stażem od roku do 3 lat. Przeważały osoby powyżej 35 lat (41%) oraz w wieku 26–35 lat (35%).

Odpowiedzi udzielali wszyscy pracownicy hipermarketu, a wyniki zaprezentowano bez uwzględnienia kadry zarządzającej. Zarówno w 2007, jak i w 2009 roku badania dotyczyły: zakresu obowiązków, komunikacji i informacji, bezpośrednich przełożonych, postaw pracowniczych, bilansu zawodowego, szkoleń, wynagrodzeń i ogólnej satysfakcji z pracy w Auchan. Poniżej porównano wyniki z 2009 i z 2007 roku:

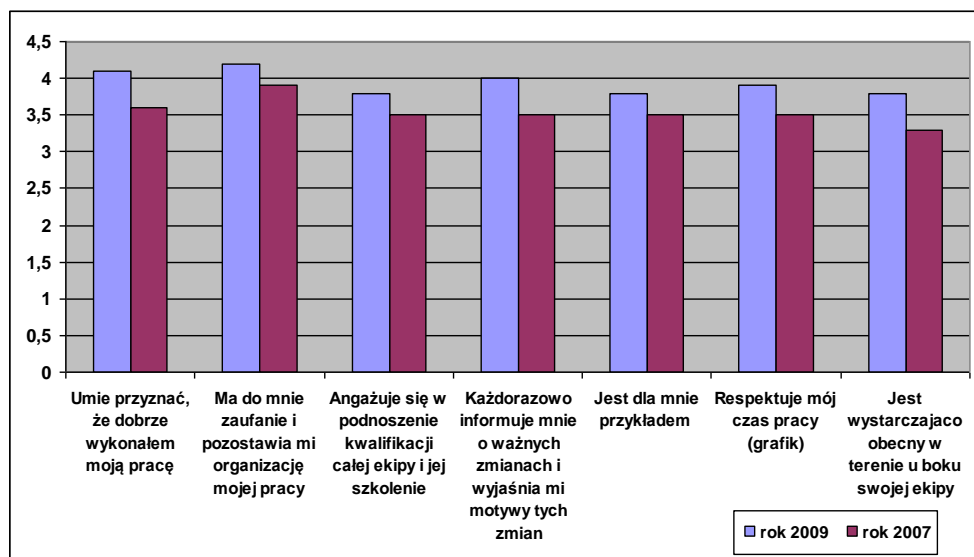
- zakres obowiązków (rys. 1) – praca, zakres zadań, oczekiwania firmy wobec pracownika i odpowiedzialność w pracy;
- komunikacja i informacja (rys. 2) – ilość i jakość informacji przekazywanych pracownikom w Auchan;
- bezpośredni przełożony (rys. 3) – ocena pod względem jego dostępności dla podopiecznych, przeprowadzania rozmów indywidualnych, planowania i respektowania czasu pracy i szkolenia pracowników;
- bilans zawodowy (rys. 4) – dotyczy regularnego i właściwego przeprowadzania ocen pracowniczych, rozwoju zawodowego oraz nominacji wewnętrznych;
- szkolenia (rys. 5) – dostęp do szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych oraz ich jakość;
- postawy pracownicze – stopień zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę oraz ich motywacja;
- praca w Auchan – ogólne zadowolenie z pracy, atmosfera pracy, opinie na temat pracodawcy;
- wynagrodzenia (rys. 6) – oczekiwania finansowe, znajomość systemów premialnych oraz korzyści socjalne.



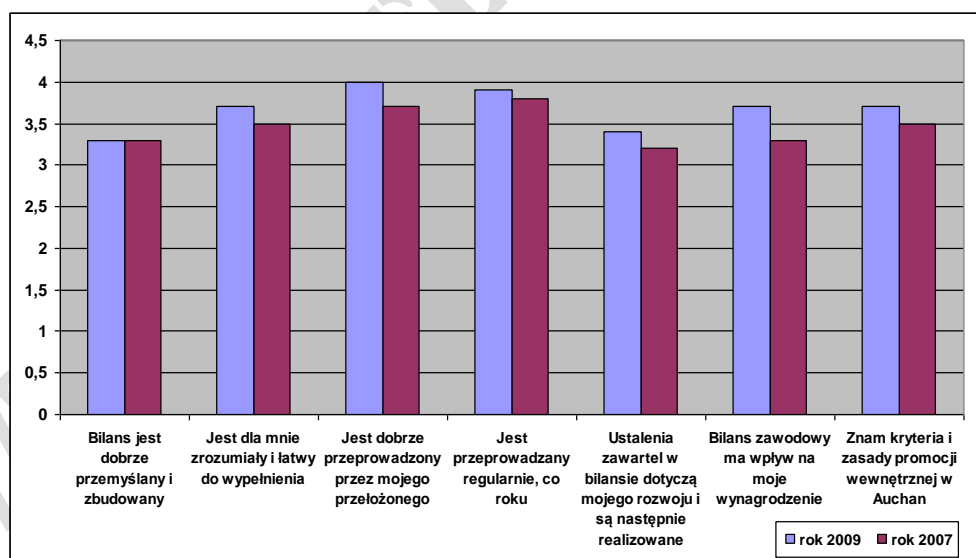
Rys. 1. Porównanie wyników z obszaru „zakres obowiązków”
(oprac. własne na podstawie dokumentacji firmowej)



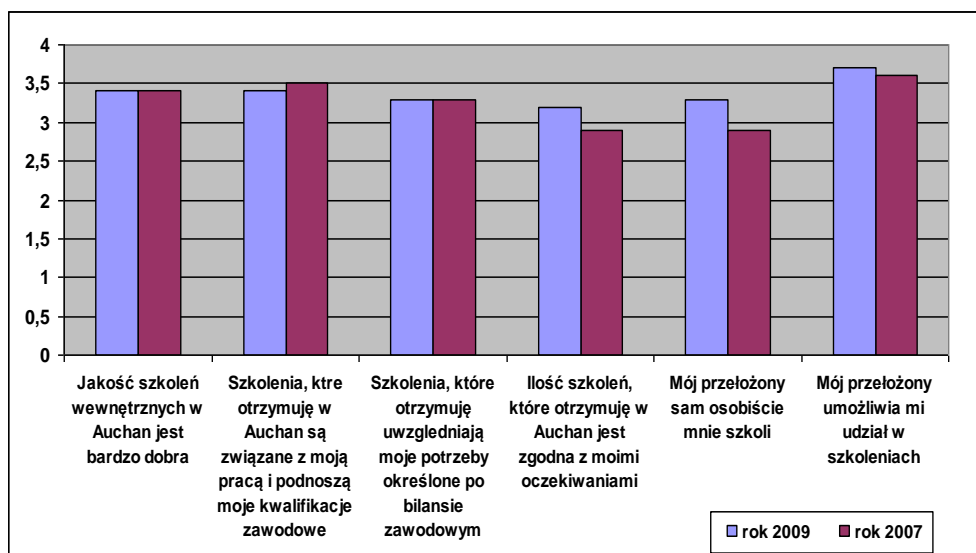
Rys. 2. Porównanie wyników z obszaru „komunikacja i informacja”
(oprac. własne na podstawie dokumentacji firmowej)



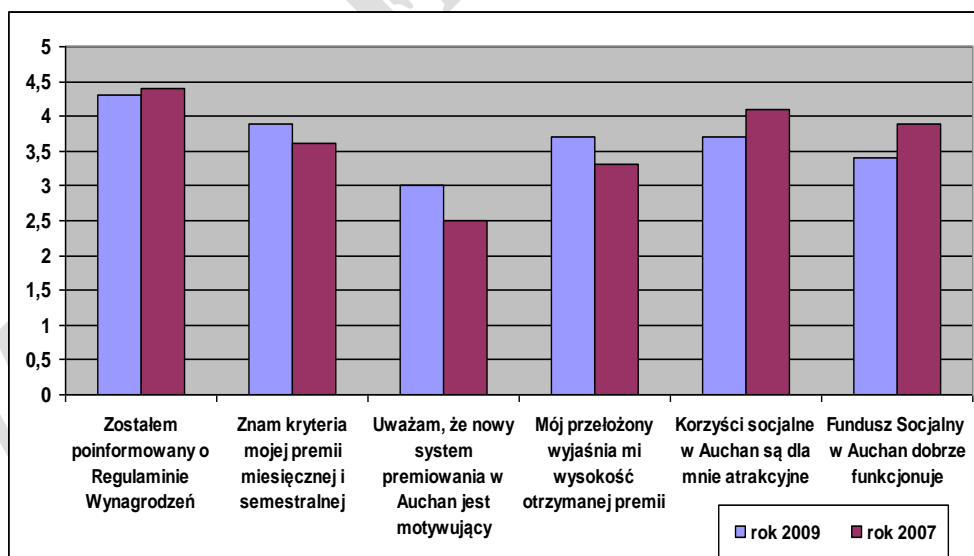
Rys. 3. Porównanie wyników z obszaru „bezpośredni przełożony”
(oprac. własne na podstawie dokumentacji firmowej)



Rys. 4. Porównanie wyników z obszaru „bilans zawodowy”
(oprac. własne na podstawie dokumentacji firmowej)



Rys. 5. Porównanie wyników z obszaru „szkolenia”
(oprac. własne na podstawie dokumentacji firmowej)



Rys. 6. Porównanie wyników z obszaru „wynagrodzenia”
(oprac. własne na podstawie dokumentacji firmowej)

W wyniku analizy sytuacji w Auchan Swadzim na podstawie „Barometru wewnętrznej satysfakcji” autorki stwierdzają, że system wynagrodzeń, a szczególnie system premiowania, został najslabiej oceniony w porównaniu z pozostałymi obszarami. Według uzyskanych informacji jest to spowodowane wygórowanymi kryteriami premiowania. W związku z tym pracownicy zakładają, że premia nie będzie im przyznana, nie angażują się w swoją pracę i czują się zdemotywowani, co sprawia, że nie wykonują rzetelnie swoich obowiązków. Dodatkowo wysokość wynagrodzenia nie jest zgodna z oczekiwaniami zatrudnionych w porównaniu z innymi możliwościami na rynku, co sprawia, że nie angażują się oni w swoje obowiązki i nie pracują efektywnie. Niższe oceny wynagrodzeń świadczą o małej atrakcyjności zarobków w Auchan w 2009 roku. Ponadto nowo zatrudnieni mają takie samo wynagrodzenie jak pracownicy z dłuższym stażem. Prowadzi to do nieprzyjemnego nastawienia względem „nowych”, gdyż pracownicy z dłuższym stażem czują się poszkodowani.

Szkolenia są kolejnym obszarem słabo ocenionym w omawianych badaniu klimatu społecznego. Można jednak dostrzec poprawę w porównaniu z rokiem 2007. Na ocenę szkoleń istotny wpływ mają: ich jakość, częstotliwość organizowania oraz dostępność dla pracowników. Osoby, które nie brały udziału w żadnych szkoleniach firmowych, oceniają je źle, a pracownicy, którzy wzięli w nich udział do trzech razy – oceniają je słabo. Jednak ci, którzy odbyli więcej niż trzy szkolenia, oceniają ten obszar bardzo dobrze. Pracownicy, którzy rozwijają się zawodowo, zdobywają wiedzę i doświadczenie zawodowe poprzez szkolenia, czują się zobowiązani wobec pracodawcy i przedsiębiorstwa. Ponadto, wykorzystując zdobyte umiejętności, przyczyniają się do sukcesu własnego i firmy. Aby poprawić satysfakcję pracowników w tym obszarze, trzeba przede wszystkim zapewnić im powszechniejszy dostęp do szkoleń związanych ze stanowiskiem pracy. Jakość szkoleń jest co najmniej przeciętna. Ogólnie liczba szkoleń zorganizowanych, ich planowanie oraz osobisty udział przełożonego są niezadowolające.

Z kolei ocena atrakcyjności pracy w Auchan Swadzim wyraźnie wzrosła w porównaniu z wynikami z 2007 roku, ale jest dużo niższa od średniej odnotowanej w innych hipermarketach. Może się to wiązać z obiektywnie większą atrakcyjnością rynku pracy w danym czasie – ocena ta może być względna właśnie wobec możliwości rynkowych, szczególnie w Poznaniu i okolicach. Co czwarty pracownik sklepu w Swadzimiu myślał w 2009 roku o podjęciu innej pracy. Taką opinię wyrażali głównie młodszy pracownicy. Cechy charakteryzujące kulturę Auchan oceniano w Swadzimiu zazwyczaj podobnie jak w 2007 roku. Cztery cechy najlepiej charakteryzujące kulturę Auchan to: dbałość o klienta, wysoki poziom wymagań, samodzielność i odpowiedzialność. Najmniej zauważalne cechy kultury Auchan to przede wszystkim dzielenie się owocami pracy, dzielenie się władzą oraz zaufanie, szacunek i entuzjizm. Te cechy są ważne z punktu widzenia pracownika i wymagają dalszego rozwoju oraz promocji. Podstawowym powodem pracy w Auchan jest stabilizacja i bezpieczeństwo zatrudnienia – ten czynnik wskazało 56% badanych. Aż 25% zatrudnionych pracuje w Auchan, gdyż nie może znaleźć

innej pracy. Nie jest to dobra informacja, że osoba pracuje w firmie tylko dlatego, że nie ma innej możliwości. Atmosfera pracy jest wtedy napięta, a na zaangażowanie pracowników oraz na ich efektywną pracę i inicjatywę własną nie można liczyć.

Ogólna ocena bilansu zawodowego (indywidualne spotkanie z bezpośrednim przełożonym, podczas którego następuje roczna ocena pracy, wytyczenie kierunków dalszego rozwoju, określenie potrzeb szkoleniowych), jest stosunkowo niska. W większości firm ze względu na drażliwość tematu oceny tego obszaru nie są wysokie, jednak w Swadzimiu w 2009 roku były wyższe niż w roku 2007. Najlepiej ocenionymi elementami w tym obszarze były regularność bilansu i sposób jego prowadzenia przez przełożonego. Stosunkowo nisko (2,9 pkt) oceniono sprawiedliwość promocji wewnętrznej (awanse), wpływ bilansu na wynagrodzenie oraz realizowanie zaleceń. Należy więc zwrócić uwagę na dotrzymywanie ustaleń wynikających z bilansu. Konieczne jest również wyraźne informowanie o kryteriach promocji wewnętrznej, a także zapewnianie informacji zwrotnej po dokonaniu oceny rocznej pracownika. Bilans oceniany jest lepiej przez osoby, którym termin oceny pracy podano co najmniej z tygodniowym wyprzedzeniem. W związku z tym należy dążyć do planowania terminów bilansów zawodowych dla wszystkich pracowników i do przestrzegania ustalonego harmonogramu.

Możliwości rozwoju, jakość narzędzi pracy i równowaga między życiem zawodowym i osobistym, uwzględnione w obszarze „zakres obowiązków”, ocenione zostały raczej negatywnie. Można uznać, że obszary te stanowią wyzwania dla kadry menedżerskiej. Najlepiej oceniono poczucie odpowiedzialności za wyniki działu, wyraźne określenie zadań i zakresu odpowiedzialności oraz respektowanie prawa do błędów. Z oceny obszaru związanego z zakresem obowiązków wynika, że większość pracowników lubi swoją pracę, dobrze rozumie zakres swoich obowiązków i ma rozwinięte poczucie odpowiedzialności, mimo że omawiane wcześniej warunki finansowe są poniżej oczekiwań. Świadczy to dobrze o osobach zatrudnionych w Auchan i odpowiednim wyborze podczas rekrutacji.

Obszar komunikacji i informacji w Swadzimiu został oceniony na przeciętnym poziomie. W kilku szczegółowych kwestiach nastąpiła minimalna poprawa w porównaniu z wynikami odnotowanymi w 2007 roku. Pracownicy mają wystarczające informacje na temat najbliższego obszaru pracy, wizji i wartości firmy oraz zakupu akcji przedsiębiorstwa pod nazwą „Akcja za złotówkę”. W tych sprawach nie występują więc większe problemy komunikacyjne. Pracownicy zauważają jednak i doceniają wartość komunikacji i informacji wraz ze wzrostem częstotliwości uczestnictwa w zebraniach. Głównym źródłem informacji dla pracowników Auchan w Swadzimiu są rozmowy z bezpośrednim przełożonym i rozmowy z innymi pracownikami. Te dwie kwestie są bardzo ważne w relacjach pracownik–bezpośredni przełożony i pracownik–pracownik. Ważne są także zebrania działu i tablice ogłoszeniowe, dzięki którym osoby zatrudnione w Auchan mają więcej szans na zdobycie informacji o tych wydarzeniach w przedsiębiorstwie, które mogą pomóc w sprawniejszym funkcjonowaniu i efektywnej pracy.

Relacje pracowników z bezpośrednim przełożonym uległy wyraźnej poprawie w porównaniu z 2007 rokiem, co pracownicy zauważają i doceniają. Kierownik coraz częściej pozwala podopiecznym na samodzielność, wyraża uznanie i docenia efekty ich pracy, a także jest dyspozycyjny. Pracownicy mają do niego ciągły dostęp, co oznacza, że w trudnych sytuacjach mogą się do niego zwrócić o poradę. Bezpośredni przełożeni dla większości pracowników są autorytetami, są przez nich cenieni, ich relacje są poprawne. Ocena bezpośredniego przełożonego jest tym lepsza, im więcej rozmów i szkoleń przeprowadza ze swoimi pracownikami. Celowe wydaje się więc, aby przełożeni częściej rozmawiali z pracownikami o ich pracy [4, s. 63 i n.].

4. PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, kultury organizacyjnej i klimatu społecznego w Centrum Handlowym Auchan Swadzim.

Analiza klimatu społecznego w wybranym przedsiębiorstwie została przeprowadzona w ośmiu najważniejszych obszarach: zakres obowiązków, komunikacja i informacja, bezpośredni przełożony, bilans zawodowy, postawy pracownicze, szkolenia, wynagrodzenia oraz ogólne zadowolenie z pracy w Auchan. W każdym obszarze zaobserwowano mocne i słabe punkty i porównano te wyniki z wynikami poprzedniego badania. Dzięki temu można zauważyć, w jakich obszarach zaszły zmiany na lepsze, lub na co należy zwrócić większą uwagę, aby poprawić sytuację w przedsiębiorstwie. Dotyczy to przede wszystkim nisko ocenionych obszarów – wynagrodzeń i szkoleń.

Klimat społeczny w badanym przedsiębiorstwie ogólnie nie jest zadowalający, w związku z czym należałoby dla tych obszarów przygotować plan naprawczy. Dalsze pogarszanie się klimatu społecznego mogłoby się przełożyć na obniżenie efektywności pracy, wywołane chociażby wzrostem stopy nieobecności, a także doprowadzić do niepożądanych zmian zapoczątkowanych odejściem najlepszych pracowników. Innymi problemami są wzrost ryzyka konfliktów, a także pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa.

Jakiegokolwiek pozytywne działania kierownictwa w obszarze wynagrodzeń, w szczególności zróżnicowanie zarobków lub zmiana kryteriów premiowania, byłoby – przynajmniej okresowo – zachętą dla pracowników do zaangażowania się na rzecz firmy. Wdrożenie zmian zaowocowałoby odpowiednim umotywowaniem i pozytywnym nastawieniem pracowników do pracy i do dalszych zmian w obszarach, które wymagają poprawy. Pracownicy dobrze zarabiający zaangażowaliby się w swoją pracę i obowiązki, a także prowadziliby przedsiębiorstwo ku sukcesowi, a kolejne zmiany w pozostałych zakresach (szkolenia, odpowiednie relacje ze współpracownikami czy przepływ informacji i odpowiednia komunikacja) byłyby tylko przyjemnością dla wszystkich. Należy jednak pamiętać, że takie zmiany – jak pod-

wyżki czy organizacja dodatkowych szkoleń wiązą się z większymi kosztami, w związku z czym opracowane projekty poprawy klimatu społecznego należy analizować również pod kątem finansowym, jak każdą inwestycję.

LITERATURA

- [1] Baran J., Stosunki międzyludzkie i klimat społeczny w socjalistycznym zakładzie pracy, Wyd. WSNS, Warszawa 1983.
- [2] <http://www.auchan.pl> (dostęp: 15.06.2012).
- [3] <http://www.auchanswazdim.pl> (dostęp: 15.06.2012).
- [4] Kliber M., Analiza klimatu społecznego w wybranym przedsiębiorstwie handlowym, praca dyplomowa, Politechnika Poznańska, Wydział Informatyki i Zarządzania.
- [5] Lipińska-Grobelny A. (red.), Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- [6] Louart P., Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1995.
- [7] Łypacewicz S., Kształtowanie stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 1999.
- [8] Mikula B., Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie nr 3, 2000.
- [9] Niesyty E., Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność, Materiały dydaktyczne Politechniki Poznańskiej.
- [10] Sikorski C., Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
- [11] Skawińska E., Konkurencyjność i innowacyjność podmiotów, Wyd. IIZ PP, Poznań 2007.
- [12] Szalkowski A., Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1997.
- [13] Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A., Polityka kadrowa przedsiębiorstw, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

ANALYSIS OF SOCIAL CLIMATE IN A CHOSEN TRADING COMPANY

S u m m a r y

The subject of this analyze is the social climate in selected trading company. In this work based on the literature has been described a phenomenon of social climate and influence on sense comfort and satisfaction of its employees. The good social climate interaction contributes to the workers and awakens a sense of loyalty to the group and responsibility for its success. Therefore, in further part of this presentation has been showed the organizational culture conducive to building a positive social climate. The authors has been performed a study of the social climate in a selected trading company and have made their analysis.

[HTTP://ZESZYTY.FEM.PUT.POZNA](http://zeszyty.fem.put.pozna)

