e-mentor
DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 3 (60)

M. Wiśniewski, K. Leja, *Analiza kultury organizacyjnej placówki sieci sklepów sportowych – raport z badań*, „e-mentor” 2015, nr 3(60), s. 56–62, http://dx.doi.org/10.15219/em60.1188.

Analiza kultury organizacyjnej placówki sieci sklepów sportowych – raport z badań

Mirosław Wiśniewski, Krzysztof Leja

Zasoby niematerialne firmy, niezależnie od typu własności oraz sektora gospodarki, w coraz większym stopniu decydują o jej sukcesie. Jednym z takich zasobów jest kultura organizacyjna. W artykule podjęto próbę diagnozy kultury organizacyjnej wybranej placówki sieci handlowej branży artykułów sportowych, posługując się metodą wartości konkurujących zaproponowaną przez Kima Camerona i Roberta Quinna, która pozwala na „pomiar" istniejącej i oczekiwanej kultury organizacyjnej. Celem opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania, jakie działania można podjąć, aby kultura organizacyjna wybranej firmy stała się bardziej przyjazna dla pracownika oraz czy taka zmiana może przyczynić się do sukcesu firmy[1].

Kultura i kultura organizacyjna

Pojęcie „kultura" wydaje się z pozoru dobrze znane, jednak próba jego zdefiniowania okazuje się zadaniem złożonym. Za katalizator rozwoju koncepcji kultury uważana jest filozofia Jana Jakuba Rousseau[2]. Johann G. Herder uważał, że *nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura*[3]. Istnieje wiele definicji kultury, jedną z nich zaproponował Edward B. Taylor w *Primitiveculture* z 1871 r.: *Kultura lub cywilizacja jest to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność i wszystkie inne zdolności i nawyki zdobyte przez człowieka, jako członka społeczeństwa*[4]. Czesław Sikorski rozumie kulturę jako element powstający wszędzie tam, gdzie relacje między ludźmi zachodzą przez dłuższy czas[5]. Monika Kostera uważa, że kultura jest żywym tworem otrzymanym po poprzednikach, podlega ciągłym zmianom, ponieważ współtworzymy ją przez całe życie[6]. Geert Hofstede z kolei definiuje kulturę jako zbiorowe programowanie umysłu zachodzące w rodzinie, najbliższym otoczeniu, szkole, w grupach rówieśniczych oraz miejscu pracy i zamieszkania[7].

Jako pierwszy określenia kultura do organizacji użył w 1951 r. Elliot Jaques w pracy *The Changing Culture of a Factory*[8]. W literaturze można znaleźć wiele definicji kultury organizacyjnej. Jedną z najczęściej przytaczanych jest definicja autorstwa Edgara Scheina, który określił kulturę organizacyjną jako *zbiór podstawowych przekonań wyuczonych przez członków organizacji w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, uważanych za słuszne i wpajanych jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów*[9].

Łukasz Sułkowski zwraca uwagę, że kultura organizacyjna wpisuje się w paradygmaty nauk społecznych Gibsona Burella i Garetha Morgana[10], a w zależności od paradygmatu zróżnicowane jest znaczenie kultury w zarządzaniu, metody jej badań, metody zmiany kulturowej, dominujące modele i typologie oraz najważniejsze metafory[11].

[1] W artykule wykorzystano fragmenty pracy magisterskiej M. Wiśniewskiego.
[2] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 16.
[3] J. Śniadecki, *Etyka jako przejaw kultury*, [w:] B. Nogalski (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s 17.
[4] Cz. Sikorski, *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1996, s. 15
[5] Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
[6] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 13.
[7] G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 38–40.
[8] M. Kostera, dz.cyt.
[9] Cyt za: Cz. Sikorski, *Kształtowanie*…, dz.cyt., s. 13.
[10] Por. M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2005.
[11] Ł. Sułkowski, dz.cyt. s. 40–41.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Uwagi o metodzie badania kultury organizacyjnej

Dostrzegalnemu wzrostowi znaczenia kultury organizacyjnej towarzyszą próby jej pomiaru. Jedną z propozycji jest model wartości konkurujących OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Model zaproponowany przez K. Camerona i R. Quinna, który pozwala badać zmianę kulturową, wpisuje się w paradygmat funkcjonalistyczny nauk społecznych.

Twórcy modelu wyróżnili cztery konkurujące, ale i uzupełniające się typy kultury organizacyjnej: klan, adhokrację, hierarchię i rynek, dostrzegając dwie osie opisu organizacji (rys. 1). Oś *klan+adhokracja ↔ hierarchia+rynek* ilustruje przeciwstawienie elastyczności, samodzielności podejmowania decyzji, a także dynamiki i swobody podejmowania decyzji niezmienności, stabilności, porządkowi i kontroli, natomiast oś *klan+hierarchia ↔ adhokracja+rynek* pokazuje przeciwstawienie orientacji na rywalizację o pozycję w otoczeniu orientacji na integrację wewnętrzną i spójność.

Celem badania za pomocą modelu wartości konkurujących jest ocena, w jakim stopniu firma ma cechy każdej z czterech kultur, a jak udział każdej z tych kultur powinien wyglądać zdaniem respondentów.

b) witalność przejawiająca się tym, że pracownicy są dynamiczni i otwarci (kultura adhokracji);
c) odpowiedzialność (kultura hierarchii);
d) wspaniałomyślność (kultura klanu).

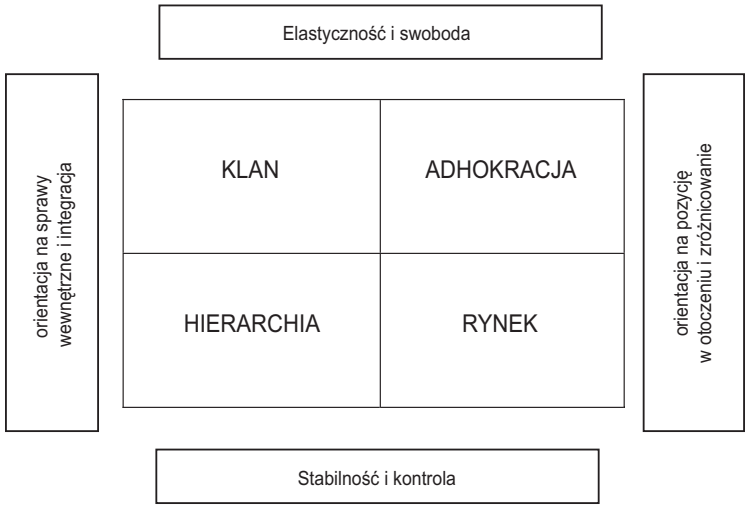
Trudno tu dostrzec wartości nawiązujące do kultury rynku, gdyż kierownictwo firmy świadomie ich nie wyróżnia. Można natomiast przypuszczać, że wyraźne eksponowanie wartości charakterystycznych dla kultury klanu wynika z faktu, iż klientami sieci sklepów sportowych są zwykle osoby, dla których sport jest formą rekreacji, a nie rywalizacji.

Z deklarowanych wartości wyłania się obraz miejsca przyjaznego pracownikowi, który może w pracy rozwijać swoje pasje i wykazuje entuzjazm. Firma deklaruje możliwość rozwoju predyspozycji i pasji swoich pracowników. Prezentowane w dalszej części wyniki badań pozwolą zweryfikować prawdziwość powyższych deklaracji.

Wyniki badań kultury organizacyjnej wybranej firmy handlowej

W badaniu z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących wzięło 32 pracowników wybranej placówki sieci sklepów sprzętu sportowego, którzy stanowili ok. 40 proc. załogi sklepu. Respondenci

Rysunek 1. Model wartości konkurujących



Źródło: K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.

Podmiot badawczy

Badana firma to wybrana placówka handlowa wchodząca w skład sieci sklepów z artykułami sportowymi usytuowanych w wielu krajach świata, również w Polsce.

Deklarowanymi wartościami firmy, które opisują relacje pomiędzy pracownikami, są:

a) szczerość, co oznacza przejrzystość w podejmowanych działaniach i relacjach z klientami, tak aby zawsze czyny odzwierciedlały słowa;

odpowiadali na pytania dotyczące stanu obecnego kultury organizacyjnej (jak jest?) oraz stanu przez nich pożądanego (jak powinno być?). W artykule, ze względu na ograniczone jego ramy, autorzy koncentrują się na zmianie proponowanej przez respondentów. W interpretacji odpowiedzi respondentów pomocne będą wskazówki K. Camerona i R. Quinna dotyczące tego, jak można interpretować zmiany kultury w przykładowej firmie (tab. 1). Autorzy rozważają, z których wskazówek firma powinna skorzystać, a także proponują nowe.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Tabela 1. Skutki zmiany nacisku na poszczególne typy kultury w organizacji

Zwiększenie nacisku na kulturę klanu oznacza: • zwiększanie zakresu samodzielności pracowników, • większy stopień uczestnictwa i zaangażowania, • więcej pracy w zespołach składających się z różnych działów funkcjonalnych, • więcej kontaktów poziomych, • większą troskę o pracowników, • większe uznanie dla pracowników. **Nie oznacza:** • rozpowszechniania koteryjnych układów, • braku norm postępowania i dyscypliny. • uchylania się przed podejmowaniem trudnych decyzji, • pełnej swobody, • aprobaty dla przeciętności.	**Zwiększenie nacisku na kulturę adhokracji oznacza:** • więcej propozycji nowych rozwiązań od pracowników, • więcej nowatorskich usprawnień, • bardziej przemyślane podejmowanie ryzyka, • niekaranie za błędy popełnione pierwszy raz, • zwrócenie większej uwagi na wymagania klientów. **Nie oznacza:** • tolerowania egocentrycznych postaw, • tuszowania błędów, • niepotrzebnego ryzykowania, • wprowadzania wszystkich nowinek, • braku koordynacji i dzielenia się pomysłami.
Zmniejszenie nacisku na kulturę hierarchii oznacza: • mniej podpisów pod decyzjami, • więcej decyzji zdecentralizowanych, • ograniczenie liczby barier i biurokracji, • mniejszy formalny nadzór nad zespołami, • większe otwarcie na nowe, niekonwencjonalne rozwiązania, • eliminację pracy biurowej. **Nie oznacza:** • braku kontroli, • nierozliczania ludzi z wyników, • nieprzestrzegania przepisów, • niemonitorowania funkcjonowania organizacji, • braku zainteresowania jakimikolwiek zmianami.	**Zmniejszenie nacisku na kulturę rynku oznacza:** • stałe dążenie do doskonałości, • dążenie do jakości na światowym poziomie, • konsekwentne osiąganie celów, • motywowanie pracowników, • wyeliminowanie krótkowzrocznego skupiania się na szczegółowych celach, • większą wyrozumiałość. **Nie oznacza:** • zmniejszenia nacisku na wydajność, • lekceważenia klientów, • lekceważenia harmonogramów, • obniżenia norm jakości, • spadku konkurencyjności.

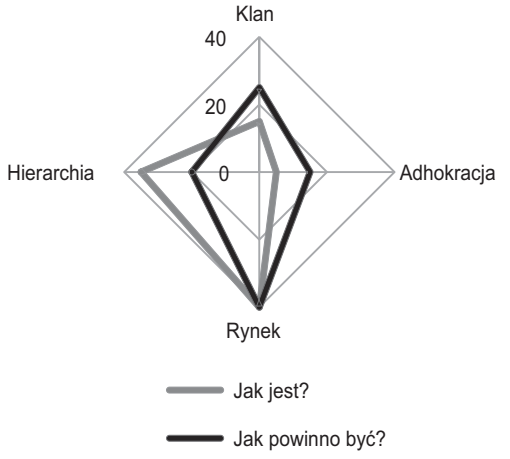
Źródło: K. Cameron i R. Quinn, *Kultura…* dz.cyt., s. 102.

Ocena ogólna kultury organizacyjnej

W odpowiedziach na pytanie o ogólną charakterystykę organizacji (rys. 2) respondenci opowiedzieli się za zwiększeniem nacisku na kulturę klanu (zaangażowanie) i adhokracji (ryzyko).

Zaangażowanie w sieci sklepów sportowych można budować wokół zainteresowania pracowników sportem. Mogą temu służyć przede wszystkim spotkania pracowników łączące zabawę z aktywnością sportową. Warto też, aby pracownicy sami testowali sprzęt, który sprzedają. Pozwoli to im poczuć, że mają do zaoferowania klientowi również swój własny styl życia, swoją pasję. Ponadto istotne jest, aby pracownicy czuli, iż sport jest równie ważny jak praca, a właściwie że są to nierozerwalnie związane ze sobą elementy. Sprawienie, że kultura organizacyjna sklepu stanie się również kulturą sportu, będzie sprzyjać profesjonalizacji sprzedawców, a w efekcie pozwoli budować lepsze relacje z klientami. Będą one bowiem mniej biznesowe, a w większym stopniu oparte na wspólnym hobby.

Rysunek 2. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?



Źródło: opracowanie własne.

W badanej placówce handlowej należy pozostawić pracownikom więcej swobody, co z kolei przyczyni się do zwiększenia odpowiedzialności i spowoduje u nich poczucie wyjątkowości, a także będzie motywować do bardziej efektywnej pracy.

Otwartość kierownictwa firmy na to, aby pracownicy proponowali nazwy określające zajmowane przez nich stanowiska i na propozycje cechujące się dystansem i humorem, może stanowić przykład nowatorstwa i podjęcia ryzyka. Zmiana ta, pozornie marginalna i symboliczna, wpisuje się w postulowane ograniczenie kultury hierarchii, jeśli towarzyszy jej delegowanie szerszych uprawnień i zwiększanie samodzielności.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Sprzęt sportowy jest produktem specjalistycznym, dlatego warto, aby pracownicy sklepu czuli się bardziej specjalistami niż pracownikami marketu. Ograniczenie kultury hierarchii powinno oznaczać przegląd obowiązujących procedur i podjęcie decyzji, które z nich można porzucić na rzecz zwiększenia samodzielności sprzedawców.

Ocena stylu przywództwa

Respondenci pytani o oczekiwany styl przywództwa (rys. 3) opowiedzieli się za znacznym zwiększeniem nacisku na kulturę adhokracji, przy nieznacznym osłabieniu pozostałych trzech typów kultury. Oznacza to, że oczekują oni od przywódców wyraźniejszego przyzwolenia na działania nowatorskie i niekarania za skłonność do ryzyka, co nie oznacza jednak zgody na bezrefleksyjne podejmowanie ryzyka ani też wprowadzanie w życie wszystkich nowinek.

Ważne jest, aby kierownictwo nie dokonywało zmian za wszelką cenę, a propozycje możliwych innowacji były poddawanie ocenie pracowników. Możliwość wypowiedzenia się na temat proponowanych przez przywódców zmian zwiększy zaangażowanie pracowników oraz ich identyfikację z firmą, nawet jeśli ich opinie będą brane pod uwagę w ograniczonym zakresie.

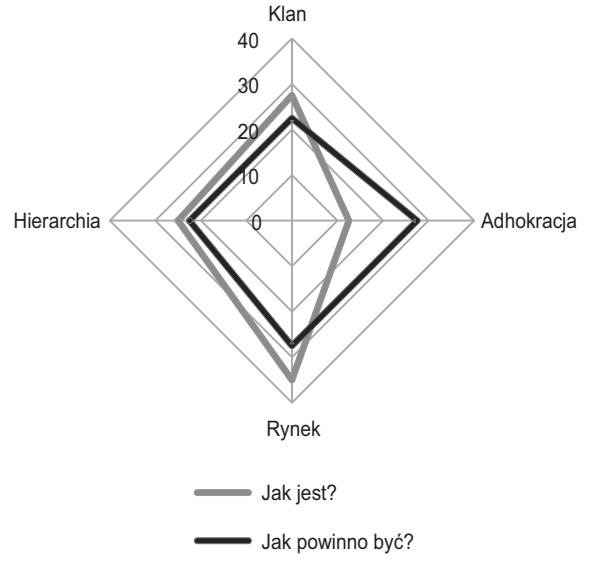
Zasadne jest rozważenie powołania zespołu roboczego ds. innowacji złożonego zarówno z przedstawicieli kierownictwa, jak i szeregowych pracowników, którego zadaniem będzie analiza sytuacji firmy, wskazywanie obszarów wymagających poprawy i szukanie optymalnych rozwiązań, aby tę poprawę osiągnąć.

Badani zaproponowali ograniczenie kultury klanu, gdyż nie chcą być traktowani paternalistycznie. Propozycja wynika z tego, że w opinii respondentów oczekiwanie większego uczestnictwa i odpowiedzialności za kierunek rozwoju przedsiębiorstwa nie kłóci się z potrzebą bycia traktowanym po partnersku. Wprowadzenie do firmy pracowniczych imprez sportowych oraz swobody kreowania nazw stanowisk nie oznacza, że praca ma się stać niepoważną zabawą, ale działanie to ma zwiększać pozytywny odbiór firmy przez klientów. Będą oni bowiem czuć, że idą do sklepu rozwijać swoje pasje z pomocą ludzi, którzy te pasje podzielają, a nie że jedynym celem wizyty jest załatwianie interesów.

Ocena stylu zarządzania pracownikami

Respondenci opowiedzieli się za utrzymaniem dominacji kultury klanu i ograniczeniem kultury rynku (rys. 4). Zasadne jest zatem pytanie, czy możliwe jest wyeliminowanie związanego z kulturą rynku stylu zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwie, które zajmuje się handlem.

Rysunek 3. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?

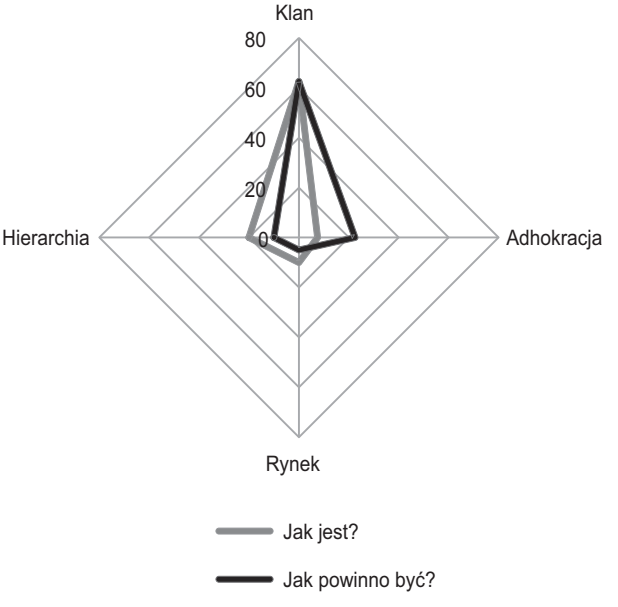


Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku rezygnacja z oceniania wyników sprzedaży osiąganych przez poszczególnych pracowników mogłaby sprawić, iż osoby z dobrymi wynikami czułyby się niedocenione, co byłoby demotywujące.

Drugim typem kultury, który zgodnie z postulatami respondentów powinien zostać zredukowany, jest hierarchia. Wynikać to może z faktu, że droga awansu, jak również możliwości rozwoju są ograniczone. Zasadne byłoby natomiast rozważenie tworzenia zespołów odpowiedzialnych za wyszukiwanie innowacyjnych rozwiązań i rekrutowanie ich członków spośród najbardziej wyróżniających się pracowników

Rysunek 4. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?



Źródło: opracowanie własne.

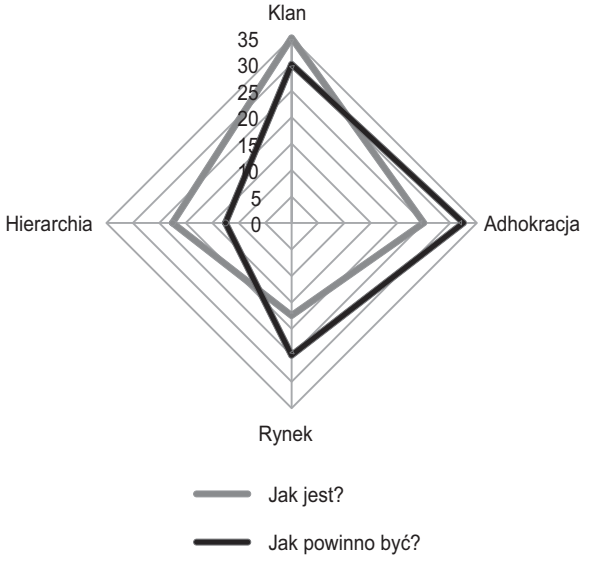
MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

sprzedaży, co byłoby zgodne z oczekiwaniami zwiększenia kultury adhokracji. Zespołowe analizowanie przydatności wdrażania innowacji pozwala zwiększyć zaangażowanie pracowników, tak istotne dla wzmocnienia kultury klanu.

Ocena spójności organizacji

Zmiana kultury organizacyjnej związana ze spójnością organizacji jest o tyle ciekawa, że badani zaproponowali niewielkie zmniejszenie nacisku na kulturę klanu. Co więcej, pożądany stan miałby się opierać na wciąż silnej kulturze klanu i niemal tak samo istotnej kulturze rynku – dwóch przeciwstawnych kulturach. Priorytet w kwestii zapewnienia spójności przyznano zaś adhokracji. Po raz kolejny ankietowani wskazali na potrzebę ograniczenia hierarchii. Osłabienie kultury klanu wiąże się ze wzmocnieniem rynku, a zatem sugeruje przemyślaną chęć dokonania zmiany w określonym kierunku. Ograniczenie oddziaływania kultury klanu na zapewnianie spójności organizacji i jednocześnie położenie większego nacisku na kulturę rynku powinno odbyć się poprzez zwrócenie większej uwagi na wyniki. Jest to o tyle trudne, że w sytuacjach opisywanych wcześniej oczekiwania były odmienne.

Rysunek 5. Co zapewnia spójność organizacji?



Źródło: opracowanie własne.

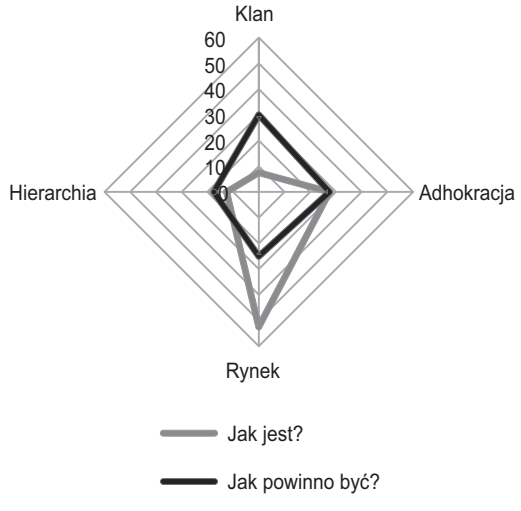
Druga zmiana sugerowana przez respondentów to osłabienie kultury hierarchicznej na rzecz adhokracji. Wynikać to może z nadmiernego skrępowania formalnymi procedurami i regulaminami. Pracownicy oczekują, że spójność firmy zapewniana będzie raczej przez wspólny rozwój i poszukiwanie innowacji niż dzięki sztywnemu trzymaniu się wypracowanych reguł. Dlatego należy zastanowić się nad proponowanym już wcześniej przeglądem istniejących procedur i zrezygnowaniem z tych, które okażą się zbędne.

Na co kładzie się największy nacisk?

Odpowiedź na to pytanie wyróżnia się spośród pozostałych tym, że respondenci oczekują niewielkiego wzmocnienia kultury hierarchicznej (rys. 6), jednak ze względu na odmienność kierunku proponowanej zmiany jest ona warta odnotowania. Najbardziej prawdopodobną interpretacją jest chęć zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia i akceptacja zmian prowadzących w tym kierunku również wtedy, gdy nie są konsultowane z załogą. Wracając jeszcze do wyznaczanych celów sprzedaży, które następnie nie są w żaden sposób rozliczane, warto odnotować, że pracownicy oczekują jasnych komunikatów i przewidywalności. Sytuacja, w której wyznacza się zadania, następnie zaś nie wiadomo, czy ich wykonanie będzie sprawdzone lub ocenione, wpływa negatywnie na poczucie pewności i bezpieczeństwa pracy.

Konieczność znacznie większej zmiany badani widzieliby w zwiększeniu nacisku na kulturę klanu, kosztem kultury rynku. Uważają, że firma zbyt dużą wagę przywiązuje do sprzedaży, a za małą do stworzenia szans rozwoju i zaangażowania w wykonywaną pracę. Dostrzegany jest także deficyt zaufania i pracy zespołowej. Receptą na poprawę sytuacji mogłoby być przeanalizowanie przez kierownictwo w porozumieniu z załogą, jakie zadania można realizować w zespole, z tym że ewentualne rozszerzenie pracy zespołowej nie może oznaczać rozmycia odpowiedzialności. Trzeba też pamiętać, że wzmacnianie kultury klanu nie wiąże się z unikaniem podejmowania trudnych decyzji (por. tab.1). Dlatego przesunięcie części kompetencji na poziom zespołowy ma sens wtedy, gdy wiązać się to będzie z dyskusją o sytuacji firmy i realnym podejmowaniem decyzji, nawet jeśli będą one prozaiczne. Przykładem takiej decyzji mógłby być wybór charakteru organizowanych dla pracowników wydarzeń sportowych.

Rysunek 6. Na co kładzie się największy nacisk?



Źródło: opracowanie własne.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Wyraźne ograniczenie wpływu kultury rynku nie może oznaczać zmniejszenia nacisku na wydajność, obniżenia jakości, lekceważenia klientów, a w rezultacie spadku konkurencyjności (por. tab. 1). Wyznaczanie bardzo ambitnych celów, a następnie ignorowanie tego, czy zostały osiągnięte, czy nie, prowadzi do chaosu i spadku poczucia bezpieczeństwa w pracy. Rodzi także frustrację osób, które włożyły dużo wysiłku, aby sprostać stawianym wymaganiom. W rezultacie takie postępowanie prowadzi do coraz silniejszego demotywowania.

Ograniczenie nacisku na kulturę rynku wcale nie oznacza poświęcenia zysków na rzecz na przykład miłej atmosfery w pracy. Zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa i możliwości rozwoju oraz zaangażowania się w rezultacie może się przełożyć na zwiększenie zysku.

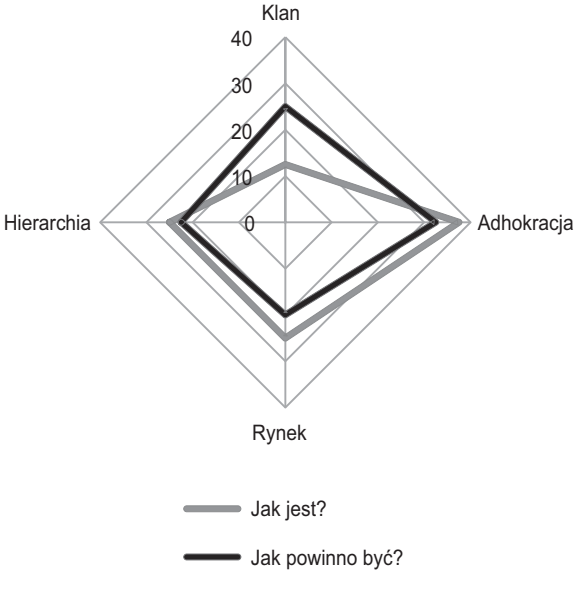
Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Ostatnie pytanie dotyczyło kryteriów sukcesu w organizacji. Pracownicy oczekują wzmocnienia cech charakteryzujących kulturę klanu oraz nieznacznego osłabienia w firmie cech opisujących trzy pozostałe typy kultury organizacyjnej. Można zauważyć, że adhokracja, pomimo chęci zmniejszenia na nią nacisku, wciąż jest ważniejsza niż kultura klanu.

Oczekiwanie wzmocnienia kultury klanu wynikać może m.in. z faktu, iż pracownicy chcieliby być traktowani podmiotowo, co dla firmy powinno być ważnym celem obok osiąganych zysków.

Integracji i zwiększaniu poczucia współtworzenia jednej organizacji mogłoby służyć wspólne uprawianie sportu, co wzmacniałoby zaangażowanie i czyniło przedsiębiorstwo miejscem realizowania pasji, a nie tylko zarabiania pieniędzy.

Rysunek 7. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?



Źródło: opracowanie własne.

Zmniejszenie nacisku na kulturę rynku można urzeczywistnić, doceniając rolę pracowników w rozwoju organizacji, której celem jest nie tylko zysk, ale przede wszystkim spełnianie sportowych pasji klientów i samych pracowników.

Podsumowanie

Ocenę kultury organizacyjnej metodą wartości konkurujących przeprowadzono w wybranej firmie handlowej wchodzącej w skład sieci sklepów sportowych. Badania pokazały, że aby kultura organizacyjna była zbieżna z oczekiwaniami pracowników, należałoby zaprzestać takich praktyk, jak:

- wyznaczanie celów sprzedaży, a następnie ignorowanie ich wykonywania – prowadzi to do chaosu i poczucia niepewności wśród pracowników oraz demotywuje tych, którzy osiągają założone rezultaty;
- krępowanie pracowników sztywnym gorsetem regulacji i procedur – blokuje to innowacyjność i rozwój, sprawia, iż czują się oni jak pracownicy marketu, a nie specjaliści z pasją do sportu;
- oddalanie się wyższego kierownictwa od pracowników, co wywołuje brak poczucia przynależności i zaangażowania.

W badanej firmie dostrzeżono również następujące pozytywne cechy kultury organizacyjnej, które należy pielęgnować:

- wyrozumiałość dla pracowników, brak kar za nieosiągnięcie wyznaczonych celów sprzedaży;
- swobodna atmosfera między pracownikami oraz między pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi;
- wyszukiwanie dostawców oferujących innowacyjne produkty – firma handlowa ma ograniczone możliwości opracowywania innowacji, dlatego powinna współpracować z producentami, do których ma zaufanie.

Autorzy artykułu proponują następujące działania, które warto rozpocząć, aby kultura organizacyjna była zbliżona do oczekiwań respondentów:

1. Organizacja imprez sportowych z udziałem pracowników i najwyższego kierownictwa. Pozwoli to zintegrować pracowników różnych szczebli wokół pasji uprawiania sportu, czyli tego, co motywuje również klientów do nabywania produktów firmy.
2. Zgoda kierownictwa na oryginalne nazwy stanowisk zajmowanych przez pracowników, co wprowadzi atmosferę wyjątkowości i swobody, zwiększy zaangażowanie i poczucie przynależności oraz poprawi kontakt z klientami.
3. Powołanie zespołu do spraw innowacji, który będzie analizował informacje otrzymywane od klientów i współpracował z producentami w celu stałego doskonalenia asortymentu. Obecność pracowników w takim zespole pozytywnie wpłynie na ich zaangażowanie i przyniesie poczucie, że są specjalistami, a także wpłynie na wzrost zaufania klientów.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

4. Ułatwienie ścieżki kariery poprzez zmniejszenie barier awansowania. To rozwiązanie jest najtrudniejsze, ponieważ liczba wyższych stanowisk jest ograniczona. Ważne, aby przy tym nie doprowadzić do niezdrowej konkurencji pomiędzy pracownikami.

Kultura organizacyjna jest zasobem niematerialnym, stąd nie dziwi fakt, iż w trakcie badań respondenci wielokrotnie wskazywali na znaczenie tych elementów jej funkcjonowania, których – choć nie można ich zmierzyć – z pewnością nie można też zaniedbać.

Podsumowując, można stwierdzić, że pomiary kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna skłaniają do refleksji, w jakim kierunku firma powinna zmierzać oraz na ile deklarowane wartości są zbieżne z rzeczywistością. Wyniki badań należałoby uzupełnić o analizę nakładów niezbędnych do przeprowadzenia zmian. Prezentowane rezultaty dotyczą wybranej placówki handlowej i z pewnością nie można ich uogólniać, jednak zdaniem autorów mogą stanowić wskazówkę dla innych firm, których kierownictwo docenia znaczenie kształtowania kultury organizacji.

Bibliografia

Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2005.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.

Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Sikorski Cz., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1996.

Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

Śniadecki J., *Etyka jako przejaw kultury*, [w:] Nogalski B. (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

The analysis of organizational culture at the retail sport outlet – the research report

The article discusses the research of organizational culture at the retail sport outlet. Increasing consideration of the organizational culture as the key to success, not only in the literature but in practice as well, was the main reason such research was conducted. The aim of the study was to answer the following questions: what should be done to build employee-friendly organizational culture and whether it would contribute to the success of the company. The study was conducted based on competing values framework by K. Cameron and R. Quinn, within the group of employees of chain retail sport outlets. The existing and desired organizational culture was evaluated. As a result of this analysis good examples were identified, practices that should be ceased were indicated, and new ones were suggested.

Mirosław Wiśniewski jest absolwentem Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół tematyki zarządzania wiedzą w organizacji.

Krzysztof Leja jest absolwentem Wydziału Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej, doktorem habilitowanym nauk o zarządzaniu. Obecnie sprawuje funkcję prodziekana ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Jest autorem dwóch monografii i ponad 100 publikacji naukowych oraz popularnonaukowych dotyczących szkolnictwa wyższego. 0d 2010 r. prowadzi blog poświęcony tej problematyce: http://www.zie.pg.gda.pl/quo-vadis-academia.

Polecamy

Ewa Kieżel, Sławomir Smyczek (red.)
Zachowania konsumentów. Procesy unowocześniania konsumpcji
Wolters Kluwer, Warszawa 2015

Autorzy publikacji dokonali szczegółowej analizy nowych zjawisk w zachowaniach współczesnych konsumentów, uwzględniając takie kwestie, jak: trendy wśród młodych konsumentów, unowocześnianie konsumpcji w warunkach kryzysowych w Polsce i na świecie czy struktura wydatków konsumpcyjnych w krajach Unii Europejskiej. Dzięki prezentacji wyników badań prowadzonych przez autorów książka stanowi ciekawą pozycję dla menedżerów oraz pracowników działów sprzedaży i marketingu, którzy są odpowiedzialni za budowę strategii marketingowych swoich firm. Publikacja może też być ważną lekturą dla studentów, pracowników naukowych i doktorantów zainteresowanych problemami współczesnego konsumpcjonizmu.
Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: **http://www.profinfo.pl**.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl