

Agnieszka KORYCKA*, Mateusz PLUCIŃSKI*

WPLYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA STYL KIEROWANIA DZIAŁEM SPRZEDAŻY

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.09

Artykuł poświęcony jest relacji kultury organizacyjnej i stylowi kierowania działem sprzedaży. Kultura organizacyjna jest jednym z elementów pozwalających przedsiębiorstwom wyróżnić się na tle innych, przez prawidłowe jej planowanie i wykorzystanie. Autorzy dokonali przeglądu literatury z zakresu kultury organizacyjnej i stylów kierowania. Następnie przeprowadzono badanie w charakterze *case study*, które miało na celu rozpoznanie istnienia relacji kultury organizacyjnej i stylu kierowania w dziale sprzedaży. Rezultatem badania jest model empiryczny zawierający zależności pomiędzy stylem kierowania i kulturą organizacyjną.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, styl kierowania, dział sprzedaży

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa stoją przed niezwykle istotnym wyzwaniem zwiększania swojej przewagi konkurencyjnej. Mogą to robić poprzez rozbudowę i dodatkową dywersyfikację portfela produktów, innowacyjną produkcję, która pozwoli na wytwarzanie dóbr w większej ilości przy zachowaniu lub poprawie jakości. Jak jednak można zauważyć, przewaga konkurencyjna nie jest stanem dóbr na magazynach czy ich powierzchnią, można za to szacować ją na podstawie liczby konsumentów, liczby krajów, do których dany producent eksportuje dobra we współczesnej dobie globalizacji i znacznego ułatwienia wymiany towarowej, czym zwiększa możliwość zakupu danego dobra przez konsumenta. Finalnie jednak sukces przedsiębiorstwa jest mierzony realną wartością sprzedaży. Stąd dział sprzedaży wymaga często szczególnej opieki i indywidualnie ustalonych zasad funkcjonowania

* Doktorant Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

w zakresie premiowania pracowników za wyniki, ich motywowania czy zatrudniania. Czynnikiem, o którym, za sprawą wielkich korporacji mówi się obecnie bardzo często w kontekście zarządzania a nawet komfortu pracowników, jest kultura organizacyjna. Założenia dotyczące kultury organizacyjnej, z którymi możemy się aktualnie spotkać prezentują wysoko zróżnicowane stanowiska w zakresie pojmowania, metod badania czy wpływu na otoczenie. Jeszcze większe rozbieżności znaleźć można w zakresie zarządzania zmianą – jest to relatywnie nowe zagadnienie, które na polskim rynku nie doczekało się jeszcze głębszych badań, ani w obrębie wielkich przedsiębiorstw ani małych i średnich. Literatura branżowa łączy pojęcia kultury organizacyjnej z innymi, które w jakikolwiek sposób chcą uświadomić o istnieniu dodatkowego czynnika, poza fizycznie obecnymi elementami organizacji. Przyczyną jest trudność jednoznacznego określenia zakresu kultury organizacyjnej i zarządzania nią oraz wyraźnego oddzielenia od zarządzania zmianą, wprowadzaniem innowacji czy tożsamości organizacyjnej (Sułkowski, 2013). Mapa decyzyjna wybranej społeczności, charakterystyczna i zależna od zaistniałych procesów, problemów czy zjawisk, umożliwiająca akulturację w danym otoczeniu jej członkom – tak przełożyć można definicję kultury organizacyjnej według Scheina (Schein, 1982, s.12). Pracownicy organizacji wpływają na wygląd danej kultury, jej elementy, kształtują sposób, w jaki jest przekazywana nowym pracownikom.

2. KULTURA ORGANIZACYJNA

Kulturę w zarządzaniu Ł. Sułkowski ujmuje w czterech paradygmatach:

- funkcjonalistycznym – zaprojektowane rozwojowe zmiany integralnej i holistycznej kultury, zdefiniowanej w sposób ilościowy i zobiektywizowanej przy wsparciu badań ilościowych,
- interpretatywno-symboliczny – tworzenie sensu lub znaczenia zdywersyfikowanych znaczeniowo elementów sieci, określonych z wykorzystaniem subiektywizujących metod jakościowych,
- krytyczne w zarządzaniu – kolonizacyjna emancypacja zmian podszytych chęcią osiągnięcia władzy i dominacji, przez aktywne badania jakościowe,
- postmodernizm w zarządzaniu – niekontrolowana zmiana pozbawiona sensu stricto napędzająca subiektywności interpretacji, nie badana w rzeczy samej, ewentualnie przy zastosowaniu zmienianego oblicza rzeczywistości, kojarząca się wręcz z hapenningiem (Sułkowski, 2014).

W powyższym opisie dostrzega się wykorzystanie metody porządkowania w zbiorach przyjmowanych przez nauki społeczne założeń, dokonanych przez Burrella i Morgana w publikacji *Sociological paradigms and organizational analysis*. Autorzy odseparowali obiektywizm i subiektywizm w odniesieniu do społecznej orientacji regulacyjnej i orientacji radykalnej zmiany (Burrell, Morgan, 1979).

Kolejno rozważając zagadnienie kultury organizacyjnej, należy wziąć pod uwagę zmiany, jakie zaszły w społeczeństwie na przestrzeni ostatnich stu lat. Konieczne wydaje się odniesienie do rewolucji przemysłowej, która nastąpiła w tym czasie. K. Schwab już w grudniu 2015 napisał o czwartej rewolucji przemysłowej. Historycznie przebieg rewolucji wygląda następująco:

- pierwsza rewolucja przemysłowa – wykorzystanie wody i pary do mechanizacji produkcji,
- druga rewolucja przemysłowa – wykorzystanie elektryczności do produkcji o charakterze masowym,
- trzecia rewolucja przemysłowa – zastosowanie do produkcji masowej technologii i informacji technicznej,
- czwarta rewolucja przemysłowa – rewolucja cyfrowa, o której można mówić już od połowy ubiegłego wieku.

Wpływ zmian jakie przyniosła cyfryzacja jest tak szeroki, a jego prędkość tak duża, że mówi się o wykładniczym tempie rozwoju. Rewolucja ta ma bezsprzecznie wpływ na każdą dziedzinę życia człowieka, ale i przemysłu czy szerzej pojmowanego biznesu. Można mówić o drukarkach 3D, szybkich procesorach, pamięciach masowych – ale największe zmiany dotyczą użytkowników. Nieustanne połączenie do sieci, Internet rzeczy – „mądra” lodówka, „mądra” pralka są już dostępne dla społeczeństwa w marketach. Rzeczy są projektowane, by używało się ich wygodnie i przynosiły pozytywne doświadczenia użytkownikom – dzięki projektowi produktu i intuicyjnej obsłudze. Istnieje ryzyko, że te technologie mogą zdewersyfikować społeczeństwo jeszcze bardziej – sprawić, że kraje biedne nie będą w stanie konkurować z krajami wysoko rozwiniętymi i bogatymi. Schwab przyglądał się także wpływowi tej rewolucji na firmy. Gdy klient znalazł się w centrum, zmieniła się cała ekonomia – to nie produkt jest najważniejszy i osiągnięcia w zakresie projektowania czegoś innego od konkurencji, ale człowiek (Schwab, 2015).

W ramach nowej ery w 2009 roku powstała cyfrowa kryptowaluta, która nie należy do władzy żadnego państwa, a według badaczy z irlandzkiego uniwersytetu i opublikowanych w „Bitcoin Mining and its Energy Footprint” wyników – zużywa ona tyle energii, co cała Irlandia – istnieją odchylenia zależnie od pory dnia (O’Dwyer, Malone, 2014).

Personalizacja produktu, szczególnie w zakresie usług profesjonalnych, ale i poszukiwania 360-stopni spojrzenia na klienta przez firmy produkcyjne, takich jak producentów wind, samolotów, jak również stały dostęp do nieograniczonej ilości danych skutkują większą ilością przemian społecznych. Zmian można doszukiwać się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a w zakresie tematu tego artykułu – w kulturze organizacyjnej, strategiach sprzedażowych i stylu kierowania. Jak zwraca uwagę Cz. Sikorski w rozdziale Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych, że w okresie poprzedzającym czwartą rewolucję zarządzający byli skupieni na projektowaniu i optymalizacji mającej na celu maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów technicznych i wzrostu skali. Rynek był rynkiem producentów i sprzedawców, co odróżnia go od obecnego kierunku (Sułkowski, 2014).

Już trzecia rewolucja przyniosła znaczne zmiany, zapewniając producentom i klientom dostęp do rynku światowego, nieograniczoną łączność i łatwość pozyskiwania informacji. Zmiany pozwoliły także na szybkie reagowanie na zmieniające się trendy, wraz z pojawieniem się rozwiniętej komputeryzacji także na słuchanie oczekiwań klientów – co zresztą wymusił konkurencyjny rynek. Tym trudniejsza stała się podstawowa funkcja każdego przedsiębiorstwa – sprzedaż, gdyż konsumenci zaczęli mieć dostęp do szerokiego rynku światowego. Wymusiło to na sztywnych strukturach zmiany w sposobach zarządzania i postrzegania całego biznesu. Pojawiło się zarządzanie projektowe, dyktatorialne zarządzanie przestało być pożądanym przez pracowników i konsumentów. To okres, w którym firmy zmieniły nastawienie w zakresie preferowanych cech pracowników i w odróżnieniu do poprzednio wysoko determinowanej specjalizacji, pracownik jako człowiek, a nie wyłącznie siła wykonawcza, powinien posiadać cechy uniwersalnego przygotowania i wiedzy. Inicjatywy oddolne – wychodzące od pracowników w górę do zarządu – szczególnie w zakresie działu sprzedaży – zyskały dodatkową wartość (Sułkowski, 2014).

3. STYLE KIEROWANIA

W książce *Zarządzanie kapitałem ludzkim* M. Juchnowicz przedstawiła zmiany w profilu pracownika, biorąc pod uwagę pojawienie się w XXI wieku konieczności mówienia o zarządzaniu kapitałem ludzkim. W momencie, kiedy człowiek i jego wiedza stały się wartościowym dla przedsiębiorstwa dobrem, zmianom uległy desygnaty nowoczesnej organizacji, co autorka zaprezentowała w tabeli 1.

Tabela 1. Zmiany w profilu pracownika

Profil pracownika	
Przeszłość	Przyszłość
mężczyzna	kobieta
baby boomer, generacja X	generacja Y
hierarchicznie zorganizowany	zorganizowany w zespołach
stabilny	mobilny
długoletnie zatrudnienie (10 lat z jednym pracodawcą)	czasowe związki (3 lata z jednym pracodawcą)
menedżer	lider
indywidualista	członek zespołu
zorientowany na karierę	równowaga praca–życie osobiste
kontrola wyników, zachowań	ocena wartości, zaufanie
specjalizacja zawodowa	multiumiejętności
wąska ścieżka kariery	szeroki zakres kariery

Źródło: Juchnowicz, 2014, s. 131.

Dla autorów niniejszego artykułu jednym z kluczowych elementów powyższej tabeli jest transformacja w zakresie menedżera, który stał się liderem. W obliczu całości zmian, poza stosowaną nomenklaturą, pełniący tę funkcję został zobligowany do natychmiastowego rozpoczęcia funkcjonowania w nowym otoczeniu – zmienił się i zakres pożądanych predyspozycji pracownika z wysoko wyspecjalizowanego do wielozadaniowego, znaczącemu skróceniu uległ czas zatrudnienia w jednym przedsiębiorstwie. Zmianą związaną z emancypacją kobiet, dochodzeniem do równouprawnienia – jest pojawienie się profilu pracownika jako kobiety. Wszystkie te zmiany stanowiły bodziec do zmian w obszarze kultur organizacyjnych przedsiębiorstw, niektóre działały zyskały określenie przynależności do kultury kobiecej – charakteryzującej się większą uwagą zwracaną na pracownika jako człowieka, który może znajdować się w różnych stanach, potrzebować wsparcia innych członków zespołu w swoich obowiązkach czy podejmowanych przez siebie decyzjach. Zmiany w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) znalazły swój skutek także w zakresie stylów kierowania działami czy całymi organizacjami.

W starszej literaturze spotkać można definicje mówiące o tym, że stylem kierowania jest istniejący, wpojony zespół sposobów, przy pomocy których menedżer wpływa w taki sposób na pracownika, że działa on w sposób oczekiwany przez menedżera (Chmielak i Jermakowicz, 1982). Już w definicji Cz. Sikorskiego z 1986 włączone do metod kierowania zostały cechy personalne kierującego (Sikorski, 1986).

Według autorów stylem kierowania nazywany będzie zbiór metod, opartych na doświadczeniu własnym oraz przekazanym przez organizację, bazujących na kulturze organizacyjnej danej organizacji. Pośrednio wpływ na styl kierowania mają wszystkie elementy, których doświadcza człowiek i w których przebywa, jak lokalizacja, historyczne wydarzenia kształtujące lokalną społeczność, religia, wzorce przekazywane od najmłodszych lat.

W ramach zarządzania działem style unifikują się, pozwalają na dokonanie ogólnej klasyfikacji – pierwsza z nich zawierała styl autokratyczny, demokratyczny i bierny (Potocki, 2005). Do światowych poglądów odnośnie istnienia trzech stylów kierowania odniósł się A. Sieradzki (Sieradzki, 1997) – podając istnienie pięciu podstawowych stylów kierowania, były to:

- demokratyczny,
- nakazowy,
- perswazyjny,
- konsultatywny,
- partycypacyjny.

Tylko styl nakazowy odnosi się powszechnie panującego poglądu o autorytarnych rządach przełożonych, który to posiadał odrębne podziały. W stylu demokratycznym działanie jest wynikiem współpracy grupy, w konsultatywnym przełożony dokonuje przeglądu pomysłów zespołu, w partycypacyjnym wszyscy biorą udział w podjęciu decyzji. W stylu perswazyjnym przełożony tłumaczy się z podjęcia danej decyzji i dokłada starań do przekonania o prawidłowości ich zastosowania,

natomiast typ nakazowy reprezentuje tu autokratyczne podejmowanie decyzji, gdzie podwładni są jedynie informowani o jej podjęciu, bez możliwości wpłynięcia na kształt tej decyzji.

Tabela 2. Style kierowania

Styl kierowania			
R.I. Lippit, R. Whitea (lata 40. XX w.)	J.A.C. Brown (1962)	Sieradzki (1997)	R. Likert (1967)
Autokratyczny	autokratyczny	demokratyczny	eksploatacyjno-autokratyczny
Demokratyczny	autokratyczny surowy	nakazowy	życzliwy autorytatywny
Bierny	autokratyczny życzliwy	perswazyjny	konsultacyjny
–	autokratyczny nieudolny	konsultatywny	grupowo-partycypacyjny
–	demokratyczny	partycypacyjny	–
–	nieingerujący	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Michalska 2015).

Odnosząc się do stylów wyszczególnionych w powyższej tabeli – stylom, niezależnie od autorstwa klasyfikacji, przypisać można zbieżne charakterystyki. Styl autokratyczny zawsze odnosi się do kierowników, którzy podejmują decyzje samodzielnie i wymagają od pracowników procesowania według wytycznych przełożonego na zasadzie jego nieomyślności, kontrolując i wyciągając konsekwencje za odstępstwa od narzuconej przez siebie ścieżki. Styl demokratyczny charakteryzuje się konsultowaniem decyzji z pracownikami, motywowaniem ich do udziału w pracach zespołu czy nagradzaniem: za pracę, pomysłowość, indywidualny wkład; stosuje wielokierunkową komunikację: pionową w górę, pionową w dół, poziomą i diagonalną (Bieniak 2005, s. 104-105). Styl bierny odznacza się brakiem podejmowania decyzji przez przełożonego, który pozostaje formalnie decydem, natomiast realnie nie bierze udziału w życiu pracowników i deleguje odpowiedzialność za decyzje niżej.

Kolejne odmiany stylów kierowania pozwalają mówić o autokracie surowym – który egzekwuje procesowanie według jego decyzji przez kary, szantaż, strach. Autokratą nieudolnym będzie osoba bez adekwatnych do stanowiska kwalifikacji, uzależniająca podejmowane decyzje od własnego nastroju i emocji, stosująca kłamstwa i mogąca doprowadzać swoimi decyzjami do strat w przedsiębiorstwie. Jak wymienia A. Michalska (Michalska, 2015, s. 21), S. Kozak rozbudował klasyfikację J. Browna o styl dobrego wujaszka – przełożonego, który pragnie pozostawać w dobrych relacjach ze wszystkimi, co skutkuje brakiem jednolitości działań, dezorganizacją pracy działu poprzez brak stabilności.

Mówiąc o stylach kierowania i dążąc do zbadania w jakimkolwiek stopniu wpływu zmieniającego się otoczenia na te koniecznym jest zwrócenie uwagi na D. McGregora, (McGregor, 1960), który w 1960 opisał teorię X i teorię Y, włączające w działanie w obszarze zawodowym naturę człowieka. Z tej natury, w stylu X – teorii X, wynika, że menedżer może oczekiwać, że człowiek posiadając wrodzone lenistwo, nie wykonuje zadań bez kontroli i nie zachowuje należytej staranności oraz, że jak wynika z natury ludzkiej – pracownik musi być całkowicie sterowany przez menedżera. Druga z proponowanych przez autora teorii – teoria Y, stanowi o proaktywnej naturze człowieka i jego wrodzonym dążeniu do samorealizacji, połączonym z chęcią rozwoju i jak najlepszemu wypełnianiu powierzonych zadań.

4. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH I CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ

Badanie przeprowadzone w charakterze *case study* przez autorów niniejszego artykułu, miało na celu rozpoznanie relacji kultury organizacyjnej i stylu kierowania działem sprzedaży.

Grupę badawczą stanowiło 54 pracowników działów sprzedaży, zatrudnionych w przedsiębiorstwach, przy założeniu, że istnieje możliwość, że dwóch lub więcej pracowników jest zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie. Próba ta nie jest reprezentatywna, a otrzymane wyniki mają charakter orientacyjny.

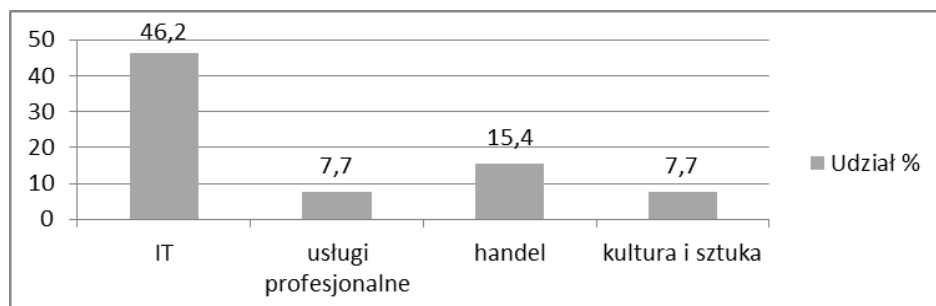
Badanie zostało przeprowadzone za pomocą ankiety w lipcu 2018 roku. Do badania zostały zaproszone osoby zatrudnione w działach sprzedaży lub o charakterze sprzedażowym.

Badani otrzymali informację o anonimowym charakterze ankiety, spędzili nad nią od 1 do 60 minut, średnia ważona czasu wyniosła 10 minut. Badana grupa była zróżnicowana pod względem płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy, stażu obecności firmy na rynku czy zajmowanego stanowiska.

Grupa badawcza w 92,6% obejmowała osoby w przedziale wiekowym 26 do 45 lat, 7,4% stanowiły osoby powyżej 46 roku życia. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 26 do 35 lat – 77,8%.

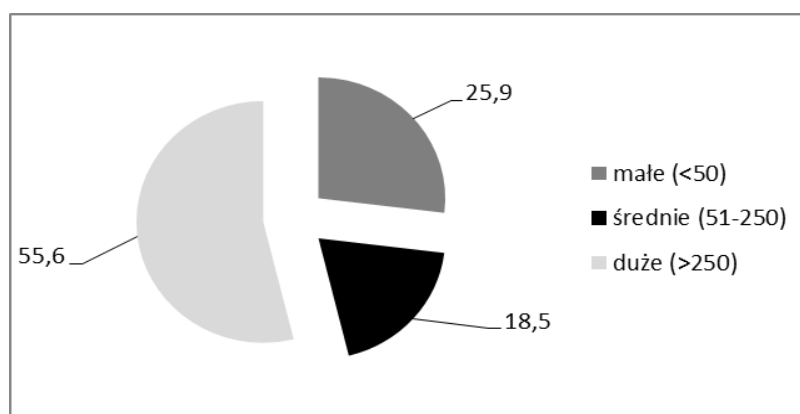
Wśród badanych osób przeważali mężczyźni, którzy stanowili 85,2%. Kobiet było tylko 14,8%. Wynika to przypuszczalnie z faktu maskulinizacji działów sprzedaży.

Blisko połowa badanych, 48,1%, posiadała tytuł magistra – stanowili oni najliczniejszą grupę; 37% badanych ukończyło studia podyplomowe; 14,8% to osoby z wykształceniem niepełnym wyższym. Badanie uwzględniało branże, w której pracują respondenci: IT – 48,1%, usługi profesjonalne – 7,4%, handel – 14,8%, inne (jak: kultura i sztuka, przemysł, transport, finanse) – 29,6%.



Rys. 1. Przynależność respondentów do branż w badaniu wyrażona w % (na podstawie przeprowadzonych badań)

Wielkość przedsiębiorstw, w których pracują respondenci wyglądała następująco: małe (< 50) stanowiły 25,9%, średnie (50-250) stanowiły 18,5%, duże (> 250) stanowiły 55,6%. Pracownicy dużych przedsiębiorstw byli najliczniejszą grupą w badaniu.



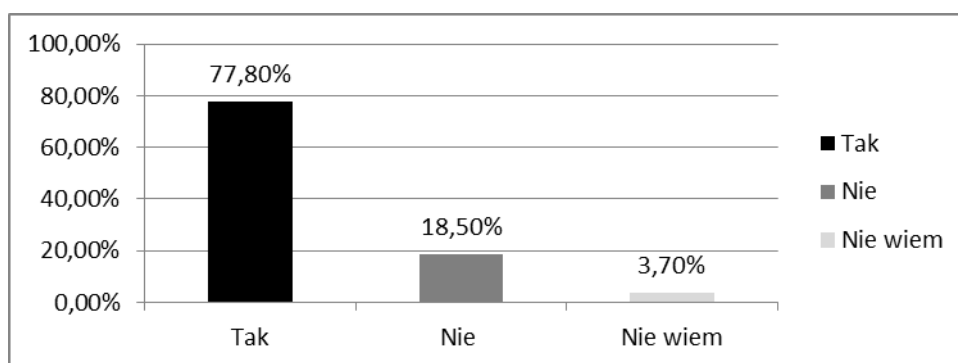
Rys. 2. Wielkość przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony jest badany (na podstawie przeprowadzonych badań)

W ramach rodzaju przedsiębiorstwa zbadano następujący rozkład: start-up – 7,4%, firma rodzinna – 22,2%, korporacja międzynarodowa – 37%, inne – 33,3%.

Zapytani o okres istnienia firm na rynku – ponad 66,7% tych firm funkcjonuje na rynku ponad 10 lat, 6 do 10 lat istnieje 22,2%, od 2 do 5 lat – 7,4%, do 2 lat – 3,7%.

77,8% osób zadeklarowało, że w firmie, w której pracują, istnieje pojęcie kultury organizacyjnej pod postacią podświadomie przestrzeganych zasad, wytworzonych pod wpływem czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa i czynników otoczenia, stanowiących wyjaśnienie decyzji w sprawach nieujętych w dokumentach

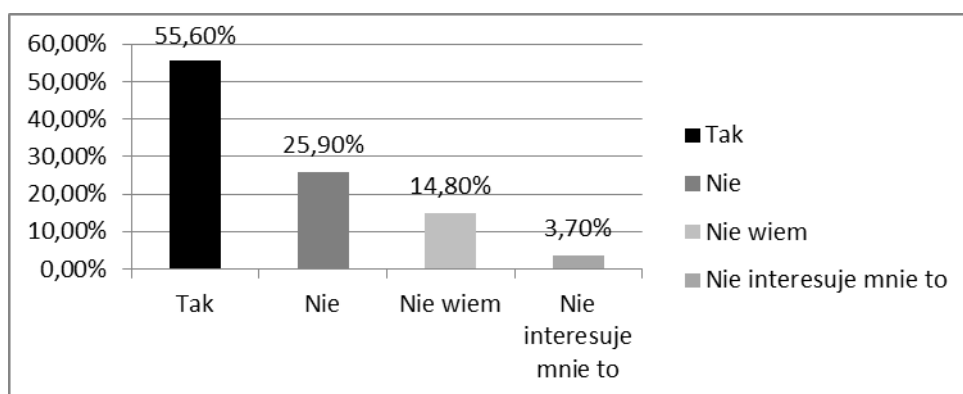
ani regulaminach (rys. 3, odp. „tak”). 18,5% badanych zaznaczyło, że nie posługuje się taką definicją w firmach, w których pracuje (rys. 3, odp. „nie”).



Rys. 3. Istnienie opisanego pojęcia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie (na podstawie przeprowadzonych badań)

Na pytanie „Czy w Pana/Pani organizacji istnieje pisemny zbiór zasad określający co najmniej: godziny pracy, cel pracy, sposób przekazywania informacji?” aż 74,1% badanych wskazało na ujęcie wszystkich tych elementów w spisanych zasadach. 14,8% deklaruje, że zbiór nie obejmuje co najmniej jednego elementu, a 11,1% wskazuje na brak co najmniej dwóch lub trzech elementów.

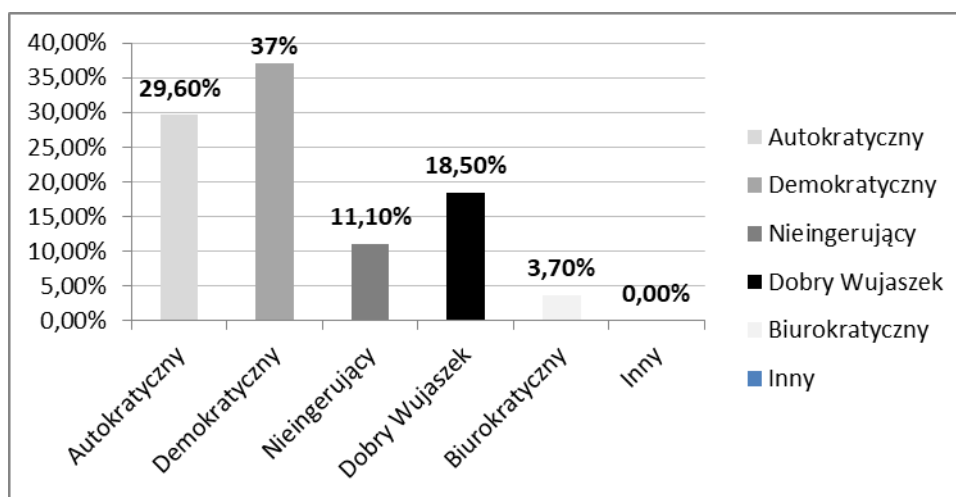
W zakresie realizowania założeń kultury organizacyjnej badani w 55,6% potwierdzili, że ich firma takie posiada i realizuje, 29,6% nie realizuje, 11,1% nie wie czy ich firma realizuje założenia kultury organizacyjnej, 3,7% nie wykazuje zainteresowania tą tematyką. Identyczny odsetek 55,6% potwierdza realizowanie założeń kultury organizacyjnej przez ich dział, za to 25,9% zanegowało te działania.



Rys. 4. Realizacja założeń kultury organizacyjnej przez dział (na podstawie przeprowadzonych badań)

Ankieta zawierała pytanie o to, czy przełożony uwzględnia założenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu działem. Ponad połowa badanych – 51,9% potwierdza, że ich przełożony uwzględnia takie założenia, 29,6% wskazało na niestosowanie się przełożonego do istniejących założeń, 18,5% nie wie.

W kolejnym pytaniu badani mieli określić, w jakim stylu ich przełożony kieruje działem. Założenia co do poszczególnych stylów zostały sprecyzowane według założeń przedstawionych we wcześniejszym rozdziale niniejszego artykułu. Wyniki przedstawione zostały na rysunku 5 – 29,6% przełożonych posługuje się stylem autokratycznym, 37% demokratycznym, 11,1% nieingerującym, 18% stosuje styl dobrego wujaszka, 3,7% biurokratyczny. Badani mogli wybrać opcję „inny” i wpisać dowolną odpowiedź, jednak nikt nie skorzystał z tej możliwości.



Rys. 5. Styl kierowania zespołem stosowany przez przełożonego (na podstawie przeprowadzonych badań)

59,3% badanych wskazało, że ich przełożony podejmuje działania mające na celu wsparcie pracowników w osiągnięciu wyniku, 40,7% przełożonych nie podejmuje żadnych działań wspierających. Zapytani o to, czy przełożony wywiera presję co do wyniku pracownika, aż 85,2% badanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej, tylko 14,8% odpowiedziało, przełożeni nie wywierają presji.

Z uwagi na zakres tematyczny przedstawiony w temacie autorzy postanowili rozważyć zależności występujące pomiędzy poszczególnymi stylami kierowania a kulturą organizacyjną. Ze względu na to, że przy rozbiciu na poszczególne style nie można uznać, że próba jest reprezentatywna dla każdego ze stylów, szczególnie omówiono na przykładzie dwóch najbardziej skrajnych stylów, które jednocześnie stanowiły najwyższy odsetek wśród badanych.

Tabela 3. Style kierowania a kultura organizacyjna w dziale sprzedaży

Styl kierowania	Demokratyczny				Autokratyczny			
% ogółu	37,00%				29,60%			
Odpowiedź	tak	nie	nie wiem	nie interesuje mnie to	tak	nie	nie wiem	nie interesuje mnie to
Czy w Pani/Pana firmie istnieje pojęcie kultury organizacyjnej?	90%	0%	10%	0%	62,5%	37,5%	0%	0%
Czy w Pana/Pani organizacji istnieje pisemny zbiór zasad określający co najmniej: godziny pracy, cel pracy, sposób przekazywania informacji?	80%	0%	20%	0%	87,5%	12,0%	0%	0%
Czy Pana/Pani firma realizuje założenia kultury organizacyjnej?	80%	0%	10%	10%	12,5%	87,5%	0%	0%
Czy Pani/Pana dział realizuje założenia kultury organizacyjnej?	80%	0%	10%	10%	25,0%	75,0%	0%	0%
Czy Pani/Pana przełożony uwzględnia założenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu działem?	80%	0%	20%	0%	25,0%	62,5%	12,5%	0%
Czy Pani/Pana firma podejmuje działania mające na celu rozwój kultury organizacyjnej?	80%	0%	20%	0%	0%	37,5%	62,5%	0%
Czy przełożony nagradza inicjatywy pracowników?	90%	10%	0%	0%	12,5%	75,0%	0%	12,5%
Czy przełożony podejmuje działania mające na celu wsparcie Pani/Pana w osiągnięciu wyniku?	90%	10%	0%	0%	37,5%	62,5%	0%	0%
Czy Pani/Pana przełożony wywiera presję co do wyniku?	50%	40%	0%	10%	100%	0%	0%	0%

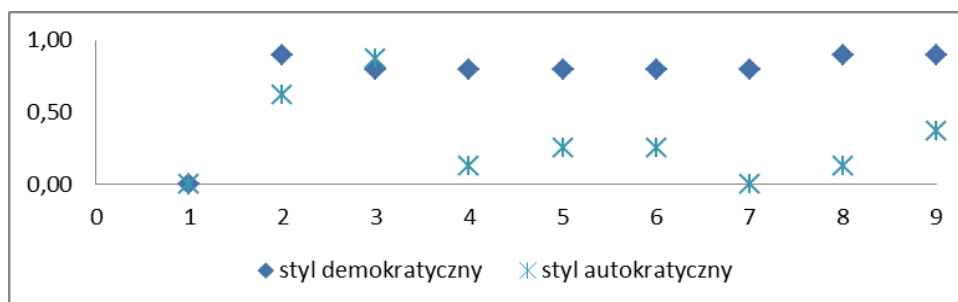
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na uwagę zasługuje fakt, że spośród osób, którymi przełożony zarządza w sposób demokratyczny – tj. zasięga opinii zespołu i uwzględnia je przy podejmowaniu

decyzji, aż 90% z nich zadeklarowało występowanie pojęcia kultury organizacyjnej w ich firmie. 80% spośród zarządzanych stylem demokratycznym zadeklarowało występowanie w ich firmach pisemnego zbioru zasad określających co najmniej godziny pracy, cel pracy i sposób przekazywania informacji, żadna z osób nie powiedziała, że zbioru zasad nie ma, jedynie 20% nie wie o jego istnieniu. Identycznie wygląda sytuacja w przypadku pytania o uwzględnianie kultury organizacyjnej w zarządzaniu działem – 80% badanych potwierdziło, że przełożony uwzględnia założenia kultury organizacyjnej, natomiast 20% nie wie. W grupie kierowanej demokratycznie 80% pracowników jest nagradzanych za inicjatywy, 20% nie wie – na uwagę zasługuje fakt, że żaden z badanych nie dał odpowiedzi „nie”. Aż 90% kierujących w stylu demokratycznym wspiera swoich pracowników w osiągnięciu celu, tylko 10% nie podejmuje takich działań.

W przypadku stylu autokratycznego uzyskano odwrotne odpowiedzi – o ile w przypadku 62,5% przedsiębiorstw osoby badane wskazały na istnienie kultury organizacyjnej i w 87,5% na istnienie pisemnego zbioru zasad określających co najmniej godziny i cel pracy, o tyle w kolejnych pytaniach wyraźnie widać tendencję do zmniejszania znaczenia pracownika. Tylko 12,5% firm realizuje założenia deklarowane w kulturze organizacyjnej, w przypadku działów zarządzanych w sposób autokratyczny realizuje je 25%. Tyle samo – 25% przełożonych uwzględnia te założenia w zarządzaniu działem. Żaden z pracowników funkcjonujących w dziale kierowanym w stylu autokratycznym nie zadeklarował, że jego firma podejmuje działania mające na celu rozwój kultury organizacyjnej. Pracownicy nagradzani są w 12,5% przypadków, a przełożeni wspierają ich w osiąganiu wyników jedynie w 37,5% przypadków. Paradoksalnie 100% przełożonych autokratów wywiera na pracownikach presję co do wyniku.

Po zamianie wskaźników procentowych na liczbowe i umieszczeniu odpowiedzi z tabeli 3 na wykresie, otrzymano wykres przedstawiony na rysunku 6.



Rys. 6. Relacja pomiędzy kulturą organizacyjną i stylem kierowania (na podstawie przeprowadzonych badań)

Na podstawie rozkładu wskaźników poszczególnych pytań autorzy zaobserwowali, że wartości przy omawianiu stylu demokratycznego osiągają wskaźnik na

poziomie co najmniej 0,8 w prawie wszystkich przypadkach, poza pytaniem o wywieraną presję, gdzie osiągany wskaźnik jest wyraźnie niższy niż w drugim przypadku. Styl autokratyczny charakteryzują wartości zbliżające się do wartości 0,0, poza trzema przypadkami: identyfikowaniem się z kulturą organizacyjną, posiadaniem przez firmę zbioru zasad i wywieraniem presji przez przełożonego o wskaźniku 1,0.

5. PODSUMOWANIE

Autorzy artykułu postawili sobie za zadanie zbadanie relacji kultury organizacyjnej i stylu kierowania działem sprzedaży. W zaprezentowanych badaniach wskazano, że może istnieć zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a stylem kierowania. W przedsiębiorstwach, w których kultura organizacyjna jest uświadomiona i firma realizuje jej założenia, robią to też kierownicy działów sprzedaży, uwzględniając jej założenia w zarządzaniu działem.

Tabela 4. Relacja pomiędzy kulturą organizacyjną i stylem kierowania

Styl kierowania	Demokratyczny wartość min.	Autokratyczny wartość max.
Podświadomie przestrzegane zasad, wytworzone pod wpływem czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa i czynników otoczenia, stanowiące wyjaśnienie decyzji w sprawach nieuwjętych w dokumentach ani regulaminach	0,90	0,63
Pisemny zbiór zasad określający co najmniej: godziny pracy, cel pracy, sposób przekazywania informacji	0,80	0,88
Firma realizuje założenia kultury organizacyjnej	0,80	0,13
Dział realizuje założenia kultury organizacyjnej	0,80	0,25
Przełożony uwzględnia założenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu działem	0,80	0,25
Przełożony podejmuje działania mające na celu rozwój kultury organizacyjnej	0,80	0,00
Przełożony nagradza inicjatywy pracowników	0,90	0,13
Przełożony podejmuje działania mające na celu wsparcie pracownika w osiągnięciu wyniku	0,90	0,38
Przełożony wywiera presję co do wyniku	wartość max. 0,50	wartość 1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dodatkowo w firmach, w których podejmowane są działania mające na celu rozwój kultury organizacyjnej, szefowie działów sprzedaży nagradzają i wspierają swoich pracowników w dążeniu do osiągnięcia założonych celów. Pracownicy odczuwają niższą presję ze strony przełożonego względem własnego wyniku. W firmach, które nie realizują założeń kultury organizacyjnej, pracownicy odczuwają presję wyniku, ich kierownicy nie uwzględniają założeń kultury we własnym sposobie zarządzania, a inicjatywy oddolne nie są nagradzane.

Do badania w przedsiębiorstwie stylu kierowania może posłużyć następujący zestaw wskaźników, opracowanych przez autorów na podstawie tabeli 3 i rysunku 6.

W dalszych krokach należałoby przygotować opracowanie wskaźników dla pozostałych stylów i sprawdzić na wykresie, czy linie trendu będą umieszczone pomiędzy liniami stylu demokratycznego i autokratycznego. Pozwoliłoby to, w przypadku zaistnienia tej sytuacji, na postawienie hipotezy o weryfikowalności stylu kierowania przez weryfikację wskaźników kultury organizacyjnej.

Autorzy sugerują przeprowadzenie badań na próbie statystycznej, które pozwoliłyby na sformułowanie ogólnych wniosków.

LITERATURA

- Bieniok, H. (2005). *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*. Katowice: AE Katowice.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigm and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Chmielak, W., Jermakowicz, W. (1982). *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Metody treningu sytuacyjnego*. Warszawa: PTE.
- Juchnowicz, M. (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21(166.1960).
- Michalska, A. (2015). *Style kierowania menedżerów w sytuacjach trudnych*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego.
- O'Dwyer, K.J., Malone, D. (2014). *Bitcoin Mining and its Energy Footprint*. Hamilton Institute National University of Ireland Maynooth, ISSC 2014 / CICT 2014. Limerick, June 26–27.
- Potocki, A. (2005). *Zachowania organizacyjne: wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Schein, E. (1982). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2015). *The Fourth Industrial Revolution*. USA: Foreign Affairs.
- Sieradzki, A., (1997). *Vademecum managera*. Wola Krzysztoporska: Astrum.
- Sikorski, Cz. (1986). *Sztuka kierowania: szkice o kulturze organizacyjnej*. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
- Sułkowski, Ł. (2014). *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Warszawa: Difin.
- Sułkowski, Ł. (2013). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486, 14, 8, II, 25-37.

**THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATION CULTURE ON THE LEADERSHIP
OF THE SALES DEPARTMENT**

Summary

The article is focused on the relationship between the organizational culture and the leadership style of the sales department. Organisational culture is one of the elements enabling entrepreneurs to stand out from the competition through its accurate management and the right use. The authors have reviewed the literature on organisational culture and leadership styles. Then, a case study was conducted to identify the relationship between the organizational culture and management style in the sales department. The result of the study is an empirical model containing the relationship between management style and organizational culture.

Keywords: organizational culture, leadership, sales department

