



**Marcin Świtała**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Logistyki Ekonomicznej  
marcin.switala@ue.katowice.pl

**Marcin Mościcki**

Seifert Polska Sp. z o.o.  
marcin.moscicki@interia.pl

## **IDENTYFIKACJA PROFILU KULTURY ORGANIZACYJNEJ USŁUGODAWCY LOGISTYCZNEGO Z WYKORZYSTANIEM MODELU WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH**

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł ma charakter studium przypadku. Jego głównym celem jest zaprezentowanie obecnego i pożądanego profilu kultury organizacyjnej jednego z czołowych przedstawicieli sektora usług logistycznych. Podjęty problem zrealizowano na podstawie wtórnych i pierwotnych źródeł informacji. Badania bezpośrednie przeprowadzono na próbie liczącej 43 pracowników firmy. Próba ta stanowiła ponad 40% ogółu zatrudnionych. W analizie statystycznej wykorzystano standardowe miary statystyki opisowej. Wyniki wskazują, że usługodawca jest przykładem organizacji, w której dominuje kultura rynku. W badaniu odnotowano także istnienie znacznych rozbieżności między kulturą obecną a pożądaną. Świadczy to o raczej małym zadowoleniu respondentów i wiąże się z potrzebą przesunięcia nacisku w stronę kultury klanu i adhokracji.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, usługodawca logistyczny, model wartości konkurujących.

### **Wprowadzenie**

Wpływ kultury organizacyjnej na wyniki działalności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście kształtowania pożądaných postaw pracowników czy budowy trwałej przewagi konkurencyjnej, jest ogromny, czego dowodzą liczne badania [m.in. Barney, 1986; Flamholtz i Randle, 2011; Ližbetinová, Lorincová i Čaha, 2016]. Wśród badaczy panuje zgoda, że kultura organizacyjna stanowi kluczowy zasób każdej organizacji, a odpowiednie zarządzanie nią przekłada się

na efektywność prowadzonej działalności [Daft, 2003; Gregory i in., 2009; Kosiorek, 2013]. Hogan i Coote [2013], odnosząc się do własnych badań, przedstawiają nawet tezę, że kultura może istotnie oddziaływać na innowacyjność działań przedsiębiorstwa. Podobne wnioski prezentują Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez i Sanz-Valle [2013], którzy na podstawie badań przeprowadzonych wśród 446 podmiotów dowodzą istnienia silnych zależności między kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa a takimi jego cechami, jak innowacyjność i *performance*. W literaturze przedstawiane są także inne korzyści płynące ze stworzenia i pielęgnowania kultury organizacyjnej. Marjański i Staniszevska [2009] podkreślają np., że dzięki niej pracownicy koncentrują się na kluczowych dla firmy wartościach, co przekłada się na wzrost ich skuteczności w osiąganiu celów. Co ważne, kultura nie tylko wywołuje pożądane przez organizację zachowania, ale także kształtuje tożsamość wewnętrzną firmy oraz jej wizerunek na rynku [Zbiegień-Maciąg, 2013].

Tak znacząca rola kultury organizacji skłoniła autorów niniejszej pracy do przeprowadzenia badania, które miało na celu określenie charakteru kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie świadczącym usługi logistyczne. Przedmiotem badania, poza identyfikacją dominującego w firmie typu kultury, była również ocena rozbieżności występujących między obowiązującą a pożądaną kulturą. W badaniu wzięto także pod uwagę cechy kultury ilustrujące główne wartości przedsiębiorstwa oraz sposób jego funkcjonowania.

W opinii autorów w literaturze przedmiotu stosunkowo mało miejsca poświęcono problemom kultury organizacyjnej podmiotów działających w branży usług logistycznych, chociaż badano inne aspekty ich działalności [m.in.: Forslund, 2012; Thai, 2013; Światała, 2013; Niestrój, 2014; Zowada, 2015]. W efekcie niewiele wiadomo o tym, jaki model kultury jest praktykowany przez usługodawców logistycznych, czy jest to kultura zharmonizowana, która odpowiada wymaganiom rynku i oczekiwaniom pracowników, a także jakie zmiany są potrzebne i możliwe do osiągnięcia na tym polu.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej (teoretycznej, pkt. 1-2) po zdefiniowaniu pojęcia kultury organizacyjnej, na podstawie modelu wartości konkurujących przedstawiono cechy charakterystyczne jej czterech głównych typów, tj. kultury hierarchii, rynku, klanu i adhokracji. W drugiej (empirycznej, pkt. 3-5) scharakteryzowano badaną firmę oraz omówiono metodykę i wyniki badań pierwotnych. Ostatnią część stanowi podsumowanie, w którym przedstawiono najważniejsze wnioski.

## 1. Przegląd definicji kultury organizacyjnej

W literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi pojęcie kultury organizacyjnej zaliczane jest do istotnych, choć wciąż słabo rozpoznanych problemów badawczych [Schein, 2004]. Liczni autorzy podkreślają, że jest to pojęcie trudno definiowalne, tak w sensie stosowanej terminologii, jak i jej znaczenia pojęciowego [Kosiorek, 2013]. Jedną z pierwszych definicji tego pojęcia sformułował Jacques [1951, s. 18], dla którego „[...] kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy”. Inną, często przytaczaną jest definicja Hofstede’a [2001, s. 9], który wskazuje, że kultura organizacyjna to „[...] zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”. Interesującą propozycję interpretacji zaproponowali Deshpande i Parasurman [1986, s. 29], którzy odnoszą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa do niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasad wypełniających lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym, co się faktycznie dzieje. W podobnym tonie jest także utrzymana definicja Griffina [2004, s. 177-178], który postuluje, aby pojęcie to odnosić do zbioru wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, które pomagają pracownikom zrozumieć sposób działania organizacji, jej motywy oraz priorytety.

## 2. Model wartości konkurujących

Jedną z popularniejszych metod badania kultury organizacyjnej jest model wartości konkurujących autorstwa Camerona i Quinna [2015]. Model ten opiera się na dwóch przeciwstawnych wymiarach (osiach), z których każdy opisany jest za pomocą zbioru wartości odnoszących się do różnych typów organizacji. W pierwszym, po jednej stronie znajduje się elastyczność wraz z samodzielnością i dynamicznością, a po drugiej – niezmiennosc, porządek i kontrola. Drugi wymiar odnosi się do efektywności ocenianej z perspektywy orientacji na wewnętrzne sprawy organizacji, której przeciwieństwem jest orientacja na pozycję w otoczeniu [Cameron i Quinn, 2015]. Model wartości konkurujących powstały poprzez nałożenie się tych dwóch wymiarów oraz wyodrębnione w ten sposób typy kultury przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Model wartości konkurujących

Źródło: [Cameron i Quinn, 2015, s. 44].

Jeśli chodzi o kulturę klanu, to odnosi się ona do organizacji typu rodzinnego. Do głównych cech opisujących ten typ kultury zalicza się: zespołowość działania, dążenie do silniejszego zaangażowania, delegowanie uprawnień oraz poczucie odpowiedzialności firmy za swoich pracowników. W tego typu kulturze sporą uwagę poświęca się stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy, rozwojowi osobistemu oraz budowie partnerskich relacji z klientami. Z kolei w kulturze adhokracji mamy do czynienia z koncentracją przedsiębiorstwa na sprawach zewnętrznych. Główną cechą tego typu kultury jest dążenie do rozwoju zdolności adaptacyjnych oraz elastyczności i kreatywności działania w warunkach niepewności i nadmiaru informacji. W swojej działalności przedsiębiorstwo koncentruje się na wdrażaniu innowacji produktowych i usługowych, które w założeniu mają zapewnić sukces rynkowy. Liczy się niestereotypowe postrzeganie problemu, gotowość do podejmowania ryzyka oraz przewidywania prawdopodobnych zdarzeń. W odróżnieniu od kultury typu rynkowego czy hierarchicznego, w kulturze adhokracji nie występuje centralizacja miejsca władzy i zależność służbowa, a uzyskanie odpowiednich uprawnień decyzyjnych zależy od aktualnie rozwiązywanego problemu [Cameron i Quinn, 2015].

Trzeci typ organizacji określane jest mianem kultury rynku, zaś jego cechą charakterystyczną są nastawienie rywalizacyjne oraz koncentracja na wynikach. W kulturze rynku główną uwagę skupia się na zewnętrznych elementach otoczenia, przede wszystkim na nawiązywaniu relacji międzyorganizacyjnych w celu przeprowadzenia korzystnych transakcji oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej. Sukces firmy postrzegany jest przez pryzmat jej udziału w rynku oraz stopnia

jego penetracji. Najbardziej sformalizowanym oraz zhierarchizowanym jest ostatni typ kultury, określany mianem kultury hierarchii (kontroli). Organizacja tego typu działa przede wszystkim dzięki z góry określonym procedurom postępowania, które zapewniają pracownikom firmy przejrzystość pracy i ciągłość działania. W tym przypadku liczy się wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń [Cameron i Quinn, 2015].

### **3. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa**

Spółka Seifert Polska jest częścią Seifert Logistics Group. Grupa ta na przełomie niespełna 70 lat rozwinęła się z regionalnego przedsiębiorstwa świadczącego usługi na rynku niemieckim w międzynarodowego dostawcę nowoczesnych i elastycznych rozwiązań z zakresu logistyki zapatrzona, produkcji i dystrybucji. Na rynku polskim firma operuje od 1999 r. i od tego czasu dynamicznie się rozwija. W 2016 r. w przedsiębiorstwie zatrudnionych było 105 osób, z czego 60% stanowili pracownicy umysłowi, a 40% pracownicy fizyczni.

Usługodawcę charakteryzuje wysoka aktywność logistyczna oraz ponadprzeciętny standard świadczonych usług. Obsługa logistyczna odbywa się w ramach sieci magazynowo-transportowej składającej się z jednego oddziału intermodalnego oraz pięciu centrów branżowych mieszczących się w kluczowych dla klientów lokalizacjach. Łącznie firma dysponuje 30 tys. m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej, którą wykorzystuje do obsługi zróżnicowanych potoków towarowych. Dostawy realizowane są z wykorzystaniem floty własnej oraz licznej sieci przewoźników kontraktowych, a ich jakość została potwierdzona licznymi certyfikatami, m.in.: ISO 9001 i 14001, AEO, SQAS, HACCP. W 2016 r. firma została także wyróżniona certyfikatem poświadczającym jej wysokie kompetencje w obsłudze branży automotive [www 1].

W ramach prowadzonej działalności Seifert oferuje dość szeroki wachlarz usług, w którym znajdują się zarówno usługi podstawowe (transport, spedycja i magazynowanie), usługi oparte na wiedzy (doradztwo logistyczne), jak i bardziej złożone rozwiązania, które stanowią przykład usług „szytych na miarę”. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w logistyce kontraktowej dla klientów z branży motoryzacyjnej, papierniczej, budowlanej i przemysłowej, dla których świadczy również usługi zarządzania łańcuchem dostaw. Odbiorcami usług są głównie duże międzynarodowe korporacje.

#### 4. Materiał i metoda badawcza

Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2016 r. na próbie liczącej 43 pracowników zatrudnionych w trzech oddziałach badanej firmy, tj. w Mysłowicach, Będzinie i Bielsku-Białej. Próbę dobrano w sposób celowy i stanowiła ona ponad 40% ogółu zatrudnionych. W grupie ankietowanych znaleźli się 23 kobiety i 20 mężczyzn, którzy zajmowali zarówno stanowiska umysłowe (25 osób), jak i fizyczne (18 osób). Badani reprezentowali także różne komórki organizacyjne, najczęściej działy: logistyki, finansów, IT oraz handlowy.

W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) składający się z sześciu pytań odnoszących się do różnych wymiarów kultury organizacyjnej. Respondenci odpowiadając na pytania, oceniali: ogólny charakter przedsiębiorstwa, styl przywództwa, zarządzanie kapitałem ludzkim, spójność organizacji, a także obszary, na które kładzie się szczególny nacisk. Jedno z pytań dotyczyło czynników, które stanowią o sukcesie przedsiębiorstwa. Każde pytanie zawierało 4 odpowiedzi odnoszące się do różnych typów kultury: A – dla kultury klanu, B – dla kultury adhokracji, C – dla kultury rynku, D – dla kultury hierarchii. W każdym przypadku ankietowani dysponowali pulą 100 punktów, którą rozdzielali w zależności od stopnia, w jakim wskazana odpowiedź odzwierciedlała sytuację panującą w ich przedsiębiorstwie. Badani przydzielali punkty dwukrotnie, tj. w odniesieniu do „stanu obecnego” oraz „stanu pożądanego”, a więc takiego, jaki ich zdaniem powinien cechować przedsiębiorstwo. Wyniki oceny uzyskuje się obliczając średnią arytmetyczną liczby zdobytych punktów z sześciu pytań dla każdego rodzaju kultury. Im wyższy wynik, tym silniejszy i bardziej dominujący jest dany typ kultury. Cameron i Quinn [2015] podkreślają, że różnice między wynikami powyżej 5 punktów świadczą o potrzebie znaczącej zmiany w kulturze. Warto dodać, że trafność i rzetelność narzędzia sprawdzono na wiele sposobów. Dla przykładu, w badaniu przeprowadzonym na próbie 796 dyrektorów współczynniki alfa Cronbacha wyniosły od 0,71 dla kultury rynku do 0,79 dla kultury adhokracji. Jak widać, wyniki te wskazują na wysoką rzetelność pomiaru.

Przy opracowaniu wyników posłużono się oprogramowaniem PS Imago wersja 4. W analizie statystycznej wykorzystano standardowe miary statystyki opisowej, w tym: średnią z przedziałem ufności wynoszącym 95%, średnią obciętą i odchylenie standardowe. Ze względu na specyfikę pomiaru ipsatywnego, w badaniu nie użyto testów statystycznych.

Do oceny rozkładu uzyskanych odpowiedzi obliczono współczynniki skłonności i kurtozy oraz ich błędy standardowe. Jak wynika z tab. 1, w pięciu z sze-

ściu badanych profili współczynniki skośności i kurtozy przyjęły wartości niższe niż ich błędy standardowe, co oznacza, że rozkłady te pod względem symetrii i koncentracji nie odbiegają znacznie swoim kształtem od rozkładu normalnego. Z kolei rozkład kultury hierarchii dla stanu obecnego okazał się znacznie bardziej skoncentrowany niż rozkład normalny, a przy tym prawostronnie asymetryczny.

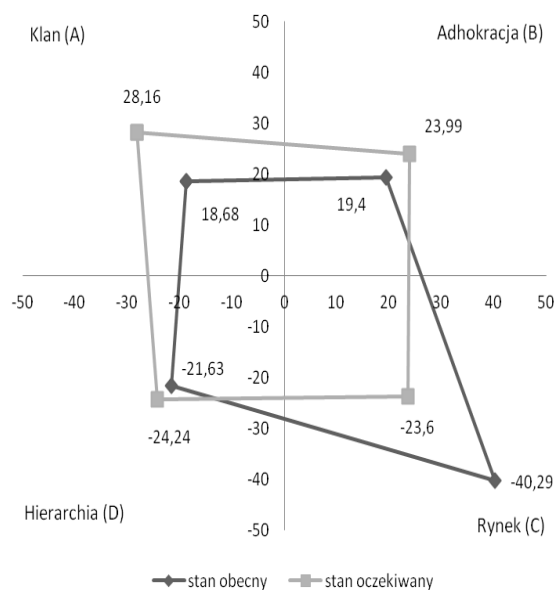
**Tabela 1.** Rozkład odpowiedzi dla stanu obecnego i pożądanego w odniesieniu do czterech typów kultury

Wyszczególnienie	Kultura klanu		Kultura adhokracji		Kultura rynku		Kultura hierarchii	
	obecny	pożądany	obecny	pożądany	obecny	pożądany	obecny	pożądany
Kurtoza	-0,36	-0,29	-0,65	-0,44	-0,10	-0,24	3,02	-0,24
Błąd standardowy kurtozy	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
Skośność	0,08	-0,06	-0,03	0,22	0,17	0,41	1,19	0,28
Błąd standardowy skośności	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36

## 5. Analiza wyników badań

### 5.1. Porównanie czterech typów kultury z uwzględnieniem stanu obecnego i pożądanego

Na rys. 2 przedstawiono porównanie ogólnych profili kultury obecnej i pożądanego w badanej firmie. Wyniki wskazują, że w odniesieniu do stanu obecnego dominującym typem okazała się kultura rynku, która zdecydowanie góruje nad pozostałymi rodzajami. Analizując wyniki można zauważyć, że średnia dla tego typu kultury wynosi 40,29 i z 95% prawdopodobieństwem w całej badanej populacji zawiera się w przedziale 37,50-43,07 (tab. 2). W porównaniu do kultury hierarchii wynik ten jest niemal dwukrotnie wyższy, a w odniesieniu do kultury klanu i adhokracji – ponad dwukrotnie wyższy. Z danych wynika, że we wszystkich czterech typach kultury, po usunięciu 5% przypadków najbardziej ekstremalnych, średnie okazały się być zbliżone do średniej standardowej, co świadczy o braku obserwacji wyraźnie odstających. Wartości odchylenia standardowego również wskazują na umiarkowane zróżnicowanie wyników w badanej grupie.



Rys. 2. Profil kultury organizacyjnej – stan obecny i pożądany

Tabela 2. Porównanie statystyk opisowych stanu obecnego i pożądanego dla czterech typów kultury

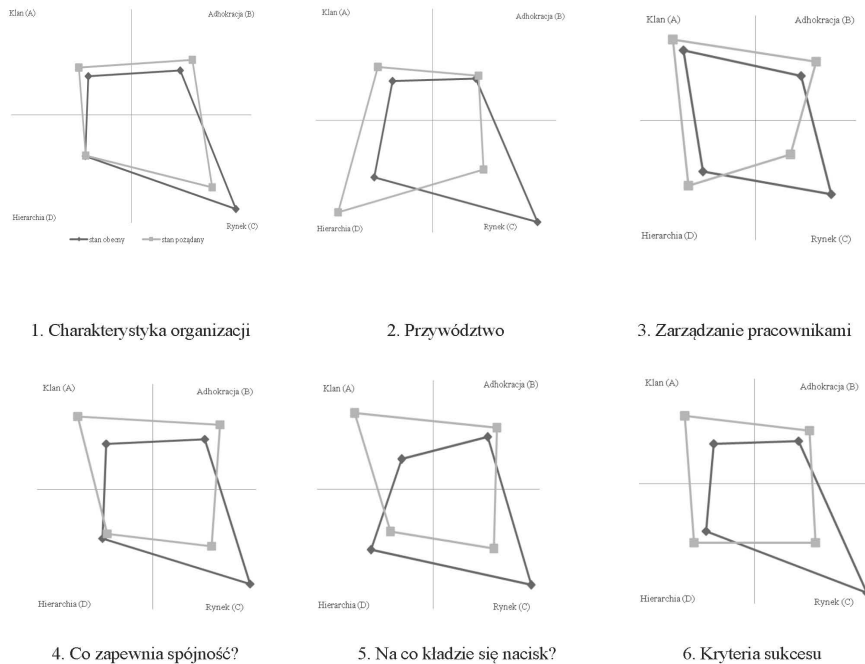
Wyszczególnienie	Kultura klanu		Kultura adhokracji		Kultura rynku		Kultura hierarchii	
	obecny	pożądany	obecny	pożądany	obecny	pożądany	obecny	pożądany
Średnia	18,68	28,16	19,40	23,99	40,29	23,60	21,63	24,24
Dolna granica 95% przedziału ufności dla średniej	16,52	25,78	17,35	22,04	37,50	21,52	19,66	22,41
Górna granica 95% przedziału ufności dla średniej	20,84	30,53	21,45	25,94	43,07	25,69	23,6	26,08
Odchylenie standardowe	7,02	7,72	6,65	6,33	9,05	6,77	6,39	5,95
5% średnia obciążenia	18,65	28,23	19,46	23,91	40,1	23,41	21,22	24,12

Z badań wynika, że rozbieżność między obecnym a pożądanym obrazem kultury jest znaczna. Jeśli przyjrzeć się wielkościom średniej arytmetycznej, to wyraźne różnice wystąpiły w dwóch przypadkach, tj. w kulturze rynku oraz w kulturze klanu. W pożądanym profilu skala kultury rynku uzyskała niski wynik (średnia – 23,6 w przedziale 21,52-25,69), podczas gdy w profilu obecnym



wynik ten okazał się wyższy o ponad 16 punktów (średnia – 40,29 w przedziale 37,5-43,07). Z kolei odwrotna sytuacja wystąpiła w kulturze klanu, dla której średnia stanu obecnego wyniosła 18,68 i mieściła się w przedziale 16,52-20,84, a dla stanu pożądanego – 28,16 z przedziałem 25,78-30,53. W tym przypadku różnica wyniosła ponad 9 punktów. Pozostałe dwa typy również cechują wyższe wartości dla stanu pożądanego niż obecnego, nie są to jednak różnice tak wyraźne, jak wcześniej omawiane, choć w przypadku kultury adhokracji różnica między wynikami wyniosła niemal 5 punktów. W profilu pożądanym, podobnie, jak w profilu obecnym, w odpowiedziach respondentów nie zaobserwowano wartości wyraźnie odstających.

Poniżej przedstawiono wyniki graficzne dla każdego z sześciu wymiarów objętych badaniem (rys. 3). Analizując dane można zauważyć, że w profilu bieżącym kultura rynku dominuje niemal w każdej kategorii, z wyjątkiem skali odnoszącej się do zarządzania pracownikami (3), gdzie poza kulturą rynku wskazano także na kulturę klanu. Ogólnie rzecz ujmując, wynik ten jest zgodny z ogólnym profilem kultury panującej w badanej firmie. Jeśli chodzi o pożądany profil, to dla większości cech dominującym typem okazała się kultura klanu z wyjątkiem dwóch wymiarów (1, 2), gdzie respondenci większą wagę przypisali kulturze rynku (1) oraz kulturze hierarchii (2).



**Rys. 3.** Profile kulturowe dla poszczególnych wymiarów – stan obecny i pożądaný

## **5.2. Omówienie i dyskusja**

Wyniki badań wskazują, że usługodawca jest przykładem organizacji, w której dominuje kultura rynku. Warto zaznaczyć, że jest to kultura o dużej sile wpływu, co oznacza, że badana firma w swoich działaniach mocniej skoncentrowana jest na sprawach zewnętrznych niż wewnętrznych, a najważniejsze z nich związane są z jej pozycją na rynku, wydajnością i zyskownością. Ten typ kultury, jak podkreślają Cameron i Quinn [2015], charakteryzuje przedsiębiorstwa silnie zorientowane na klienta i stosujące w praktyce podejście rywalizacyjne. Badany przypadek w pewnym stopniu to potwierdza, o czym świadczą skorelowane z tym zjawiskiem wyniki działalności – w ostatnich latach poddana badaniu firma odnotowała dwucyfrową dynamikę wzrostu, wyraźnie wyższą niż tempo rozwoju całego sektora TSL. Dla przykładu w roku 2014 spółka osiągnęła obrót z dynamiką wzrostu wynoszącą 21%, a w 2015 – 16%. W tym samym czasie dynamika rynku mierzona wielkością przychodów ze sprzedaży wyniosła 12% w 2014 roku oraz niecałe 9% w 2015 [Brdulak, 2015; 2016].

Badanie wykazało ponadto duży rozdźwięk między rzeczywistością a pożądaną kulturą organizacji. Przede wszystkim różnice wiążą się z siłą wpływu dwóch typów kultury, tj. kultury klanu i rynku. Można zauważyć, że jako pożądaną znacznie bardziej akcentuje się kulturę klanu, co dla badanego przedsiębiorstwa stanowi wyraźny sygnał o konieczności podjęcia działań skutkujących wzrostem zadowolenia pracowników. Co ważne, zwiększenie satysfakcji powinno nastąpić nie tylko przez delegowanie i rozszerzanie uprawnień, ale przede wszystkim przez stworzenie warunków sprzyjających umacnianiu wzajemnego zaufania pracowników. Warto dodać, że podobne wnioski płyną z badań przeprowadzonych wśród usługodawców logistycznych działających na Słowacji. Ich wyniki wskazują, że badane przedsiębiorstwa nie doceniają znaczenia kultury klanu w rozwoju swojej działalności [Ližbetinová, Lorincová i Čaha, 2016]. Badania Lunda [2003] dowodzą z kolei istnienia silnej dodatniej korelacji między satysfakcją z pracy a kulturą klanu i adhokracji oraz negatywnej – w odniesieniu do kultury rynku i hierarchii.

Pożądany profil kultury w porównaniu z obecnym jest bardziej zrównoważony, kładzie się w nim równy nacisk na nowatorstwo i zmiany (adhokracja), stabilność i kontrolę (hierarchia) oraz wyniki i osiągnięcia (rynek). Profil ten, swym kształtem zbliżony jest do kwadratu, co świadczy o tym, iż pracownicy oczekują kultury, w której nie występuje wyraźna dominacja jednego typu nad pozostałymi. Zdaniem Camerona i Quinna [2015] to, czy przedsiębiorstwo wymaga silnej kultury dominującej, czy też kultury bardziej harmonijnej zależy od

charakteru wyzwań, z którymi dana organizacja musi się zmierzyć. Biorąc po uwagę, że w sektorze usług logistycznych panuje duża konkurencja, trudno wyobrazić sobie przedsiębiorstwo, które będzie cechować słaba kultura rynku. W związku z tym można przyjąć, że w badanym przypadku nie chodzi o to, aby całkowicie zdeprecjonować znaczenie kultury rynku (od najważniejszego do najmniej istotnego komponentu), lecz o to, aby podjąć wysiłek na rzecz wzmocnienia roli kultury klanu i adhokracji – zbyt słabo akcentowanych w kulturze bieżącej. Wydaje się, że w takiej sytuacji działania przedsiębiorstwa, jak już wcześniej zasygnalizowano, powinny zmierzać w kierunku budowy kultury bardziej eklektycznej, czyli takiej, która łączy cechy kultury rynku z wartościami klanu i adhokracji. Proponowana zmiana wydaje się korzystna z punktu widzenia pracowników, a jednocześnie zbieżna z oczekiwaniami klientów, którzy poszukują na rynku nowych umiejętności. Współczesny klient nierzadko wymaga bowiem świadczenia usług opartych na nowych technologiach, idealnie dopasowanych do jego indywidualnych potrzeb, co nakłada na usługodawców nowe obowiązki związane z kształtowaniem oferty logistycznej. Co równie ważne, działający w mocno dynamicznym otoczeniu usługodawca powinien wyróżniać się proaktywną postawą w sposobie reagowania na zmiany oraz wysoką aktywnością innowacyjną. Z badań wynika [Sackmann, 2011; Cameron i Quinn, 2015], że jest to możliwe, ponieważ firmy, w których dominuje kultura adhokracji, wyróżniają się spośród konkurencji wysoką adaptacyjnością oraz proinnowacyjnym i niestereotypowym sposobem działania.

Zestawienie wyników w poszczególnych kategoriach pozwala wyciągnąć wnioski, że z jednej strony, w wielu przypadkach widać dość dużą zgodność z profilem ogólnym, z drugiej – między kulturą obecną a pożądaną występują liczne rozbieżności, które powinny stanowić dla badanej firmy kolejne wskazówki dotyczące zmian. Dla przykładu w obszarze przywództwa typem pożądanym okazała się kultura hierarchii, co wskazuje na potrzebę sprawniejszej niż dotychczas koordynacji działań oraz stworzenia warunków, które będą prowadziły do wzrostu wydajności pracy<sup>1</sup>. Z kolei w obszarze odnoszącym się do zarządzania zasobami ludzkimi różnice występujące między stanem obecnym a pożądanym, poza kulturą rynku, odnotowano także w kulturze adhokracji i hierarchii<sup>2</sup>. Widać wyraźnie, że w tym obszarze ankietowani oczekują lepszych warunków pracy, przede wszystkim: „bezpieczeństwa zatrudnienia”, większej „przewidywalności” i „niezmienności”, a także „swobody i oryginalności”. W ogólnej

<sup>1</sup> Warto jednak zwrócić uwagę, że taki rozkład odpowiedzi może wynikać z dużego udziału w próbie pracowników fizycznych, którzy w praktyce mogą wymagać większego wsparcia i nadzoru przy realizacji codziennych zadań.

<sup>2</sup> W obu przypadkach różnica wyniosła ponad 6 punktów.

charakterystyce organizacji odnotowano natomiast dominację kultury rynku jako stanu pożądanego, co może sugerować, że część respondentów dostrzega jednak potrzebę budowy wizerunku przedsiębiorstwa zorientowanego na rynek, choć – i w tym przypadku – siła wpływu kultury rynku powinna być mniejsza niż obecnie.

## **Podsumowanie**

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków. Po pierwsze, wydaje się, że analizowany profil kultury jest dość typowy dla większości usługodawców logistycznych – w tym sektorze przeważają bowiem firmy skoncentrowane na rynku, kładące przy tym szczególny nacisk na konkurencyjność oferty oraz osiągnięte rezultaty [Świtała i Klosa, 2015; Hanus i in., 2010]. Po drugie, należy pozytywnie ocenić istnienie dość dużej zgodności między różnymi wymiarami kultury organizacyjnej, zwłaszcza w odniesieniu do stanu obecnego. Badania Camerona i Quinna [2015] potwierdzają, że tego typu zgodność jest cechą charakterystyczną dobrze prosperujących podmiotów. Po trzecie – i z praktycznego punktu widzenia najważniejsze – wyniki badań zwracają uwagę na istnienie znacznej rozbieżności między zastaną a pożądaną kulturą organizacji. Wskazuje to na raczej małe zadowolenie pracowników z obecnego stanu i świadczy o potrzebie znaczącej zmiany, a więc ograniczenia dotychczas silnego wpływu kultury rynku na rzecz rozwoju kultury klanu, co w praktyce powinno skutkować poprawą warunków sprzyjających pracy zespołowej i rozwojowi osobistemu. Biorąc z kolei pod uwagę wymagania rynku, kluczowe mogą okazać się działania przedsiębiorstwa zmierzające do wzmocnienia siły kultury adhokracji.

## **Literatura**

- Barney J.B. (1986), *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* "The Academy of Management Review", No. 11/3, s. 656-665.
- Brdulak H. (2015), *20. edycja rankingu firm TSL*, „Dziennik Gazeta Prawna. Dodatek”, nr 120.
- Brdulak H. (2016), *21. edycja rankingu firm TSL*, „Dziennik Gazeta Prawna. Dodatek”, nr 122.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2015), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Daft R.L. (2003), *Management*, 6<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western West, Mason, OH.

- Deshpande R., Parasuraman A. (1986), *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, "Business Horizons", No. 29, s. 28-37.
- Flamholtz E., Randle Y. (2011), *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*, Stanford University Press, Stanford.
- Forslund H. (2012), *Performance Management in Supply Chains: Logistics Service Providers' Perspective*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", No. 42/3, s. 296-312.
- Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook C.L. (2009), *Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes*, "Journal of Business Research", No. 62, s. 673-679.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hanus P., Kempny D., Kasperek M., Niestrój K. (2010), *Kierunki rozwoju obsługi logistycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage Publications, London.
- Hogan S.J., Coote L.V. (2014), *Organizational Culture, Innovation, and Performance a Test of Schein's Model*, "Journal of Business Research", No. 67, s. 1609-1621.
- Jacques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, Routledge, London.
- Kosiorek D. (2013), *Kultura doskonałości w zarządzaniu jakością* [w]: S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 213-227.
- Ližbetinová L., Lorincová S., Čaha Z. (2016), *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, "International Journal of Maritime Science & Technology", No. 63/3, s. 170-176.
- Lund D.B. (2003), *Organizational Culture and Job Satisfaction*, "Journal of Business & Industrial Marketing", No. 18/3, s. 219-236.
- Marek A. (2014), *Model wartości konkurujących w badaniu kultury organizacji samorządowych*, "Roczniki Ekonomii i Zarządzania", nr 6/42, s. 289-299.
- Marjański A., Staniszevska K. (2009), *Kultura organizacyjna jako podstawa wdrażania współczesnych koncepcji zarządzania* [w]: M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 224-231.
- Naranjo-Valencia J.C., Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R. (2016), *Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies*, "Revista Latinoamericana de Psicología", No. 48, s. 30-41.
- Niestrój K. (2014), *Pozycja oraz działalność usługodawców logistycznych 3PL w łańcuchach dostaw. Raport z badań*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

- Sackmann S.A. (2011), *Culture and Performance* [w:] N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, London.
- Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Świtła M. (2013), *Marketing in the Business Activity of Logistics Service Provider*, "LogForum", No. 9/3, s. 153-159.
- Świtła M., Klosa E. (2015), *The Determinants of Logistics Cooperation in the Supply Chain – Selected Results of the Opinion Poll within Logistics Service Providers and Their Customers*, "LogForum", No. 11/4, s. 329-340.
- Thai V.V. (2013), *Logistics Service Quality: Conceptual Model and Empirical Evidence*, "International Journal of Logistics: Research and Applications", No. 16/2, s. 114-131.
- Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zowada K. (2015), *Bariery rozwoju współpracy usługodawców logistycznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Logistyka”, nr 3, s. 5859-5863.
- [www 1] <http://www.seifert-magazyny.pl> (dostęp: 10.10.2016).

#### IDENTIFICATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILE OF LOGISTICS SERVICE PROVIDER USING THE COMPETING VALUES MODEL

**Summary:** This article provides a case study analysis which main goal was to present the current and preferred organizational culture profiles of one of the leading representatives of logistics service providers. The research problem was realized on the basis of primary and secondary data sources. Direct research was conducted on a sample of 43 employees of the company. This sample represented more than 40% of total employees. Standard measures of descriptive statistics were used in the statistical analysis. The results indicate that the service provider is an example of an organization which is dominated by culture market. The study also noted the existence of significant differences between the current and preferred culture, which indicates rather small satisfaction of respondents and it is connected with a shift in focus towards the clan and adhocracy-type organization.

**Keywords:** organizational culture, logistics service provider, competing values model.