

Marta Wincewicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO CZYNNIK WPLYWAJĄCY NA LOGISTYKĘ FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Współcześnie coraz więcej podmiotów decyduje się na wykorzystanie logistyki bądź jej zasad w prowadzonej działalności. Rosnąca popularność tej dyscypliny ekonomii wynika m.in. z jej interdyscyplinarnego charakteru oraz z uniwersalności, co niewątpliwie przyczynia się do możliwości uzyskania spektakularnych sukcesów przez podmioty ją stosujące. Podejmując próbę zdefiniowania logistyki, można przyjąć, iż są to systemy planowania, zarządzania i sterowania zintegrowanymi przepływami dóbr fizycznych, kapitałów, informacji (w tym także idei), od źródeł ich powstania, aż do ogniw końcowych; pozwalające na ich koordynację na wybranym poziomie integracji podmiotów, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb tychże podmiotów, w ramach określonej przestrzeni gospodarczej. Jednakże to, co jest przyczyną jej rozwoju, jest także źródłem licznych problemów coraz częściej dostrzeganych i artykułowanych. Do takich elementów, bardzo często pomijanych w pracach z zakresu tej dziedziny, należy kultura organizacyjna. Przyjmuje się, iż logistyka generalnie stanowi pewien element techniczno-konceptyjny. Jej celem jest bowiem pokonywanie wszelkich barier czasowo-przestrzennych, co uzyskuje się przede wszystkim dzięki stworzeniu odpowiedniej infrastruktury procesów logistycznych i dopasowaniu metod zarządzania i koordynacji wszelkich przepływów. Jednakże tworzenie nawet najlepszych, najbardziej światłych rozwiązań mechanicznych nie przyczyni się do sukcesu przedsiębiorstwa, o ile nie zostanie wsparte odpowiednimi zachowaniami czynnika ludzkiego. Można zatem stwierdzić, że istnieją pewne znaczące problemy z zakresu kultury organizacyjnej, wpływające na jakość procesów logistycznych. Wśród nich można wyodrębnić m.in. podejście do zmian (zwłaszcza ich akceptację i postrzeganie), stosunek do innowacji, zaangażowanie w tworzenie nowych wartości i decyzji oraz w przypadku tworzenia łańcuchów logistycznych, niezwykle istotne jest zarządzanie

międzykulturowe. Odpowiednie ukształtowanie, dopasowanie zachowań i relacji organizacyjnych do wymagań rzeczywistości gospodarczej nierzadko decyduje o pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz o faktycznych możliwościach współpracy i koordynacji działań. Kultura organizacyjna, jeśli sprzyja wprowadzaniu zasad logistycznych, stanowi niewątpliwą przyczynę do sukcesu. Pozwala również na możliwie szybkie i bezbolesne przeprowadzenie przeobrażeń. W sytuacji oporu wobec podporządkowania się zasadom zintegrowanego zarządzania logistycznego może dojść w skrajnym przypadku do sytuacji, w której w konsekwencji wewnętrznego kryzysu nastąpi eliminacja danej jednostki z gry rynkowej.

W ramach kultury organizacji możemy zaobserwować: wspólne zwyczaje, powiedzenia, działania i odczucia, systemy wartości i myślenia, sposoby postępowania, specyficzne, osobiste stosunki (serdeczne), styl ubierania się, święta, ceremonie (np. witanie gości), nagrody i kary, architekturę budynków i wystrój wnętrz, sposób komunikowania się, zasady władzy i kryteria statusu, inne symbole i znaki oraz granice. Kultura pozwala ludziom zrozumieć, czym jest dana organizacja i wczuć się w jej „nastrój”. „Kultura jest zbiorem ważnych pojęć (często nie wyrażonych), podzielanych przez członków danej wspólnoty” [Sathe 1983]; sytuacja, w której „przedsiębiorstwo rozwija własne, oryginalne wzorce i orientacje, które w skuteczny sposób wyciskają swoje piętno na postępowaniu pracowników i na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa” [Steinmann, Schreyögg 1955, s. 417]. Tak postrzegana kultura jest zjawiskiem grupowym. Powstaje ona w wyniku interakcji z poszczególnymi jednostkami, ale jej obraz, kształt warunkują zbiorowość całej organizacji, z którą jest utożsamiana. Kulturę tworzyć będą zatem wspólnie podzielane przekonania, wzorce stanowiące podstawę codziennej działalności, wspólne wartości, pojmowanie świata i mechanizmy reakcji na zjawiska pojawiające się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, wytworzone w procesie uczenia się i obcowania z różnymi problemami w czasie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa jest elementem bardzo skomplikowanym. Z jednej strony jest ona wytworem zespołowym, z drugiej jest to zjawisko indywidualne, niepowtarzalne, charakterystyczne dla danego podmiotu i tylko z nim identyfikowalne. Aby ułatwić zrozumienie tego zagadnienia, można się posłużyć modelem Scheina, według którego kultura to: „układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów związanych z dostosowaniem się do otoczenia i wewnętrzną integracją, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem którego należy nauczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” [Schein 1992, s. 15].

Wiele problemów ze względu na charakter pojęcia nastęrcza jednoznaczna typologia kultur. W zależności od preferowanego podejścia można wyodrębnić różne jej rodzaje. Ze względu na kierunek orientacji możemy zaobserwować: kulturę o silnej orientacji na zewnątrz – na obsługę klientów, która jest wrażliwsza na zmia-

ny otoczenia niż kultura zorientowana wewnątrznie. Do tworzenia wartości opartych na zasadach logistyki kultura zorientowana zewnątrznie stanowi najbardziej pożądaną typ. Odzwierciedla ona podstawową zasadę tworzenia wartości logistycznych, jaką jest nakierowanie na klienta jako podstawowego czynnika warunkującego działalność podmiotów. Inny podział kultur, bazujący na trzech kryteriach: wyrazistości, stopniu upowszechnienia i głębokości zakorzenienia, to podział na „słabe” i „silne” kultury [Sathe 1983, s. 5]. Kultura jest „silna” pod względem wyrazistości, gdy każdy z członków organizacji ma całkowicie jasne wyobrażenie na temat tego, co jest pożądane, a co nie. Wszystkie standardy, symbole, wzorce stanowią zbiór jasnych i zwartych norm, określonych na tyle pojemnie, by można je było stosować we wszystkich zaistniałych sytuacjach. Przekazywane w ten sposób treści mają stanowić impulsy stymulujące entuzjazm i zaangażowanie. Stopień upowszechnienia to skala, „w jakiej pracownicy podzielają kulturę” [Steinmann, Schreyögg 1995, s. 426], czyli jak wielu pracowników aprobuje i stosuje się do wszystkich wzorców i systemów wartości. Jeśli pracownicy mają zróżnicowane wzorce, normy i wyobrażenia, tworzą w ten sposób liczne subkultury, mamy do czynienia ze „słabą” organizacją. Trzecie kryterium, głębokość zakorzenienia, jest ściśle związane ze stabilnością kulturową silnych organizacji. W im większym stopniu niesione przez kulturę wzorce są elementami zakorzenionymi w codziennym działaniu, tym kultura jest silniejsza. Logistyczne spojrzenie na koncepcje silnych i słabych kultur organizacyjnych jest pochodną wartości, które niosą one z punktu widzenia zasad logistycznych. Jeśli kultura silna to kultura nakierowana na otoczenie i współpracę oraz jeśli podstawowymi wartościami są dla niej: klient, obniżanie kosztów globalnych, kooperacja i koordynacja przepływów, to jest ona niezwykle pożądana. Szczególnie jest pożądana w układach wynikających z tworzenia łańcuchów logistycznych możliwości oddziaływania silnych kultur o dużym stopniu akceptacji dla innowacji, ukierunkowanych na elastyczność i wyszukiwanie szans w otoczeniu. Niestety dużym utrudnieniem są sytuacje, gdy silnymi kulturami są kultury zorientowane wewnątrznie, defensywnie w stosunku do otoczenia, niechętne do współpracy i dzielenia się informacjami, a także wykazujące duże opory przed zmianami. Wprowadzanie koncepcji integracji logistycznej, opartej na łańcuchach logistycznych, wymaga szczególnej uwagi poświęconej identyfikacji kultur organizacyjnych poszczególnych ogniw. Poza identyfikacją siły kultury organizacyjnej trzeba dokonać identyfikacji jej podejścia do poszczególnych elementów, będących konsekwencją koncepcji współdziałania w ramach systemu logistycznego. Taka analiza może zaoszczędzić kosztów związanych z tworzeniem elementów mechanicznych takiego systemu, gdy jest wiadomo, że bez zmiany na poziomach kultur organizacyjnych nie ma on najmniejszych szans na poprawne funkcjonowanie. Wrogie nastawienie kultur poszczególnych ogniw, prowadzące w skrajnych przypadkach do wzajemnego zwalczania się, przy najlepiej zaprojekto-

wanym systemie prowadzi jedynie do unicestwienia nie tylko wykreowanego systemu, ale także poszczególnych jego elementów.

Konsekwencją tworzenia łańcuchów logistycznych jest konieczność analizy problemów związanych z zarządzaniem międzykulturowym, szczególnie w warunkach powszechnej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności zarówno samych przedsiębiorstw, jak i łańcuchów. Działając na styku różnych kultur, należy zachować wrażliwość na ich odmienność. Jest to niezwykle ważne, zwłaszcza gdy pragnie się zminimalizować konflikty w danej organizacji. Można wyróżnić różne modele międzynarodowej interakcji [Adler 1980]. Pierwszy z nich to model dominacji kulturowej – jest to narzucenie danej organizacji innej kultury (przybywającej wraz z menedżmentem). Następuje wtedy odrzucenie kultury obowiązującej do tej pory, wręcz jej dyskryminowanie. Zdominowana kultura jest traktowana jako nieefektywna i szkodząca przedsiębiorstwu. Do pozytywnych elementów dominacji można zaliczyć wyeliminowanie postaw, norm i wartości nie sprzyjających rozwojowi i zmianom. Szybkie wprowadzenie nowych zasad może przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ten model postępowania może także przynieść liczne niekorzystne zjawiska, np. wzrost liczby konfliktów, zmniejszone zaangażowanie pracowników na skutek obcości nowych zasad, brak identyfikacji z nową kulturą; może to nawet wywoływać opór paraliżujący funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Zdominowanie kulturowe przyczynia się także do niemożliwości wykorzystania atutów kultury zdominowanej. Drugim modelem jest współistnienie kulturowe, które opiera się na kompromisie między „nową” i „starą” kulturą. Polega to na wyszukiwaniu i przyjmowaniu najlepszych rozwiązań z obu kultur. Przyczynia się w znacznym stopniu do obniżenia konfliktowości w przedsiębiorstwie. Jednakże opierając się na kompromisie, czyli na rozwiązaniach zadowalających, można nie uzyskać oczekiwanych efektów ze względu na brak możliwości wyboru najlepszej opcji, pomimo tego że założeniem jest wykorzystywanie najsilniejszych stron każdej z kultur. Trzecim wyodrębnionym modelem jest współpraca kulturowa oparta na interakcji kultur i tworzeniu nowych wspólnych wartości. Jest to model najmniej konfliktowy i przynoszący największe korzyści obu kultur. Jednakże jego podstawową wadą jest bardzo długi czas urzeczywistniania nowej kultury, a także jest to proces kosztowny i pracochłonny. Wymaga on stałej współpracy osób kompetentnych o dużym bagażu doświadczeń. Istotnym problemem, z punktu widzenia jakości kooperacji logistycznej, jest przyjmowanie postawy etnocentrycznej bądź policentrycznej. Etnocentryzm odnosi się do sytuacji faworyzowania własnej kultury, przejawia się postawami nacjonalistycznymi i może prowadzić do szowinizmu. W przeciwieństwie do policentryzmu następuje ignorowanie wszelkich różnic kulturowych. Policentryzm bazuje na przypisaniu podstawowego znaczenia różnicom kulturowym. Prowadzi to do utraty własnej tożsamości na rzecz dostosowania się do otoczenia (panującej kultury). Należy pamię-

tać, iż przyjmowanie skrajnych postaw i wprowadzanie ich w życie powoduje większe szkody niż zachowanie dotychczasowego stanu rzeczy.

Jednym z ważniejszych elementów zarządzania międzykulturowego jest rozpoznanie różnic i stwierdzenie podobieństw. Zarówno jedno, jak i drugie są źródłem siły przedsiębiorstwa. Podobieństwa powinny stanowić płaszczyznę rozpoczynającą współpracę, natomiast różnice powinny mobilizować i przygotowywać przedsiębiorstwa do zmian, które umożliwią uzyskanie przewagi nad konkurentami. Aby zarządzanie różnorodnością kulturową spełniało swoje poszczególne funkcje, jednostki muszą wykazać się zrozumieniem, tolerancją oraz umiejętnością wczuwania się w sytuację innych. Należy pamiętać, że czynniki kulturowe sprawiają, że ludzie zachowują się w różny sposób w różnych sytuacjach, trzeba więc podjąć próbę zaakceptowania pewnych zachowań. Równie ważne jest, aby różnorodność nie była przyczyną braku komunikacji. Dotyczy to nie tyle samego przekazywania informacji, ile prowadzenia dialogu. Aby komunikacja spełniała swoje funkcje, musi być dwustronna i przebiegać w atmosferze jeśli nie przyjaznej, to przynajmniej nie agresywnej. Zachowania te niewątpliwie wpłyną na poprawę stosunków międzyludzkich, czego skutkiem będzie lepsze funkcjonowanie organizacji.

Podporządkowanie przedsiębiorstwa zasadom logistycznym wymusza zmiany w dziedzinie kultury organizacyjnej. Dotyczą one nie tylko przekształceń technicznych, np. reorganizacji obiegu informacji, zmiany struktury organizacyjnej oraz elementów związanych z poziomem widocznym i łatwo identyfikowalnym. W ogromnej mierze są one związane ze zmianami na „głębszych” poziomach kulturowych, odnoszących się do zachowań i postaw ludzkich. Szczególną rolę odgrywa tu stosunek do zmian i innowacji. Nie jest możliwe wprowadzenie żadnej nowej strategii, a szczególnie strategii logistycznej, w sytuacji silnego oporu organizacji i przeciwstawiania się zmianom. Zmiany logistyczne w kulturze organizacyjnej powinny dotyczyć wszystkich jej poziomów. Począwszy od założeń dotyczących stosunków międzyludzkich, gdzie podstawą tworzenia struktury społecznej powinny być kompetencje poszczególnych osób oraz umiejętność ich wykorzystywania w różnych sytuacjach, a także umiejętność współpracy i zdolności w sferze szeroko pojętej koordynacji, poprzez założenia dotyczące ludzkiego działania, w ramach których wszyscy pracownicy powinni przyjąć postawę aktywną i otwartą na wszelkie innowacje i inicjatywy. Związane jest to także z założeniami dotyczącymi natury ludzkiej. Ludzie są postrzegani jako jednostki przyjazne, nastawione pozytywnie i tolerancyjnie, które można obdarzyć szerokim zaufaniem, a co za tym idzie, nie wymagają nadmiernej kontroli. Również duże znaczenie odgrywa tu stosunek do prawdy, która jest elementem łączącym w sobie opinie autorytetów, własne doświadczenia oraz wyniki przeprowadzonych badań i eksperymentów, a także jest efektem wspólnie podjętej decyzji. Końcowym elementem jest tu postrzeganie otoczenia. Stanowi ono obszar szans, które wykorzystane w odpowiedni sposób przyczyniają się do końcowego sukcesu. W przyjaznym otoczeniu poszukuje się pod-

miotów, które mogą stać się ważnymi kooperantami, oraz rozwija się i umacnia dotychczasowe formy współpracy. Pozytywne postrzeganie elementów zewnętrznych stwarza możliwość mniej konfliktowego przeprowadzenia wszelkich procesów integracyjnych i koordynacyjnych.

Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych duże znaczenie ma odpowiednie zarządzanie różnorodnością kulturową. Logistyka powinna stanowić strategię, która prowadzi do efektywniejszej realizacji zarządzania międzykulturowego, przyczyniającego się do sukcesu firmy. W kontekście logistyki jest to m.in. dopasowanie do poszczególnych procesów i zadań odpowiednich pracowników, tzn. posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności, cech osobistych itd. Powinno to prowadzić do efektywniejszego przebiegu wszelkich procesów, obniżenia liczby konfliktów, co w konsekwencji przyczyni się do obniżenia kosztów (szczególnie osobowych i globalnych). Temu celowi służy także właściwe dopasowanie liczby pracowników oraz ich fluktuacji. Duże znaczenie ma tu konieczność ponownego przeszkolenia pracowników (podejmujących pracę na nowym stanowisku) w danym zakresie, gdy znacznie korzystniejsze mogłoby być pogłębienie wiedzy pracowników dłużej tam pracujących, których udałooby się zatrzymać. Decyzje o zatrudnieniu lub podjęciu współpracy z podmiotami zewnętrznymi także są konsekwencją dążenia do redukcji kosztów. Różnorodność kulturowa stwarza możliwość zatrudnienia ludzi najzdolniejszych i o najwyższych kwalifikacjach. Z punktu widzenia logistyki nie zawsze jest to najbardziej optymalne rozwiązanie. Takie osoby muszą być odpowiednio opłacane, a organizacja nie zawsze może sobie na to pozwolić lub nie zawsze jest to konieczne. W wielu przypadkach wystarczające będzie zatrudnienie osób o średnich kwalifikacjach, w dobry sposób odpowiadających wymaganiom firmy. Płace i koszt z tym związane są generalnie niższe niż w przypadku zatrudniania tylko najlepszych. Jest to typowy przykład zastosowania logistycznej zasady: właściwy człowiek, we właściwym miejscu i czasie, za właściwą cenę. Istotnym czynnikiem, nie tylko z punktu widzenia logistyki, jest zrozumienie rynku, na którym działa firma lub na którym zamierza podjąć działalność. Szczególnie ważne jest to dla przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym. Istotną rolę odgrywają w nim przedstawiciele regionalni, są oni odpowiedzialni za kształtowanie opinii i prezentację specyfiki obszarów ich działania w stosunku do centrum decyzyjnego, gdyż niejednokrotnie nie ma ono rozeznania w danej sytuacji, co może się przyczynić do podjęcia błędnych decyzji. Może to stać się przyczyną poniesienia znacznych kosztów, a w skrajnych przypadkach nawet prowadzić do wyeliminowania z danego rynku. Pomimo coraz powszechniejszej globalizacji wielu klientów wymaga specjalnego traktowania. Niezrozumienie ich wymagań prowadzi do zmniejszenia poziomu obsługi klienta, a wewnątrz organizacji przyczynia się do powstania licznych sytuacji konfliktowych, chociażby w przypadku szukania winnych zaniedbań. Podstawowe cechy logistów to myślenie koncepcyjne, analityczne i twórcze oraz umiejętność pracy w różnorodnych zespołach.

Niezwykle ważne jest także umiejętne łączenie spojrzenia cząstkowego i analizy stanu obecnego, z drugiej zaś strony, spojrzenia globalnego i perspektywicznego (dychotomia logistyczna). Różnorodność grup decyzyjnych, wynikająca z prowadzenia polityki wielokulturowości, pozwala na analizę problemów w różnych kontekstach i z różnych punktów widzenia, prezentowanych przez różnych członków zespołu. Dzięki temu możliwe jest stworzenie licznych wariantów rozwiązań, które są realizowane w zależności od rozwoju sytuacji i wymogów narzucanych zarówno przez otoczenie, jak i przez samą organizację. Różnorodność kulturowa sprzyja realizacji jednego z podstawowych postulatów logistycznych, a mianowicie elastycznego systemu. Ma ona duży wpływ na wzrost poziomu obsługi klienta, czego najczęstszym wyrazem jest możliwość lepszego dopasowania się do potrzeb i wymagań klientów. Elastyczność to także niezbędny składnik integracji z innymi podmiotami, zwłaszcza najbliższymi kooperantami, w ramach łańcucha logistycznego. Sprzyja to jednocześnie uzyskaniu większych możliwości i szybszych reakcji na zaistniałe sytuacje oraz przewidywaniu i wychodzeniu naprzeciw wyzwaniom przyszłości.

Niejednokrotnie wprowadzenie logistyki jako koncepcji zarządzania organizacją wymaga dokonania zmian w kulturze organizacyjnej. Często prowadzi to do sytuacji konfliktowych. Dlatego też istotnym elementem jest umiejętne powiązanie reorganizacji przedsiębiorstwa z koniecznością przeprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej oraz z właściwym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wszystko to musi zostać wzięte pod uwagę już na etapie przygotowania, planowania nowego systemu. Nieuwzględnienie wpływu tych czynników w większości przypadków spowoduje porażkę podjętych działań. Niedostrzeganie powiązań pomiędzy elementami „mechanicznymi” organizacji a czynnikiem ludzkim jest poważnym uchybieniem i błędem, który nie powinien mieć miejsca. Jedynie odpowiednia koordynacja wszystkich komponentów zarządzania stanowi podstawę do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu w ramach logistycznie zintegrowanego zarządzania. Celem logistyki winno być zatem takie zarządzanie wielokulturowością w ramach organizacji międzynarodowych, które pozwoli na wykorzystanie jej aspektów pozytywnych, a zarazem uświadomi wynikające z niej problemy, jednocześnie przyczyniając się do ich eliminacji, czego wyrazem powinna się stać poprawa efektywności i jakości funkcjonowania firmy.

Literatura

- Adler N., *Cultural Synergy: The Management of Cross-cultural Organizations*, San Diego, California 1980.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

-
- Sathe V., *Implication of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*, „Organizational Dynamics” 1983 nr 2.
- Sathe V., *Implications of Corporate Culture*, „Organizational Dynamics” 1983 nr 2.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Wincewicz M., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, AE, Wrocław 2000 (praca doktorska).

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR INFLUENCING THE LOGISTICS OF ENTERPRISES OPERATIONS

Summary

This article tries to show the connections between logistics and intercultural management. Especially in the international management, when logistics becomes one of the main corporate strategy and creates deeper and deeper connections between many types firms (and other organizations) from deferent countries and deferent regions – culture dereferences become really important. This is why the knowledge of culture's typology lets us to use attitudes and protects against imminences. In logistics strong and get consumer's bearings culture, accept changes and deferments, based on compromise and optimalization – in the best possible manner, crossing the barriers can bee one of the reason of future companies' success.