



You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: "Outsourcing" jako metoda eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowych

Author: Joachim Foltys

Citation style: Foltys Joachim. (2010). "Outsourcing" jako metoda eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowych. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 117-127). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



Joachim Foltys
Uniwersytet Śląski

OUTSOURCING JAKO METODA ELIMINACJI BARIER KULTUROWYCH W FUNKCJONOWANIU ORGANIZACJI WIELOKULTUROWYCH

WSTĘP

Zjawisko globalizacji w procesie funkcjonowania organizacji pozostaje w ścisłej zależności z kulturą organizacyjną. Stoner definiuje pojęcie globalizacji jako: zjawisko, które obejmuje trzy wzajemnie powiązane czynniki — bliskość (między innymi wynikającą ze współczesnych technologii komunikacji, systemów logistycznych), lokalizację (między innymi poprzez wykorzystanie międzynarodowego podziału pracy, lokalizacji surowców energetycznych) i postawę (poprzez pragnienie wyrabiania umiejętności uczestniczenia w gospodarce światowej). Łącznie te trzy aspekty globalizacji uwypuklają bezprecedensowy układ i złożoność wzajemnych stosunków, wobec których staje menedżer prowadzący działalność w skali globalnej (STONER, WANKEL, 2003).

Ze względu na trzy aspekty zdefiniowane przez autorów, zjawisko globalizacji postępuje niezależnie od innych uwarunkowań na przykład natury społecznej czy politycznej. Aspektem, który między innymi implikuje przedstawione czynniki (bliskości, lokalizacji, postaw) pozostaje kultura. Znaczenie kultury w efektywnym funkcjonowaniu organizacji dynamicznie rośnie i to zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym. Uwzględnianie aspektów kultury w funkcjonowaniu organizacji determinuje szanse powodzenia na turbulentnych globalnych rynkach.

WYBRANE ASPEKTY DEFINIOWANIA KULTURY

Jedną z definicji kultury zawdzięczamy holenderskiemu badaczowi kultur Geertowi Hofstede. Brzmi ona następująco: Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Hofstede twierdzi, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany; to zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe konkretnej osobie. Wyróżnia on trzy główne sposoby zaprogramowania:

1. Poziom uniwersalny. Obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji, i jest identyczny dla wszystkich ludzi, a potrzeby te są przekazywane genetycznie.
2. Poziom kolektywny. Wspólny dla grup społecznych, narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji; jest wyuczony, nabyty, jest programem przekazywanym przez „starych” uczestników „nowym” z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność; jest tym, co „odpowiada” za odrębność grupy pod względem jej otoczenia.
3. Poziom indywidualny. Jest charakterystyczny dla danej jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość, częściowo uwarunkowany genetycznie, częściowo zaś nabyty — ukształtowany przez wpływ kolektywnego zaprogramowania (HOFSTEDE, 2000).

Jak zaprezentowano w definicji kultury, niektóre aspekty dotyczą indywidualnych jednostek, inne — wybranych grup ludzi i ich oddziaływanie zarówno na jednostkę, jak i grupę pozostaje bardzo silne (Hofstede mówi wręcz, że niektóre kultury mają uwarunkowania genetyczne). Uwzględniając to, można twierdzić o silnym oddziaływaniu kultury na efektywne funkcjonowanie organizacji w turbulentnym globalnym otoczeniu.

Badacze procesów zarządzania w organizacjach zdefiniowali pojęcie kultury organizacji. Robbins definiuje kulturę organizacji jako system wspólnych znaczeń uznawanych przez członków, odróżniający daną organizację od innych. Ten system wspólnych znaczeń okazuje się po dokładnym zbadaniu zbiorem podstawowych cech, które organizacja uznaje za wartościowe. Ostatnie badania wykazują, że istotę kultury organizacji można sprowadzić do siedmiu cech:

1. Nowatorstwo i podejmowanie ryzyka — stopień, w jakim zachęca się pracowników do tego, żeby wprowadzali innowacje i podejmowali ryzyko.
2. Dbałość o szczegóły — stopień, w jakim od pracowników oczekuje się dokładności, analizy i zwracania uwagi na szczegóły.

3. Nastawienie na wyniki — stopień, w jakim kierownictwo koncentruje się na wynikach lub efektach, a nie na metodach i procesach zastosowanych w celu osiągnięcia tych wyników.
4. Nastawienie na człowieka — stopień, w jakim decyzje kierownictwa uwzględniają skutki uzyskanych wyników dla członków organizacji.
5. Nastawienie na zespoły — stopień, w jakim działania organizacji obejmują raczej zespoły niż jednostki.
6. Agresywność — stopień, w jakim pracownicy wykazują agresywność i raczej rywalizują z innymi, niż zadowolają się swoją pozycją.
7. Stabilność — stopień, w jakim organizacja usiłuje w swoich działaniach utrzymać istniejący stan rzeczy, rezygnując z rozwoju (ROBBINS 2001).

Bardzo interesująco Robbins określił funkcje kultury dla funkcjonowania organizacji. Kultura:

- wyznacza granice, czyli wyodrębnia jedną organizację spośród innych,
- daje członkom organizacji poczucie tożsamości,
- pobudza zaangażowanie w coś więcej niż prywatny interes,
- wzmacnia stabilność układu społecznego, jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizację w całości, dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań,
- służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników.

Brak realizacji przedstawionych funkcji może wskazywać na niedostateczne dostosowania organizacji do turbulentnego otoczenia. Szczególnie stabilność układu społecznego decyduje o ryzyku lub jego ograniczeniu.

Kultura przekazywana jest pracownikom w różnych formach, spośród których najważniejsze to:

1. Anegdoty. Zazwyczaj są to opowieści o założycielach organizacji, o łamaniu reguł, błyskawicznych karierach, zwalnianiu pracowników, przenoszeniu na inne stanowiska, reagowaniu na błędy z przeszłości, zachowaniu w sytuacjach kryzysowych i kierowaniu organizacją. Takie historie zakotwiczą teraźniejszość w przeszłości, wyjaśniając i uzasadniając stosowane w organizacji praktyki.
2. Rytuály będące powtarzalnymi sekwencjami czynności, wyrażającymi i podkreślającymi podstawowe wartości organizacji: jakie cele są najważniejsze, które osoby są ważne, a które znaczą niewiele.
3. Symbole materialne. Przykłady symboli materialnych to: wielkość biura, jakość wyposażenia biur, możliwość korzystania z samochodów służbowych i wiele innych. Symbole materialne wskazują pracownikom, kto jest ważny, w jakim stopniu władze naczelne akceptują egalitaryzm oraz jakie zachowania (na przykład podejmowanie ryzyka,

konserwatyzm, autorytaryzm, partycypacja, indywidualizm, uspołecznienie) uważa się za stosowne.

4. Język. W wielu organizacjach i ich działach używanie własnego języka jest sposobem identyfikacji uczestników tej samej kultury lub subkultury. Często w miarę upływu czasu organizacje rozwijają niecodzienną terminologię, opisującą wyposażenie biura, główny personel, dostawców, klientów i produkty związane z ich działalnością. Nowi pracownicy są niekiedy oszołomieni żargonem i skrótami, które po kilku miesiącach pracy stają się w pełni częścią ich języka. Wyuczone słownictwo stanowi wspólny mianownik, który jednoczy członków danej kultury lub subkultury (ROBBINS, 2001).

Kultury nie traktujemy w sposób oceniający. Nie mówimy, czy jest dobra, czy zła, orzekamy tylko, że istnieje. Niektóre jej funkcje okazują się korzystne zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Kultura zwiększa zaangażowanie w sprawy organizacji oraz przyczynia się do spójności zachowań pracowników. Jest to z pewnością korzystne dla organizacji. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Nie wolno jednak lekceważyć potencjalnie szkodliwych aspektów kultury, zwłaszcza gdy jest to kultura silna.

Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacja taka powstaje najczęściej wtedy, kiedy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczać jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku (ROBBINS, 2001).

W aktualnej sytuacji rozwoju organizacji funkcjonujących w globalnej rzeczywistości daje się zauważyć wiele problemów wynikających z niedopasowania kulturowego poszczególnych jednostek organizacyjnych funkcjonujących w różnych rejonach globu. Także próby transponowania wybranych rozwiązań (na przykład obszaru kierowania pracownikami, logistyki czy marketingu) dobrze funkcjonujących w jednym miejscu, nie sprawdzają się w innym, przede wszystkim z powodu uwarunkowań kulturowych.

Ponieważ kultura organizacji składa się z elementów stosunkowo trwałych, więc trudno ją zmienić. Kultura organizacji rozwija się przez wiele lat i jest głęboko zakorzeniona w wartościach, do których pracownicy są silnie przywiązani. Ponadto, nieustannie działa wiele czynników podtrzymujących daną kulturę. Są to na przykład spisane założenia dotyczące misji i filozofii organizacji, układ budynków i ich otoczenie, dominujący styl

przywództwa, ustalone kryteria selekcji pracowników, system awansów, rytuały wspólnoty, popularne powieści o najważniejszych postaciach i wydarzeniach, dotychczasowe kryteria oceny wydajności pracownika oraz formalna struktura organizacji. Choć niełatwo zmienić kulturę organizacji, jest to jednak możliwe. Jeśli zmiana kulturowa ma dojść do skutku, muszą zaistnieć określone warunki. Badania wykazują, że zmiana jest najbardziej prawdopodobna, gdy spełniona jest większość lub spełnione są wszystkie z czterech następujących warunków:

1. Trwa lub powstaje dramatyczny kryzys — jest to wstrząs, który podważa istniejący stan rzeczy i znaczenie obecnej kultury. Przykładami takich kryzysów są niepowodzenia finansowe, utrata głównego klienta lub radykalny przełom technologiczny u konkurencji. Zdarza się, że niektórzy kierownicy celowo wywołują kryzys, aby pobudzić zmianę kultury.
2. Zmiana przywództwa — nowe władze naczelne, które mogą zaproponować alternatywny zbiór podstawowych wartości, są zazwyczaj niezbędne, aby mogła dokonać się zmiana kultury. Nowi przywódcy są częściej postrzegani jako osoby zdolne do właściwej reakcji na kryzys.
3. Młoda i niewielka organizacja — zmiana kulturowa jest bardziej prawdopodobna, gdy organizacja jest młoda i niewielka. Kultury w młodszych organizacjach nie są jeszcze mocno utrwalone. Łatwiej też kierownictwu przekazywać nowe wartości w organizacji, która nie jest zbyt duża. Wyjaśnia to trudności, z jakimi często borykają się firmy o miliardowych obrotach, próbujące zmienić swoją kulturę.
4. Słabość kultury — im szerzej rozpowszechniona kultura i im większa akceptacja jej wartości wśród członków organizacji, tym trudniej wprowadzić zmiany. I odwrotnie: kultury słabe są bardziej podatne na zmianę niż kultury silne (ROBBINS, 2001).

OUTSOURCING JAKO METODA ELIMINACJI BARIER KULTUROWYCH

Uwzględnienie przedstawionej argumentacji odnośnie do złożoności, a jednocześnie ważności problematyki kultury oraz jej wpływu na efektywne funkcjonowanie organizacji na globalnym rynku daje podstawę do zaproponowania wykorzystania outsourcingu jako koncepcji pozwalającej kreatywnie wykorzystać wybrane aspekty kultury do realizacji celów przez organizację, a co za tym idzie — eliminacji występujących lub potencjalnie możliwych barier kulturowych.

Stwierdzenie to powstało w procesie systematycznych badań zastosowania outsourcingu w organizacjach prowadzonych od 1998 roku. Respondenci wielokrotnie wskazywali na pozytywne aspekty wykorzystania outsourcingu we wprowadzeniu zmian w kulturze organizacji oraz eliminacji barier rozwojowych organizacji wynikających z uwarunkowań kulturowych. Wskazywali także na możliwość ograniczenia w generowaniu sytuacji kryzysowych, gdzie czynnikami kryzysogennymi pozostają czynniki z obszaru kultury.

Wykorzystanie trendów rozwoju organizacji (na przykład wejścia na dany rynek silnie uwarunkowany kulturowo — rynek krajów arabskich), międzynarodowego podziału pracy, dostępności surowców energetycznych i innych determinują wybrane czynniki kultury (anegdoty, rytuały, symbole materialne, język).

Bardzo istotny z punktu widzenia zastosowania outsourcingu (wskazywany przez wielu badaczy, w tym Robbinsa i Hofstede) pozostaje fakt, że kultura narodowa ma większy wpływ na pracowników niż kultura ich organizacji.

Kultura organizacji ma znaczny wpływ na zachowania ludzi w pracy, ale kultura narodowa ma wpływ jeszcze większy. Jednakże wniosek ten należy przyjąć z pewnymi zastrzeżeniami, biorąc pod uwagę czynniki autoselekcji na etapie zatrudniania. Na przykład brytyjskie korporacje wielonarodowe nie tyle troszczą się o to, aby w swoich włoskich filiach zatrudnić „typowych Włochów”, ile raczej zależy im na zatrudnieniu Włochów, którzy pasują do sposobu działania organizacji. Można więc oczekiwać, że w organizacjach wielonarodowych proces selekcji pracowników będzie miał na celu rozpoznanie i zatrudnienie kandydatów dostosowanych do dominującej kultury organizacji, nawet jeśli będą to trochę nietypowi obywatele swojego państwa (ROBBINS, 2001). Oczywiście bardzo istotne pozostaje pytanie o tę „nietypowość” obywateli w kontekście funkcjonowania na lokalnym rynku.

Istotą outsourcingu jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie (FOLTYŚ, 2007).

Według innej definicji *outsourcing* to korzystanie z zasobów zewnętrznych (znajdujących się w otoczeniu) w stosunku do organizacji macierzystej (FOLTYŚ, 2007).

Zastosowanie outsourcingu charakteryzuje się cechami, które przedstawiają się następująco:

1. **Powtarzalność.** Aby mówić o outsourcingu, funkcja powierzona firmie zewnętrznej musi być powtarzalnym działaniem, wykonywanym w ramach przyjętego podziału pracy. Jednorazowa usługa nie może być interpretowana jako wydzielenie funkcji na zewnątrz.

2. **Podmiot usługi.** Terminem tym określa się działania organizacji podmiotu gospodarczego, nie osoby prywatnej.
3. **Pracownicy.** Pracownicy wykonujący zadania są pracownikami firmy zewnętrznej, nie macierzystej. Przedsiębiorstwo outsourcingowe wykonuje zlecenie dzięki własnym zasobom, chociaż istnieją odstępstwa.
4. **Cel wydzielenia.** Wydzielenie działalności z organizacji nie może być celem samym w sobie; jest on związany z długofalowymi korzyściami macierzystej placówki. Powinien być elementem strategii.
5. **Niezależność.** Zleceniobiorca powinien być niezależny prawno-organizacyjnie od macierzystej firmy, natomiast ekonomicznie, oczywiście, może być uzależniony od niej czy powiązany z nią kapitałowo, na przykład spółki „córki” (FOLTYS, 2007).

Aby projekty outsourcingowe mogły stanowić realizację założonych celów (obniżka kosztów funkcjonowania, zamiana kosztów stałych na zmienne, dostęp do nowoczesnych technologii, wykorzystanie uregulowań prawnych, polepszenie jakości, wykorzystanie międzynarodowego podziału pracy, wykorzystanie wysokiej klasy specjalistów, wyzwolenie nowych inicjatyw pracowniczych i inne), należy dobrać odpowiedni ich (projektów) rodzaj (koncepcję) i to ze względu na procesy zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu.

Wśród kategorii doboru rodzaju (koncepcji) outsourcingu pod kątem uwzględnienia aspektów kultury, w tym kultury narodowej w kulturze organizacji, należy wskazać między innymi na:

- 1) **perspektywę czasową projektu outsourcingowego** — chodzi o perspektywę strategiczną, szczególnie istotną ze względu na akomodację poszczególnych aspektów kultury zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i zespoły pracownicze;
- 2) **precyzyjne definiowanie wydzielanego obszaru** pod kątem istniejących na danym rynku (w branży, sektorze, rejonie geograficznym) artefaktów kulturowych (sposób komunikowania, aspekty etyczno-moralne, religijne i inne);
- 3) **kompetencje pracowników zleceniodawcy** pod kątem możliwości akomodacji standardów kultury zleceniobiorcy; chodzi między innymi o kompetencje wynikające z kultury narodowej zleceniobiorcy, które mogą być doskonale wykorzystane przez zleceniobiorcę; zleceniodawca może stworzyć dodatkową wartość dla siebie; zlecenie wykonania pewnych funkcji, obszarów, na przykład firmom japońskim czy szwajcarskim, pozwala osiągnąć znaczący sukces wizerunkowy;
- 4) **korygowanie projektu outsourcingowego** (możliwe do uwzględnienia w kontrakcie outsourcingowym także w czasie jego trwania) ze względu na aspekty kultury narodowej mającej odzwierciedlenie na przykład

- w aspektach prawno-legislacyjnych, ekologicznych, społecznych (rynk państw skandynawskich, azjatyckich, arabskich i innych);
- 5) **możliwości finansowo-ekonomiczne zleceniodawcy;**
 - 6) **możliwości finansowo-ekonomiczne zleceniobiorcy;**
 - 7) **postrzeganie projektów outsourcingowych przez poszczególne grupy społeczne istniejące na danym rynku, w danym regionie geograficznym, na przykład wynikające z rytuałów grup społecznych odnośnie do postrzegania projektów ekologicznych (zarówno w sensie pozytywnym, jak i negatywnym), stosowania wybranych technologii, stosowania wybranych metod motywacji, odpowiedzialności społecznej;**
 - 8) **wykorzystanie lokalnych atutów kulturowych** wpływających na powodzenie zleconej funkcji lub obszaru (osiągnięcia celów projektu outsourcingowego), na przykład przez język, który może determinować komunikację na linii zleceniodawca i zleceniobiorca.
 - 9) **wykorzystanie różnorodności kulturowej**, w tym różnorodnej kultury narodowej, między innymi przez wykorzystanie pewnych rytuałów, anegdot.

Uwzględniając zaprezentowane kryteria, wolno zaproponować następujące koncepcje outsourcingu, które mogą prowadzić do eliminacji barier natury kulturowej w rozwoju poszczególnych organizacji:

1. **Outsourcing wewnętrzny** — wykonywanie usług w ramach tej samej organizacji. Polega on na tym, że poszczególne działy i procesy struktury organizacyjnej realizują usługi dla klientów „wewnątrz” organizacji. Koncepcja ta wyzwala proces identyfikowania się z daną funkcją lub obszarem funkcjonowania organizacji. Szczególnie istotna dla organizacji sieciowych.
2. **Outsourcing usług.** Aby zdecydować, czy wybieramy *outsourcing*, czy zwykłe zlecenie, musimy najpierw określić, co chcemy osiągnąć. Wybierając *outsourcing*, trzeba się skupić na sprecyzowaniu wymagań i miar wyników, które będą obowiązywać dostawcę, na przykład kryteria jakościowe lub kryteria kosztowe. W wielu przypadkach usługodawca w ramach swoich usług zawiera wybrane aspekty swojej kultury organizacji lub wybranych aspektów kultury narodowej, na przykład zrealizowanych w postaci inaczej wyglądającego opakowania, zwiększenia palety smakowej produktów i wielu innych.
3. **Udział w korzyściach.** W koncepcji udziału w korzyściach obie strony — dostawca i odbiorca usług — inwestują w *outsourcing* i dzielą się zyskami. Istota tych reakcji polega na tym, że obie firmy uwzględniają pozycję wyjściową i współpracują, by osiągnąć kluczowe cele z uwzględnieniem artefaktów kulturowych. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony, co jest na przykład bardzo interesujące ze względu na odpowiedzialność społeczną korporacji. Ciekawe pozostaje definiowanie

korzyści dla obydwu partnerów projektu outsourcingowego. Mogą to być korzyści natury ekonomiczno-finansowej, społecznej, ale także wybranych aspektów kulturowych, na przykład symboli materialnych.

4. **Business Process Outsourcing (BPO)** polega na tym, że dostawca usługi nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Usprawniając proces, tworzy dodatkową wartość dla firmy. Najważniejsze w tej koncepcji jest określenie odpowiedzialności za projektowaną i przejętą funkcję, szczególnie w momencie wystąpienia nieprawidłowości. Istotne pozostaje uwzględnienie wybranych aspektów kultury, kultury organizacji determinowanych czynnikami kultury narodowej.
5. **Contracting Out** to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy. W tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi lub towaru. Innymi słowy, wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak to ma być zrobione. Koncepcja ta stanowi podstawę działania firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swych produktów i usług. Jednakże może wywołać (w dużej liczbie wywołuje) negatywne zachowania lokalnej społeczności, w kontekście braku uwzględnienia (szacunku dla) odrębności kulturowej w danym obszarze geograficznym. Szczególnie jest to związane z pozyskiwaniem surowców energetycznych i strategicznych rud metali. Brak uwzględniania aspektów kulturowych prowadzi do postrzegania eksploatacji surowców energetycznych i innych jako „zbrodni” na lokalnej społeczności.
6. **Outsourcing internetowy.** Polega na wykorzystaniu możliwości Internetu. Koncepcja może istnieć autonomicznie, ale może wspomagać przedstawione uprzednio koncepcje. Różni się rodzajem relacji pomiędzy pracownikami reprezentującymi zleceniodawcę i zleceniobiorcę — brak relacji bezpośrednich. Może być szczególnie interesująca ze względu na postęp technologiczny związany z dostępem do globalnej sieci (korzystanie z komputerów bez stacjonarnego zasilania w energię) (FOLTYS, 2007).

Poszczególne koncepcje outsourcingu różnią się poziomem wzajemnych relacji pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą. Można je scharakteryzować od mniej ścisłych — zlecenie funkcji, do bardzo ścisłych, opartych na paradygmacie ekonomiczno-finansowym (koncepcja outsourcingu oparta na udziale w korzyściach).

Wykorzystanie Internetu w projektach outsourcingowych daje możliwość aktywnej gry na rynku globalnym — ze względu na brak „granic” w komunikowaniu się przez to medium. Internet pozwala na ekspansję rozwiązań lokalno-regionalnych, zdecydowanie determinowanych czynnikami kulturowymi, w globalne rozwiązania.

Zastosowanie outsourcingu pozwala, z jednej strony na eliminację pewnych negatywnych zachowań organizacji, implikowanych czynnikami kulturotwórczymi, z drugiej — daje możliwość wypracowania profilaktycznych scenariuszy zachowań, czy to dla rozwoju, czy kryzysu w organizacjach.

PODSUMOWANIE

Wyprowadzenie wybranych funkcji i obszarów (*outsourcing*) organizacji poza nią z uwzględnieniem aspektów kultury organizacji, w tym kultury narodowej, pozwoli na tworzenie nowej wartości w jej łańcuchu wartości. Koncepcja zastosowania outsourcingu w aspekcie realnego uwzględnienia „lokalnych” kultur organizacyjnych, w tym wynikająca z uwzględnienia „lokalnej” kultury narodowej, pozwala na:

- tworzenie dodatkowych wartości w organizacji zlecającej, która na lokalnym rynku nie jest w stanie stworzyć innowacyjnych rozwiązań zwiększających jej efektywność ekonomiczną,
- zwiększenie korzyści natury kulturowej (rytuały, symbolika materialna, język i inne),
- wykorzystanie syndromu wizerunku zarówno z pozycji zleceniodawcy (korzystanie z renomowanych dostawców usług, z danego rynku — szwajcarskiego jako usługi finansowe — lub wybranych korporacji, np. IBM, GAZPROM, SHELL, BP), jak i z pozycji zleceniobiorcy — na przykład wykorzystując jego dobrą kondycję ekonomiczno-finansową;
- eliminację konfliktów, których podłożem pozostają uwarunkowania kulturowe.

Zastosowanie outsourcingu w zarządzaniu organizacjami z jednej strony pozwala na „konsumowanie” korzyści wynikających z globalizacji działania, z drugiej — stwarza możliwość uwzględnienia w funkcjonowaniu organizacji różnic ich kultur (zarówno kultury organizacji — zleceniodawcy, jak i kultury organizacji — zleceniobiorcy) i kultur lokalnych narodowych.

Reasumując, należy podkreślić ogromne możliwości wykorzystania outsourcingu jako narzędzia eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji na poszczególnych rynkach oraz w funkcjonowaniu globalnych organizacji wielokulturowych. Proces globalizacji dynamizuje tworzenie organizacji wielokulturowych, co implikuje jeszcze większy wpływ aspektów kulturowych na ich funkcjonowanie. Dlatego uwzględ-

nianie wybranych aspektów kultur przez zastosowanie outsourcingu zwiększa szanse przetrwania organizacji na bardzo turbulentnym globalnym rynku.

BIBLIOGRAFIA

- FOLTYS J., 2007: *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*. Katowice.
- KOŻUSZNIK B., 2002: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- KULIŃSKA E., 2006: *Implementacja kompetencji kluczowych w procesową strukturę organizacyjną. Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Red. R. KNOSALA. Opole.
- HOFSTEDE G., 2000: *Kultury i organizacje*. Przeł. M. DURSKA. Warszawa.
- ROBBINS S.P., 2001: *Zasady zachowania w organizacji*. Przeł. J. GILEWICZ. Poznań.
- STONER F.A.J., WANKEL Ch., 2003: *Kierowanie*. Przeł. A. EHRlich. Warszawa.