

## Outsourcing jako kreatywne narzędzie w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi<sup>2</sup>

Obszarem tematycznym artykułu pozostaje wskazanie wybranych aspektów zastosowania outsourcingu w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi. Uwzględnianie aspektów kultury w organizacjach zdecydowanie determinuje proces globalizacji.

Stoner definiuje pojęcie globalizacji jako zjawisko, które obejmuje trzy wzajemnie powiązane czynniki – bliskość (między innymi wynikająca 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. [1]

Ze względu na zdefiniowane przez autorów trzy aspekty, zjawisko globalizacji postępuje niezależnie od innych uwarunkowań, na przykład natury społecznej, politycznej i innych.

Aspektem, który między innymi implikuje wyżej przedstawione czynniki (bliskości, lokalizacji, postaw), pozostaje kultura. Znaczenie kultury w efektywnym funkcjonowaniu organizacji dynamicznie rośnie, i to zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym.

Jedną z definicji 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 i 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; 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. [2]

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

Badacze procesów zarządzania w organizacjach zdefiniowali pojęcie kultury organizacji. Stephen 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, żeby wprowadzali innowacje i podejmowali ryzyko,
2. Dbłość o szczegóły – stopień, w jakim od pracowników oczekuje się dokładności, analizy i zwracania uwagi na szczegóły,
3. Nastawienie na wyniki – stopień, w jakim kierownictwo koncentrując 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. [3]

Bardzo interesująco Robbins określił funkcje kultury dla funkcjonowania organizacji, a mianowicie:

1. Kultura wyznacza granice, czyli wyodrębnia jedną organizację spośród innych,
2. Kultura daje członkom organizacji poczucie tożsamości,
3. Kultura pobudza zaangażowanie w coś więcej, niż prywatny interes,
4. Kultura wzmacnia stabilność układu społecznego, jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizację w całości, dostarczając pracownikom wła-

<sup>1</sup> Dr J. Foltys jest Dyrektorem Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego (przyp. red.).

<sup>2</sup> Artykuł recenzowany (przyp. red.).

ściwych norm wypowiedzi i zachowań,

5. Kultura służy jako mechanizm wyjaśniania i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników.

Brak realizacji powyższych funkcji może wskazywać na niedostateczne dostosowanie funkcjonujących organizacji do turbulentnego otoczenia. Szczególnie stabilność układu społecznego decyduje o ryzyku lub jego ograniczeniu w prowadzeniu działalności jakichkolwiek organizacji.

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. Rytuały 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. Wyczone

słownictwo stanowi wspólny mianownik, który jednoczy członków danej kultury lub subkultury. [4]

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 potencjalne 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 wytwarza się najczęściej wtedy, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwala 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. [5]

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, marketingu i innych) dobrze funkcjonujących w jednym miejscu, nie sprawdzają się w innym, przede wszystkim z powodu uwarunkowań kulturowych. [6]

Ponieważ kultura organizacji składa się z elementów stosunkowo trwałych, 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 najważ-

niejszych 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 wskazują, że zmiana jest najbardziej prawdopodobna, gdy spełniona jest większość lub 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 zaskakujące 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. [7]

Uwzględnienie powyższej argumentacji odnośnie 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.

Stwierdzenie to powstało w procesie systematycznych badań zastosowania outsourcingu w organizacjach prowadzonych przez autora artykułu od 1998 roku. Respondenci wielokrotnie wskazywali na pozytywne aspekty wykorzystania outsourcingu dla zmian w kulturze organizacji dla eliminacji barier rozwojowych organizacji, wynikających z uwarunkowań kulturowych lub unikania generowania sytuacji kryzysowych, gdzie czynnikami kryzysogennymi pozostają czynniki z obszaru kultury.

Wykorzystanie trendów rozwoju organizacji (na przykład z wejścia na dany rynek z usługami i produktami organizacji, silnie uwarunkowany kulturowo – rynek krajów arabskich, rynek chiński i inne), międzynarodowego podziału pracy, dostępności do surowców energetycznych i innych, determinują wybrane czynniki kultury (anegdoty, rytuały, symbole materialne, język). Bardzo istotnym z punktu widzenia zastosowania outsourcingu (wskazywany przez wielu badaczy, w tym Robbinsa i Hofsteda) 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 czynnik 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 zatrudnianiu 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. [8]

Oczywiście bardzo istotnym 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. [9]

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 prawnie – organizacyjnie od macierzystej firmy, natomiast ekonomicznie, oczywiście, może być uzależniony, czy powiązany kapitałowo z na przykład spółką „córka”. [10] Aby projekty outsourcingowe zrealizowały założone cele (obniżka kosztów funkcjonowania, zamiana kosztów stałych na zmienne, dostęp do nowoczesnych technologii, wykorzystania uregulowań prawnych, polepszenie jakości, wykorzystania międzynarodowego podziału pracy, wykorzystania wysokiej klasy specjalistów, wyzwolenie nowych inicjatyw pracowniczych i inne), należy dobrać odpowiednią jego koncepcję, i to zarówno ze względu na procesy wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu. [11]

Wśród kategorii doboru koncepcji outsourcingu pod kątem uwzględniania aspektów kultury, w tym kultury narodowej w kulturze organizacji, należy wskazać między innymi:

1. Perspektywę czasową projektu outsourcingowego – chodzi o perspektywę strategiczną, szczególnie istotną ze względu na akomodację poszczególnych aspektów kultury przez poszczególnych pracowników, zespoły, pracownice, grupy uczestników organizacji, istniejących w kulturze organizacyjnej danej korporacji – organizacji,

2. Precyzyjnego definiowania wydzielanego obszaru pod kątem istniejących na danym rynku (branży, sektorze, rejonie geograficznym) artefaktów kultu-

rowych (sposób komunikowania, aspekty etyczne – moralne, religijne i wiele innych),

3. Kompetencji pracowników usługodawcy pod kątem możliwości realizacji standardów kultury organizacji zlecającej. Chodzi tutaj zarówno o kompetencje pracownicze w sensie merytorycznym (specjalistycznym), jak i kompetencje wynikające z kultury narodowej, które mogą być doskonale realizowane w kulturze organizacji zlecającej. Co więcej, organizacja zlecająca tworzy z tych aspektów dodatkową wartość. Zlecenie wykonania pewnych funkcji, obszarów, firmom japońskim czy szwajcarskim, pozwala osiągnąć znaczący sukces na przykład wizerunkom organizacji funkcjonujących na rynkach wschodzących,

4. Korygowania projektu outsourcingowego (możliwe do uwzględnienia w kontrakcie outsourcingowym, także w jego trakcie), ze względu na aspekty kultury narodowej, mającej odzwierciedlenie w aspektach prawnie – legislacyjnych, na przykład ekologicznych (rynek państw skandynawskich), społecznych (rynek państw skandynawskich, azjatyckich, arabskich i innych),

5. Możliwości finansowo – ekonomiczne zleceniodawcy,

6. Możliwości finansowo – ekonomiczne zleceniobiorcy,

7. Postrzegania projektów outsourcingowych przez poszczególne grupy społeczne istniejące na danym rynku, w danym rejonie geograficznym, na przykład wynikający z rytuałów grup społecznych odnośnie, postrzegania projektów ekologicznych (zarówno w sensie pozytywnym jak i negatywnym), stosowania wybranych technologii, stosowania wybranych metod motywacyjnych, realizowania lub braku odpowiedzialności społecznej, zleczonej funkcji lub obszaru,

8. Wykorzystania lokalnych atutów kulturowych dla powodzenia zleczonej funkcji lub obszaru (osiągnięcia celów projektu outsourcingowego), na przykład poprzez język który może być tożsamy lub pozytywnie determinujący komunikację na linii zleceniodawca i zleceniobiorca,

9. Wykorzystania różnorodności kulturowej, w tym różnorodnej kultury narodowej do tworzenia wartości dodanej w organizacji. Jest to możliwe poprzez zastosowanie outsourcingu. In-

aczej mówiąc, wykorzystanie między innymi pewnych rytuałów, anegdot, w sensie lokowania na danym rynku, gdzie występują, prowadzi do wytworzenia dodatkowej wartości dla organizacji.

Uwzględniając, między innymi, zaprezentowane powyżej kryteria, można zaproponować następujące koncepcje outsourcingu, które uwzględniają wybrane aspekty kultury w danym obszarze (geograficznym, społecznym, etycznym, religijnym i innym) funkcjonowania, z uwzględnieniem kultury narodowej w kulturze organizacji:

1. **Outsourcing wewnętrzny** – wykonywanie usług w ramach tej samej organizacji. Polega na tym, że poszczególne działy, procesy struktury organizacyjnej realizują usługi dla klientów „wewnątrz” organizacji. Koncepcja ta wyzwala proces identyfikowania się z daną funkcją lub obszarem funkcjonowania organizacji. Koncepcja ta jest istotna ze względu na aspekty kultury organizacji, w tym przede wszystkim kultury narodowej;

2. **Zlecenie funkcji**. Zlecenie występuje wtedy, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonywania usług, zadań, które dotąd wykonywał wewnętrzny dział przedsiębiorstwa. Zastosowanie tej koncepcji odbywa się w perspektywie taktyki postępowania firmy. W przeważającej części dotyczy funkcji pomocniczych;

3. **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 wybrane aspekty kultury narodowej, na przykład zrealizowane w postaci inaczej wyglądającego opakowania, zwiększenia palety smakowej produktów i wiele innych;

4. **Co – sourcing**. Jest to kontrakt, w którym odbiorca zapewnia usługi własnych pracowników w celu jej wykonania, ale nie są oni przenoszeni na stałe. Zastosowanie tej koncepcji outsourcingu wywołuje u pracowników poczucie bezpieczeństwa. Pokazuje pracownikom, że w przypadku sytuacji kryzyso-

wej, pracodawca stara się zapewnić im pracę. Koncepcja pozwala na wykorzystanie atutów kulturowych w kontekście bezpieczeństwa zatrudnienia w organizacji. Szczególnie jest to istotne na rynkach wschodzących;

5. **Koncepcja oparta na udziale 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 dla osiągnięcia kluczowych celów, uwzględniając artefakty kulturowe. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony, na przykład bardzo interesujące ze względu na odpowiedzialność społeczną korporacji i jej outsourcingowych projektów. Bardzo interesującym pozostaje definiowanie korzyści dla obydwu partnerów projektu outsourcingowego. Mogą to być korzyści natury ekonomicznej – finansowej, społecznej, ale także wybranych aspektów kulturowych, na przykład symboli materialnych;

6. **Koncepcja BPO (Business Process Outsourcing)**. Koncepcja BPO polega na tym, że dostawca usług 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. Bardzo istotne pozostaje także uwzględnienie wybranych aspektów kultury, kultury organizacji determinowanych czynnikami kultury narodowej. Na przykład, poprzez taką konstrukcję kontraktów outsourcingowych, uwzględniających artefakty kulturowe, zleceniobiorcy (na przykład ze względów technicznych – technologicznych, zachowań – rytuałów grup uczestników organizacji i innych);

7. **Koncepcja Contracting Out**. 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 wy-

soką 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 „zbrodnia” na lokalnej społeczności;

8. **Koncepcja outsourcingu internetowego**. Polega na wykorzystaniu możliwości komunikowania się poprzez Internet. Koncepcja może istnieć autonomicznie, ale może wspomagać przedstawione wyżej 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). [12]

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 ekonomicznej – finansowej – koncepcja outsourcingu oparta na udziale w korzyściach. Należy także wspomnieć o bardzo interesującej koncepcji, mającej cechy dużej dynamiki rozwoju, a mianowicie koncepcji outsourcingu opartego o komunikację poprzez Internet. Wykorzystanie Internetu daje możliwość aktywnej gry na rynku globalnym – ze względu na brak „granic” w komunikowaniu się poprzez to medium. Daje to także możliwość ekspansji rozwiązań lokalnie – regionalnych, zdecydowanie determinowanych czynnikami kulturowymi, na warunki globalne funkcjonujących organizacji.

Zastosowanie outsourcingu pozwala z jednej strony na eliminację pewnych negatywnych zachowań organizacji, implikowanych czynnikami kulturotwórczymi, z drugiej strony daje możliwość wypracowania profilaktycznych scenariuszy zachowań (dla rozwoju, czy kryzysu) organizacji. Wyprowadzenie pewnych funkcji i obszarów organizacji poza nią,

z uwzględnieniem aspektów kultury organizacji, w tym kultury narodowej, pozwoli na tworzenie nowej wartości firmy w harmonii współdziałania odmiennych kultur.

Koncepcja zastosowania outsourcingu w aspekcie realnego uwzględniania „lokalnych” kultur organizacyjnych, w tym wynikająca z uwzględnienia „lokalnej” kultury narodowej, pozwala na:

- tworzenie dodatkowej wartości organizacji zlecającej, która na lokalnym rynku nie jest w stanie stworzyć innowacyjnych rozwiązań zwiększających efektywność
- zwiększenie korzyści z realizacji celów organizacji wydzielającej daną funkcję lub obszar, ze względu na korzyści natury ekonomiczno – finansowej, ale także korzyści natury kulturowej (rytuały, symbolika materialna, język i inne)
- wykorzystanie syndromu „grzania w słończku” zarówno z pozycji zleceniodawcy (korzystanie z renomowanych dostawców usług z danego rynku – na przykład szwajcarskiego jako usługi finansowe, lub wybranych korporacji – IBM, GAZPROM, SHELL, BP), jak i z pozycji zleceniobiorcy – na przykład wykorzystując jego dobrą kondycję ekonomiczno – finansową
- wykorzystanie lokalnych uwarunkowań kulturowych dla tworzenia nowych wartości organizacji zlecającej.

Zastosowanie outsourcingu w zarządzaniu organizacjami pozwala z jednej strony na „konsumowanie” korzyści wynikających z globalizacji (regionaliza-

cji) działania, z drugiej strony kreuje uwzględnienie w funkcjonowaniu organizacji różnic kultur (zarówno kultury organizacji – zleceniodawcy, jak i też kultury organizacji – zleceniobiorcy), jak i kultur „lokalnych” (rynek lokalny, gdzie wykonywane są produkty lub realizowane usługi), narodowych.

Reasumując, należy podkreślić ogromne możliwości wykorzystania outsourcingu jako kreatywnego narzędzia w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi. Proces globalizacji dynamizuje tworzenie organizacji wielokulturowych, co determinuje jeszcze większy wpływ aspektów kulturowych na ich funkcjonowanie. Stąd uwzględnianie wybranych aspektów kultur poprzez zastosowanie outsourcingu zwiększa szanse przetrwania organizacji na bardzo turbulentnym, globalnym rynku.

## Streszczenie

W artykule zaprezentowano wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w funkcjonowaniu organizacji, w tym organizacji wielokulturowych. W pierwszej części omówiono wybrane aspekty kultury organizacji i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji na globalnym rynku. Wskazano także na przyczyny oraz znaczenie aspektów kultury (zarówno kultury organizacji, jak i kultury narodowej) na funkcjonowanie organizacji na turbulentnym, globalnym rynku. W drugiej części scharakteryzowano proces zastosowania outsourcingu jako kreatywnego narzędzia uwzględniającego wybrane aspekty kultu-

ry (kultury organizacji zleceniobiorcy, kultury narodowej funkcjonującej na terenie geograficznym zleceniobiorcy) dla ograniczenia ryzyka funkcjonowania organizacji, w tym organizacji wielokulturowych na dynamicznym rynku globalnym.

## LITERATURA:

- [1] J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 2005.
- [2] G. Hofstede, *Kultury organizacji*, PWE, Warszawa, 2000.
- [3] S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
- [4] S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
- [5] S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
- [6] E. Kulińska, *Implementacja koncepcji kluczowych kompetencji w procesową strukturę organizacyjną*, Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2006.
- [7] S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
- [8] S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
- [9] J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- [10] J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- [11] E. Kulińska, *Wartość dodana w procesach logistycznych*, Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie, red. R. Knosala, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa 2009, T. 1.
- [12] J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.