

prof. UEK dr hab. Renata Oczkowska

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego

WPROWADZENIE

Najważniejszym w ostatnich latach zjawiskiem w gospodarce światowej jest tendencja do globalizacji rynków i związana z tym konieczność globalizacji zarządzania.

Na poziomie przedsiębiorstwa globalizacja stanowi określoną koncepcję zarządzania firmą, a mianowicie zarządzanie w globalnym otoczeniu, tj. zorientowane na rynki światowe, konkurencję globalną oraz bazujące na globalnych czynnikach produkcji.

Obserwowane zmiany konkurencji są zarazem skutkiem i warunkiem globalizacji. Struktura i stopień ostrości walki konkurencyjnej bezpośrednio wpływają na wybierane przez przedsiębiorstwa strategie międzynarodowego rozwoju. Konkurencja globalna stwarza nowe systemy powiązań, nową jakość postępu technicznego, nowe metody zdobywania przewagi konkurencyjnej. Potrzebne są nowe modele organizacji, odmienne sposoby koordynowania i konfigurowania działań i współpracy z otoczeniem.

Nowy model biznesowy określany jest jako globalsourcing [Corbett, 2004, za: Liberska, 2008, s. 239]. Coraz bardziej rozproszona po całym świecie sieć partnerów biznesowych, dostawców i klientów wymaga nowych systemów zarządzania. Firmy starają się wybrać najlepsze lokalizacje dla centrów usługowych, które pozwalają na koordynację działań w regionie lub w skali globalnej. Koordynacja dotyczy przedsięwzięć realizowanych zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz we współpracy z klientami, dostawcami i partnerami. Wyraża się w takim doborze sieci powiązań, współpracy i uzgodnień między jednostkami wewnętrznymi firmy i jej zewnętrznymi partnerami w różnych krajach, by zmaksymalizować przewagę konkurencyjną firmy na konkretnym rynku.

Jednym z rozwiązań pozwalającym na podniesienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest offshoring, nowoczesna koncepcja, która oznacza przeniesienie wybranych procesów lub funkcji przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego.

Istotną decyzją związaną z offshoringiem jest wybór geograficznej lokalizacji, gdyż warunkuje dostęp do zasobów oraz wpływa na koszty operacyjne. Wybór kraju lokalizacji offshoringu determinują takie czynniki jak niskie stawki płac, zasoby kapitału ludzkiego, przepisy podatkowe czy też trendy charakteryzujące daną gospodarkę.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty offshoringu, jako najnowszego trendu w procesie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, wskazanie motywów przenoszenia realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę oraz podkreślenie możliwości i znaczenia pozyskiwania globalnego zasobu kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

OFFSHORING JAKO FORMA EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKI ZAGRANICZNE

Najnowszym trendem w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest przenoszenie realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę zwane offshoringiem. Przedsiębiorstwa traktują offshoring jako sposób na obniżkę kosztów, dostęp do zagranicznych zasobów, które pozwalają z kolei na poprawę jakości realizowanych operacji oraz wzrost efektywności [Rozkwitalska, 2007, s. 184–185].

W roku 2004 UNCTAD zaproponowała definicję, zgodnie z którą offshoring to proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa. Może być przeprowadzany przez firmę na zasadzie działań wewnętrznych (captive offshoring) lub poprzez outsourcing od zagranicznego kontrahenta. Zatem offshoring może przybierać dwie zasadnicze formy: intra – firm offshoring oraz offshore outsourcing [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2008]. Pierwszy z nich polega na internalizacji, czyli oznacza przeniesienie operacji biznesowych w ramach własnych struktur organizacyjnych do własnego przedsiębiorstwa – będącego jednostką produkcyjną lub centrum usługowym – zlokalizowanego za granicą. Jest to zatem inwestycja o charakterze bezpośrednim, charakterystyczna dla dużych korporacji międzynarodowych. Zależność kapitałowa umożliwia kontrolę nad procesem wytwarzania usług i pozwala na ochronę tajemnic firmy związanych z prowadzoną działalnością. Druga forma wiąże się z wydzieleniem ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części funkcji oraz poszukiwaniem partnerów zewnętrznych za granicą dla ich realizacji i może przybierać formę kooperacji niekapitałowej lub kapitałowej. Strategia ta jest mniej kosztowna niż captive offshoringi – pozwala na czerpanie wiedzy z doświadczeń partnera dotyczących sposobu funkcjonowania na danym rynku, ale niesie zagrożenia takie jak brak możliwości stałego monitorowania jakości

usług. W przypadku wyboru przez przedsiębiorstwo offshore outsourcingu niezwykle ważną decyzją jest zatem wybór partnera zagranicznego. Niepowodzenia w zakresie współpracy wynikają często z niewłaściwego doboru przedsiębiorstwa współpracującego [Kopczyński, 2010, s. 127–129; Oczkowska, 2005, s. 123–126].

Wymienione rodzaje działalności offshoringowej mogą podlegać dalszej klasyfikacji w zależności od wybranej lokalizacji: offshore, czyli przeniesienie funkcji biznesowych na rynek odległy w sensie geograficznym, ale zbliżony ekonomicznie i kulturowo, nearshoring dotyczący rynków bliskich geograficznie i kulturowo oraz fahrshore to rynek odległy geograficznie, ekonomicznie i kulturowo [Fonfara, 2009, s. 69; Rozkwitalska, 2007, s. 186].

Offshoring wiąże się z analizą i zarządzaniem łańcuchem wartości przedsiębiorstwa. Wymaga wyodrębnienia kluczowych kompetencji oraz wydzielenia tych operacji, które efektywniej mogą być realizowane przez własną firmę zagraniczną lub zagraniczny podmiot współpracujący.

Przedsiębiorstwa stosują dwa rodzaje offshoringu: produkcyjny i usługowy. Offshoring produkcyjny był wykorzystywany w działalności międzynarodowej już w latach 70. XX wieku, natomiast początki offshoringu usługowego to lata 80. XX w. Obecnie coraz więcej podmiotów decyduje się na relokację usług. Offshoring usług dotyczy przede wszystkim usług IT (rozwój aplikacji, reengineering i kontrola bezpieczeństwa, przetwarzanie transakcji biznesowych) oraz szeroko pojętych usług biznesowych (finanse i księgowość, usługi prawne, call centers, usługi inżynierskie, analizy i badania rynku oraz przetwarzanie danych i pomoc administracyjna). Delokalizacja działalności przedsiębiorstw wymusiła konieczność zmiany sposobu ich funkcjonowania przez stworzenie centrów koordynacji funkcjonowania organizacji w skali globalnej. Centra te dążą do utrzymania kontaktu z klientami oraz przekazywania informacji między rozproszoną geograficznie siecią współpracujących jednostek [Ciesielska, 2009, s. 36]. Nową formą jest offshoring procesów biznesowych opartych na wiedzy (Knowledge Process Offshoring), który dotyczy usług wymagających wiedzy eksperckiej np. z zakresu prawa, analizy i badań rynku, czy usług projektowych i inżynierskich [Masłowski, 2005].

KAPITAŁ LUDZKI JAKO MOTYW MIĘDZYNARODOWEJ EKSPANSJI W FORMIE OFFSHORINGU

Rozwój procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw wynika z wielu różnorodnych uwarunkowań. Przedsiębiorstwa budują swoją strategię rozwoju

i konkurencji biorąc pod uwagę aktualny i przyszły stan otoczenia oraz własne możliwości wykorzystania stworzonych przez otoczenie szans i przeciwdziałania zagrożeniom.

Przyczyny podejmowania decyzji o korzystaniu z usług zewnętrznego partnera przedstawiła amerykańska organizacja The Outsourcing Institute. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach w USA i Europie Zachodniej wykazują, że wciąż najważniejszym motywem offshoringu jest obniżanie kosztów. Rośnie również świadomość, że offshoring jako strategia może przyczynić się do podniesienia efektywności, a w konsekwencji do rozwoju przedsiębiorstwa. Globalne koncerny coraz częściej delokalizują swoją działalność poszukując zasobów na rynkach zagranicznych. W przypadku usług najbardziej znaczącym zasobem jest kapitał intelektualny, w szczególności kapitał ludzki. Przedsiębiorstwa poszukują pracowników o odpowiednim poziomie wykształcenia i kompetencjach oraz specjalistów w bardzo wąskich dziedzinach wiedzy.

Globalne pozyskiwanie zasobów najczęściej odnosi się do geograficznych kierunków, zakresu i form pozyskiwania przez przedsiębiorstwa zasobów, w szczególności zasobów ludzkich. Jego celem jest wysoka produktywność, którą przedsiębiorstwo może realizować przez strategie kosztowe poszukując najtańszych czynników wytwórczych lub poprzez wysoką skuteczność operacyjną i odpowiednie pozycjonowanie strategiczne [Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2008].

Zwiększaniu zasobów kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa może sprzyjać offshoring. Aktualnym kryterium wyboru państwa i miasta jako lokalizacji offshoringu nie jest obecnie koszt pracy, lecz zasób pracowników mających określone wykształcenie oraz kompetencje.

A.T. Kearney publikuje Global Services Location Index, który uwzględnia trzy główne czynniki decydujące o atrakcyjności offshoringu w różnych krajach: koszt zasobów ludzkich, umiejętności i dostępność siły roboczej oraz jakość środowiska biznesowego (zob. tabela 1) [Szymaniak, 2008, s. 288]. Na podstawie indeksu można stwierdzić, że Indie są najbardziej atrakcyjnym miejscem lokalizacji offshoringu, głównie przedsiębiorstw z USA. Indie przewyższają inne kraje pod względem kosztów, dostępności specjalistów, znajomości języka angielskiego, infrastruktury informacyjnej i doświadczenia w sektorze IT. Czynnikiem przyciągającym inwestorów do sektora usług IT była duża dostępność i wysoki poziom wykształcenia specjalistów powiązanych z sektorem IT [Liberska, 2008, s. 246]. Podobne przewagi charakteryzowały inne państwa Azji Południowo-Wschodniej. Coraz częstszą alternatywą dla Indii i Chin jest Malezja, Tajlandia czy Indonezja.

Tabela 1. Global Services Location Index

Lp.	Kraj	Atrakcyjność finansowa	Dostępność i umiejętności pracowników	Otoczenie biznesu	Łączna wartość Indeksu
1	Indie (1)*	3,13	2,48	1,30	6,91
2	Chiny (2)	2,59	2,33	1,37	6,29
3	Malezja (3)	2,76	1,24	1,97	5,98
4	Tajlandia (4)	3,05	1,30	1,41	5,77
5	Indonezja (6)	3,29	1,47	0,99	5,69
6	Egipt (13)	3,07	1,20	1,37	5,64
7	Filipiny (8)	3,19	1,17	1,24	5,60
8	Chile (7)	2,41	1,20	1,89	5,50
9	Jordan (14)	2,99	0,91	1,59	5,49
10	Wietnam (19)	3,21	1,02	1,24	5,47
11	Meksyk (10)	2,48	1,50	1,45	5,43
12	Brazylia (5)	2,18	1,83	1,37	5,39
13	Bułgaria (9)	2,83	0,89	1,62	5,34
14	USA (21)	0,47	2,71	2,15	5,33
15	Ghana (27)	3,26	0,70	1,36	5,32
16	Sri Lanka (29)	3,13	0,95	1,17	5,25
17	Tunezja (26)	2,86	0,91	1,45	5,22
18	Estonia (15)	2,06	0,93	2,20	5,19
19	Rumunia (33)	2,63	0,91	1,58	5,12
20	Pakistan (30)	3,12	1,08	0,91	5,11
21	Litwa (28)	2,31	0,81	1,99	5,11
22	Łotwa (17)	2,28	0,86	1,96	5,10
...					
31	Wielka Brytania (31)	0,43	2,13	2,39	4,94
32	Czechy (16)	1,74	1,14	2,07	4,92
33	Rosja (37)	2,39	1,45	1,18	4,91
34	Niemcy (40)	0,42	2,10	2,40	4,90
37	Węgry (24)	1,95	1,01	1,92	4,77
38	Polska (18)	1,82	1,22	1,73	4,74
40	Słowacja (12)	2,05	0,94	1,75	4,72
45	Hiszpania (43)	0,57	1,90	2,00	4,45

* miejsce w rankingu w roku 2006

Źródło: www.atkearney.com (15.01.2011).

W Unii Europejskiej zdecydowana większość przedsięwzięć offshoringowych przypada na kraje Beneluksu, Niemcy i Wielką Brytanię (89% wszystkich inwestycji tego typu). Liderem wśród tych krajów jest Wielka Brytania, której odsetek wynosi 61%. Głównie przenoszone są usługi back-office, np. księgowość (57%), ale także usługi front office, jak np. call centers (27%) [Kałużna, 2008, s. 148].

W przypadku CUW (centrów usług wspólnych) firmy, które decydują się na ich wydzielenie i delokalizację biorą pod uwagę głównie dwa kierunki: kraje Azji oraz Europę Środkową i Wschodnią. Pierwszy kierunek jest szczególnie atrakcyjny dla korporacji transnarodowych, natomiast mniejsze przedsiębiorstwa międzynarodowe wybierają nowe kraje członkowskie Unii Europejskiej.

Koszty pracy w Europie Środkowo-Wschodniej są dwa razy wyższe niż w Indiach, ale jednocześnie są dużo niższe niż w krajach Europy Zachodniej. Można też zauważyć, że dostępność i umiejętności pracowników są lepiej oceniane w Indiach i w krajach Europy Zachodniej niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, podobnie jak otoczenie biznesu.

Wiele korporacji transnarodowych decyduje się jednak coraz częściej na przeniesienie swojej działalności do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, które posiadają duży potencjał w świadczeniu usług IT na globalne rynki. Atrakcyjność tego regionu rośnie ze względu na dostępność pracowników posiadających specjalistyczne umiejętności, wysoką jakość edukacji, bliskość kulturową, czy przyjazny klimat dla inwestorów zagranicznych. Najatrakcyjniejszą pozycję w rankingu atrakcyjności lokalizacji offshoringu A.T. Kearney w Europie Środkowo-Wschodniej zajmują Bułgaria, Estonia, Rumunia, Litwa, Łotwa, Czechy, Węgry, Polska i Słowacja. W porównaniu z rankingiem z roku 2006 istotnej poprawie uległa pozycja Litwy i Łotwy, natomiast pozostałe kraje mają dużo gorszą pozycję. Globalny kryzys gospodarczy spowodował istotne zmiany w rankingu atrakcyjności państw pod względem prowadzenia działalności offshoringowej. Pozycje swe straciły w porównaniu z rokiem 2006 głównie kraje Europy Środkowo-Wschodniej, przede wszystkim ze względu na wzrost kosztów prowadzenia działalności, w tym zwłaszcza kosztów płac. Znacznie poprawiła się pozycja krajów z Azji Południowo-Wschodniej i Bliskiego Wschodu. Kraje takie jak Egipt, Jordania i Wietnam znalazły się w rankingu po raz pierwszy wśród dziesięciu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji.

FORMY USŁUG OFFSHORINGOWYCH A WYMAGANE KWALIFIKACJE PRACOWNIKÓW

Międzynarodowa wymiana usług zorganizowana jest w specyficznych formach organizacyjnych. Można wyróżnić: offshoring procesów biznesowych i IT, centra usług wspólnych oraz Knowledge Proces Offshoring (KPO) – offshoring procesów opartych na wiedzy. Każda z tych form wymaga zatrudnienia pracowników o zróżnicowanym poziomie kwalifikacji.

W literaturze wprowadza się rozróżnienie pomiędzy offshoringiem IT i offshoringiem procesów biznesowych. Offshoring IT jest związany z technologiami informatycznymi oraz procesami występującymi w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Na offshoring w obszarze IT składają się: wdrażanie lub obsługa nowoczesnych technologii i może dotyczyć wykorzystania Internetu, e-commerce w zakresie baz danych i ich przetwarzania. BPO czyli offshoring procesów biznesowych dotyczy przenoszenia funkcji przedsiębiorstw bez względu na stopień wykorzystania IT np. finansów i księgowości, usług prawnych, inżynierskich, czy analizy i badań rynku [Majchrzak, 2010].

Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności można wyróżnić następujące

formy offshoringu procesów biznesowych BPO:

- ośrodki obsługi telefonicznej (call/contact center) – to ośrodki świadczące usługi wymagające przepływu i przetworzenia informacji np. pomoc informacyjna, doradztwo lub przeprowadzanie badań rynku,
- wspólne ośrodki usługowe (shared services centers) – ośrodki zajmujące się poza obsługą klientów, szerokimi działaniami w sferze administracji np. obsługa księgowo-kadrowa, w tym obsługa transakcji, faktur dostawców, wypłat wynagrodzeń, a także doradztwo prawne [Masłowski, 2005; Majchrzak, 2010, s. 145].

Centra usług wspólnych (shared services centers) to model stosowany przez korporacje międzynarodowe od około dwudziestu lat. Rozwój centrów wiąże się ściśle z rozwojem technologii telekomunikacyjno-informacyjnych. Początkowo były one tworzone dla procesów księgowych i finansowych, a z czasem zakres ich wykorzystania został rozszerzony. Obecnie wciąż w ramach centrów najczęściej świadczonymi są usługi związane z finansami i raportowaniem, IT oraz zaopatrzeniem, realizacją zamówień, zasobami ludzkimi, systemami informatycznymi, zarządzaniem nieruchomościami czy administracją umowami [Majchrzak, 2010].

Nową rozwijającą się formą offshoringu procesów biznesowych jest offshoring oparty na wiedzy Knowledge Proces Offshoring (KPO). Offshoring procesów opartych na wiedzy jest związany z poszukiwaniem siły roboczej, która posiada umiejętności w różnych dziedzinach. Zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów wynika z kompleksowości procesów podlegających offshoringowi.

KPO dotyczy usług, do wytwarzania których potrzebna jest specjalistyczna wiedza ekspercka dotycząca np. analizy i badania rynku, porad prawnych, usług inżynierskich i projektowych. KPO obejmuje usługi finansowe, business&market intelligence.

Formy usług offshoringowych i wymagane do ich realizacji kwalifikacje pracowników przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Formy usług offshoringowych a wymagane kwalifikacje pracowników

Usługi wymagające niskich kwalifikacji	Usługi wymagające średnich kwalifikacji	Usługi wymagające wysokich kwalifikacji
Wprowadzanie danych i centra obsługi telefonicznej	Usługi finansowe, księgowo- we, analiza i przetwarzanie danych, programowanie, usługi typu back-office	Usługi B+R, projektowanie w tym architektoniczne, rozwój oprogramowania, ani- macje, testowanie i analizy medyczne, projektowanie technologii
Bardzo dobra znajomość języ- ków obcych wśród potencjal- nych pracowników oraz trady- cje lingwistyczne kraju	Wyższe kwalifikacje za- leżne od rodzaju usługi	Wysokie kwalifikacje w wąskich dziedzinach wiedzy
Centra obsługi telefonicz-	Usługi typu back-office, usługi IT	Centra usług wspólnych i procesów opartych na wie-

nej/centra kontaktów		dzy
----------------------	--	-----

Źródło: opracowanie własne.

Offshoring coraz częściej dotyczy procesów opartych na wiedzy, które mają na celu wspomaganie innowacyjnej działalności organizacji. Globalizacja umożliwia przedsiębiorstwom dostęp do zasobów siły roboczej i zatrudnianie większej liczby lepiej wykształconej kadry. Dostępność zasobów wysoko wykwalifikowanej siły roboczej powoduje, że organizacje są w stanie pozyskać lepiej wykształconych i efektywnych pracowników z różnych krajów w celu realizacji projektów badawczych. Wykorzystanie offshoringu usług pozwala na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwiększenie działań przedsiębiorstw w sferze innowacji oraz na poprawę jakości oferowanych usług przy jednoczesnej redukcji ich kosztów.

PODSUMOWANIE

Delokalizacja świadczenia usług jest częścią procesów kształtowania się międzynarodowego podziału pracy w gospodarce światowej. Tradycyjnie offshoring jest utożsamiany z korzyściami finansowymi, jednak jest to także proces pozwalający na podniesienie jakości usług i ich innowacyjności.

Offshoring nie jest prostym procesem wydzielenia określonej funkcji i realizowania jej za granicą w ramach własnych struktur organizacyjnych czy też zlecenia jej zagranicznym kooperantom. Działalność offshoringowa obejmuje przede wszystkim nowe typy usług biznesowych i informatycznych, a ponadto w coraz większym stopniu rozwija się w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Proces ten ma strategiczny charakter dla wielu korporacji transnarodowych. Jest on postrzegany jako narzędzie i mechanizm kształtowania przewagi konkurencyjnej i generowania strategicznych korzyści dla korporacji.

Strategia offshoringu prowadzi do wzrostu umiędzynarodowienia działalności i stymuluje proces międzynarodowej ekspansji. Należy zakładać, że offshoring w sferze usług będzie się dynamicznie rozwijał i coraz częściej dotyczył usług skomplikowanych, opartych na wiedzy o coraz wyższej wartości dodanej. Taki trend w światowej gospodarce najprawdopodobniej spowoduje wzrost zapotrzebowania na specjalistów z bardzo wąskich dziedzin wiedzy.

BIBLIOGRAFIA

- Ciesielska D., 2009, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Corbett M.F., 2004, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn.

- Fonfara K. (red.), 2009, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Kałużna K., 2008, *Przepływy usług w Unii Europejskiej [w:] Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa.
- Kopczyński T., 2010, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Liberska B., 2008, *Globalizacja a offshoring usług sektora IT [w:] Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa.
- Majchrzak M., 2010, *Offshoring jako nowoczesna forma świadczenia usług w skali międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 145.
- Masłowski A., *Nowe formy usług opartych na wiedzy*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.
- Oczkowska R., 2005, *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., 2008, *Globalne pozyskiwanie zasobów – zarys problemu*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- Rozkwitalska M., 2007, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.
- Szymaniak A., 2008, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług [w:] Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa.

Streszczenie

W artykule przybliżono offshoring jako najnowszy trend w procesie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw. Wskazano motywy przenoszenia realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę oraz wyboru kierunków ekspansji w tej formie. Artykuł podkreśla możliwości i znaczenie pozyskiwania globalnego zasobu kapitału ludzkiego. Przedstawiono także formy usług offshoringowych i wymagane kwalifikacje pracowników. Wskazano na korzystne kierunki ekspansji umożliwiające pozyskanie odpowiedniej kadry.

Offshoring as a Chance for Usage of Global Resources of Human Capital

Summary

Offshoring as the most modern trend in a process of international expansion of enterprises were presented in the study. There were pointed out some motives for delocalization of production and service processes abroad as well as for choice of the direction of expansion in the form of offshoring. The study highlights possibilities and a role of gaining global resources of human capital. There were also presented some forms of offshoring services and the required qualifications of the employees. Moreover, there were indicated favorable directions of expansion that enable gaining adequate staff.