

DOI: 10.18559/SOEP.2018.4.3

**Elżbieta Marcinkowska**AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii,  
Finansów i Zarządzania Środowiskiem

emarcink@zarz.agh.edu.pl

**KULTURA ORGANIZACYJNA  
ZAGRANICZNYCH CENTRÓW USŁUG  
BIZNESOWYCH W POLSCE**

**Streszczenie:** Na decyzję o wyborze określonej lokalizacji przez zagraniczne centra usług biznesowych, poza czynnikami ekonomicznymi, politycznymi i geograficznymi mają wpływ czynniki kulturowe. Polska w ostatnim dziesięcioleciu stała się jedną z najważniejszych lokalizacji na świecie dla nowoczesnych centrów usług biznesowych. Ważnym czynnikiem kształtującym efektywność międzynarodowych centrów usług jest ich kultura organizacyjna. Podmioty te posiadają własną kulturę organizacyjną, którą kształtuje zarówno kultura narodowa kraju, z którego pochodzi przedsiębiorstwo międzynarodowe, jak i kultura kraju, w którym prowadzona jest działalność. Celem artykułu jest porównanie narodowych kultur organizacyjnych krajów, z których pochodzą zagraniczne centra biznesowe funkcjonujące w Polsce, z narodową kulturą organizacyjną Polski.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, outsourcing, offshoring, przedsiębiorstwa międzynarodowe, centra usług biznesowych, Polska.

**Klasyfikacja JEL:** F23, J24, L24.

**THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF FOREIGN BUSINESS  
SERVICE CENTERS IN POLAND**

**Abstract:** The choice of location by foreign business service centers depends on economic, political, geographical and cultural factors. Poland has become one of the most important locations in the world for modern business services centers in the last decade. An organizational culture is an important factor shaping

the effectiveness of these multicultural service centers. The impact on the organizational culture in foreign business centers have both the culture of the country from which the international enterprise originates and the culture of the country in which the business operates. The purpose of the paper is to compare the national organizational cultures of countries which foreign business centers come from and the national culture of the employees of the country where the activity is conducted.

**Keywords:** organizational culture, outsourcing, offshoring, international enterprises, business service centers, Poland.

## Wstęp

Funkcjonujące w zmiennym otoczeniu współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe<sup>1</sup> szukają pewnych rozwiązań biznesowych, których wdrożenie pozwoli im zbudować trwałą przewagę konkurencyjną. Dla wielu przedsiębiorstw drogą do wzrostu i rozwoju stała się koncepcja offshoringu. Przedsiębiorstwa międzynarodowe przyjmują dwa podstawowe rozwiązania w tym zakresie. Jedno z rozwiązań polega na internalizacji, czyli wydzieleniu z własnych struktur organizacyjnych zadań biznesowych i przeniesieniu ich do spółki córki, filii działającej za granicą w formie inwestycji bezpośrednich. Drugie rozwiązanie oznacza oddanie usług biznesowych zewnętrznemu, zagranicznemu dostawcy. Odnotowywany od dekady intensywny wzrost inwestycji usług offshoringowych pozwala założyć, że trend ten będzie się utrzymywał (Bardhan i Kroll, 2003; Ellram, Tate i Billington, 2007; Roth i Menor, 2003).

Polska w ostatnim dziesięcioleciu stała się jedną z najważniejszych lokalizacji na świecie dla centrów usług biznesowych. Zainteresowanie Polską jako miejscem delokalizacji działalności wynika z wielu przesłanek. Dobra infrastruktura, dostęp do wykształconej i kompetentnej kadry i pozytywny wizerunek biznesowy sprawiły, że przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w segmencie usług biznesowych wybierają Polskę na miejsce prowadzenia działań offshoringowych. Na decyzję o wyborze określonej lokaliza-

---

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa międzynarodowe (w literaturze przedmiotu określane również jako korporacje, spółki, firmy: międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe). W niniejszym artykule, akcentując aspekt własnościowy, przyjęto ujmować przedsiębiorstwo międzynarodowe jako podmiot gospodarczy prowadzący działalność w dwóch lub więcej krajach, gdzie zarówno jednostka macierzysta, jak i jednostki zależne są podporządkowane regulacjom prawnym różnych państw.

cji nowoczesnego centrum biznesowego typu BPO, SSC, R&D, ITO<sup>2</sup> poza czynnikami ekonomicznymi, politycznymi i geograficznymi mają wpływ czynniki kulturowe. Kulturę organizacyjną centrów usług dla biznesu kształtuje zarówno kultura narodowa kraju, z którego te jednostki pochodzą, jak i kultura narodowa kraju, w którym podmioty te prowadzą działalność. Pracownicy korporacji międzynarodowych wchodzą do organizacji wraz z ukształtowaną wcześniejszymi doświadczeniami kulturą narodową i organizacyjną<sup>3</sup> i przenoszą ją na grunt przedsiębiorstwa, co przy wielokulturowości tego typu organizacji może prowadzić do konfliktów i nieporozumień. Kluczem do dobrej komunikacji, skutecznego rozwiązywania konfliktów oraz wspólnej realizacji celów w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest identyfikacja podobieństw i różnic kulturowych i odpowiednie nimi zarządzanie.

Celem artykułu jest porównanie narodowych kultur organizacyjnych krajów pochodzenia zagranicznych centrów biznesowych i Polski. Analizie poddano kultury narodowe tych krajów, których przedsiębiorstwa międzynarodowe najliczniej prezentują centra usług biznesowych w Polsce. Analizę narodowych kultur organizacyjnych przeprowadzono z uwzględnieniem atrybutów różnicujących kultury, zaproponowanych w modelach badania kultury organizacyjnej, które obecnie są przedstawiane w literaturze.

## 1. Przegląd literatury – offshoring i kultura organizacyjna

Współczesne przedsiębiorstwa działające w turbulentnym otoczeniu, w dobie intensywnego rozwoju technicznego i technologicznego, postępującej globalizacji i liberalizacji handlu mają szerokie spektrum działania, prowadzące do nowych, optymalnych rozwiązań w obszarze organizacyjnym, własnościowym i geograficznym. Wybory te prowadzą do stosowania ugruntowanych koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem: outsourcingu i offshoringu. Aby dokonać rozróżnienia definicyjnego obu koncepcji, przy-

---

<sup>2</sup> W artykule przyjęto, że będziemy używać jednego wspólnego określenia – centra usług dla biznesu – reprezentującego w praktyce różnorodne ze względu na zakres świadczonych usług centra: centra outsourcingu procesów biznesowych (BPO); centra usług wspólnych (SSC), centra outsourcingu IT (ITO), centra badawczo-rozwojowe (R&D).

<sup>3</sup> Kultura narodowa to kultura członków danego narodu, która kształtuje się w dzieciństwie i w młodości, z kolei kultura organizacyjna wynika już z doświadczeń zawodowych. Stąd narodowa kultura organizacyjna jest wynikiem wpływu kultury narodowej i organizacyjnej.

muje się, że gdy procesy zachodzą poza granicami organizacyjnymi przedsiębiorstwa przez firmy zewnętrzne działające w tym samym kraju co klient, jest to outsourcing, a gdy za granicą, wówczas takie rozwiązanie określa się jako offshoring. Offshoring jest oparty na dwóch podstawowych modelach:

- *captive offshoring* – to proces, w wyniku którego firma tworzy za granicą oddział lub spółkę zależną kapitałowo; daje to firmie możliwość pełnej kontroli przekazanych procesów produkcyjnych i usługowych;
- *offshore outsourcing* – to proces polegający na przekazaniu do realizacji wybranych działań produkcyjnych lub usługowych firmie zewnętrznej, niepowiązanej kapitałowo, prowadzącej działalność gospodarczą w innym państwie.

Dodatkową klasyfikację offshoringu można przeprowadzić, przyjmując za główne kryterium podziału miejsce lokalizacji firmy offshoringowej. Wówczas należy wyróżnić takie formy offshoringu jak: offshore, nearshoring i farshoring. Nearshoring definiowany jest jako współpraca podmiotów na rynkach bliskich geograficznie i kulturowo, a offshore to współpraca podmiotów na rynkach odległych w sensie geograficznym, ale bliskich kulturowo i ekonomicznie. Farshoring to rynek odległy geograficznie, kulturowo i ekonomicznie (Marcinkowska, 2015, s. 335).

Spora część literatury dotyczącej koncepcji offshoringu jest poświęcona analizie możliwych opcji jego lokalizacji (Kumar, van Fenema i Willcocks, 2009; Lahiri i Kedia, 2011; Lampel i Bhalla, 2011). Mniej miejsca poświęca się w badaniach analizie czynników wpływających na wybór pomiędzy lokalizacją w kraju, nearshoringiem czy offshoringiem (Lewin i Volberda, 2011). Na wybór lokalizacji usług biznesowych w ramach offshoringu wpływ mają wspomniane wcześniej czynniki ekonomiczne i pozaekonomiczne. Spośród pozaekonomicznych atrybutów szczególną rolę odgrywa kultura organizacyjna, kształtowana zarówno przez kulturę narodową przedsiębiorstwa macierzystego, jak i kulturę kraju, w którym świadczone są usługi biznesowe. Pojęcie kultury organizacyjnej jest pojęciem niejednoznacznym. Część badaczy postrzega kulturę, utożsamiając ją z organizacją, która posiada przyjęty system wartości, norm i obowiązujących reguł (Blau, 1968; Hofstede, 2000; Schein, 1985). Inni badacze uważają, że kultura organizacyjna wyraża się w nieformalnych aspektach funkcjonowania organizacji. Atrybutami kultury organizacyjnej są postrzegane przez pracowników wspólne idee, wartości, normy, sposoby komunikowania się, rytuały, czyli to wszystko, co jest w stanie scalić organizację (Cameron i Quinn, 2003; Sikorski, 2002; Strelau, 1998; Zbiegień-Maciąg, 1999). W kulturze organizacyjnej można zatem wyróżnić elementy uchwytny (artefakty językowe,

behawioralne i fizyczne), częściowo uchwytnie (wartości i normy) oraz nieuchwytnie (natura człowieka, natura stosunków międzyludzkich, stosunek do otoczenia) (Schein, 1985; Steinmann i Schreyögg, 1998; Czerska, 2003). W wypadku kultury organizacyjnej przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym szczególnego znaczenia nabierają sposób komunikowania się, klimat panujący w firmie i relacje międzyludzkie.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych wpływają takie czynniki jak:

- kultura kraju, w którym prowadzona jest działalność,
- kultura kraju, z którego jednostka pochodzi,
- postawa i działania liderów organizacji (kierownictwa firmy),
- misja i strategia firmy,
- pozostałe czynniki kształtujące kulturę (historia firmy, jej wiek, wielkość, doświadczenia, artefakty, wartości i normy, filozofia organizacji, relacje międzyludzkie itd.).

## 2. Modele narodowej kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to czynnik, który ma wpływ nie tylko na proces decyzyjny dotyczący lokalizacji usług biznesowych, ale również na późniejszą współpracę między firmą a klientami, jej przebieg i odnoszone korzyści. Kształtuje też relacje i przebieg współpracy wewnątrz firmy, wśród zatrudnionych pracowników. Wpisana do teorii organizacji zarządzania, stała się przedmiotem licznych badań naukowych próbujących wskazać wpływ kultury danej społeczności na organizacje (Fukuyama, 1997; Hofstede, 1980, 2000; Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010; Gesteland, 2000; Gelfand, Erez i Aycan, 2007; Trompenaars i Hampden-Turner, 2002). Według tych autorów, analizując kulturę określonego kraju, można z dużym prawdopodobieństwem określić kulturę organizacyjną przedsiębiorstw działających na jego terytorium. Autorzy ci dokonali wyróżnienia atrybutów kulturowych, dzięki którym można scharakteryzować kulturę organizacyjną.

Zaproponowane w artykule atrybuty kulturowe nie są jedynymi, jakie w swoich modelach przedstawili autorzy. Zostały one dobrane przez autorkę ze względu na ich znaczenie dla zarządzania organizacją wielokulturową<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Wielokulturowość to zbiór różnorodnych, wzajemnie się przenikających kultur; kultura narodowa jest w tym kontekście jedną z wielu zmiennych kształtujących to, co do organizacji wnosi jednostka (Jankowska-Miśkiewicz, 2011; Glińska-Noweś, 2007, s. 146).

Wyróżniono kultury:

- wysoko i nisko kontekstowe,
- monochroniczne i polichroniczne,
- wysokiego i niskiego zaufania,
- indywidualistyczne i kolektywistyczne,
- wysokiego i niskiego dystansu władzy,
- wysokiego i niskiego unikania niepewności,
- propartnerskie i protransakcyjne.

Kultura wysokiego kontekstu oznacza, że przekazywanie informacji w organizacji odbywa się przy użyciu niewielu słów, a przekaz informacji wzmacniają podteksty, aluzje. W kulturze niskiego kontekstu informacja musi być pełna, wszelkie szczegóły jasno wyjaśnione.

Kultura monochroniczna cechuje się dbałością o przestrzeganie procedur, kolejności wykonywanych czynności, dotrzymywaniem wyznaczonych terminów, a kontakty między pracownikami są w wysokim stopniu sformalizowane. W kulturze polichronicznej akceptuje się wykonywanie kilku czynności jednocześnie. Dotrzymanie terminów nie jest tak bardzo oczekiwane jak w kulturze monochronicznej. Stosunkowo łatwo nawiązuje się relacje i zazwyczaj mają one charakter długoterminowy.

Kolejny podział kultur opiera się na ocenie stopnia zaufania w organizacjach. Jest to szczególnie ważny atrybut w wypadku organizacji międzynarodowych, gdzie wzajemne zaufanie partnerów odgrywa istotną rolę, tworzy odpowiedni klimat do współpracy, sprzyja osiąganiu celów przez organizacje, wpływa na rozwój i trwałość firmy. W kulturze wysokiego zaufania są mocno rozwinięte więzi społeczne, a przedstawiciele tej kultury angażują się chętnie w działalność na rzecz organizacji czy określonej grupy. W kulturze niskiego zaufania istnieją mocne relacje rodzinne, ale wobec osób spoza rodziny zachowuje się niski poziom zaufania.

Spółczeństwo indywidualistyczne lub kolektywistyczne to wymiar podkreślający różnice między kulturami na tle roli, jaką przypisuje się jednostce. Atrybut ten podkreśla stopień, w jakim pracownicy są w stanie zaakceptować dominację wspólnych interesów nad jednostkowymi. Jest szczególnie ważny w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi.

Dystans władzy, jako element różnicujący narodową kulturę, podkreśla stosunek do zjawiska nierówności, szczególnie uwypuklony w relacjach przełożony-podwładny. Kultury o małym dystansie władzy charakteryzuje dążenie do ograniczenia nierówności między pracownikami, również w obszarze wynagrodzeń. W tego typu kulturze pracodawca i pracownik działają wspólnie, bo dostrzegają istotę i wagę współpracy. Przeciwnie kształtują

się wyróżnione atrybuty w kulturach dużego dystansu władzy. Tu akceptowane są nierówności między pracownikami, co podkreśla przyjęta hierarchia w przedsiębiorstwach.

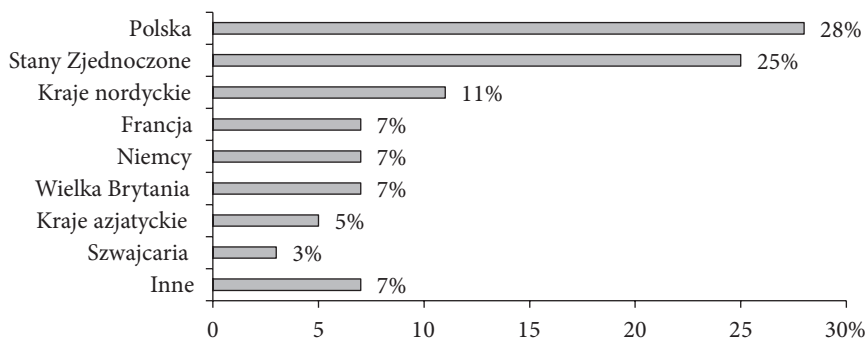
Unikanie niepewności jest kolejnym czynnikiem różnicującym kultury. Pokazuje nastawienie pracowników do zmian oraz to, jak radzą sobie z niepewnością. W krajach o wysokim stopniu unikania niepewności traktuje się to zjawisko jako stan zagrożenia, który należy przezwyciężyć. Pracownicy działają pod wpływem wysokiego stresu i lęku. Takie nastawienie prowadzi do frustracji, poczucia niespełnienia i braku satysfakcji. Na drugim biegunie są społeczeństwa o niskim stopniu unikania niepewności, gdzie niepewność oznacza coś nowego, budzi ciekawość, stwarza nowe szanse i możliwości.

Kultura propartnerska jest nakierowana na współpracę długoterminową, opartą na dobrych relacjach i na zaufaniu. Realizacja wspólnych przedsięwzięć jest możliwa dopiero wtedy, gdy te relacje są utrwalone. Protransakcyjna kultura jest nastawiona na osiągnięcie celu, wykonanie wyznaczonego zadania. Zadanie powinno być zrealizowane jak najszybciej, ponieważ generuje koszty, a te należy minimalizować. Relacje biznesowe są zawierane szybko, w sposób bezpośredni.

### **3. Zagraniczne centra usług biznesowych w Polsce a narodowa kultura organizacyjna**

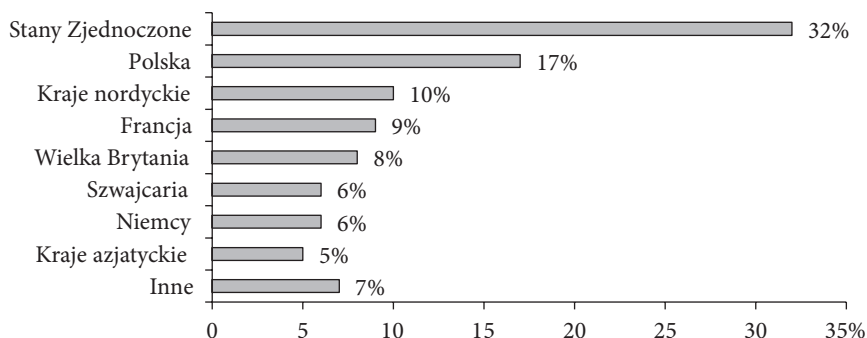
Polska w ostatniej dekadzie stała się jedną z najczęściej wybieranych lokalizacji usług offshoringowych na świecie. Dotychczasowe doświadczenia rynku usług biznesowych w Polsce prowadzą do kolejnych inwestycji zagranicznych w tym sektorze. Centra usług dla biznesu przyjęły różne modele i funkcjonują w formie BPO, SSC, ITO i R&D. Pozycję dominującą w liczbie funkcjonujących centrów usług biznesowych w Polsce posiadają firmy zagraniczne. W Polsce funkcjonuje 936 centrów dla biznesu, z czego 676 to centra z kapitałem zagranicznym. Zatrudnienie w zagranicznych centrach przekroczyło ponad 177 tysięcy pracowników, co stanowi 83% wszystkich zatrudnionych w całym sektorze (ABSL, 2016, s. 7). Przedsiębiorstwa lokalizujące centra w Polsce pochodzą przede wszystkim z Europy Zachodniej (35% wszystkich centrów) i ze Stanów Zjednoczonych (25%). Struktura centrów usług w podziale na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej została przedstawiona na rysunku 1.

Jeśli odniesiemy udział centrów do zatrudnienia, to pierwsze miejsce w takiej strukturze zajmują Stany Zjednoczone zatrudniające 32% wszyst-



**Rysunek 1. Struktura centrów usług w podziale ze względu na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej**

Źródło: na podstawie: (ABSL, 2016, s. 25).



**Rysunek 2. Struktura zatrudnienia w centrach usług w podziale ze względu na miejsce siedziby centrali firmy macierzystej**

Źródło: na podstawie: (ABSL, 2016, s. 25)

kich pracowników centrów; kraje Europy Zachodniej zatrudniają łącznie 39%, a rodzime centra usług 17% pracowników (rysunek 2).

W Polsce ma zastosowanie przede wszystkim model nearshoringu, czyli lokalizacja została wybrana ze względu na podobieństwa kulturowe i geograficzne (kraje Europy Zachodniej). Druga dominująca forma offshoringu opiera się na lokalizacji odległej geograficznie, ale bliskiej kulturowo i ekonomicznie (Stany Zjednoczone). O wyborze lokalizacji zdecydowały: wysoko oceniana infrastruktura (nowoczesne powierzchnie biurowe, komunikacja), wizerunek biznesowy i kulturowy Polski oraz dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry.

Centra biznesowe działające w Polsce to jednostki, w których poza Polakami zatrudnienie znajduje wielu cudzoziemców pochodzących z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych i Ukrainy (tabela 1).

**Tabela 1. Zatrudnienie cudzoziemców w centrach biznesowych – wybrane parametry**

Wybrane parametry	Udział (w %)
Centra zatrudniające cudzoziemców	86
Średni udział cudzoziemców wśród wszystkich pracowników zatrudnionych w centrach usług	9
Maksymalny udział cudzoziemców zatrudnionych w pojedynczym centrum w ogólnej liczbie zatrudnionych	80
Udział centrów zatrudniających co najmniej 10% cudzoziemców wśród wszystkich zatrudnionych	34

Źródło: na podstawie: (ABSL, 2016, s. 36).

Spośród wszystkich centrów 86% zatrudnia cudzoziemców. Trzon zatrudnienia stanowią absolwenci polskich wyższych uczelni. Średni wiek pracownika zatrudnionego w zagranicznych centrach biznesu nie przekracza 30 lat (ABSL, 2016, s. 24-36).

Przedsiębiorstwa zagraniczne tworzące centra BPO, SSC, ITO czy R&D w Polsce pochodzą z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Można przyjąć, że charakteryzuje je zbliżona kultura organizacyjna. Należą do kultur niskiego kontekstu (wyjątkiem jest Francja), indywidualistycznych, monochronicznych. Cechuje je niski dystans władzy, niski stopień niepewności (wyjątkiem jest Francja) i protransakcyjność. Polska kultura organizacyjna cechuje się atrybutami zbliżonymi do kultury krajów Europy Zachodniej. Należymy, podobnie jak większość krajów Europy Zachodniej i Stany Zjednoczone, do kultur monochronicznych, lekko indywidualistycznych i protransakcyjnych. Odróżnia nas od krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych: wysoki dystans władzy, wysoka kontekstowość i niski stopień niepewności (tabela 2).

W badaniach prowadzonych przez G. Hofstede go poziom dystansu władzy w Polsce jest wysoki i osiąga 68%, natomiast w Stanach Zjednoczonych 40%, w Niemczech 35%, w Szwecji 31% i we Francji 68% (Hofstede, 2017). Warto dodać, że w wypadku działających centrów usług dla biznesu mamy specyficzną sytuację w sferze zatrudnienia. Wynika to z tego, że w badanych centrach zatrudnienie znajduje szczególnie grupa pracownicza. Są to

**Tabela 2. Narodowa kultura organizacyjna w Europie Zachodniej, Stanach Zjednoczonych i w Polsce – charakterystyka**

Cechy kultury organizacyjnej	Charakterystyka
Narodowa kultura organizacyjna Polski*	
Polska: – wysoki dystans władzy – wysoka kontekstowość – niska monochroniczność – lekko indywidualistyczna – wysoki stopień niepewności – protransakcyjność	Dominuje kultura hierarchii. Pracownicy komunikują się ze sobą, uwzględniając miejsce zajmowane w hierarchii, co wynika z dużego dystansu władzy. Cechy komunikacji: stosowanie zwrotów grzecznościowych, utrzymywanie formalnej struktury wiadomości tekstowych, respekt dla przełożonych. Wysoki dystans władzy może prowadzić do zniekształcania komunikatów, jak również do rozpowszechniania plotek i domysłów. Pomiedzy przełożonym a podwładnym nie dochodzi do otwartych i bezpośrednich dyskusji, w których pracownik przedstawiałby swój punkt widzenia. Awans jest raczej wynikiem nadania. Słabo wypadają takie wartości jak praca zespołowa, współuczestnictwo i zaangażowanie. Pracownicy odczuwają duży stres, silny niepokój, stałe zagrożenie, strach przed ryzykiem, są nietolerancyjni oraz niezdecydowani wobec nowych produktów i technologii
Kultura organizacyjna w krajach Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych	
Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania: – niski dystans władzy – niska kontekstowość – monochroniczność – indywidualistyczna – niski stopień niepewności – protransakcyjność	Hierarchia w organizacjach ma małe znaczenie, mocno pracuje się nad powiązaniem poziomymi, styl rządzenia ma charakter demokratyczny. Przełożony ma wysokie kwalifikacje, potrafi swoją postawą wzbudzać zaufanie i zaangażowanie pracowników. Niska niepewność oznacza akceptację tego zjawiska. Pracowników charakteryzuje większa samodzielność w działaniu i aktywne podejmowanie ryzyka. Kultura organizacyjna promuje otwartą, efektywną pracę zespołową. Duża otwartość na nowe pomysły, innowacyjność
Francja – wysoki stopień kontekstowości – wysoki stopień niepewności	

\* Charakterystyka polskiej kultury organizacyjnej przedstawiono ogólnie. Jest wynikiem porównania dotychczasowych badań nad kulturą organizacyjną w polskich firmach.

Źródło: na podstawie: (Konopka i Wekselberg, 2016; Jankowska-Michulowicz, 2011; Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010, Hofstede 2017; Wolfarth i Heidtman, 2010; Sitko-Lutek, 2004, Nasierowski i Mięka, 1998).

ludzie młodzi, ambitni, wykształceni, znający języki obce. Część z nich legitymuje się wcześniejszymi doświadczeniami zawodowymi w firmach międzynarodowych, co potwierdza wysoki (15%) poziom rotacji pracowników w centrach usług dla biznesu. Badania nad młodym pokoleniem w Polsce wskazują, że pewne akcenty charakterystyczne dla kultury narodowej młodych padają inaczej niż dla całej populacji. Młodzi idą w kierunku mocniejszego indywidualizmu i małego dystansu władzy (Bokszański, 2007; Boni, 2011). To może oznaczać, że kultura organizacyjna pracowników centrów usług biznesowych jest zbliżona dzisiaj do kultury organizacyjnej krajów, z których pochodzą inwestorzy. Przedstawione dotychczas rozważania na temat kultury organizacyjnej w centrach usług biznesowych wskazują na potrzebę przeprowadzenia autorskich badań ankietowych, które pozwoliłyby głębiej przeanalizować temat podejmowany w artykule.

## Zakończenie

Rozwijające się zagraniczne centra nowoczesnych usług biznesowych to miejsce mieszania się wielu kultur. Zarządzanie w tego typu organizacjach, przy znaczącym zróżnicowaniu kulturowym, niesie dla organizacji zarówno pozytywne aspekty, jak i pewne zagrożenia. Korzyściami są: pewna otwartość na zmiany, otwartość na nowe pomysły, odmienne sposoby rozwiązywania problemów. Natomiast negatywne aspekty, jakie mogą wystąpić, dotyczą przede wszystkim braku zrozumienia w komunikacji, odmiennego definiowania pewnych wspólnych pojęć. W zarządzaniu międzykulturowym naturalne stają się problemy na poziomie zarządzania ze względu na złożoność i wieloznaczność zaistniałych sytuacji oraz trudności w ustalaniu i realizacji wspólnych działań.

Działające w Polsce centra zagraniczne pochodzą przede wszystkim z krajów Europy Zachodniej, dla których Polska jest bliska kulturowo, geograficznie, politycznie i ekonomicznie. Drugim ważnym inwestorem w centra usług biznesowych są Stany Zjednoczone, które wprawdzie są odległe geograficznie, ale bliskie nam kulturowo. Bliskość kulturowa jest jednym z istotnych czynników wpływających na decyzje o offshoringu usług biznesowych. Europa Zachodnia wybrała w tego typu inwestycjach model nearshoringu, a Stany Zjednoczone realizują koncepcję offshore.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe działające w Polsce wdrażają w swoich centrach sprawdzone rozwiązania w obszarze kultury organizacyjnej, której cechy ukształtowała przede wszystkim kultura kraju macierzystego.

Trudno jednak nie uwzględnić wpływu kultury kraju, w którym prowadzą działalność zagraniczne centra biznesowe, na ich kulturę organizacyjną. Tym, co różni polską kulturę organizacyjną od kultury organizacyjnej w Europie Zachodniej, jest wysoki dystans władzy i wysoka kontekstowość. Ważne w tego typu organizacjach jest to, by realizowany model zarządzania niwelował negatywne skutki wynikające z różnic kulturowych, ale równocześnie wykorzystywał podobieństwa kulturowe. Odpowiednią strategią zarządzania międzykulturowego w centrach usług biznesowych byłaby strategia współpracy kulturowej (Koźmiński, 2004, s. 187) – w ramach jednej organizacji dochodzi do przenikania się różnych kultur i w efekcie prowadzi to do podejmowania starań na rzecz ujednoczenia kultury organizacyjnej.

## Bibliografia

- ABSL. (2016). *Business services sector in Poland 2016*. Pobrane 10 marca 2017 z [http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport\\_ABSL\\_2016\\_PL.pdf](http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf)
- Bardhan, A. D. i Kroll, C. A. (2003). The new wave of outsourcing. *Fisher Center for Real Estate and Urban Economics Research Report Series*, 1103.
- Blau, P. M. (1968). Organisations, theories. W: D. L. Sills (Ed.). *International Encyclopedia of social sciences*. New York: McMillan.
- Bokszański, Z. (2007). *Indywidualizm a zmiana społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boni, M. (2011). *Młodzi 2011. Raport*. Pobrane 12 marca 2017 z [http://www.nck.pl/media/study/mlodzi\\_2011.pdf](http://www.nck.pl/media/study/mlodzi_2011.pdf)
- Cameron, K. S. i Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Ellram, L. M., Tate, W. L. i Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operational Management*, 26(2), s. 148-163.
- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gelfand, M. J., Erez, M. i Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- Gesteland, R. R. (2000). *Różnice kulturowe w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: National differences in thinking and organizing*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. H. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.H. (2017). *The 6 dimensions of national culture*. Hofstede Insights. Pobrane 12 marca 2017 z <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Jankowska-Miśkiewicz, M. (2011). Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 61-74.
- Konopka, P. i Wekselberg, V. (2016). Kultura organizacyjna w Polsce a zarządzanie, czyli na co zwracać szczególną uwagę. *PersonelPLUS*, październik, 62-66. Pobrano 10 marca 2017 z [http://iakg.pl/wp-content/uploads/2016/11/10-2016\\_5\\_HRM\\_Wekselberg.pdf](http://iakg.pl/wp-content/uploads/2016/11/10-2016_5_HRM_Wekselberg.pdf)
- Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kumar, K., Fenema, P. C. van i Willcocks, L. (2009). Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies*, 40(4), s. 642-667.
- Lahiri, S. i Kedia, B. L. (2011). Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 20(3), 252-263.
- Lampel, J. i Bhalla, A. (2011). Living with offshoring, The impact of offshoring on the evolution of organizational configurations. *Journal of World Business*, 43(3), 346-358.
- Lewin, A. Y. i Volberda, H. W. (2011). Co-evolution of global sourcing. The need to understand the underlying mechanisms of firm-decision to offshore. *International Business Review*, 20(3), 241-251.
- Marcinkowska, E. (2015). Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usług. W: E. Nowak i P. Bednarek (red.). *Rachunkowość a controlling*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nasierowski, W. i Mikuła, B. (1998). Cultural dimensions of Polish managers: Hofstede's indices. *Organization Studies*, 19(3), 495-509.
- Roth, A. i Menor, L. (2003). Insights into services research: A research agenda. *Production and Operations Management*, 12(2), 145-164.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sitko-Lutek, A. (2004). Wpływ znajomości kulturowych uwarunkowań doskonalenia menedżerów na skuteczność procesów organizacyjnego uczenia się.

- W: A. Stabryła (red.). *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym* (s. 251-260). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Steinmann, H. i Schreyögg, G. (1998). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Trompenaars, F. i Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wolfarth, A. i Heidtman, J. (2010). Współdziałanie zamiast rywalizacji. *Harvard Business Review Polska*, 87.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.