

Kazimierz Perechuda, Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLE, FUNKCJE I UMIEJĘTNOŚCI AGENTÓW I MENEDŻERÓW WIEDZY W PROCESACH OUTSOURCINGOWYCH

Streszczenie: Referat obejmuje następujące zagadnienia: rozwój i ekspansję rynku usług outsourcingowych, rolę i funkcje menedżera outsourcingu, definicje menedżerów i agentów wiedzy oraz ich nowe funkcje w procesach komunikacji i transferu wiedzy między stronami kontraktów outsourcingowych.

Słowa kluczowe: outsourcing, zarządzanie outsourcingiem, zarządzanie wiedzą, agenci wiedzy, menedżerowie wiedzy.

1. Wstęp

Realizacja projektów outsourcingowych pozwala na zdobycie nowej wiedzy o dostawcach, o procesie outsourcingu, zarządzaniu projektem outsourcingowym oraz o organizacji i branży, w której funkcjonuje. W tym kontekście organizacje, które zdecydowały się na implementację outsourcingu i chcą zarządzać wiedzą, powinny stworzyć plan oceny, transferu, rozwoju i zatrzymania wiedzy w firmie.

Zarządzanie wiedzą, w którym menedżerowie, agenci i pracownicy wiedzy mają niezmiernie ważną rolę, może obejmować wymianę najlepszych praktyk, pomysłów, innowacji i koncepcji doskonalenia pomiędzy pracownikami firmy-klienta i na linii klient-dostawca. Jak zauważają Power, Desouza i Bonifazi, warto prowadzić regularne spotkania z udziałem całego personelu związanego z procesem outsourcingu i założyć firmową „skarbnicę”, do której pracownicy mogliby kierować pomysły i pytania [Power, Desouza, Bonifazi 2008, s. 182].

2. Istota procesów outsourcingowych

W praktyce obserwuje się ogromne zainteresowanie outsourcingiem i offshoringiem różnych obszarów funkcjonowania firmy. Chociaż wiedza organizacji na temat outsourcingu rośnie wraz z rozwojem rynku usług outsourcingowych, wielu menedże-

rów wciąż nie zauważa znaczenia właściwego zarządzania kontraktem outsourcingowym na wszystkich jego etapach. Organizacje skupiają się na konstruowaniu kontraktu outsourcingowego, zapominając często o ciągłym monitorowaniu przebiegu współpracy i reagowaniu na występujące problemy, stąd kontrakty dość często kończą się niepowodzeniem.

Znajomość reguł zarządzania współpracą outsourcingową wydaje się szczególnie istotna, gdy dotyczy obszarów bardzo złożonych, dynamicznie się zmieniających, wymagających ogromnych nakładów finansowych, w przypadku których najmniejszy błąd może spowodować duże, trudne do zrekompensowania straty.

Outsourcing, czyli zlecenie wykonywania usług firmom zewnętrznym, jako narzędzie i praktyka biznesowa jest obecnie spotykany w mniejszym lub większym stopniu w niemalże każdym obszarze funkcjonowania organizacji. Chociaż początkowo dotyczył on głównie funkcji pomocniczych, takich jak: ochrona mienia, dostarczanie posiłków, usługi typowo biurowe lub słabo związane z działalnością podstawową (świadczenie tego typu usług bywa czasem określane zarządzaniem infrastrukturą), obecnie nie jest wykluczone zlecenie na zewnątrz także usług o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji. Wiele organizacji wydziela takie usługi, jak: zarządzanie kadrami (outsourcing HR), marketing, finanse i księgowość. Od lat 90. wraz z przyspieszonym procesem globalizacji gospodarki światowej i wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych rośnie znaczenie outsourcingu IT polegającego na wydzieleniu i przeniesieniu usług informatycznych do firmy zewnętrznej. Jak piszą Power, Desouza i Bonifazi: „Outsourcing prac wymagających wiedzy rozpowszechnia się w szybkim tempie. Jeszcze kilka lat temu nie słyszeliśmy o firmach zlecających na zewnątrz swoje badania rozwojowe, a dziś ta praktyka jest dość powszechna, nawet jeśli dane przedsiębiorstwo uznaje je za część swoich kompetencji kluczowych odróżniających je od konkurentów” [Power, Desouza, Bonifazi 2008, s. 15]. Mówi się nawet o outsourcingu procesów wiedzy, który oznacza outsourcing procesów biznesowych wymagających wysokich kwalifikacji i wiedzy. Firmy prowadzące działalność w zakresie outsourcingu procesów wiedzy (*Knowledge Process Outsourcing* – KPO) zatrudniają wysokiej klasy specjalistów (często z doktoratami) w krajach o niskich kosztach wytwarzania. Outsourcing badań i analiz stosują zarówno największe międzynarodowe banki inwestycyjne, jak i małe (średnie) firmy notowane na giełdach.

Dzięki globalizacji usług poszukiwania potencjalnych dostawców usług nie muszą ograniczać się do bliskiego otoczenia. Firmy mogą sięgać do źródeł zasobów rozproszonych po całym świecie w zależności od korzyści, jakie może zapewnić zagraniczny dostawca.

Rozwojowi rynku outsourcingu sprzyja obecna sytuacja ekonomiczna, która zmusza organizacje do poszukiwania możliwości zwiększania efektywności i obniżania kosztów funkcjonowania. Organizacje, które decydują się na outsourcing, zazwyczaj pozbywają się kosztów związanych z utrzymywaniem personelu, infra-

struktury czy powierzchni biurowej w zamian za stałą miesięczną opłatę, co ma dać istotne oszczędności. Niższa cena usług zewnętrznych wynika ze specjalizacji i z efektu skali, ponieważ dla dostawcy usług to zwykle działalność podstawowa, na której zna się najlepiej i którą świadczy wielu klientom, rozkładając koszty stałe i negocjując rabaty ze swymi poddostawcami.

Outsourcerzy przejmują zazwyczaj te obszary, w których budowa kompetencji wewnątrz firmy byłaby zbyt droga i znacząco powiększała koszty przedsiębiorstwa – takie, które np. wymagają odpowiedniej infrastruktury: specjalnych warunków, odpowiedniego budynku, klimatyzacji, monitoringu czy środków bezpieczeństwa [Sobińska 2010b]. Nie należy zapominać o wielu innych potencjalnych motywach, a zarazem korzyściach wykorzystania outsourcingu, takich jak np. usprawnienie procesów obsługi klientów, zwiększenie elastyczności działania, poprawa jakości usług. Można natomiast przypuszczać, że rola i znaczenie outsourcingu jako jednego z najbardziej efektywnych narzędzi biznesowych, zwłaszcza w okresie spowolnienia gospodarczego, będzie rosła przede wszystkim z dwóch powodów: ze względów ekonomicznych, jak i braku możliwości zapewnienia w przedsiębiorstwie dostępu do umiejętności i wiedzy specjalistycznej.

3. Funkcje i rola menedżera outsourcingu w zarządzaniu informacją i wiedzą

W przypadku outsourcingu zarządzanie wybranym działem (wykorzystywanie własnych zasobów) zmienia się w zarządzanie outsourcingiem w stopniu zależnym od zakresu outsourcingu. Różnice pomiędzy wymienionymi dwiema formami przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Różnice w zarządzaniu insourcingiem i outsourcingiem

Insourcing (wykorzystanie zasobów wewnętrznych)	Outsourcing
Przewaga zarządzania przychodami	Przewaga zarządzania wydatkami
Bezpośrednia kontrola	Negocjacje
Rutynowe operacje	Planowanie, szacowanie
Zarządzanie kadłą	Zarządzanie relacjami międzyludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cullen, Willcocks 2006, s. 174].

Zadania menedżera outsourcingu istotnie wykraczają poza samo administrowanie umowy – musi on dbać o to, by porozumienie osiągało swoje strategiczne i taktyczne cele przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka. Jego kluczową rolą jest zarządzanie wydajnością i efektywnością relacji, procesów i wyników w sposób systematyczny, zapewniając jednocześnie, że organizacja jest przygotowana na nieprzewidziane okoliczności i jest zabezpieczona przed nimi.

Menedżer outsourcingu powinien działać z:

- praktyczną wiedzę z wielu dziedzin,
- należytą starannością, by nie narazić organizacji na straty oraz
- ze świadomością, że outsourcing jest środkiem do osiągnięcia celów, a nie celem samym w sobie.

Tabela 2 prezentuje zestaw umiejętności, jakimi powinien charakteryzować się dobry menedżer outsourcingu.

Tabela 2. Umiejętności menedżera outsourcingu

Typ umiejętności	Przykładowa umiejętność
Umiejętności finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • Rachunkowość – jeśli umowa przewiduje wgląd w księgi rachunkowe • Zarządzanie kosztami – ocena, modelowanie i śledzenie • Analiza cen – opcje i analiza czułości
Umiejętności interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja – określenie dwukierunkowych potrzeb • Współpraca – umiejętności interpersonalne, silna motywacja własna • Negocjacje – strategia, prowadzenie i administracja • Zmiany organizacyjne – planowanie i kierowanie zachowaniami w celu osiągnięcia celów, umiejętność utrzymania zaufania i wsparcia zarówno kierownictwa, jak i odbiorców usług • Zarządzanie relacjami – wychodzenie poza tradycyjne antagonistyczne relacje do podejścia partnerskiego
Umiejętności procesowe	<ul style="list-style-type: none"> • Administracyjne – prowadzenie ewidencji, procesy zatwierdzania, dystrybucji i kontroli • Prognozowanie – przyszłe wymagania oraz zmiany • Dostosowanie organizacyjne – procesy restrukturyzacji i rozliczania na potrzeby realizacji zamówienia • Planowanie – strategiczne i operacyjne • Zarządzanie problemami – szybkie rozpoznanie i rozwiązywanie • Zarządzanie projektami – dobre rozumienie wymagań biznesowych, wprowadzanie w życie i monitorowanie zadań, pozyskiwanie środków i terminów potrzebnych do realizacji wymaganych działań • Zarządzanie jakością – najlepsze praktyki, standardy przemysłowe itp. • Raportowanie – opracowywanie i przygotowywanie
Umiejętności specjalistyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Audyt – umowy zgodności, wewnętrzna kontrola, poziom wydajności i kosztów • Umowy prawne – w szczególności zmiany, rozstrzyganie sporów • Zarządzanie wynikami – pomiary, raportowanie i analiza porównawcza • Zarządzanie ryzykiem – identyfikacja i minimalizacja • Umiejętności techniczne – szeroka wiedza techniczna oraz świadomość potrzeby i chęć wprowadzania zmian technologicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cullen, Willcocks 2006; Sparrow 2003].

Przed przystąpieniem do wdrażania outsourcingu menedżer outsourcingu ma do wykonania liczne czynności, z których najważniejsze to:

- a) sprawdzenie i zweryfikowanie danych o potencjalnych dostawcach (referencji) i upewnienie się, czy dostawca prawidłowo rozumie oczekiwania organizacji;
- b) przygotowanie zespołu odpowiedzialnego za implementację projektu outsourcingu – zadbanie, aby osoby wchodzące w jego skład posiadały odpowiednią wiedzę, umiejętności i metody działania;
- c) precyzyjne ustalenie momentu startu projektu, ról i zakresu odpowiedzialności firmy zlecającej i dostawcy;
- d) dbanie o odpowiednią motywację zespołu odpowiedzialnego za projekt outsourcingu i właściwą komunikację w zespole i poza nim; szybkie rozwiązywanie problemów związanych z różnicami kulturowymi i językowymi (w przypadku offshoringu, czyli współpracy z firmą zagraniczną o odległej lokalizacji);
- e) odpowiednie zarządzanie relacją z dostawcą/dostawcami.

Korzystanie z outsourcingu nie oznacza mniejszego wysiłku w zarządzanie danym (wydzielanym) obszarem organizacji, zmienia jedynie jego formę. Istotną kwestią podczas zarządzania projektem outsourcingowym jest uwzględnienie możliwości popełnienia błędu przez dostawcę. Zadaniem organizacji jest zorganizowanie grupy wykwalifikowanych pracowników, którzy będą nadzorować pracę dostawcy po to, by mogli oni w odpowiedniej chwili zareagować na pojawiający się problem.

Menedżer outsourcingu powinien zarządzać wszystkimi częściami projektu oraz brać udział w każdym etapie cyklu życia outsourcingu. Wymaga to odpowiedniego wykształcenia, doświadczenia i umiejętności. W zależności od organizacji rola ta może być powierzona dyrektorom działów wybranych do wydzielenia, kierownikom lub kierownikom projektów.

4. Wpływ agentów i menedżerów wiedzy na przebieg procesu outsourcingu

Różnice między rolami i funkcjami menedżerów i agentów wiedzy są nader nieostre. W niniejszym artykule menedżer wiedzy jest mocniej zorientowany na wnętrze organizacji, koncentrując się głównie na takich funkcjach, jak:

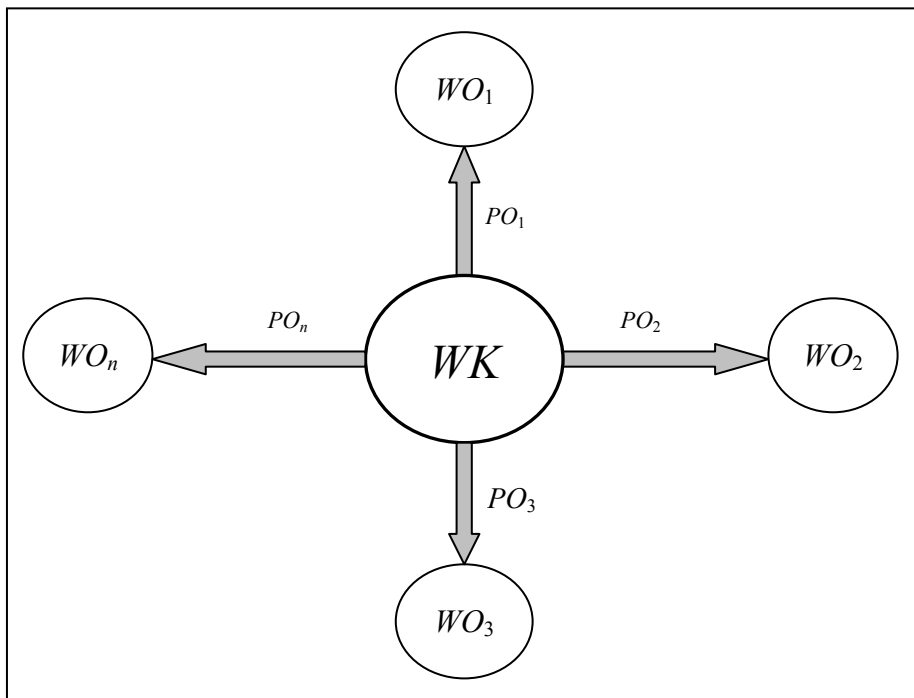
- monitoring otoczenia,
- wywiad „wiedzowy”,
- przechwytywanie wiedzy korporacyjnej od *stakeholders* oraz kooperantów,
- benchmarkingowa imitacja wiedzy jawnej konkurentów,
- penetracja wiedzy niejawnej w sektorach *high-technology*,
- przetwarzanie i utylizacja wiedzy wewnątrz firmy.

Agenci wiedzy natomiast przemieszczają się w sieciach, które *de facto* mają charakter outsourcingowy związany z narastającym procesem wydzielenia funkcji pomocniczych i wspierających, co jest charakterystyczne dla klasycznego outsourcingu.

W nowoczesnym outsourcingu mamy do czynienia z wydzieleniem na zewnątrz części wiedzy korporacyjnej, która jest zarządzana przez zewnętrzne, niezależne podmioty. W ten sposób tworzy się sieć outsourcingowanych wysp wiedzy, które mają charakter autonomiczny, zaczynają „pulsować” własnym życiem (rys. 1).

Coś, co jest wydzielone z pewnej całości, zawsze będzie dążyć do totalnego usamodzielnienia się. Takie są prawa wszechświata. Dotyczy to w takiej samej mierze przyrody zarówno ożywionej, jak i nieożywionej.

Jednocześnie niedzielenie się wiedzą prowadzi do jej szybszego skostnienia, zużycia i nieprzydatności, a tym samym utraty części kluczowych kompetencji.



WK – wiedza korporacyjna firmy integratora,

WO_{1,2,3,n} – wiedza outsourcingowa,

PO_{1,2,3,n} – procesy outsourcingu.

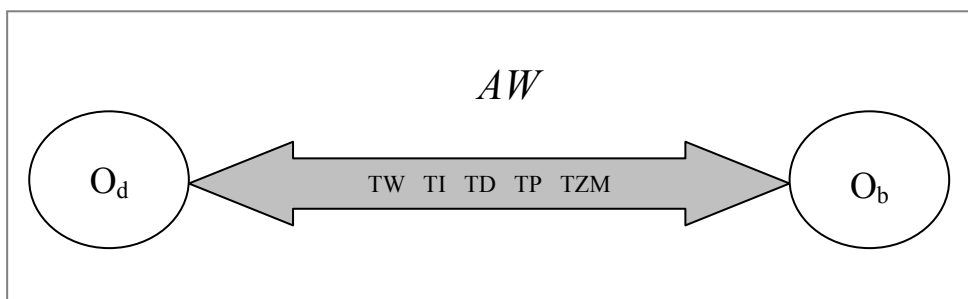
Rys. 1. Procesy outsourcingu wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

W celu uniknięcia powyższych skrajności autorzy proponują uruchomienie agentów wiedzy, którzy przemieszczają się będą między outsourcingodawcą i outsourcingobiorcą (rys. 2), realizując następujące funkcje:

- harmonizowanie potencjałów wiedzy,
- wyrównywanie potencjałów wiedzy,

- uzgadnianie struktur wiedzy,
- zapobieganie autonomizacji wydzielonych zasobów wiedzy,
- dopasowywanie częstotliwości drgań wiedzy jawnej i niejawnej,
- wyrównywanie asymetrii między wiedzą jawną a niejawną,
- dozowanie wpływu zużytej wiedzy niejawnej,
- ujednoczenie kodów porozumiewania,
- neutralizowanie wirusów informacyjnych,
- generowanie impulsów silno sygnałowych opartych na wiedzy firmy integratora.



AW – agent wiedzy,
 O_d – outsourcingodawca,
 O_b – outsourcingobiorca,
 TW – transfer wiedzy,
 TI – transfer informacji,
 TD – transfer danych,
 TP – transfer pracowników,
 TZM – transfer zasobów materialnych.

Rys. 2. Agent wiedzy jako łącznik między outsourcingodawcą a outsourcingobiorcą

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Sukces każdego kontraktu outsourcingowego zależy od efektywnego zarządzania procesem outsourcingu, przy czym zaangażowanie i skład zespołu zarządzającego będą się różniły w zależności od skali i złożoności outsourcowanego obszaru.

Zarządzanie outsourcingiem wymaga pewnych specyficznych dla tego typu relacji umiejętności, z których najważniejsze to: zdolność do koordynowania zadań i prezentowania wymagań, umiejętności negocjacyjne oraz umiejętności techniczne niezbędne w procesie monitorowania i oceny jakości usług dostarczanych przez dostawcę.

Ze względu na charakter procesu outsourcingu i ściśle z nim związany transfer wiedzy wskazane wydaje się uruchomienie dodatkowo tzw. agentów wiedzy, któ-

rych rola polegałaby przede wszystkim na harmonizowaniu potencjałów wiedzy klienta i dostawcy, ujednoliceniu języka komunikacji oraz wyrównywaniu asymetrii między wiedzą jawną i niejawną uczestników kontraktu po to, by ograniczać ryzyko utraty kluczowych kompetencji.

Literatura

- Cullen S., Willcocks L., *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*, Butterworth-Heinemann, London 2006.
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Lacity M.C., Willcocks Leslie P., *The Practice of Outsourcing. From Information Systems to BPO and Offshoring*, Palgrave Macmillan L, New York 2009.
- Mikuła B., *Uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 129, UE, Poznań 2009.
- Perechuda K., Sobińska M., *Outsourcing wiedzy*, [w:] A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 422-430.
- Power M., Desouza C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Kraków 2008.
- Sobińska M., *Zarządzanie informacją w etapie planowania outsourcingu informatycznego*, referat na konferencję „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem NZP’10”, Zielona Góra-Brody, maj, 2010a (w recenzji).
- Sobińska M., *Zarządzanie usługami outsourcingowymi*, [w:] *Informatyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010b (w recenzji).
- Sparrow E., *Successful IT Outsourcing*, Springer, London 2003.

ROLES, FUNCTIONS AND SKILLS OF KNOWLEDGE AGENTS AND MANAGERS IN OUTSOURCING PROCESSES

The paper presents:

- definition of knowledge agent and manager,
- expansion of outsourcing processes,
- role and functions of the outsourcing manager,
- new functions of the knowledge agent in communication process among outsourcing parties.