

гл. ас. д-р ВАЛЕНТИН ВАСИЛЕВ

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ "НЕОФИТ РИЛСКИ", БЛАГОЕВГРАД

ИЗПОЛЗВАНЕ НА АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

USE OF OUTSOURCING IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Chief Assistant Prof. Dr. VALENTIN VASILEV

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: The new challenges in work of public administration in Bulgaria have been an actual fact for two decades already. With the accession to the EU the administrative structures of the state have encountered the heavy burden of a set of new rules and requirements to work with staff. The lack of recognized specialists, the little time, the pressing deadlines have brought to the search of new solutions by some managing persons. The outsourcing has been increasingly implemented in the management of organizations in the public sphere as a successful tool of management.

Key words: outsourcing, human resources management, public administration

Практиката аутсорсинг

Новите предизвикателства в работата на публичната администрация в България вече две десетилетия са факт. С присъединяването към ЕС върху административните структури на държавата се стовариха с цялата им тежест набор от нови правила и изисквания за работа с персонала. Липсата на утвърдени специалисти, малкото време, притискащите срокове, доведоха до търсенето на нови решения от някои ръководители. В управлението на организациите все повече започва да се прилага аутсорсингът като успешен управленски инструмент. Днес на аутсорсинг подлежи всичко – дейности, процеси и хора. Тази практика навлиза и в България, макар и с по-бавни темпове. Успешно се развива и в сферата на дейностите и процесите в областта на управлението на човешките ресурси.

Според М. Харизанова аутсорсинга е: „Всяка функция, която не е основна за организацията и се предава на

външен специалист в дадена сфера за осъществяване”¹.

След 90-те години на миналия век се наблюдава развитие на тази практика, като гигантите Cisco и Compaq дръзват да преотстъпят стратегически функции като производство, логистика и дори дизайн на специализирани фирми, като Solectron и Celestica. Освен до подобряване качеството на произведените продукти, тези инициативи водят до по-добро управление на разходите и намаляване на риска от недостиг на компоненти в моменти на пиково търсене. Високите резултати от прилагане на практиката я превръща в стратегически фактор на успеха. Преминава се от предаване на отделни функции и дейности на консултантските организации към отделни подразделения или съществени части от организацията на база сключен контракт за определено време на определена цена.

¹ Харизанова, М., Практиката по управление на човешките ресурси – аутсорсинг. Банкя, окт. 2004 г. Научна конференция „Съвременни управленски практики”

Ръководителите все по-често на много търсят решение да изберат или не практиката аутсорсинг. Основните проблема, които съпътстват този избор се отнасят до ¹:

- Специфични предизвикателства на този инструментариум. Като всеки непознат управленски похват голяма част от ръководителите изпитват страх и притеснение с налагането на такава практика в своите организации

- Неясна понякога обосновка на причините за прилагането му. Публичната сфера търси обикновено тези услуги за намаляване на наличния персонал, за намаляване на разходите, за подобряване качеството на определени услугите, за обучение на персонала, за разработване на схеми за мотивиране и т.н. Неприятностите се появяват в случаите, когато проблемът не е ясно дефиниран, което може да се случи често в публичната администрация.

- Големи затруднения в България и в публичната сфера създава и непрофесионален избор на консултантска фирми за аутсорсинг. В стремежа си за спестяване на средства ръководителите избират консултант, предлагащ най-ниската цена на договора. Многобройни са примерите за подобни практики от системите за поддръжка на хигиената до подбора в отделни структури на публичната администрация².

- Проблем е и разликата в нагласите, в културите, които могат да провалят идеята за аутсорсинг. Бизнес културата и очакванията са коренно различни от тези в публичната администрация, а често с това не се съобразяват страните.

- Темпоралния или времеви отрязък за изпълнение на тази услуга често е друг недостатък. Притесненията от слаби резултати от услугата предопределя запазването на части от дейността от страна на ръководителите, запазването на някой „асо в ръкава“. Този процеса на подsigуряване неизбежно изкривява услугата.

- Очаквано намаление или оптимизиране на персонал при прилагането и. Аутсорсингът предполага в някои случаи освобождаването на хора в организациите. За да се намалят напрежението и стресът за последствията от приложението му, мениджмънтът и служителите трябва да са в постоянни комуникации при изясняване на положителните и отрицателните страни на тази практика.

Ефектът от добре проведен аутсорсинг не се отразява само в резултатите на организацията. Както подчертава в свое изследване М.Харизанова „аутсорсингът следва да се разглежда като катализатор на промяната“. За него е добре да се мисли в дългосрочен план и краткосрочните успехи не бива да отклоняват вниманието на мениджърите.

Аспекти на аутсорсинга

Аутсорсинг е термин съставен е от две думи: outside – външен, и resource – ресурс, и означава използването на други, външни източници за извършване на някои необходими дейности. В практиката обикновено се изразява в дългосрочно делегиране на някои дейности на външен изпълнител или консултант, като едновременно се прехвърля и отговорността за качеството на тези дейности. **Аутсорсингът е делегиране на части от повтарящи се, редовни, странични дейности извън организацията и съсредоточаване**

¹ виж Heywood, J. Br., The outsourcing dilemma. The search for Competitiveness, Prentice Hall, Inc. 2002.

² Lane, L.M. and Wolf, J.F., The Human Resource Crisis in the Public Sector, New York: Quorum Books, 1990

върху собствените проекти и дейности. Той е концепция за взимане на вътрешни функции на дадена организация и предоставянето им за изпълнение от външна такава. Има много причини широко да се практикува този инструмент. Най-често срещаните от тях са:

- използване на външни/чужди компетенции
- спестяване на финансови средства
- повишаване на производителността и/или качеството
- освобождаване на ресурси за основните дейности

Като се разглежда приложението на този инструмент в областта на управлението на човешките ресурси, е необходимо, както и при останалите области, да бъдат разгледани тенденциите и практиките в този процес.

Основните актуални тенденции представляват:

✓ използване на аутсорсинга в някои стратегически важни дейности, осигуряващи специфично предимство на организацията при осъществяване на нейните цели

✓ насочване на аутсорсинга към значителните и сложно функциониращи области на организацията;

✓ желанието на ръководителите от публичната сфера да компенсират слабости в УЧР дейностите в краткосрочен план.

Аутсорсингът в публичната сфера може да се използва особено при повтарящи се дейности, които не изискват съвършено познаване на вътрешната среда в организацията и при които може да бъде реализирано намаляване на разходите. Също така може да бъде използван в обратен на горния случай – за дейности, които са специализирани, но няма необходимост да бъдат извършвани прекалено често.

Не по-слабо като значение, освен финансовия аспект, е намаляването на риска (с възлагането на дейностите се прехвърля и отговорността за тяхното правилно извършване), повишаването на конкурентоспособността и гъвкавостта на организацията (най-вече при аутсорсинг на административните дейности по УЧР). Освен това преимущество при този подход е, че не е необходимо да се наемат собствени служители за определената дейност и въпреки това могат да се използват качествени специалисти в конкретната област. Услугите на тези специалисти могат да се използват в точно необходимия обсег при актуалната ситуация, а също така отпада проблемът с недостига или излишъка на собствени служители.

При управлението на човешките ресурси аутсорсингът основно е насочен към намаляване обема на административните дейности, които не носят на организацията стойност. Според проведени изследвания частта на административните дейности в процеса на управление на човешките ресурси достига приблизително 2/3 от цялата дейност, като на концептуалните дейности остава само 1/3¹. При управлението на възнагражденията, осигуряването на обучение по безопасност на труда и охрана на здравето на работното място или на повишаването на квалификацията и обучението на служителите, организациите от публичната сфера могат да изберат външен изпълнител на услугите, който се е специализирал в конкретната област и може да гарантира високо качество. Най-често срещаната HR дейност, която е предмет на аутсорсинг, е набирането и подборът на персонал, и то основно поради времевата натовареност на процеса.

¹ виж Торингтон, Д., Л. Холл, Ст. Тейлор, Управление човешескими ресурсами, ДИС, 2004

Необходимостта от този процес в течение на годината е най-варираща, така че за редица организации от публичната сфера става прекалено скъпо да имат собствен специалист за набиране и подбор.

Дейности при управление на човешките ресурси, подлежащи на аутсорсинг

При HR аутсорсинга дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси, се извършват от специализирана фирма, която успява да реализира по-ефективно поверената ѝ задача. Между най-често срещаните дейности в областта на персоналния мениджмънт, възлагани на външен изпълнител, са: изготвяне на възнагражденията, администрация на отдела по човешки ресурси, набиране и

подбор на служители и тяхното обучение. Тук става дума за дейности, които не са част от т.нар. „core business” на организацията, но са неизбежни за нейното функциониране.

Преди една организация да вземе решение да използва аутсорсинг е важно не само да бъдат анализирани разходите, но основно е необходимо да се реши, коя от функциите ще е подходящо да бъде обособена и в каква степен и обхват. Нужно е внимателно да бъде преценено дали става дума за странична и съпътстваща дейност, или за дейност, която в момента не е приоритет на организацията, но в един дългосрочен период може да се окаже много важна¹.

Аутсорсвани HR дейности в световен мащаб

ДЕЙНОСТ	Дял на организациите, използващи външен изпълнител
Набиране и подбор на персонал	51 %
Обучение и повишаване на квалификацията	40 %
Безопасност на труда и опазване на здравето	35 %
Управление на възнагражденията	22 %
Административни дейности при приключване на трудовите правоотношения	18 %

¹ Rogers, R. "Organizational Change That Works" NY, 2003;

Основните фактори, на които трябва да се обърне внимание, когато се разглежда въпросът за обособяването на дейностите при аутсорсинга, са следните:

Обхватът на обособяване може да бъде различен. Може да бъде избрана само **една специализирана услуга**, като например набиране и подбор на персонал или управление на възнагражденията. Обратното, крайно положение представлява услуга, наричана "full service" (цялостно обслужване), което **е делегиране на дейностите в техния пълен обсе**г. Под пълен обсег като правило се разбира поемането на една от ролите на управлението на човешките ресурси. Това означава, че ако една организация иска да отдели определени дейности, трябва да знае, че в пазарното пространство съществува субект, който притежава уменията да я поеме професионално.

Дейността може да засегне **само една самостоятелна дейност** или дори **само част от работните задължения на един служител**. Това означава, че процесът няма да доведе до значителни и решаващи структурни промени в организацията и че няма опасност да доведе до нежелателни социални ефекти. Целта в случая е разширяване на възможностите на работната позиция със специфично know-how. Обратна на тази ситуация е, когато **извън организацията се обособява цял процес**, като например управление на възнагражденията, а може да се стигне и до положение, когато се прехвърля целия HR отдел.

Предпоставки за навлизането на HR аутсорсинга в публичната администрация

Сред причините, поради които организациите използват аутсорсинг според световния опит и практика могат да се обособят следните: *редукция и контрол върху разходите,*

*възможност за по-добро съсредоточаване върху основната дейност на организацията, недостиг на вътрешни ресурси, освобождаване на ресурси за други цели и достъп до първокласни и модерни технологии*¹.

При вземането на решение дали да се реструктурира една организация с помощта на аутсорсинг, обективна роля за избора играят следните критерии:

- Недостиг на служители за дадена дейност ⇒ аутсорсинг.
- Не е част от ключовите възможности (core competencies) на фирмата ⇒ аутсорсинг.
- Непостоянно използване на служители за тези дейности ⇒ аутсорсинг.
- Разходоёмка дейност ⇒ аутсорсинг.
- Временно незаети служители ⇒ инсорсинг.
- Ненадеждни, скъпи доставчици ⇒ инсорсинг.

В практиката е възможно да съществува дилемата out - или in sourcing. Insourcing е процес, обратен на описания по-горе, т.е. дейности, досега изпълнявани от външен консултант, започват да се осъществяват от служители на организацията. Във времето настъпват ситуации, при които или едното, или другото водят до ефективност, като решаваща е промяната в разходите.

Аутсорсингът като всяка дейност има своите положителни и отрицателни черти. Преди да бъде взето решение за неговото осъществяване, трябва да бъде обърнато внимание на следните показатели:

- ✓ Дали организацията ще придобие гъвкавост ?
- ✓ Ще се повиши ли продуктивността в организацията?
- ✓ Ще се повиши ли икономическата ефективност на организацията?

¹ Демке, Кр., Държавният служител-начин на действие, НБУ., 2006

✓ Какво ще бъде влиянието на аутсорсинга върху организационната култура и климат?

✓ Как ще повлияе това на служителите впоследствие?

✓ Няма ли да се разкъсат областите на главните дейности и функционалните връзки помежду им?

✓ Ще бъдат ли позитивни резултатите, отнасящи се до конкурентоспособността и общите позиции?

Условията, които налага аутсорсингът на мениджмънта, могат да бъдат изброени от опита на редица чуждестранни организации по следния начин:

✓ Намаляването на разходите не трябва да се превръща в стратегия.

✓ Изискванията към аутсорсинга трябва да бъдат еднозначно формулирани.

✓ Определяне състоянието и възможностите на организацията.

Обособяването на HR дейностите притежава значителен потенциал, но също така крие редица рискове¹. Умението да бъде оценен този скрит потенциал и да се разпознаят възможните рискове означава за всеки HR отдел необходимост от всеобхватно know – how. Това know – how е неизбежно независимо от това дали след преценяване на рисковете организацията ще вземе решение за използването на аутсорсинг, или ще отхвърли тази възможност. Обособяването на дейностите по управление на човешките ресурси не може и не трябва да се превърне в оперативна задача за един ден. Тази дейност е много тясно свързана със стратегията на дадена компания².

Предимства на аутсорсинга

¹ Behn, R., Managing by Groping Along, Journal of Policy Analysis and Management, 2002

² Bradon, V., Cooper, J, Crisis-A Leadership Opportunity. Harvard University: John F. Kennedy School of Government, (2005).

Основните предимства на аутсорсинга са:

✓ Качество – за протичането на процеса се грижи професионален екип с опит.

✓ Цена – тя е по-ниска и по-стабилна в сравнение с разходите при използване на собствени служители.

✓ Удобство (комфорт, спокойствие) – никакъв стрес за решаването на подробности, работата ще бъде извършена от някой друг и при това комплексно.

Аутсорсингът може да има редица други позитивни черти³:

✓ редица организации не са в състояние да си позволят от финансова гледна точка квалифицирани и качествени специалисти по човешки ресурси, а с аутсорсинга могат да си ги закупят като услуга;

✓ не е необходимо да се съсредоточават усилията върху развиването или закупуването на know – how за съпътстващи и рутинни дейности – това е задължение на консултанта;

✓ също така организацията прехвърля върху консултанта задължението да се грижи за новите технологии;

✓ и не на последно място в повечето случаи аутсорсингът води до намаляване на разходите.

Аутсорсингът от гледна точка на консултанта предлага големи възможности, а в същото време е и предизвикателство:

› прилагане на собствената си специализация в дадена функционална област, изграждане на условия за нейното по-нататъшно развитие;

› сделките в своята същина имат характер на дългосрочно взаимоотношение;

› редовни и стабилни приходи.

³ Bell, C., Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning, San Fransisco; Berrett-Koehler, 1998

Рискове, които крие аутсорсингът

Класически случай, когато аутсорсингът носи само негативни ефекти, е ситуация, при която **клиентът чрез аутсорсинга решава само своите настоящи проблеми**. В тази ситуация първо може да бъде изработена и съставена погрешна концепция и да се налагат чести промени в провеждането на аутсорсинга.

Следващата опасност е свързана с цената за провеждането на услугата. Превърне ли се цената в единствена тема на разговора, тогава остават недооценени други нефинансови придобивки и разходи, които са част от проекта. Това означава, че не са оценени основни ефекти от сътрудничеството¹. Опасност се крие и в това, когато консултантът не включи в цената на услугата и нейното постоянно подобряване. Тогава клиентът остава с впечатлението, че цената във времето постоянно нараства и първоначалното позитивно отношение се превръща в недоволство.

Също така е опасен и натискът над изпълнителя, упражняван от клиента, за **съкращаване на сроковете**, което се отразява негативно на качеството на аутсорсинговите услуги.

Рисковете, които могат да настъпят при погрешно или формално прилагане на аутсорсинга, познати от практиката, са:

- неуспех на аутсорсинга;
- изтичане на know – how;
- изтичане на информация;
- нарушаване на останалите процеси в организацията;
- фалиране на консултанта (изпълнителя);
- непредвидени разходи;
- изгубване на контрол над процеса;

- неспазване на договора и на взаимните права и задължения;
- нарушаване на търговската тайна;
- малък опит със специфичния тип договори.

Причините, водещи до неуспех в резултат на аутсорсинга, могат да бъдат:

› Нереалистични цели – възложителят често преследва две противоречиви цели: намаляване на разходите, потребни за обособената функционална област, и повишаване на нейната прибавена стойност.

› Ориентация към краткосрочните проблеми – опитите чрез него да бъдат решавани краткосрочни проблеми, водят и до краткосрочни ползи.

› Обръщане на малко внимание на прибавената стойност от аутсорсинга – насочване към аспектите на добавената стойност от аутсорсинга в полза на основните бизнес функции на възложителя.

› Възложителят постепенно престава да управлява отношенията с изпълнителя.

Рисковете, които носи със себе си извеждането на дейностите извън организацията, могат лесно да придобият превес над ползите от този процес. Те могат да се намалят чрез последователен подход и чрез прецизно договорно споразумение².

Приложението на аутсорсинг практиките като управленски инструментариум е все още недобре развито като практика. Потенциала на тази дейност обаче е с неограничени възможности. Особено силно влияние може да окаже в сферите за УЧР освен в класическите дейности, свързани с административното УЧР, и в т.нар. „меки“ УЧР дейности – като изследване на мотивационния климат, комуникационните процеси, организационната култура и други. Същевременно в по-далечен аспект,

¹ Riggio, R., Introduction to Industrial/ Organizational Psychology, 2003

² виж Styblo, J., Outsourcing a Outplacement, ASPI – Prague, 2005

аутсорсинг практиките са и добра възможност за приближаването на теорията до практиката, с възможностите на научни кадри да бъдат част от тези процеси.

Може да се подчертае, че в дългосрочен план, с оглед на

финансовите и кадрови ограничения в публичната сфера, че аутсорсинг услугите могат да бъдат един полезен инструмент за „витаминизиране и енергизиране“ на дейностите по управление на човешките ресурси.

Литература:

- **Демке, Кр.**, Държавният служител-начин на действие, НБУ., 2006
- **Джулиани, Р.**, Лидерството, Класика и стил, С., 2002
- **Дракър, П.**, Мениджмънт в следващото общество, Класика и стил, С., 2006
- **Дракър, П.**, Мениджмънт предизвикателствата на 21 век, Класика и стил, С., 2001
- **Рибарска, Е., В. Василев**, Управление на човешките ресурси в публичната сфера, БОН, Бл., 2008
- **Торингтон, Д., Л. Холл, Ст. Тейлор**, Управление човешките ресурси, ДИС, 2004
- **Харизанова, М.**, и др., УЧР: теория, практика, интернет, С., 1999.
- **Харизанова, М.**, Практиката по управление на човешките ресурси – аутсорсинг. Банкя, окт. 2004 г. Научна конференция „Съвременни управленски практики“
- **Behn, R.**, Manging by Groping Along, Journal of Policy Analysis and Management, 2002
- **Bell, Chip**, Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning, San Fransisco; Berrett-Koehler, 1998
- **Bradon, V., Cooper, J**, Crisis-A Leadership Opportunity. Harvard University: John F. Kennedy School of Government, (2005
- **Heywood, J. Br.**, The outsourcing dilemma. The search for Competitiveness, Prentice Hall, Inc. 2002.
- **Lane, L.M. and Wolf, J.F.**, The Human Resource Crisis in the Public Sector, New York: Quorum Books, 1990
- **Rogers, R.**, “ Organizational Change That Works”, NY, 2003;
- **Riggio, R.**, Introduction to Industrial/ Organizational Psychology, 2003
- **Styblo, J.**, Outsourcing a Outplacement, ASPI – Prague, 2005.