

# Outsourcing Implementation in the system of human resources management in the organization

Aleksandra Parashkevova<sup>1</sup>

## Приложение на аутсорсинга в системата на управление на човешките ресурси в организацията

Александра Парашкевова<sup>1</sup>

**Abstract:** *The aim of the paper is to comment some elements of outsourcing implementation in the system of human resources management in the organization.*

**Keywords:** *organization, outsourcing, human resources*

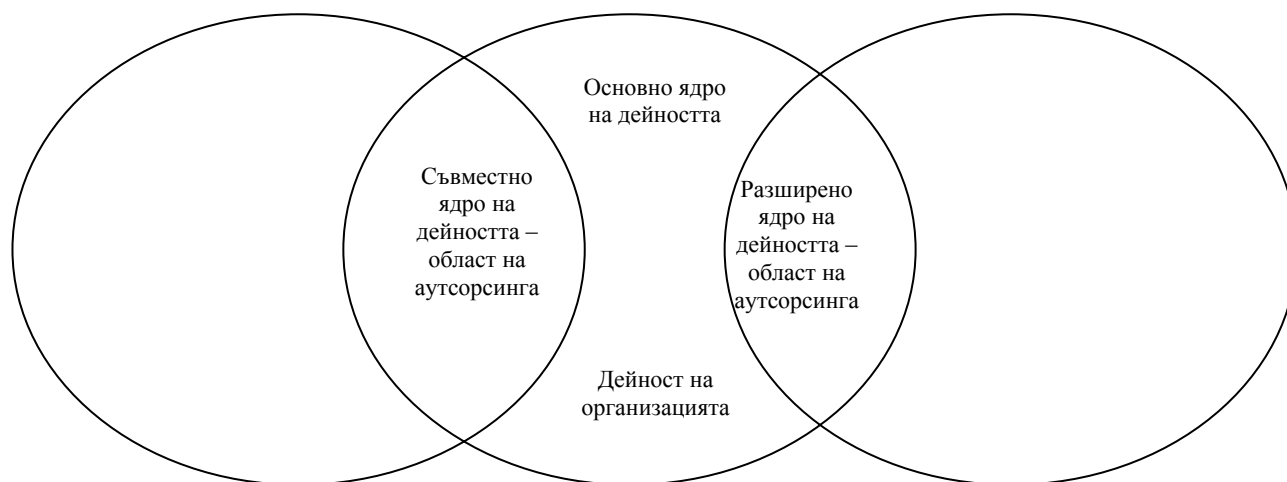
### I. ВЪВЕДЕНИЕ

Важна тенденция в развитието на съвременната организация е повишаване на нейната ефективност чрез използване на аутсорсинга. Той се прилага в различни форми и конфигурации. Задачата му е да освободи организацията от несвойствените за нея дейности и да ѝ позволи да се концентрира върху ключовите за нейната конкурентоспособност работи. Един от пътищата за това е понижаване на разходите чрез използване на специализирани организации. Предмет на настоящата статия е приложението аутсорсинга в системата за

управление на човешките ресурси.

### II. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА АУТСОРСИНГА II.1. СЪЩНОСТ НА АУТСОРСИНГА И ПРИЧИНИ ЗА НЕГОВОТО ПРИЛОЖЕНИЕ

Според автора, понятието *outsourcing* (аутсорсинг) следва да се дефинира като функция (или съвкупност от функции), които дадена организация предава на друга организация-контрактор (или субконтрактор), организация, специализирана в изпълнение на предаваната функция. Делегираната на външен партньор функция е от тези, които са в сферата на основна компетенция (*основно ядро*) на организацията и/или, образуващи „съвместното ядро на дейността“ (*sharing core*) и/или, „разширеното ядро на дейността“ (*expanded core*) (фиг. 1).



Фиг. 1 Ядра на дейността на организацията

Управленската теория и практика създава голям брой определения на категорията аутсорсинг (табл. 1).

В повечето литературни източници произходът на термина *outsourcing* означава „отвън“, с други думи извън рамките на организацията [1].

Причините, поради които организациите вземат

решение да делегират някои от своите функции на външни организации чрез аутсорсинг са много. Систематизацията и анализът на причините за приложение на аутсорсинга позволяват да се предложи следната класификация:

1. Организационни.

<sup>1</sup> Александра Парашкевова, асистент, Стопански факултет – Варненски свободен университет “Черноризец Храбър”, катедра “Администрация и управление”, Варна, 9007, к.к. Чайка, сл. тел.: 052 359598, e-mail: alexa\_parashkevova@abv.bg.

2. Стремех към усъвършенстване.
3. Финансови.
4. Кадрови.

Днес аутсорсингът предлага съдействие при изпълнение на следните функции в системата за управление на човешките ресурси в организацията [12]:

1. Управление на процесите на хоризонтално и вертикално преместване на сътрудниците.
2. Управление на поощренията на сътрудниците.
  - Програми за спестяване и инвестиране.
  - Програми за пенсионно осигуряване.
  - Варианти за материално и социално осигуряване на семействата на сътрудниците [8].
  - Програми за застраховане и медицинско обслужване.
3. Подбор на сътрудници.
  - Трудоустройство на уволнили се сътрудници (*outplacement*).
  - Наемане на сътрудници за почасова работа и/или на друг принцип.

- Наемане на завършващи висшите училища.
  - Обработване на CV-тата, съпровождащите писма, анкетиране на кандидатите за работа.
  - Процес на тестване и/или интервюиране на кандидатите за работа в организацията [4].
4. Консултиране и обучение.
    - Програми за професионално развитие и кадрово придвижване на сътрудници.
    - Програми за повишаване на квалификацията на мениджърския състав.
  5. Процес на уволнение.
    - Управление на пенсионирането на сътрудниците.
    - Разработване на въпросници и интервюиране на уволнили се работници.
    - Програми за временно уволнение поради бременност и майчинство [11].
  6. Внедряване на информационни системи в процеса на управление на персонала.
  7. Друго.

Таблица 1

Анализ на съдържание на понятието *outsourcing*

№	Определяне на понятието <i>outsourcing</i>	Съдържание на понятието <i>outsourcing</i>
1	Използване на услугите на странични компании за изпълнение на собствени задачи	Предаване на задачи
2	Отказ от собствен бизнес-процес и придобиване на услуги за реализация на този бизнес-процес от други организации	Придобиване на услуги
3	Използване на външна организация за оказване на помощ при осъществяване на търговски операции	Работа на външна организация
4	Привличане на външни ресурси за решаване на собствени проблеми, например, за разработване на проекти	Привличане на външни ресурси

Мениджмънтът се стреми да наема сътрудници, съответстващи на техните изисквания, и да осигури необходимия приток от кандидати, или чрез отдел „Човешки ресурси“ (*human resources – HR*) (който, по силата на определени обстоятелства, за съжаление, не винаги работи ефективно), или като предават отговорността си за набиране на *HR* на външна компания, специализирала се в тази област. По такъв начин, мениджмънтът на организацията може да използва изгодите от прилагане на най-прогресивните технологии, изразяващи се в понижаване на стойността на назначаване на сътрудниците, намаляване на времето за набиране на необходими сътрудници [4].

Не е тайна, че много правителствени организации имат сезонни потребности от сътрудници. В тези ситуации те могат да се възползват от предимствата на аутсорсинга като наемат временни работници, използвайки услугите на компанията-аутсорсер.

Например, Вътрешната служба по доходите на САЩ (*Internal Revenue Service – IRS*) има остра необходимост от допълнителни сътрудници два пъти в годината: през пролетта, когато се събират декларациите на гражданите за допълнителните източници на доход и в края на годината – през отчетния период.

Благодарение на аутсорсинга, *IRS* има възможност да прогнозира необходимия брой допълнителни сътрудници и, което е много по-важно, да е уверена, че аутсорсерът (компанията-

доставчик) ще предостави сътрудници с необходимата квалификация в уговорените срокове.

Проучване на *Randstad*, компания, специализирала се в предоставяне на персонал за изпълнение на определени проекти, показва, че държавни организации, ползвали услугите на неговата компания, икономисват до 30% фонд работна заплата.

„Същевременно, персональт, предоставен от аутсорсера е много по-продуктивен, от типичния чиновник [6].

Следва ли органите на властта повече от други организации да се интересуват от възможностите за приложение на аутсорсинга? Според специалистите, всяка голяма правителствена организация с постоянно съкращаващ се бюджет и увеличаващ се брой изпълнявани функции, може да оцени предимствата на аутсорсинга.

Едно от най-трудно преодолимите препятствия за прилагане на аутсорсинга в органите на властта е съпротивата от страна на чиновниците. Разбираемо е опасението на служителите да не загубят работата си. Но, мениджърите на *Randstad* обясняват на служителите перспективите за тяхното непрекъснато кариерно развитие в компанията. *Randstad* предоставя на сътрудниците работа в органите на властта не само в тези периоди, когато последните имат сезонни потребности от допълнителна работна ръка, но и гарантира трудоустройство след завършване на тези проекти.

*Randstad* може да си позволи да задържи най-добрите сътрудници, защото изплаща на своите

сътрудници работна заплата дори в периоди на престой. През това време служителите имат възможност да повишат своето професионално равнище и да придобият нови навики във „вътрешния университет на компанията“ (*the company's internal university*) [6].

### Управление на поощренията

Основавайки се на факта, че постигането на целите на организации (различен тип и размер) в голяма степен зависи от *HR*, техният професионализъм и ориентацията към високи резултати [12], очевидна става необходимостта от създаване на ефективна система за поощряване и мотивиране на сътрудниците, както и привличане и задържане на най-талантливите и подходящи кандидати.

Положителни резултати могат да се получат като се използват като минимум две стратегии. *Първата*, предполага не толкова увеличаване на бюджетите на организацията, колкото нарастване на финансирането на структурните поделения, занимаващи се с управление на човешки ресурси. *Втората* – предаване изпълнението на тази функция на аутсорсер, което ще позволи по-ефективно използване на съществуващите ресурси.

Аутсорсерът предоставя на сътрудниците на организацията-аутсорси (организацията-клиент на услугата) възможности за получаване на определен набор от услуги, опции за коригиране и избор на менюто в *on-line* режим [9].

- Повече и по-разгърнати схеми за медицинско обслужване, (тази опция предполага възможност за избор от разширен набор на медицински услуги в съответствие с желанията на сътрудниците) [9].
- Допълнителни варианти за застраховане на живота и здравето, на имуществото и др.
- Определяне на дългосрочни спестовни планове. Консултиране при инвестирането на лични средства на персонала.
- Възможност за избор и коригиране на варианти за пенсионно осигуряване.
- Варианти за материално и социално осигуряване на семейството на сътрудниците.
- Предоставяне на възможности за придобиване на стоки чрез разсрочено плащане.
- Предоставяне на отстъпки при покупка на продукти с всекидневен търсене [10].
- Други.

Инфраструктурата на аутсорсера позволява създаването и използването на прогресивни методики за предлагане на гореизброените услуги. Нещо повече, мотивационната схема, показана по-горе предполага сътрудникът да използва възможностите на отделните от организацията парични средства по собствено усмотрение.

Опитът на *Southern Company* в сферата на аутсорсинга е интересен от методическа гледна точка [2]. Съществуващото между компанията и аутсорсера споразумение предполага непосредствено взаимодействие на аутсорсера със сътрудниците на компанията, членовете на техните семейства, сътрудниците, които се пенсионират и техните съпруги (-зи).

След подписване на договора за аутсорсинг, *Southern Company* предоставя на представителите на *Hewitt* основни данни за всеки от своите сътрудници: ставки на плащаните от тях данъци, номер на социалната осигуровка, домашни и работни адреси и координати за контакт и т.н. Подобна информация се предоставя и при наемане на нов сътрудник. След като персоналните сведения за всеки от служителите се предадат на аутсорсер, той носи отговорността за съхраняване на информацията, осигуряване на конфиденциалността ѝ и използването ѝ с цел разработване на индивидуалните планове на медицинско обслужване и застраховане, както и спестовни и инвестиционни схеми за сътрудниците. Специалистите в *Hewitt* анализират

предоставените данни и дефинират услугите, които аутсорсерът може да окаже на всеки сътрудник, в зависимост от заеманата длъжност, стажа, резултативността на неговата дейност, принадлежността към определен филиал. *Hewitt* изпраща на сътрудника необходимата информация за предоставяния комплекс от услуги и стойността на избория от него план. По нататък работникът се свързва с представителите на *Hewitt* и потвърждава своето съгласие за придобиване на предложения пакет услуги. След това, аутсорсерът уведомява сътрудника, че е абониран да получава договорените услуги, и информира счетоводството на аутсорси за размера на сумата, която аутсорси следва да заплати за получаваните услуги.

Световният опит показва, че създаването на условия за привличане и задържане на квалифицирани специалисти, предполага разработването на привлекателни компенсационни пакети, включващи не само конкурентоспособно равнище на работна заплата, но и наличие на работещи схеми за мотивация. Аутсорсингът е най-ефективния начин за достигане на тази цел.

Несъмнено, управлението на взаимоотношенията е един от ключовите фактори за успех на аутсорсинга. Именно благодарение на ефективно работещия механизъм за управление на качеството на изпълнение на делегираните чрез аутсорсинг функции за управление на *HR*, може да осигури значителен ръст на ефективността на човешките ресурси [3].

Световната практика показва, че се появяват все повече компании-аутсорсери, които са ориентирани към предлагане не толкова на елементарни, единични услуги, колкото към комплексни такива. Услугите за подготовка на ведомостите за работна заплата или наемането на персонал се допълват с внедряване, поддържане и обновяване на информационна техника и технологии за нуждите на *HR* мениджмънта, с разработване на *web-caïtime*, т.е. предоставят се комплексни услуги за осигуряване на интерактивен достъп до менюто от услуги в реално време, като аутсорсерът поема координацията на процеса на оказването им [4].

По такъв начин, може да се твърди, че неизбежно се появява нов тип аутсорсинг, който може да се нарече *total аутсорсинг на управление на човешките ресурси (Total Human Resources Outsourcing (THRO))*. *THRO* предполага, че компанията-аутсорсер следва да обедини различни функции на процеса на управление на *HR* в единен пакет за осигуряване на по-голяма интегративност и управляемост наред с намаляване на разходите. Отчитайки нарастващата популярност на използване на услугата *ASP* [6], управляващите на програмното осигуряване, предоставящо нови възможности за интеграция, могат да прогнозират достатъчно успешно приложението на тази инициатива.

Важно е да се отбележи, че тази услуга ще позволи съкращаване на привличаните извън аутсорси ресурси (материални, човешки, времеви) за управление на взаимоотношенията с аутсорсера. Основната причина е че голяма част от отговорностите за координация на доставяните услуги се поемат от аутсорсера, комплексно изпълняващ набор от предварително договорени функции.

Моделът на всеобщия аутсорсинг на *HR* задължително предполага поне:

- Описаните по-горе възможности за самообслужване на сътрудниците, използващи предимствата на корпоративния *HR*-портал, който може да бъде използван в реално време за разглеждане и анализ на данните на служителите.
- Комплексна подкрепа от аутсорсера с помощта на новите информационни технологии.

Изобщо, главната задача на аутсорсера е да реорганизира така процеса на управление на *HR*, че да се постигне пълно използване на предимствата на интегрираните в единна система услуги.

Следователно, получаването на качествено нови резултати в сферата на управлението на *HR* зависи от използването на интегрирани решения, предвиждащи обединяването на процеса на управление на *HR* и поддържащите този процес системи.

Но в такъв случай се поставя въпросът колко компании-аутсорсери следва да бъдат избрани като доставчици. Следва

ли да се предават за изпълнение всички „излишни“, неключови функции на един аутсорсер-интегратор? Ще бъде ли способен той да поеме допълнителна отговорност за координация на процеса на изпълнение на тези услуги? Или следва да има ориентация към тясноспециализирани аутсорсери? Ако се избере вторият вариант аутсорси ще следва да отдели много ресурси за управление на взаимоотношенията си с аутсорсерите и между тях и координацията на действията на използваните аутсорсери?

Вариантът, предполагащ координация на дейността на различните компании-аутсорсери, достигнали най-добри резултати при изпълнение на определени операции за сметка на тяхната специализация, е привлекателен с това, че тези компании фокусират инвестиции за развитие на ресурсната база, ориентирана изключително към решаване на задачи в избраната сфера. Несъмнено, благодарение на подобна концентрация на ресурси, аутсорсерите са способни да предложат високо качество на предлаганите услуги при по-малки разходи за аутсорси (организацията-клиент).

Този подход има един очевиден недостатък – усложнява се управляемостта на структурата, изградена от няколко аутсорсера. За да се реши този проблем аутсорси следва да въвлече в процеса на управление на взаимоотношенията най-квалифицираните и опитните си сътрудници, което, естествено, не е желателно.

Изводът е, че при този вариант мениджмънтът отвлеча допълнителни ресурси, ресурси, които биха участвали в решаването на основните задачи на организацията. Освен необходимостта от контрол за съответствие на доставяните от аутсорсерите услуги, услуги отговарящи на предвидените в аутсорсинговия договор, стандарти, се появява необходимост от координация на дейността на компаниите, предоставящи разпръснати услуги.

Затова, често, се използва първият вариант – избор на един аутсорсер, притежаващ необходимата ресурсна база, опит и знания в сферата на управление на проектите и информационните технологии, за да се интегрират оказваните услуги и използвани технологии в една система [7].

Например, *Exult* обикновено „наследява“ част от програмното осигуряване на организацията-аутсорси в началния етап на процеса на трансформации (поемане на дейността от аутсорсера) [8]. След това се формират алианси с други аутсорсери, обслужващи организацията-клиент. Например, с *Authoria*, организация тясно специализирала се в разработването на бази данни, *i/или* с *Fidelity*, компания разработваща *Internet*-приложения. Активно си сътрудничи с *Unisys* за получаване на достъп до ресурсната фирмена база в сферата на информационните технологии. Независимо от големия брой аутсорсери, всеки от който е компетентен в определена сфера, *Exult* не намира адекватно програмно решение за създаване на *HR*-портал, и неговите програмисти започват самостоятелно да го разработват.

Посоченият пример илюстрира предимствата, предоставяни на организацията-клиент от аутсорсера-интегратор. Отговорността за координация на дейността на другите компании и изработването на оптимално решение на поставените проблеми е отговорност на интегратора.

И така, използването на модела на тоталния аутсорсинг на управление на човешките ресурси предоставя на организацията-аутсорси възможности за получаване на комплекс от необходими услуги, сътрудничейки си само с един аутсорсер. Получаването на подобен резултат е възможно благодарение, *първо*, на използването на ресурсите на интегратора (знания, технологии, опит в сферата на управление на човешките ресурси), *второ*, на възможностите за обединение и координация на усилията на другите тясно специализирани доставчици на услуги зарешаване на комплексна задача.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Аутсорсингът като инструмент за управление на

човешките ресурси включва следните направления:

- 1.1. Управление на процесите на хоризонтално и вертикално преместване на сътрудници.
- 1.2. Управление на поощренията на сътрудниците.
- 1.3. Подбор на сътрудници.
- 1.4. Консултиране и обучение
- 1.5. Процес на уволнение.
- 1.6. Внедряване на информационни системи в процеса на управление на човешките ресурси.
- 1.7. Друго.
2. Съвременните иновационни информационни технологии позволяват усъвършенстване на организацията чрез прилагане на аутсорсинга в следните направления:
  - Аутсорсингът предоставя на организациите възможност да се използва глобалното покритие на *Internet* с цел подбиране на таланти кандидати за намаляване на разходите за ресурси, използвани при реализацията на даден процес.
  - Кандидатите могат да очакват, че сайтът на компанията, освен информация за трудоустройство, ще предоставя интерактивни възможности на сътрудниците на компанията:
    - Обновяване на информация за адреса, промени в социалния статус (в случай на брак, раждане на дете и т.н.).
    - Коригиране на плановете за медицинско обслужване (включ. заместване на лекуващия лекар) и застрахователна защита.
    - Планиране на времето за отпуски.
    - Информация за откриващи се свободни работни места и възможности за повишаване на квалификацията.
    - Промени в параметрите на пенсионното осигуряване и спестовните планове и др.
3. Тоталният аутсорсинг на управление на човешките ресурси (*Total Human Resources Outsourcing*) е обединение на функциите на управление на *HR* в един пакет за осигуряване на по-голяма интегративност и управляемост наред с намаляване на разходите.
4. Основните направления за използване на аутсорсинга в сферата на човешките ресурси са аутсорсингът на персонал и аутсорсингът на информационните технологии. Тези две направления позволяват на съвременните организации да се концентрират върху основните направления на дейността си и да ползват конкурентните си предимства, базирани се на иновационното осигуряване, постъпващо от външни организации.

#### Литература:

1. Аникин Б.А. Первый учебник в России по аутсорсингу. Актуальные проблемы управления, 2003: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 3/ ГУУ, М., 2003, с. 180
2. Benefits Cures – Outsourcing Journal, June 2001
3. Business Process Outsourcing: Human Resources Solution - Outsourcing Journal, April 1999
4. Outsourcing the HR Function or its Components- Outsourcing Journal, November 1999
5. Putting the E in HR – Outsourcing Institute
6. Quarterly Employees at the IRS – Outsourcing Journal, March 2000
7. Supplier's Services Silhouette BPO Trends – Outsourcing Journal, December 1999
8. The Benefits of Best-In-Class, Outsourcing Journal, August 1999
9. The Newest Place To Shop On The Web: Your Company's HR Department...., Outsourcing Journal, July 2000
10. The change agent – Outsourcing Institute
11. The Three Centuries of Innovation – Outsourcing Journal, July 1999
12. Top ten Outsourcing survey. Outsourcing Institute
13. When Employee Satisfaction is Key – Outsourcing Journal, August 2001.