

# Офшорингът на човешките ресурси – фактор за формиране на световния пазар на труда

**доц. д-р Маргарита Харизанова**  
УНСС, катедра „Управление“

**Резюме:** Темата за офшорния аутсорсинг при управление на човешките ресурси все по-често се разглежда в контекста на преките чуждестранни инвестиции. В последните години дялът на тези инвестиции в нашата страна значително нараства. Компаниите, които аутсорсват дейности у нас, се съобразяват с високата квалификация на българските специалисти, езиковите знания, които те притежават и ниските нива на работна заплата. В настоящата статия се изясняват основните концепции на практиката офшоринг, проблемите при управлението на човешките ресурси, особено за българските организации. Представени са резултати от изследване на развитието на световния пазар на труда и ролята на офшоринга върху него. Целта е да се допълни това изследване с проучване участието на България в развитието на този пазар при практиката на офшоринга. Посочени са предимствата и недостатъците при прилагането на офшоринга у нас и въздействието върху националната икономика чрез увеличаване на преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ).

**Ключови думи:** офшоринг, офшорен аутсорсинг, управление на човешките ресурси, световен пазар на труда, преки чуждестранни инвестиции.

JEL: O15.

## 1. Практиката офшоринг

Днес концепцията за аутсорсинг/офшоринг активно се обсъжда в бизнес средите и глобалния пазар. Често тези понятия се използват като термини, които описват множество различни форми на сътрудничество, не всяка от които е свързана с увеличаване на ценностите или окончателното преместване на персонала. Тези форми на сътрудничество се формулират като *инсорсинг*, *аутсорсинг*, *офшоринг* и *офшорен аутсорсинг*. Много често се поставя равенство между аутсорсинг и офшоринг. Офшорингът (offshore – от английски език, означава задграничен) представлява изнасяне на бизнес дейности (производство, услуги) на гагена компания извън границите на съответната държава. Това може да стане чрез създаване на филиал на компанията, чрез чуждестранни инвестиции, чрез придобиване на фирма в съответната страна, чрез влизане в партньорски взаимоотношения с местни фирми и групи.

Тази практика възниква в началото на 80-те години в сферата на информационните технологии и набира скорост през 90-те, особено във връзка с необходимостта от квалифицирани програмисти при възникването на компютърния проблем „2000 година“. През

последните години се обособяват няколко сфери, за които е характерно извършването на офшорни аутсорсинг услуги:

- **Бизнес услугите:** обхващат разнообразни бек офис процеси, обслужване на клиенти и техническа поддръжка. Примерите включват подготовка на извлечения и индексирани, въвеждане и обработване на данни, електронни издания, телемаркетинг, уеб дизайн и гр.
- **Професионални услуги:** счетоводни, одиторски, данъчни, архитектурни и инженерни услуги.
- **Финансовите услуги:** обхващат застрахователните и свързаните с тях услуги, а също така банковите и други финансови услуги.
- **Компютърни и свързани с това услуги:** включват инсталация на хардуер, разработване на софтуер, обработване на данни, поддръжка на база данни, поддръжка и поправка на офис оборудване (компютри).
- **Интернет услуги:** доставка на интернет (телекомуникационни услуги).
- **Аудио-визуални и културни услуги:** обхващат производството на кино- и видео филми и тяхното разпространение; проектирането на киноленти; радио и телевизия; радио- и телевизионно излъчване; звукозаписни услуги; културни, спортни и развлекателни услуги.
- **Образователни услуги:** благодарение на новите технологии образованието може да се изнася в електронен (аудио и визуален) формат.
- **Здравни услуги:** включват медицински, зъболекарски, болнични, социални и други услуги.
- **Управление на човешките ресурси:** набиране и подбор, пейролинг, обучение и развитие, подобряване на условията на труд, мотивация на човешките ресурси, тренинг на екипи и гр.

Причината, която провокира компаниите да използват офшоринга, е поддържане на висока конкурентоспособност. За три години (1999-2002 г.) банковата индустрия в САЩ

спестява 8 млрд. долара от офшоринг на услуги в Индия. Транснационалните компании в Европа от тази практика спестяват от 20-40 % [10].

Според изследвания на Световния икономически форум за 2005 година по конкурентоспособността на бизнеса България заема 78-о място. Преди нея са Литва (43), Латвия (44) и Полша (51). Според изследването Финландия е страната с най-конкурентна икономика, следвана от САЩ, Швеция, Дания, Тайван и Сингапур.

По глобална конкурентоспособност България заема 58-о място. Този индекс е съставен от три вида: технологичен индекс, индекс на държавните институции и индекс на макроикономическата среда. Според първия вид нашата страна се нарежда на 61-во място, според втория и третия – на 62-ро място. Базата за изчисляване на тези индекси са статистически данни и данни от проучванията на Световния икономически форум [10]. Днес България по третия индекс е на 59-о място.

Конкурентоспособността се реализира чрез **намаляване на разходите на труд**, за което свидетелстват посочените данни за САЩ и Европа. Друга причина е постигането на **по-високо качество на услугите и използването на квалифицирана работна сила** със значителни езикови и компютърни умения. Офшорингът като решение на компаниите се улеснява и от **развитата инфраструктура, надежната телекомуникационна мрежа, икономическата и политическата стабилност, правната и данъчната система**.

**Текуществото на персонала** също оказва съществено влияние при вземане на решение. Например през последните години в Индия броят напуснали служители започва да расте (30 %) и надвишава този в Ирландия и

Холандия (20-25 %), Великобритания (15 %), Филипините (10 %) и ЮАР (7 %) [7]. По-високите нива на текучество създават предпоставки за търсене на нови страни, в които да се изнасят производственият процес и дейностите в сферата на услугите.

**Телекомуникационната инфраструктура и достъпът до нея** са от съществено зна-

чение за привличане на всякакви видове услуги в ИТ областта. Телекомуникациите трябва да бъдат не само надеждни и стабилни, но и конкурентни.

**Времевата зона на страната**, съотнесена към тази на държавата, към която ще се изнася дейността, също понякога е определящ фактор. За някои видове услуги, особено за

Таблица 1. Фактори за атрактивност на офшоринг дестинациите

Фактор (тегло)	Индикатори
Общи разходи – 40 %	
Разходи за заплати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средна за страната заплата</li> <li>• Средна стойност на възнагражденията за оператори в кол-центрове, ИТ програмисти, оперативни мениджъри и др.</li> </ul>
Разходи за инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Електрическа и телекомуникационна система</li> <li>• Разстояние до важните центрове (клиенти)</li> </ul>
Регулативни и данъчни разходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относително данъчно бреме, корупция и изменения на валутните курсове</li> </ul>
Квалифицирана работна сила – 30 %	
Натрупан опит и познания на бизнес процесите	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размер на пазара на ИТ и бизнес процесите</li> <li>• Качество на ИТ</li> <li>• Качество на мениджмънта и ИТ обучението</li> </ul>
Наличие на работна сила	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общ брой на работната сила</li> <li>• Брой на квалифицираната работната сила</li> </ul>
Образование и владеене на езици	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Резултати на стандартизирани образователни и езикови тестове</li> </ul>
Текучество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относителен растеж на бизнес процесите и нива на безработица</li> </ul>
Бизнес среда – 30 %	
Икономическа и политическа среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка на инвеститори и анализатори на бизнес средата и политическата обстановка</li> <li>• Индекс на доверие на ПЧИ (изследване на Киърни)</li> <li>• Бюрокрация</li> <li>• Правителствена подкрепа на ИКТ сектора</li> </ul>
Инфраструктура на страната	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка на качеството на инфраструктурата (телекомуникации, ИТ услуги)</li> </ul>
Културно сходство (приспособимост)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Резултат от индекса на глобализация (изследване на Киърни)</li> </ul>
Защита на интелектуалната собственост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка на инвеститори на нивото на защита на интелектуалната собственост и ИКТ законодателството</li> <li>• Нива на пиратски софтуер</li> </ul>

Източник: Киърни, А. Т., 2005.

тези, които се предоставят в установеното работно време, е желателно да бъдат локализирани в същата времева зона, в която са клиентите на компанията. В други случаи е в сила тъкмо обратното – има предимства в това услугата да е в противоположната времева зона и да се предлага 24 часа.

**Културното сходство** също трябва да се вземе предвид при офшорния аутсорсинг на дейности и бизнес процеси, особено при колцентровете. При липса на такова, то може да бъде развито. Някои колцентрове в Индия например обучават персонала си на произношението, интересите и традициите на клиентите от САЩ.

Преди да пристъпят компаниите към практиката на офшоринг, те предварително проучват разнообразните фактори, привлекателни за него (Виж табл. 1).

В началото на бурното развитие на офшоринга като основна дестинация се наложи Индия. Това бе продиктувано от факта, че индийците говорят добре английски език и университетите им подготвят добри специалисти. Друга причина бе концентрирането на едно място на голям брой квалифицирани кадри.

General Electric изнесе в Бангалор в Индия свои подразделения (изследователски центрове) за разработване на ПО и ИС. В технологическия център работят около 2,5 хиляди изследователи и инженери от най-различни специалности. В състава работят американски програмисти с особени квалификации, но голямата част се набират от Индия. Такива центрове те са изнесли и в Европа. Това е пример за джобен аутсорсинг на GE в неговия офшорен вариант [9]. Всички работници на тези центрове са работници на GE.

В Европа пионерите на офшоринга бяха Ирландия и скандинавските страни. През по-

следните години първенството се пада на Китай. Има раздвижване и в Европа – много страни се включват умело при привличането на чужди инвестиции. Прогнозите са в полза на Китай, който ще измести Индия по привлекателност за инвестиции и създаване на офшорни предприятия.

Освен посочените по-горе фактори за избор на дестинация за офшоринг, компаниите се съобразяват и с изчисления индекс за офшоринг/ аутсорсинг в доклада на Световния икономически форум. Целта на изчисляването на настоящия (2005 г.) и бъдещия индекс е изследване на риска и разходите на водещите световни дестинации. Използваната информация е събрана чрез проучвания и интервюта с икономически експерти и експерти в областта на офшоринга/аутсорсинга. Първият индекс отразява конкурентната среда за извършване на тази дейност в 20-те топ страни. (В списъка на тези страни участват Индия – 1-во място, Китай – 2-ро, Коста Рика – 3-то, Чехия – 4-то, Унгария – 5-о, Канада, Латвия и Русия – 6-о, Чили – 9-о, Румъния – 10-о, Ирландия и Сингапур – 11-о, и ЮАР – 20-о). Вторият индекс до 2015 година оценява в дългосрочен период конкурентоспособността за 30-те най-привлекателни офшоринг дестинации.

**Световният аутсорсинг индекс** класира всяка от 20-те държави, като определя мястото ѝ на конкурентна дестинация за офшоринг с три основни фактора: разходи, риск и рейтинг на пазарните възможности. Най-голям дял се отделя за фактора риск (54 %).

**Разходи:** малко компании биха приложили практиката на офшоринг, ако тя не намалява разходите им. В списъка на тези разходи спадат тези за работни заплати и компенсация, за изграждане на инфраструктура, за данъци и такси, и този дял е 30 % от глобалния индекс за офшоринг/аутсорсинг.

**Риск:** Всяка държава има своите силни и слаби страни, рискове и ползи. Рисковият рейтинг е с дял 54 % от общия индекс.

**Рейтинг на пазарните възможности:** той съставлява 16 % от глобалния офшоринг/аутсорсинг индекс. Определя се чрез експерт-

на оценка на всяка страна, нейната глобална конкурентоспособност и дял на ИТ пазара. В доклада този рейтинг служи за проверка на някои дисбаланси или несъответствия в него.

**Бъдещият офшоринг/аутсорсинг индекс** е оценка за очакваната пазарна ситуация по стра-

Таблица 2. Индекс на офшоринг дестинациите за 2006 г.

1-во място	2-ро място	3-то място	4-то място	5-о място	6-о място	7-о място	8-о място	9-о място	10-о място
Индия	Китай	Малайзия	Тайланд	Бразилия	Индонезия	Чили	Филипините	България	Мексико

Източник: списание СЮ, № 10, 2006.

Таблица 3. Предимства и проблеми на офшоринг проектите

Предимства от офшоринг проектите	Проблеми при реализиране на офшоринг проектите
1. Генериране на приходи.	1. Трансфер на кадри от една в друга компания.
2. Разкриване на работни места.	2. Набирането и подборът на добри специалисти са ограничени.
3. Внасяне в страната на съвременни технологии и бизнес практики.	3. Изисква се допълнително обучение на специалистите.
4. Повишава се квалификацията на човешките ресурси.	4. Отсъствие на въведени системи за качество в много организации (ISO) и системи за фирмена сигурност.
5. Повишаване на производителността на труда.	5. Отсъствие на промоция на страната като привлекателна офшоринг дестинация.
6. Повишаване на цената на труда, респ. на работните заплати.	6. Затруднена интеграция на различни видове култури.
7. Намаляване на текучеството на човешките ресурси.	7. Наличие на корупционна практика.
8. Чуждите компании подпомагат университетите с разнообразни програми за задълбочаване на практическите умения.	8. Отсъствие на ръководни кадри на средно управленско ниво.
9. Подобряване на мениджмънта на фирмите и управлението на риска.	9. Отсъствие на практически умения на завършващите ВУЗ.
10. Повишаване на качеството и стойността на продукта/услугата и удовлетвореността на потребителите.	10. Слабо застъпено обучение по мениджмънт.
11. Подобряване на имиджа на фирмата.	11. Отсъствие на сътрудничество между образованието и индустрията за актуалните настоящи и бъдещи нужди на бизнеса.
12. Разширяване на пазарния дял. Възможности за разширяване чрез мрежата на гостаивка.	

ни в резултат от промяната на такива фактори, като прираст на населението, растеж на БВП, човешките ресурси и ИТ умения. Класацията на страните при него са само за тези, които са активни в офшоринга сега и в бъдеще. Според този индекс България заема 21-во място.

През 2005 г. за пръв път България е включена в публикувания **индекс на разпределение на глобалните услуги на компанията** „А. Т. Киърни“ (Водеща международна консултантска компания в областта на мениджмънта) [10]. В този индекс страните от Източна Европа имат високи оценки в класацията. В него България е на 15-о място от 40-те най-привлекателни дестинации за офшоринг. Причините се обясняват със следните фактори, благоприятстващи офшоринга у нас :

- географското разположение на страната;
- политическата стабилност и последователност във външната политика на страната в последните 10 години;
- членството на страната в НАТО и ЕС дава допълнителна сигурност и спокойствие на чуждестранните инвеститори;
- ниските данъци – намаляването на корпоративния данък до 10 % за страна от ЕС;
- висококвалифицирана и в същото време евтина работна ръка;
- развитие на телекомуникационната инфраструктура;
- наличието на офшоринг/аутсорсинг проекти с други компании;
- изграждане и функциониране на гъщерни фирми с български партньори, с които те работят от години;
- подкрепа и съдействие от страна на правителството на проекти за офшоринг;
- култура, която е по-близка до европейската, което улеснява интеграцията на човешките ресурси.

Атрактивността на България като предпочитана дестинация за офшоринг се увеличи-

ва и през 2006 г. тя заема почетното 9-о място и е единствената страна от стария континент в първата десетка (табл. 2).

Усложняването на бизнес процесите и глобализацията на световната икономика принуждават компанията да получават максимален резултат от своята дейност, без да увеличават своите разходи. Поради това те търсят възможности за освобождаване на ресурси чрез офшоринг и съсредоточаване върху основната дейност на компанията. Предимствата и недостатъците от тази практика са изложени в табл. 3.

## 2. Офшоринг и управление на човешките ресурси

Много често компанията клиент сключва договор с доставчика на услугата, заплаща за крайния продукт, без да се интересува от условията на труд и персонала, който го изпълнява. Лошите условия, липсата на стимули за по-високи резултати се отразяват върху качеството на продукта/услугата в сравнение с конкурентите. В случая отсъства *управление на човешките ресурси*, а то не присъства и в сключения контракт между организацията.

При изпълнение на контрактите понякога служителите на компанията клиент и тези на доставчика работят в смесени екипи (коопсорсинг). При тях не е възможно да се установят едни и същи или приблизително равни условия на заплащане, на компенсация, на бонуси и др. Разликата е налице за служителите на клиента и доставчика на услугата. Това провокира *демотивация на тези служители и липса на удовлетвореност от оценката на резултатите* от техния труд. Винаги има такава ситуация или за едната, или за другата страна, или за организацията подизпълнител.

От управленска гледна точка се нарушава и *принципът за отговорност* при изпълнение на контрактите, тъй като тя се делегира на различни звена и отдели в двете партниращи си компании. В случая делегирането не се отразява успешно върху резултатите и управлението на човешките ресурси.

При определяне на клаузите в договорите понякога отсъства *синхронизиране и ясно дефиниране на управленските функции, права и задължения* на двете страни. Служителите отново са затруднени при своята работа. Те получават от различни ръководители от двете компании противоречиви заповеди и ситуацията се усложняват, което води и до конфликти.

При офшоринга и изнасянето на дейността в чужда държава съществено значение придобива *ефективното комуникиране*. Провеждат се ежедневно многобройни разговори, съобщения по факса или интернет за уточняване на различни проблеми или пропуски в изпълнение на задачите. При офшоринга комуникационните разходи представляват около 90 %, което увеличава размера на разходите. Често се губи много работно време за уточняване и разрешаване на проблеми, а *комуникацията е усложнена или забавена от дългите телефонни или друг вид разговори*.

Проблеми при управление на човешките ресурси са налице при офшоринга, когато те не

притежават необходимите езикови умения. В ситуации, при които работният език не е английски или е фиксиран на английски, а доставчикът на услуги използва италиански, френски или немски, проблемът се усложнява. При тази практика *езиковите бариери* затрудняват осъществяването ѝ с тези резултати, които се очакват от фирмата клиент. В други случаи са налага обучение и допълнителни разходи за придобиване на езикови умения.

Съществуват и редица проблеми от *техническо естество* при изпълнение на проектите, особено когато при изнасяне на дейността в друга страна се осъществяват незначителни елементи на офшоринг проектите. Но технически те са свързани с цялостния проект и изискват ползването на допълнителна информация, ресурси, опит, макар и за кратко време. Тогава са налице възможности за пробиви в сигурността на системата, затрудняват се комуникациите между екипите и служителите, понижава се производителността и качеството на подпроектите (особено при наличие на трети компании в офшоринга). Резултатите от тези ситуации принуждават компаниите да преминават към корпоративния вариант на офшоринга (джобен аутсорсинг).

В дебатите за използване на офшоринга са извършени различни изследвания, които по-

Таблица 4. Причини за избора на офшоринга от организациите

Полезен ефект	Очакван ефект ( %)	Получен ефект ( %)
Съкращение на разходите	70	52
Подобряване на обслужването	56	41
Достъп до дефицитни умения	55	42
Концентрация на основната дейност	41	32
По-добро управление и контрол	34	23

По данни на McKinsey Global Institute, 2005.

сочват, че в сферта на ИТ технологиите преобладават разочарованията от тази практика. Изследвания, проведени през 1998 г. относно причините за избора на офшоринга (като основен стратегически метод за организациите), потвърждават избягването на тази практика. Данните от това изследване са в табл. 4 [7].

Нови данни в статията „Could the end be nigh for outsourcing?” (Computing, 2005, 10 nov.) съобщава, че „...почти три четвърти от ИТ директорите потвърждават, че те нямат планове за предаване на аутсорсинг/офшоринг ИТ функции през следващите две години“. А провеждащото се преместване от външно извършване на работите във вътрешно (инсорсинг) се характеризира вече като тенденция. Тези и някои други резултати са анализирани в отчета „Outsourced software development productivity“ на бизнес школата „Дж. Молсън“ (в университета в Конкордия, Монреал, 2004 г.). В отчета се посочва следното [8]:

- Няма основания да се очаква съкращаване на разходите поради по-високата специализация и предполагаемата по-висока производителност на сътрудниците от фирмата, доставчик на услугата за разработване на ПО.
- Ако доставчикът на услуги по разработването на ПО има достъп до същите ресурси и със същите разходи, както и клиентът, инсорсингът може да бъде предпочитания вариант.
- Наличните данни показват само общата зависимост и не отразяват голямата или ниската продуктивност при разработването на ПО с конкретни причини.
- Несъмнено има връзка на продуктивността с опита, натрупан в организацията клиент, затова може да се предава на офшоринг/аутсорсинг разработки в области, където липсва опит, и да се провежда само-

стоятелна дейност там, където опитът е налице.

- Да се получат по-съдържателни данни за причините за конкретно равнище на продуктивност на разработките на ПО в компаниите аутсорсери, практически е невъзможно.

## 2.1. Предимства на офшорния аутсорсинг

Както вече посочихме, главните предимства от офшоринга за компаниите са икономическите ползи. Те предопределиха мащабите на развитие на тази практика. За компаниите, които изнасят дейности в бързо развиващите се пазари, растежът за тях е по-голям в сравнение с развитите и е постижим. Много често той се изразява в двуцифрено число според представителя на IBM България, която в следващите години ще инвестира около 1 600 000 000 долара в развиващи се пазари. Прогнозите за прилагане на практиката на офшоринга позволяват да акцентираме и върху някои конкретни резултати за компаниите клиенти.

1. Добри резултати тази практика постига при малките фирми. Те имат пазарна ниша и изпитват остра необходимост от човешки ресурси, за да се справят с предизвикателствата на пазара и високите технологии.
2. Споделяне на нов опит с работещите в компанията клиент. Професионалистите от доставчика на услугата, които изпълняват проекта, след приключването му остават ноу-хау в клиента. Така добрата практика е на разположение на клиента и на служителите на фирмата.
3. Запознаване с други култури и личностно обогатяване и опознаване на различните начини на работа и живот. Срещата с различни култури и начини на живот води до по-силна мотивация и стремеж за достигане на по-високи резултати. Получава се



благородно съревнование. Всеки от служителите открива нови възможности за кариерното си развитие.

Офшорингът се практикува в райони с висока безработица и сравнително ниско ниво на заплащане. Той води до разкриване на нови работни места, намаляване на безработицата и съживяване на икономиката в районите.

Следователно офшорингът може да бъде анализиран от двете му страни – като неприятен и мъчителен процес с неясен край и като ползотворна и доходоносна дейност. От съществено значение за тази практика е доброто управление на процеса и на човешките ресурси при ясно и еднозначно делегиране на права и задължения, честно и коректно отношение между партньорите и със служителите от страна на компаниите, предварителна информация и нагласа и адекватно поведение у самите изпълнители на офшорния проект. За да може дадена компания да постигне добро и устойчиво развитие, е нужен стратегическият вариант на офшоринг/аутсорсинг, чиято главна цел е установяване на дългосрочно предимство пред конкурентите чрез по-високо качество и иновации.

### **3. Влиянието на офшоринга върху развитието на световния пазар на труда**

Изграждането на световния пазар на труда в дългосрочен период влияе върху дейността на компаниите и едновременно с това и на националните пазари на труда. На този етап отсъства информация за отличителните закономерности на развитие на този пазар. Това усложнява процеса на вземане на решения за офшоринг в една или груп

за дестинация. Известно изследване за въздействието на офшоринга на формирането на световния пазар на труда е направено от McKinsey Global Institute (MGI). Меморандумът на изследването обхваща 28 страни с ниски разходи на труд, в които има приблизително 33 млн. млади професионалисти – инженери, финансови анализатори, счетоводители, изследователи (завършили университет, със стаж не повече от 7 години). Тези страни са Китай, Индия, Индонезия, Малайзия, Мексико, Филипините, ЮАР, Аржентина, Тайланд, Бразилия, Венецуела, Чили, Колумбия, Виетнам, Чехия, Унгария, Полша, Русия, България, Хърватия, Естония, Латвия, Литва, Румъния, Словакия, Словения, Турция, Украйна. В страните с високи разходи на труд (САЩ, Великобритания, Германия, Япония, Австралия, Канада, Ирландия, Южна Корея) броят на завършилите млади специалисти е 15 млн., а само в САЩ – 7,7 млн. Това показва, че потенциалът от работна сила, който може да бъде използван за офшоринг, надвишава по численост (два пъти) потенциала на развитите страни. Но в изследването се доказва, че само част от тези специалисти в първата група страни може да работи успешно в чуждестранните компании. Акцентът в изследването е насочен към работната сила в следните 8 отрасли: финансови услуги, здравеопазване, застраховане, ИТ услуги, разработване на стандартно програмно осигуряване, фармацевтика, обслужване на автомобили и търговия на гребно. В развитите страни на тези отрасли се пада 23 % от работните места без отчитане на селското стопанство [7]. Целта е да се изследва тенденцията на развитие до 2008 г. [7] и да се оцени динамиката на търсене и предлагане на офшорния труд на ниво професия, отрасъл и в глобален мащаб. Друга цел, която е дефинирана, е да се определи въздействието на тези фактори на равнището на заетост и размерът на работната заплата в следващите години [7].

*В изследването, както бе посочено, е включена и България като страна с ниски разходи на работна заплата. Тя е определена в първата група на методиката. Въпреки недостатъчната информация в нашата страна за офшоринга на чужди компании или български, които осъществяват тази практика, ще се опитаме да изясним някои от разглежданите проблеми в методиката и за България.*

Анализирайки офшоринговите услуги в сферата на труда в посочените страни, са направени следните изводи [7]:

### **1. Анкетирание на чуждестранни специалисти.**

За да функционира ефективно развиващият се световен пазар на труда, разпределението на човешките ресурси от гледна точка на участниците в него следва да бъде рационално. Ефективността на този пазар, балансът между търсене и предлагане зависят от конкретните усилия на компаниите и страните.

В изследването се прогнозира, че пазарът, който се формира от офшоринга, няма да бъде голям и не ще въздейства върху общото развитие на заетостта и работната заплата в развитите страни. Тези страни, изнасяйки своята дейност в други страни, ще подпомогнат повишаването на нивото на работната заплата в определени отрасли, без да достигне това в развитите икономики. Тази практика не решава и проблема за балансирано търсене и предлагане на специалисти. Едни отрасли се развиват за сметка на други.

Едни професии са подходящи за дистанционна работа, като инженери, финансисти, счетоводители (52 и 31 % съответно), други – по-малко (става въпрос за специалисти с общ профил и обслужващ персонал 9 и 3 % съответно). Но специалистите с общ профил и обслужващият персонал са необходими във

всички сектори на икономиката и за тях е възможно да бъдат открити 26 млн. работни места. Това се отчита като абсолютен рекорд [7].

По оценка на Макинзи посочените осем отрасли в развитите страни изнасят работни места в страни с ниски равнища на работна заплата (около 565 хиляди за обслужващ персонал, а за 2008 г. този брой ще се увеличи на 1,2 млн.) [7]. Екстраполацията на тези значения за световната икономика показва, че общото количество на офшорните работни места ще се увеличи от 1,5 млн. през 2003 г. на 4,1 млн. през 2008 г., което съставлява 1 % от общото количество на обслужващите работници в развитите страни [8].

*По данни на БАИ броят на откритите работни места в България от 13-те най-големи инвеститора (Американ Стандарт, ЕПУК, Космо България Мобайл-Глобул, Фесто Юниливър България, SAP, кол-центровете), в периода 2004 г. са около 20 000 [1]. Този брой представлява 5 % от заетите и има тенденция да нараства през следващите години според направената прогноза за 2008 година. Но то не ще се отрази съществено върху проблема за заетостта и безработицата. Ако разгледаме броя на служителите в IT сектора, те са около 7 % от общия брой на заетите в България.*

*Повишаването на нивото на работната заплата в компаниите, осъществили офшоринг в страната, е факт. То е от 3 до 5 пъти по-високо в сравнение с българските организации [1]. Според Г. Шарков това явление е временно, тъй като не може да се конкурира с човешките ресурси, които идват от Виетнам и Китай. Недостатък на големите инвеститори е, че финансовата полза е движещият фактор и никой не се интересува от социалния ефект в страната, където се прилага практиката на офшоринга [1].*

## 2. Предложения на специалисти в страните с ниски разходи на труд.

Компаниите решават какъв брой работни места да бъдат изнесени в други страни. Факторите, с които те се съобразяват, са: размерът на бизнеса, специфичността на организационната структура и отношението на мениджмънта към офшоринга. Основният стимул за организациите да използват работна сила в други страни е необходимостта от съкращаване на разходите. За различните отрасли тази степен е различна. В отделни компании трансферът на работна сила в друга страна икономически е неоправдан поради неголемите мащаби. Други ръководители стигат до извода, че функциите, които теоретически могат да бъдат изнесени извън страната, е по-добре да останат в компанията, поради сложността на вътрешните процеси. Често мениджърите в организациите предпочитат офшоринга на човешки ресурси, за да се освободят от менажирането и контрола на подразделенията, изнесени в далечни страни. В нашата страна се срещат и двата варианта на офшоринг.

В развиващите се страни, завършващите университети са по-малко като брой специалисти, които биха могли да работят в международните организации. Анкетирани са 83 HR мениджъри от международни компании, работещи в 28 страни с ниски равнища на работна заплата. Според тях само 13 % от завършващите университети са пригодни да работят при тях. Те посочват и различни причини за този извод: недостатъчни езикови умения, недостатъчни практически умения (в обучението се набляга на теоретическата подготовка), трудности при интеграцията към корпоративната култура на международната компания, липса на комуникационни умения и умения за работа в екип, отдалеченост на работата от дома

и др. Например в Унгария и Полша в международните компании могат да работят 50 % от инженерите, а в Китай и Индия – само 10 и 25 % съответно [7]. Сериозен проблем за кандидатите в Бразилия и Китай е незнанието на английския език. В Индия качеството на обучението в университетите трябва значително да се подобри.

Всички тези фактори ограничават реалния подбор на специалисти в страните, предпочитани като дестинации за офшоринг. Затова от 33 млн. потенциални млади специалисти в изследваните страни с ниски равнища на работна заплата само около 3,9 млн. (12 %) със своята квалификация са пригодни да работят в международните компании и отговарят на критериите за подбор.

Но перспективите са в полза на развиващите се страни, тъй като ежегодното количество на завършващите университети нараства с 5,5 % спрямо развитите страни – 1 %. Количеството на подходящите специалисти в страните не е пропорционално на населението им. Като пример може да се посочи Китай, чието население е 16 пъти по-голямо от това на Филипините, но младите инженери с английски език в Китай са три пъти повече от тези на Филипините. Друг пример, в полза на посоченото е, че Полша предлага толкова инженери на международните компании, колкото Русия. Тези примери показват, че много страни могат да заемат своето място на развиващия се световен пазар, освен Китай и Индия.

*Например в България са налице високо образовани, талантливии специалисти. Според П. Кюрпик наличието на таланти бe решаващо за SAP да се насочи към България [2]. А К. Ротстег, изпълнителният директор на Hewlett Packard, подчертава, че София се превръща в символ на софтуерния талант [2].*

В България със средно и висше образование са 80 % от човешките ресурси. Особено високо е качеството на обучението в точните, техническите и икономическите специалности. Съществува изградена структура по професионални области и квалифициран преподавателски състав. България заема трето място по сертифицирани ИКТ специалисти на глава от населението в света (Brainbench) [2].

В нашата страна 908 хил. души на възраст между 25 и 64 години са със завършено полувисше или висше образование. Едва 3,9 % от тях са специалисти в областта на науката, математиката и компютрите, което е доста под средните за Европа 10 %. Една четвърт от българските висшисти са инженери, делът им е по-малък само в сравнение с Дания, Холандия и балтийските държави. Почти половината от тях не работят по специалността си, а 19 % са наети като техници. Интересът на младите към инженерните специалности намалява (Евростат, 2005).

Изборът на България като офшоринг дестинация за много организации ще зависи от наличието на качествени специалисти и мениджъри, подготвени у нас или в чужбина (от 300 000 до 900 000 млади квалифицирани българи живеят в чужбина, 15 % от тях са висшисти). В това отношение чуждите компании спонсорират и програми във ВУЗ за попълване на необходимия им брой специалисти с необходимите практически умения в съответния отрасъл. За развитието и съхраняването на човешките ресурси в България отговорна роля имат правителството, бизнес средите и академичната общност. Значението на центровете за гъвкаво професионално развитие, адаптирано към изискванията на бизнеса, нараства. Повишават се изискванията към качеството на образователните програми във ВУЗ, увеличаването

на инвестициите в образованието, изследователската и развойна дейност.

### **3. Увеличено предлагане на специалисти на пазара на труда в света в изследваните професионални направления.**

Като всеки новосформиращ се пазар и световният пазар на труда притежава и известни несъвършенства. Потенциалното количество на чуждестранните специалисти, способни да работят в международните компании, надвишава тяхното търсене за всяка от изследваните 8 вида професии. През 2008 г. потенциалното предлагане за обслужващия персонал и младите специалисти с общ профил ще бъде по-голямо от търсенето (98 % и 78 % съответно). Остава впечатлението, че е налице изобилие от специалисти. Но в действителност организациите, които наемат специалисти в други страни, използват същите методи, както и техните предшественици. Концентрацията на компании в една и съща дестинация за офшоринг обещава немалко предимства: бързо развитие на инфраструктурата и комуникациите, на бизнес средата. Едновременно с това то може да предизвика и дисбаланс на търсенето и предлагането. Резултатът от дисбаланса е инфлация на работна заплата и недостиг на специалисти (за по-голямата част от изследваните отрасли у нас липсват специалисти и квалифициран персонал).

Инфлацията на работна заплата може да продължи в избрани за офшоринг места, докато търсенето на международните компании е съсредоточено само в една страна или в няколко града. Ако международните компании са вложили вече средства в създаването на местните погрозделения, то в ситуацията, когато търсенето превишава предлагането, повишаването на работните заплати ще изпревари това в съседните страни (т.е. над средното равнище). Така

винаги ще има разлика в нивото на работните заплати в страните, приемащи офшоринг, и тези, които го предлагат.

#### **4. Последици за организациите, госта-вчици на услугата и клиентите ѝ.**

За различните компании критериите за избор на дестинация за офшоринг се определят от особеностите на местния пазар, езика, прогнозирания обем на дейността, предавана за офшоринг, плановете на компанията. Вариантите са сключване на контракт с външни госта-вчици на услуги или създаване на собствено погразделение. По този начин компаниите въздействат на световния пазар на труда за разпределение и преразпределение на човешките ресурси, на търсенето и предлагането на труд и намаляващата тенденция за растеж на работните заплати. Но компаниите трябва да извършват задълбочени проучвания на данните за избор на дестинация, за подбор на подходящи специалисти във всяка от проучваните страни и подробно да се анализират реалните разходи за тяхното набиране, подбор и работни заплати.

*Ако компанията желае да намери големи източници на специалисти и да избяга от негативните резултати от концентрацията в най-популярните места за офшоринг, тя трябва да отчита всички варианти, в т.ч. и градовете от „второ ниво“ и възможността за дистанционна работа. Това решение за избор на дестинация важи и за нашата страна – изнасяне на дейности на чужди компании в други градове на страната, а не само в София. За да се определи обемът на разходите, свързани с изнасянето на дейност в един или друг регион, преди всичко е необходимо да се определят главните критерии за избор и да се класифицират по значимост при отчитане на целите и изискванията на компанията. Изчисляването*

*на фактическите разходи на офшоринга във всяко конкретно място е база за сравняване и избор на дестинация за прилагането на тази практика.*

*България е страна с утвърдена позиция в региона за привличане на ПЧИ. Запазването и подобряването на тази позиция е в условия на изключителна конкуренция. Затова е необходимо: подобряване на административното обслужване и ускоряване на административните процедури, ускорено изграждане на транспортната инфраструктура, реформа на образованието и обвързването му с нуждите на бизнеса, реформа в съдебната система и реална борба с престъпността и корупцията. С увеличаване на инвестициите ще се подобрява бизнес културата и бизнес средата.*

#### **5. Търсене на дестинации за офшоринг.**

Анализът на търсенето не позволява да се определи универсален рейтинг за привлекателността на страните за офшоринг, т.е. да се определят фаворити и аутсайдери. Ако страната иска да привлече инвестиции чрез офшоринг, тя трябва да се ориентира на отрасъл и компания, чиито потребности може да удовлетвори най-добре и максимално да развива тези направления. Разбира се, за това е необходимо да познава своите особености и да разбере какви отрасли и компании ще се заинтересоват от нея.

Във всяка ситуация всички страни, които са избрани за офшорингови услуги, ще спечелят от повишаване на квалификацията на своите специалисти, а не само от увеличаване на техния брой. Например привлекателността на предложенията за труд в много развиващи се страни ще се повишава, ако випускниците на университетите получават знания и практически умения.

*Според изследване на БАИ за периода 1998-2005 г. В България чужди компании инвестират основно във финансовия сектор (19,8 %), следван от търговската сфера (14,7 %) и телекомуникациите (14,1 %). Реформите на трудовия пазар от офшоринга у нас са насочени към увеличаване на производителността на труда, която все още изостава от нивата в ЕС. Тези реформи биха се отразили и на глобалния пазар на труда, за който липсва информация, а закономерностите на неговото функциониране са неизвестни. Отсъствието на информация затруднява мениджмънта на организациите при вземане на решения.*

#### 4. ПЧИ в България

Чрез привличането на чуждестранни инвестиции в страната се дава възможност тя да участва в една нова, но много перспективна област на международния бизнес – офшорния аутсорсинг. Засега той обхваща главно създаването на софтуер, обработката на данни, обслужването на колцентрове, туризъм и недвижимите имоти.

По данни на БАИ за трета поредна година (2005-2007) общият поток на ПЧИ бележи значителен ръст. За 2007 г. ПЧИ са 5,2 – 5,3 млрд. евро, което е с 20 % повече спрямо 2006 г. За 2008 г. прогнозата показва нарастване от 10 % [6]. Съгласно доклада на ООН за инвестициите за 2007 година България заема 5-о място сред страните от Югоизточна Европа и ОНД, предшествана от Руската федерация, Румъния, Казахстан и Украйна, и 7-мо място сред 141 страни в света.

Според експерти от БАИ една трета от българската икономика може да бъде ориентирана към офшоринг/аутсорсинг за чужди компании. Това означава пазар за около 5 млрд. евро годишно. В разработената от

консултантската компания „Делойт и Туш“ стратегия за инвестиционен маркетинг на България аутсорсингът е един от секторите с най-голям потенциал за привличане на преки чуждестранни инвестиции. Специалистите от Делойт добавят, че страната ни трябва да се фокусира в привличането на производства и услуги с висока добавена стойност – като машиностроене, разработване на софтуер и центрове за обслужване и връзка с клиенти. Трябва да добавим финансовото посредничество, търговията на едро и гребно също привлича ПЧИ. В потвърждение на атрактивността на България за ПЧИ са и макроикономическите показатели, реализирани през последните години.

Привличането на чуждестранни инвестиции е в резултат от икономическото развитие на икономиката и наличието на рентабилни инвестиционни възможности. Фактор за икономическия растеж не са паричните потоци от ПЧИ, които счетоводно увеличават БВП в страната, а натрупването и създаването на капитал – физически, човешки и институционален – който обуславя увеличението на производителността на труда. „Техническото обновление и натрупването на капитал в икономиката се финансират чрез: 1) спестявания в икономиката, т.е. отлагане на гнешното потребление с цел инвестиране в рентабилни производства и бъдещо потребление; и 2) привличане на спестявания от чужди икономики, т.е. привличане на ПЧИ“ [3]. Приоритетни за привличане на ПЧИ отрасли са: производство на машини и електрооборудване, информационни и телекомуникационни технологии и аутсорсинг.

И в следващите години гелът на ПЧИ ще нараства, както бе посочено според прогнозата. За нашата страна офшорният аутсорсинг осигурява определени ползи: заетост на работна сила при много добро заплащане, прегодвратяване на емиграцията на тази

работна сила, въвеждане на нови технологии и бизнес практики, създаване на възможности за повишаване на квалификацията на човешките ресурси и личностното им развитие.

Офшорният аутсорсинг е изключително динамична и мобилна практика в международния бизнес. Той се развива в ожесточена конкурентна среда независимо от специфичния му характер. Ролята му в развитието на световния пазар на труда е значителна, особено в определени региони. В България не само се прилага практиката, но и наши организации изнасят дейности и процеси в съседни и далечни страни (Виетнам). Според БАИ българските организации трябва да създават и собствени търговски марки, а не само да са неизвестни подизпълнители. По този начин чуждестранните инвестиции в частния бизнес ще допринесат за развитие и на националната ни икономика.

## Заклучение

Предизвикателствата пред тази специфична практика на международния бизнес – офшоринга, са свързани с човешките ресурси. Предлагането и търсенето на правилните хора на правилните работни позиции на разумна цена е фактор, определящ до значителна степен избора на офшоринг дестинациите. Инвестирането на развитите страни в развиващите се пазари, въпреки песимистични твърдения, се увеличава по причини, които бяха вече изяснени в статията. Това движение и инвестиране води и до развитие на световния пазар на труда. Но тенденциите в разпределението и преразпределението на човешките ресурси по професии, отрасли и в глобален мащаб ще бъдат обект на следващи изследвания. Офшорингът на човешките ресурси се определя като основен фактор за ново международно разделение на

труда. А ПЧИ са основен източник на икономически растеж в България чрез прякото им въздействие върху БВП, разкриването на нови работни места и стимулирането на трансфера на технологии, управленски и организационни знания и умения.

## Литература

1. Бъдещето е на аутсорсинга, Business Week, 12 юни 2006.
2. Инвестиции в знанието: Воля за растеж, БАИ, май 2004.
3. Младенова, А., Д. Чобанов. Относно инвестиционната среда в България и стратегиите за привличане на чуждестранни инвестиции. [www.ime.bg](http://www.ime.bg)
4. Харизанова, М. и др., Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето, С., Авангард Прима, 2006.
5. Харизанова, М., З. Фурнаджиева, Аутсорсинг: естественият избор при управление на човешките ресурси, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 6, 2006.
6. Цветкова, М., БАИ: Наг 5,3 млрд. евро са чуждестранните инвестиции у нас за 2007 година. [www.investor.bg](http://www.investor.bg)
7. Mckinsey Global Institute, The Emerging Global Labor Market, XI 2007. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
8. Outsourced software development productivity, Монреал, Университета в Конкоргия, MSCA 693 T, 2004.
9. [www.iemag.ru](http://www.iemag.ru)
10. [www.nee.government.bg/doc\\_pdf/Outsourcing 2006.doc](http://www.nee.government.bg/doc_pdf/Outsourcing%2006.doc) **ИИ**