

HR аутсорсинг

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

Резюме: В това изследване се представят тенденциите в управлението на човешките ресурси (HR) при прилагането на практиката „аутсорсинг“. То обхваща публичния, частния и смесения тип сектори. Извършено е проучване на видовете аутсорсинг на човешките ресурси в посочените сектори, начините на проучване, оценка и избор на аутсорсинг партньорите, вида на сключваните договори, управлението на дейността и резултатите от аутсорсинга за клиентите.

Ключови думи: аутсорсинг, аутсорсинг в управлението на човешките ресурси, методика на аутсорсинг дейността, оценка на удовлетвореността от аутсорсинга.

JEL: O15.

Въведение

Основната цел на настоящото изследване е да се установи степената на прилагане на аутсорсинга в управлението на човешките ресурси, неговото състояние и развитие в България на базата на конкретно проучване на практиката в тази област.

Аутсорсингът се дефинира като процес, при който дадена организация делегира някои от нейните вътрешни дейности/процеси на консултант или доставчик на услугата (аутсорсери). По този начин аутсорсингът се осъществява чрез договор, при който ор-

ганизацията купува услугите от друга, а тя се концентрира върху основната си дейност. Клиентът информира доставчика на услугата какво те желаят и как биха искали то да бъде изпълнено.

Изследването предоставя сравнителни данни за прилагането на аутсорсинга в управлението на човешките ресурси, наблюдавани в последните три години. Данните са проучени и събрани от автора на настоящата разработка, като са обхванати организации (200) от всички отрасли и дейности на националната икономика. То е конкретизирано по икономически сектори и резултатите са обвързани с организациите от тези сектори.

1. Изследване на аутсорсинга в управлението на човешките ресурси

Емпиричното извеждане на значимите функции в управлението на човешките ресурси, които са обект на аутсорсинг, цели да се идентифицират нуждите на клиентите от извършването на тази дейност. По този начин се гарантира, че в списъка от функции по управление на човешките ресурси ще се включат всички и няма да попаднат несъществени такива, които не са приоритет на системата. Емпиричната методология е в състояние да осигури реализма и обективността на критериите за подбор на тези функции, оценката на качеството при тяхното аутсорсване, така както никога чисто субективен или теоретичен подход не може да го направи. Източник на информация са ръководители и служители, които ежедневно

упражняват тези функции или пряко са засегнати от тяхното реализиране на работните им позиции.

Към участниците в изследването се предлагат две допълнителни условия – да познават функциите в управлението на човешките ресурси и да имат опит в ръководенето им. При необходимост в изследването се допуска събиране на информация и от други лица – подчинени, преки ръководители, клиенти.

Тъй като събраните данни представляват оценки на аутсорсинга на човешките ресурси такива, каквито са в периода на изследването, при положение че аутсорсингът е задължителен, ирационално организиран, изведените на тази база резултати ще страдат от известна доза нелогичност. В противен случай, данните от изследването могат да се прилагат за усъвършенстване на аутсорсинга за страните, участващи в процеса, там, където той е особено наложителен. Така ще се използват предимствата на емпиричния подход.

Проведеното емпирично изследване има следните основни задачи:

- Да установи основните функции в управлението на човешките ресурси, които се аутсорсват най-често у нас.
- Да установи законността на извършваната аутсорсинг.
- Да установи използването на определена методология на аутсорсинговия процес от страните, участващи в процеса.
- Да установи управлението на процеса от страна на клиентите и проблемите, които го придружават при отсъствието му.
- Да установи оценката на резултатите от приключени аутсорсингови споразумения в управлението на човешките ресурси (УЧР) и необходимостта от нови споразумения.

1.1. Етапи на изследването

През първия етап беше разработена анкета за установяване на практиката на аутсорсинг в управлението на човешките ресурси в българските организации. Бяха уточнени групите въпроси както следва:

- относно профила на организациите, в които работят респондентите;
- относно предпочитанията им към аутсорсинга на човешките ресурси;
- относно управлението и избора на аутсорсер;
- относно законното уреждане на взаимоотношенията между страните;
- относно използваните методи и критерии за избор на аутсорсер;
- относно използване на методология на аутсорсинговата дейност;
- относно качеството на изпълнение на аутсорсинг дейностите.

През втория етап бяха изследвани 200 организации, в които се прилага аутсорсингът в УЧР. Това е избраната целева група от организации, които са отговорили, че прилагат аутсорсинг в УЧР. От това следва, че получените резултати се отнасят за тази група.

В анкетата понятийните индикатори са операционализирани и верифицирани от гледна точка на по-нататъшната обработка, анализ и интерпретация на получените резултати.

Информацията от анкетната карта бе използвана за формиране на конкретни хипотези относно:

- необходимостта от създаване на условия за успешна интеграция на българските организации към европейската бизнес среда чрез проследяване на практиката на аутсорсинга в управление на човешките ресурси;

- необходимостта от оценяване на приноса на управлението на човешките ресурси и осъществявания аутсорсинг за повишаване на компетентностите на служителите и тяхната удовлетвореност;
- определянето на аутсорсинга на човешките ресурси като един от най-ефективните подходи за трансформиране на дейностите по управление на човешките ресурси и повишаване на професионализма на работещите в тази област.

В анкетната карта бяха предвидени свободни позиции, на които анкетирания да допишат важни според тях характеристики на аутсорсинга при управлението на човешките ресурси.

2. Характеристика на организацията, ползващи HR (човешки ресурси) услуги по икономически сектори

2.1. HR услуги

Проучването има за цел да изследва някои характерни особености на аутсорсинга на човешките ресурси в различните организации по икономически сектори. Резултатите в таблица 1 показват, че за респондентите най-голямо приложение на HR услугите се отбелязва в публичния сектор – 67 %, следван от частния сектор и този от смесен тип с един и същи процент – 57 %.

Потребностите от HR услуги в публичния сектор са ясно осъзнати и са предпочитани за решаване на проблеми, за които липсват специалисти в този сектор, а своевременното решаване на проблемите не търпи отлагане (за изпълнение на европейските и националните директиви).

В последните години в частния сектор също се променя нагласата за прилагане на практиката аутсорсинг. Тя предполага друго равнище на изпълнение, споделяне на нови методи и техники за работа с персонала, нова култура, нови компетентности за човешките ресурси.

2.2. Видове услуги в управлението на човешките ресурси, предавани на аутсорсинг

При това класиране в икономическите сектори най-голям дял от услугите се пада на функцията „Набиране и подбор на човешките ресурси“. В своята дейност независимо от сектора, към който принадлежат, организацията вече използват масово професионализма на консултантите по подбора на специалисти. Те комуникират с определени HR агенции за набиране и подбор при успешни резултати и за двете страни.

Освен отработената методика за набиране и подбор тези агенции поддържат бази от данни, с които в кратък период от време може да извършат компетентно услугата на клиента.

Таблица 1. Относителен дял на организацията, ползващи консултантски услуги в икономически сектори

Сектор		Да	Не	Общо
Частен сектор	Процент	57 %	43 %	100 %
Публичен сектор	Процент	67 %	33 %	100 %
Смесен тип	Процент	57 %	43 %	100 %

Разпределението на данните, посочени в таблица 2 от респондентите, е както следва: 72 % от частния сектор ползва услугите на консултантите при набирането и подбора, следвано от публичния сектор – 50 %, и 25 % за смесения тип.

Втората по значение дейност, която е в приоритетите на клиента и се предава на аутсорсинг, е обучението на човешките ресурси. И в този случай се разчита и се оценява професионализмът на консултантите. Класирането в случая от респондентите е за публичния сектор – 37,50 %, смесения тип – 50 %, и 34 % за частния сектор.

Третата в класацията функция е стратегическото управление на човешките ресурси. Тази дейност започва да се развива и у нас, макар че тя е практика в 70 % от фирмите в Европа. Те разполагат с писани стратегии за управлението на човешките ресурси като елемент на бизнес стратегията на всяка организация. Активизирането на мениджмънта на организациите в това отношение показва прилагането на съвременни методи за развитие и усъвършенстване на най-ценния им ресурс – хората. Разпределението в таблицата от страна на респондентите е в полза на смесения тип 50 %, следван от частния сектор – 22 %, и обществения – 12,50 %.

Възнаграждението като една от най-съществените дейности в организацията е на четвърто място. Предаването на тази дейност на аутсорсинг, наречена payrolling, в последните години се увеличава. Причината е не само в определянето на възнаграждението, разработване на програми за компенсация и бонуси, но осигуряване на програмното и техническото осигуряване за нея. Професионалистите в тази област актуализират всички елементи на управление на възнагражденията в съответствие с нормативните разпоредби у нас.

При аутсорсинга на възнагражденията респондентите са определили за организациите, принадлежащи към смесения сектор – 50 %, следвани от частния сектор – 9 %.

Следващата в класирането управленска дейност от респондентите, свързана с човешките ресурси, е осигуряването на здравословни и безопасни условията на труд. Особено разпространен е аутсорсингът чрез службите за трудова медицина, които оценяват риска на работното място, осъществяват медицински изследвания на персонала и разработват програми за подобряване условията на труд. По сектори разпределението по тази функция е следното: по 25 % за публичния и смесения сектор и 16 % – за частния сектор.

Таблица 2. Относителен дял на организациите, ползващи HR услуги по сектори

Сектор		Стратегическо УЧР	Набиране и подбор	Обучение на ЧР	Възнаграждение	Условия на труд	Карьера	Одит на ЧР	Общо ¹
Частен сектор	Процент	22 %	72 %	34 %	9 %	16 %	3 %	9 %	165 %
Публичен сектор	Процент	12,50 %	50 %	37,50 %	0 %	25 %	0 %	0 %	125 %
Смесен тип	Процент	50 %	25 %	50 %	50 %	25 %	0 %	25 %	225 %

¹ Забележка: Процентите са повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговор.

Одитът на системата за управление на човешките ресурси също се активизира като дейност в нашите организации. Външният одит може да разкрие много недостатъци в работата на отдела по УЧР, професионално да помогне подобряването на дейностите чрез обективна оценка. Разпределението на секторите от респондентите е в полза на смесения тип – 25 %, и 9 % за частния сектор.

Резултатите от проучването показват слаба или отсъстваща дейност по планиране на кариерата, консултиране и други дейности, свързани с развитието и усъвършенстването на специалистите в организациите. Вероятно на дневен ред все още не стои въпросът за осигуряване на приемственост в тях и дългосрочното им съществуване в нашата бизнес среда. В това отношение на таблицата само за частния сектор е изчислен 3 %, което е незначително от гледна точка на задържането и мотивирането на пресонала за работа в една и съща организация.

2.3. Характеристика на бюджета, отделян в организациите за аутсорсинг на човешките ресурси

Аутсорсинг практиката в областта на човешките ресурси стартира в последните години. Липсва все още доверие в работата на консултантите и убеденост в качеството на предлаганите от тях услуги. Много голяма част от организациите предпочи-

тат да се справят с проблемите по управление на човешките ресурси самостоятелно, без външна намеса. Въпросът е свързан и със защита на фирмената тайна, с цените на услугите и други.

Разпределението от респондентите в това отношение в таблица 3 е в полза на частния и публичния сектор, които отделят по 10 % от бюджета на човешките ресурси – дельт е 63 % за двата сектора и 50 % за смесения тип.

20 % от бюджета се отделя според респондентите от организациите, като класирането е : 37 % за публичния сектор и 25 % за частния.

30 % от своя бюджет отделят по-голяма част от организациите от смесения икономически сектор, дельт на които в таблицата е 50 % и 9 % за частния сектор.

Изключително минимално е присъствието на организации, които отделят 50 % от своя бюджет за аутсорсинг на човешките ресурси: в частния сектор – само 3 %.

Много често е трудно не само за специалистите по УЧР, но и за мениджърите да определят бюджета като цяло за управление на хората, а за тази част, която е предмет на аутсорсинг, не се води сметка или тя се определя като цена на услугата. Особено, както показва и проучването, се предпочитат конкретни задачи, които се предават на аутсорсинг с определена цена.

Таблица 3. Относителен дял на организациите според бюджета за аутсорсинг на човешките ресурси

Сектор		10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	над 50 %	Общо
Частен сектор	Процент	63 %	25 %	9 %	0 %	3 %	0 %	100 %
Публичен сектор	Процент	63 %	37 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Смесен тип	Процент	50 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	100 %

2.4. Характеристика на броя консултантски организации, ползвани от клиентите

Изборът на една или повече аутсорсинг организации е продиктуван от предмета на дейност на същите и кръга от въпроси, които следва да се предадат за изпълнение от страна на клиента. Профилирането в една или друга област на човешките ресурси изисква и ползването на услугите на повече от една компания.

Разпределението, извършено от респондентите в таблица 4 показва, че в частния сектор се налага да работят с различни консултанти – 56 %, и 44 % – само с една и съща (най-често свързана с набирането и подбора или обучението). За публичния сектор е обратно: предпочитана се работата с една и съща агенция – 62 %, и 38 % – с различни. При смесения сектор предпочитанията са еднакви – по 50 %.

Тези организации, които ползват услугите на една и съща аутсорсинг организация, пропускат възможността да споделят иновации, култура, да трансферират кадри и професионално да ги усъвършенстват, да развиват процеса на „организационно учене и повишаване на компетентностите“. От друга страна, дългосрочното партньорство

изгражда ефективни комуникации, доверие и сътрудничество в страните и е гаранция за високо ниво на изпълнение на услугите. Отговорното решение за избора на аутсорсинг организация зависи от анализа на набора от фактори и ситуацията, в която следва да се вземе решение за прилагането на аутсорсинг в управлението на човешките ресурси.

2.5. Сключване на договори с аутсорсинг организациите

В проведеното изследване по икономически сектори се забелязва тенденцията за правното регулиране на взаимоотношенията с аутсорсинговите организации. Сключването на договори е предпочитана форма за защита на интересите на участващите страни, запазване и защита на информацията и гаранция за качество на изпълнение на услугата. Непредвидени ситуации също могат да намерят място в контракта и тяхното решение да се предвижда. Това води до споделяне на отговорностите от участниците.

В таблица 5 е отразено от респондентите сключването на договори като предпочитана форма за частния сектор – 78 %, следван от публичния – 62 %, и 75 % – за смесения сектор. Въпреки това не е малък

Таблица 4. Относителен дял на организациите, които ползват различен брой консултанти

Сектор		От една и съща агенция	От различни агенции	Общо
Частен сектор	Процент	44 %	56 %	100 %
Публичен сектор	Процент	62 %	38 %	100 %
Смесен тип	Процент	50 %	50 %	100 %

Таблица 5. Относителен дял на организациите, сключили договор с аутсорсерите

Сектор		ДА	НЕ	Общо
Частен сектор	Процент	78 %	22 %	100 %
Публичен сектор	Процент	62 %	38 %	100 %
Смесен тип	Процент	75 %	25 %	100 %

делът на респондентите и в публичния сектор – 38 %, в които не е оформено аутсорсинг споразумението по законния начин. Причините могат да бъдат различни, но те не са посочени от респондентите.

2.6. Сročност на сключените договори за аутсорсинг

В изследването при болшинството от организациите в различните икономически сектори предпочитаният договор е за еднократна задача, продължението на който е до приключване на услугата. Тази форма според респондентите се прилага в организации от публичния сектор – 100 %, следвани от смесения тип – 67 %, и частния – 44 % (таблица 6).

Втори според респондентите са договори с продължителност повече от два месеца. С най-голям дял участват организации от смесения сектор, следвани от частния – 24 %.

В разпределението в таблица 6 трети са тези организации, които сключват договори за аутсорсинг на човешките ресурси за

период един месец. По този критерий респондентите класират само организации от частния сектор с 20 %.

В разпределението за срок на аутсорсинг договора 2 месеца участват само организации от частния сектор с 12 %.

В проведените към анкетата интервюта не се споменава за дългосрочни договори за аутсорсинг услуги в областта на човешките ресурси на този етап от развитието на българските организации. Предпочитанието към периоди 1 – 3 месеца или 1 – 6 месеца е за смесения вид организации. Поради този факт бяха разработени и тези варианти на сročност в анкетата.

2.7. Предварително проучване на аутсорсинг организациите

Решението за аутсорсинг на човешките ресурси е обвързано с намирането на подходяща организация, която да осъществи услугата в зависимост от изискванията на клиента. Проучването дава възможност на клиента да сравнява аутсорсинг агенциите

Таблица 6. Относителен дял на организациите, сключили договори с различен срок на действие

Сектор		1 месец	2 месеца	Повече от 2 месеца	Еднократно, до извършване на услугата	Общо
Частен сектор	Процент	20 %	12 %	24 %	44 %	100 %
Публичен сектор	Процент	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Смесен тип	Процент	0 %	0 %	33 %	67 %	100 %

Таблица 7. Относителен дял на организациите, извършващи предварително проучване на аутсорсерите

Сектор		ДА	НЕ	Общо
Частен сектор	Процент	100 %	0 %	100 %
Публичен сектор	Процент	62 %	38 %	100 %
Смесен тип	Процент	100 %	0 %	100 %

по различни критерии, преди да избере подходящата за решаване на проблемите, свързани с персонала.

Проучването на този проблем от организациите в представената таблица 7 отразява отговорното поведение на мениджърите при решаването му. Преобладаващо в отговорите на респондентите е предварителното проучване – 100 % за организациите от частния и смесения сектор и 62 % за публичния. В този сектор има и варианти – 38 %, при които или се предпочитат да се работи с вече познати агенции, или се експериментира с представителствата на световните консултантски компании. Те гарантират високо качество на изпълнението, разполагат

с висококвалифициран персонал и предлагат иновации в областта на управлението на човешките ресурси.

2.8. Методи, използвани от организациите за предварителното проучване на консултантите

Разпределението в таблица 8 показва, че в различните сектори предпочитанията в използването на един или друг метод са различни.

В частния сектор за предпочитане от респондентите са препоръките на колеги и партньори, които вече са ползвали услуги

Таблица 8. Относителен дял на организациите според предлаганите методи за предварително проучване на консултантите

Сектор		Интернет	Препоръки от колеги	Проучване в списъците на лицензираните консултанти	Общо ²
Частен сектор	Процент	41 %	56 %	34 %	131 %
Публичен сектор	Процент	60 %	0 %	60 %	120 %
Смесен тип	Процент	75 %	50 %	0 %	125 %

Таблица 9. Относителен дял на организациите, прилагащи разнообразие от критерии за избор на аутсорсинг организация в секторите

Сектор		Оценка на презентацията	Учебна програма, проект, план	Минимални разходи	Възможност за формиране на услуги, съобразени с конкретната организация клиент	Общо ³
Частен сектор	Процент	34 %	16 %	28 %	44 %	122 %
Публичен сектор	Процент	0 %	40 %	20 %	40 %	100 %
Смесен тип	Процент	0 %	0 %	50 %	75 %	125 %

2, 3 Забележка: Процентите са повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговор.

те на една или друга аутсорсинг организация – 56 %, следвани от интернет – 41 %, и 34 % са за проучване на лицензираните в нашата страна HR агенции.

В публичния сектор с еднаква тежест – 60 %, се предпочита използването на интернет и проучване на лицензираните консултанти.

В смесения сектор разликата е в големия дял на респондентите за интернет проучването – 75 %, и 50 % за препоръките на колеги. По наше мнение препоръките много често са субективна оценка и трябва да се допълнят със съответно проучване на фактическите данни за HR агенциите и техните възможности.

2.9. Критерии за избор на аутсорсинг организация в областта на човешките ресурси

Разпределението на посочените в анкетата четири вида критерии, показани в таблица 9 по сектори, е както следва:

За частния сектор с най-голям дял от респондентите е изборът на критерия – възможност за формиране на услуги, съобразени с конкретната организация клиент. Той съставлява 44 % от анкетираните специалисти. За същия сектор, на второ място, е избран критерият – оценка на организацията по време на презентацията ѝ – 34 %. На трето място, респондентите определят критерия – минимални разходи на услугата – 28 %, и на последно – учебна програма, проект, план – 16 %.

При публичния сектор първостепенно значение заемат критериите – проект, план и възможност за формиране на специфични проекти – по 40 %. Следващият е критерият – минимални разходи с 20 %.

При смесения сектор респондентите оценяват последните два критерия в таблицата съответно със 75 % – възможността за разработване на специфични услуги, и 50 % – минималните разходи.

Ориентацията на фирмите е към решаване от HR агенциите на конкретни задачи от дейността на клиента, свързани със служителите. Те изискват значителна информация и разработване на проект, отразяващ специфични изисквания на клиента.

Много често варианти на такива услуги не присъстват в техния портфейл на услугите, които те рекламират. Това затруднява консултантските организации поради уникалността на разработката и ограничаване на нейния пазар за други организации. В потвърждение на този избор са съответно и респондентите – 75 %, 44 % и 40 %.

2.10. Прилагане на методология за аутсорсинг на човешките ресурси

При аутсорсинга на човешките ресурси използването на методология за осъществяване на дейността от двете страни, участващи в процеса, е част от неговото управление. Наличието на методология и проектна документация е показателно за организации с изградени вътрешни процедури и стандарти като част от организационната система за управление на аутсорсинг споразуменията.

Една трета от организациите от частния сектор, според респондентите, приемат всяко аутсорсинг споразумение като нещо уникално, чието планиране не подлежи на типологизиране – те подхождат по специфичен начин във всяко от споразуменията (таблица 10).

При организациите от публичния сектор разсейването в отговорите на респондентите

е в полза на прилагането на методология за аутсорсинг – 51 %. Основно това са организации с развита технология, които ползват опита на предходни споразумения за човешките ресурси. 30 % от респондентите в тази категория организации посочват прилагането на специфични или уникални стандарти при осъществяване на аутсорсинга.

Този подход в преобладаващата си част се прилага и при организациите в смесения тип – 85 %.

При осъществяване на аутсорсинга не само за системата на човешките ресурси, но и при други бизнес процеси, се акцентира върху бюджета на споразуменията, а не на технологията на извършване и неговото управление като част от корпоративната стратегия на организацията клиент.

2.11. Оценяване на постигнатите резултати от аутсорсинга на човешките ресурси

Важен критерий за успеха на аутсорсинг споразумението е удовлетвореността на кли-

ента, към когото са насочени получените резултати. От тази гледна точка за изследваните организации в различните сектори на икономиката може да се каже, че резултатите са различни.

Според респондентите при частния сектор се отчита сравнително висока степен на удовлетвореност на клиентите – 67 %.

При публичния тази удовлетвореност е 48 % и за смесения тип организации – 75 %. Тези резултати съвпадат с предварителните ни очаквания.

Данните в третата графа на таблица 10 свидетелстват и за недобри или неочаквани резултати, които могат да се търсят в различните етапи на осъществяване на процеса, в недобрния избор на аутсорсер, в отсъствието на договор и други.

Удовлетвореността от аутсорсинг услугите в управлението на човешките ресурси следва да се търси в нивото на осъществените услуги и гаранции за поддържане на това ниво в бъдеще от клиента. Тя е предмет на анализ

Таблица 10. Относителен дял на организациите по икономически сектори, използващи методология за аутсорсинг

Икономически сектори	ДА	НЕ	За всяка услуга различни стандарти за управлението му	Общо
Частен сектор	39 %	61 %		100 %
Публичен сектор	51 %	19 %	30 %	100 %
Смесен тип		15 %	85 %	100 %

Таблица 11. Относителен дял на организациите в различните сектори, оценяващи резултатите от аутсорсинга на човешките ресурси

Икономически сектори	Съвпадение с очакванията	Надхвърля очакванията	Известна неудовлетвореност	Общо
Частен сектор		33 %	67 %	100 %
Публичен сектор		48 %	52 %	100 %
Смесен тип		75 %	25 %	100 %

още на стадия на предварителното проучване, на стадия на избора на професионален аутсорсер, на етапа на подготовка и сключване на договора и непрекъснатия контрол на изпълнение на аутсорсинга.

Прилагането на HR аутсорсинга в българските организации е продиктувано от търсенето на професионални услуги за дейности, които не са развити, а и не е необходимо в нашите организации от различните икономически сектори. Оказването на високкоквалифицирана консултантска помощ в управлението на най-ценния ресурс на организацията – човешкия, е в полза на повишаване на конкурентоспособността на организацията и хората, работещи в нея. HR аутсорсингът се определя и като стратегически подход за антикризисно управление на организациите, за запазване на квалифицираните служители, тяхното обучение и преквалификация и подготовката им за успешното решаване на проблемите в кризата.

Изводи

1. В проведеното изследване преобладават организации от публичния сектор 67 %.
2. В класацията на дейностите в управлението на човешките ресурси, предавани на аутсорсинг, на първо място респондентите са поставили „набирането и подборът“ (72 % в частния сектор), на второ – „обучението на човешките ресурси“ (50 % в смесения тип организации), на трето – „стратегическото управление на човешките ресурси и възнаграждение“ (50 % в смесения тип), на четвърто – „одит на човешките ресурси“ и „условия на труда“ (25 % в смесения тип организации).
3. Определянето на бюджет за аутсорсинг на човешките ресурси от общата сума на разходите за хората е в рамките на 10 % (63 % от частния и публичния сектор и

50 % в смесения тип). В първите два сектора се наблюдават данни и за увеличаване на бюджета до 20 %.

4. В практиката при избора на аутсорсинг партньор се предпочита една консултантска агенция, съответно 44 % за частния, 62 % за публичния и 50 % за смесения сектор. Според разнообразието на предлаганите услуги в управлението на човешките ресурси или специфични потребности на организациите от тези сектори се преминава и към повече от една консултантска агенция.

5. Придобиването на опит в прилагането на аутсорсинг на човешките ресурси в различните сектори е обвързано с правното регулиране на процеса, т.е. сключването на договори между страните. Но данните от анкетата показват, че все още има какво да се желае в тази област. Налице са данни за отсъствието на договори, което според нас води до конфликти, недоверие и неудовлетвореност на страните от аутсорсинга.

6. В управлението на човешките ресурси и осъществявания аутсорсинг се наблюдават краткосрочните услуги, до един месец, свързани с конкретните потребности на клиента – от търсенето на мениджър до обучението на екип в определени умения. Дългосрочните партньорства с консултантски организации при човешките ресурси след 1990 г. се наблюдават в чуждите компании, опериращи на българския пазар.

7. При избора на аутсорсинг партньор се прилага предварително проучване на действащите такива на нашия пазар на услуги. Положителни са данните в това отношение от анкетата – 100 % за частния и смесения сектор и 62 % за публичния. Импиджът и професионализмът на консултантите е приоритет при избора им.

8. Методите, които клиентите използват при проучването на аутсорсерите, включват интернет, препоръки на техни партньори и списъци на лицензирани HR агенции.

9. За избора на аутсорсери от клиентите се прилага набор от критерии – цени на услугите, уникални услуги, презентации на консултантите на съответната услуга, проекти или програми.

10. По отношение на прилаганите методологии на осъществяване на процеса на аутсорсинг в клиента за човешките ресурси, резултатите са в полза на публичния сектор – 51 %. В другите сектори се посочва отсъствието на методология или ползването на конкретни стандарти. Тази методология би усъвършенствала процеса на аутсорсинг и неговото управление от страна на клиента.

11. Резултатите от аутсорсинга на човешките ресурси са най-високи в частния сектор – 67 %. Това според нас е реална оценка, тъй като в този сектор няма възможност за създаване на HR отдел и повечето дейности в управлението на човешките ресурси са предмет на аутсорсинг. 50 % в другите сектори показват удовлетвореност от аутсорсинга на човешките ресурси според предварителните им очаквания.

Тези резултати са обнадеждаващи по отношение на прилагането на аутсорсинга

в управлението на човешките ресурси. Повишаването на качеството на предлаганите услуги от аутсорсерите и доверието между участващите страни са фактори за подобряване на управлението на човешките ресурси и резултатите от тяхната дейност, а като цяло – конкурентоспособността на клиента.

Литература

1. Изменчивое лицо глобального рынка аутсорсинга: современные тенденции, Компьютерное обозрение, № 34, 09/2007.
2. Харизанова, М., З. Фурнаджиева, Аутсорсинг – естественният избор при управление на човешките ресурси, сп. „Икономически алтернативи“, № 6, 2006.
3. Харизанова, М. и др., Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето, С., Авангард Прима, 2006.
4. Engardio, P., M. Arndt, D. Foust, The Future of Outsourcing, 2006. **ИИ**