

Администрирование неосновных видов деятельности школы

М.М. Мусарский, Е.Д. Платонова

Задача повысить качество образования предполагает сосредоточение ресурсов государства и школ на ключевых видах образовательной деятельности, эффективные инструменты управления школой. Один из таких инструментов — аутсорсинг, формирование аутсорсинговой модели управления школой как целостной социально-экономической системой.

• управленческая модель • функции и виды аутсорсинга • критерии эффективности

Содержание аутсорсинга

Терминологически «аутсорсинг» — англоязычное заимствование, применяемое в русском деловом языке без перевода и означающее использование заказчиком (потребителем) на контрактной основе ресурсов (факторов, источников) сторонней организации — провайдером аутсорсинговых услуг (аутсорсером).

В странах с рыночной экономикой этот термин прочно вошёл в деловую практику в начале 80-х годов прошлого века. В отечественной практике аутсорсинг стал применяться со второй половины 90-х годов XX века. Накопившийся в применении этой управленческой модели опыт позволяет анализировать её сильные и слабые стороны, что можно рассматривать как определённое преимущество для организаций, впервые решивших применять аутсорсинговую модель, так как при этом у них есть возможность нивелировать слабые стороны аутсорсинга, избегать неэффективных решений по внутриорганизационному развитию.

В наиболее общем значении аутсорсинг — это покупка заказчиком ряда услуг (или работ), которые традиционно выполнялись её внутренними обслуживающими подразделениями, на основе долгосрочных контрактов с аутсорсинговыми компаниями.

Аутсорсинговая модель управления в школах — стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование школ за счёт сосредоточения деятельности на главном направлении — образовательном процессе и образовательных тех-

нологиях, использовать ресурсы провайдеров аутсорсинговых услуг для поддержания периферийных (неключевых, вспомогательных) видов деятельности школы.

В современной экономике идёт экономический процесс замещения внутренних подразделений организации внешними по отношению к ней структурами. До появления термина «аутсорсинг» более широко применялось понятие «субконтрактация или субконтрактинг», но сегодня эти понятия различаются по объёму и содержанию.

Для понимания сути аутсорсинга определим соотношение термина «аутсорсинг» со следующими взаимосвязанными понятиями:

- инсорсинг — использование внутренних факторов производства (источников, ресурсов), т.е. находящихся во владении и структурированных внутри организации;
- косорсинг — выполнение работ или оказание услуг совместными усилиями внутренних подразделений и привлечённых на контрактной основе предпринимательских структур;
- ауттаскинг — передача вовне, т.е. другим структурам, отдельных задач по функционированию и развитию организации;
- аутплейсмент — вывод персонала за пределы фирмы и его передача в штат третьим (сторонним) организациям;
- аутстаффинг — использование персонала сторонней организации для выполнения трудовых функций в рамках организации-заказчика в соответствии со стандартами деятельности организации-заказчика и под руководством менеджеров данной организации (аренда персонала);
- субконтрактинг — покупка всех необходимых для деятельности фирмы услуг, работ и материальных активов у сторонних организаций;
- контрактинг аут — передача контрактов «на сторону»: 1) передача компанией-держателем торговой марки контрактов на производство продукции под данной маркой; 2) привлечение генеральным подрядчиком (исполнителем) субконтракторов для выполнения общего контракта;
- бэксорсинг — возврат функций аутсорсера в организацию и их исполнение собственными силами.

Содержание понятия раскрывается в его функциях — роли, которую выполняет аутсорсер в поддержании целостности и устойчивости организационной структуры школы, интегрированной частью которой он становится.

Выделим функции, которые выполняет аутсорсинг в системе управления школы:

- сосредоточение усилий участников внутриорганизационного образовательного процесса на повышении качества образовательных услуг (функция развития и преобразования школы);
- концентрация интеллектуальных, материальных, финансовых, технико-технологических ресурсов школы на разработке уникальных образовательных технологий и привлечение ресурсов других структур к выполнению оставшихся видов деятельности (функция распределения и перераспределения наличных ресурсов);
- сокращение времени доступа к передовым технологиям, профессионально значимой информации, высококвалифицированным знаниям (функция стимулирования);
- обеспечение непрерывности взаимосвязей, взаимоотношений и взаимодействий участников аутсорсингового менеджмента (коммуникативная функция);
- обеспечение соответствия установок и этических норм образовательной деятельности общественно значимым целям (социально-интегрирующая функция);
- оптимизация процессов по заданным аппаратом управления критериям (функция оптимизации).

Виды аутсорсинговых услуг

Аутсорсинговые услуги (работы) условно делятся на несколько групп:

- высококвалифицированные работы, которые требуют экспертного уровня качества их выполнения и привлечения значительного числа высококвалифицированных специалистов;
- высококвалифицированные работы, выполнение которых необходимо для нормального функционирования школы, но их загрузка в течение полного рабочего дня проблематична;
- невысокооплачиваемые и малопrestижные работы.

Учитывая виды деятельности внутриорганизационных подразделений школы, замещаемых аутсорсерами, выделим следующие виды аутсорсинга (см. табл.):

Функциональные виды аутсорсинга и замещаемые внутриорганизационные звенья школы

| Функциональные виды аутсорсинга | Замещаемые внутриорганизационные отделы |
|--|---|
| Финансовый | Планово-экономический отдел |
| Учётный | Бухгалтерия |
| Юридический | Отдел юрисконсульта |
| Маркетинговый | Отдел маркетинга |
| Имиджевый (PR) | Отдел внешних связей и отношений с государственными органами |
| Информационный | Отдел связи и компьютерной поддержки |
| Логистический | Отдел материально-технического обеспечения |
| Кадровый | Отдел кадров и отдел развития персонала |
| Вспомогательно-административный | Хозяйственный отдел (транспортный — служебный транспорт) |
| Администрации; охраны, связи, клининговый — уборка помещений | Секретарский, курьерский, обеспечение питанием — столовая и пр.); |

Преимущества привлечения аутсорсеров

Несмотря на то, что каждая школа руководствуется выбранной ею стратегией на рынке образовательных услуг, отметим наиболее общие преимущества аутсорсинга:

- «Уход» от второстепенных видов работ, передача их экспертам-аутсорсерам, и сосредоточив усилия и ресурсы на основной работе школы. Аутсорсинг освобождает дирекцию школы от универсализации знаний, позволяет ей концентрироваться на стратегических установках образовательного процесса.

М.М. Мусарский, Е.Д. Платонова

Администрирование неосновных видов деятельности школы

- Включение аутсорсера в обслуживание школы означает получение доступа к современным технологиям и решениям более высокого уровня, которых у школы не может быть из-за бюджетных ограничений.
- Сокращается время на создание и использование передовых образовательных технологий: показатель экономического времени особенно важен в стремительно меняющейся образовательной среде, где запаздывание с использованием качественных услуг и новых технологий оборачивается крупными потерями в качестве подготовки учащихся.
- Снижаются операционные и инвестиционные затраты на основную и управленческую деятельность. Использование узкоспециализированного аутсорсера, который достаточно интенсивно использует собственные ресурсы для оказания услуг и выполнения работ, дешевле создания, содержания и руководства собственной внутренней организационной структурой.
- При дефиците высококвалифицированных специалистов с необходимыми практическими навыками привлечение аутсорсинговых фирм снимает ограничения локального рынка труда и позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы школы.

Таким образом, преимущества аутсорсинга проявляются в повышении эффективности основной деятельности школы, поскольку используются высококачественные услуги, что ведёт к адекватному соотношению совокупных затрат на основные и вспомогательные подразделения.

Риски, связанные с привлечением аутсорсеров

Существуют общие риски деятельности школы и риски, возникающие в связи с появлением аутсорсера. Аутсорсинговые услуги — это услуги сторонней организации, которая замещает работников структурных подразделений школы. К числу таких рисков относятся:

- снижение качества выполняемых услуг в силу того, что аутсорсер увеличил количество обслуживаемых единиц без соответствующих дополнительных ресурсов (прогрессивных технических средств, расширения штата своих сотрудников, улучшения системы управления ипр.);
- ценовой диктат или угроза прекратить предоставлять услуги при отсутствии конкуренции среди аутсорсеров или неразвитости рынка аутсорсинговых услуг;
- перепрофилирование аутсорсера в результате его реорганизации или прекращения его деятельности (банкротство, исчезновение и т.д.);
- технические сбои из-за отказа технических средств коммуникации в случае техногенных и природных катастроф;
- возможность того, что аутсорсер «заимствует» образовательные технологии и создаст собственную компанию на основе «заимствованной» образовательной технологии.

Принципы аутсорсинга в школе:

- долгосрочный характер взаимоотношений и взаимосвязей школы и провайдера аутсорсинговых услуг;
- взаимопонимание, единая поведенческая платформа и приверженность общим этическим и социокультурным ценностям;
- системность преобразования взаимосвязей и взаимозависимостей внутренней и внешней среды функционирования школы и провайдера аутсорсинговых услуг;
- рациональность выбора провайдера аутсорсинговых услуг;
- целостность управления аутсорсингом руководства школы и менеджмента провайдера аутсорсинговых услуг;
- ориентация на наращивание эффективности деятельности школы и провайдера аутсорсинговых услуг.

Основные этапы внедрения аутсорсинга

- *аналитический этап*, на котором определяются желательные характеристики провайдера аутсорсинга, сроки и очерёдность применения аутсорсинговых услуг, рассчитываются показатели ожидаемых выгод (стоимостных, временных, социальных);
- *операционно-технологический* — непосредственное применение методов совместного управления процессом создания новых внутриорганизационных отношений, интеграции деятельности школы и провайдера, нивелирование ожидаемых рисков;
- *оценочно-корректирующий*, на котором оценивается сформированность интеграционной формы администрирования неосновных видов деятельности школы и провайдера, степени их доверия, внесение корректив в технологию планирования и методы управления коммуникациями или отказ от аутсорсинга.

Критерии эффективности аутсорсинга в школе

Выделим два общих критерия эффективности аутсорс-проектов — *финансовые* (или стоимостные) и *нефинансовые* (временные и социальные).

Поскольку аутсорсинг преобразует организационную структуру школы, при оценке эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

- характеризующие эффективность системы управления через конечные результаты деятельности школы — качество образовательной услуги, качество знаний выпускников и пр.;
- характеризующие результаты и затраты управленческого труда через показатели финансовой устойчивости и текущие расходы на управление.

Временной критерий эффективности аутсорсера предполагает оценку эффекта от использования аутсорсинга, а также рисков в средне- и долгосрочной перспективе. Скорость и качество управленческих решений в системе «школа — провайдер аутсорсинговых услуг» результируется в динамике показателей социальных и экономических выгод школы.

Введение социального критерия оценки эффективности аутсорсинга обусловлено необходимостью развития собственных сотрудников как носителей интеллектуальных ресурсов; оценки влияния аутсорсинга на социально-экономическое положение преподавателей, которое измеряется, прежде всего, показателями величины оплаты их труда за счёт экономии средств на вспомогательную деятельность.

Трудности внедрения аутсорсинга

Среди причин отказа от аутсорсинговых услуг — высокая стоимость услуг; неудовлетворительный уровень качества услуг; потеря контроля заказчика над этой сферой деятельности и снижение управляемости школой; противоречия между сотрудниками аутсорсинговой компании и собственным персоналом школы.

М.М. Мусарский, Е.Д. Платонова

Администрирование неосновных видов деятельности школы

Однако *главная трудность* — в неразработанности технологии управления аутсорсинговой моделью как целостной управленческой системой. При внедрении аутсорсинга на практике не внедряется новый тип управления — аутсорсинговый менеджмент.

На руководителя школы ложится дополнительная нагрузка по контролю за провайдерами, хотя этот вид деятельности требует специализированных менеджеров (аутсорс-менеджеров) в системе управления аутсорсинговой моделью администрирования основной и вспомогательной деятельности школы. К сожалению, недооценка новых механизмов управления и ожидание немедленной отдачи приводят к отказу от этой перспективной, как показывает школьная практика, управленческой модели деятельности школы.

Марк Михайлович Мусарский,

профессор Московского института открытого образования, доктор экономических наук

Елена Дмитриевна Платонова,

профессор Московского института открытого образования, доктор экономических наук