

АУТСОРСИНГОВАЯ МОДЕЛЬ администрирования неосновных видов деятельности школы

Марк Михайлович Мусарский,
*профессор Московского института открытого образования,
доктор экономических наук*

Елена Дмитриевна Платонова,
*профессор Московского института открытого образования,
доктор экономических наук*

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 технологиях, 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);

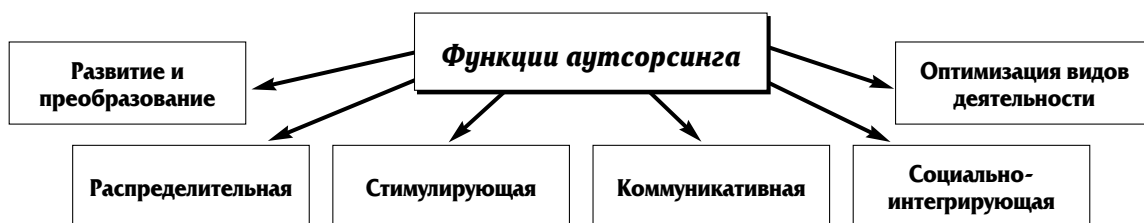


Рис. Функции аутсорсинга

- 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 малопrestiжные работы.

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

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.
- 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.

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.);

- 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 и пр.);
- ценовой диктат или угроза прекратить предоставлять услуги при отсутствии конкуренции среди аутсорсеров или неразвитости рынка аутсорсинговых услуг;
- репрофилирование 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.

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. **НО**