

Технология

АУТСОРСИНГ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: ТЕХНОЛОГИЯ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

М.М. Мусарский,
Е.Д. Федотова

Реализация новой образовательной политики, ориентированной на подготовку специалиста, обладающего качественно сформированными компетенциями и реализующего свою профессиональную деятельность в динамичных социально-экономических условиях, обуславливает необходимость системных изменений в системе управления современными образовательными учреждениями.

• аутсорсинг как управленческая модель • функции аутсорсинга • аутсорсинговые услуги • аутсорсеры • риски • критерии эффективности

Стратегическая задача повышения качества образования требует сосредоточения ресурсов государства и образовательных учреждений на ключевых видах образовательной деятельности и использования эффективных инструментов управления образовательными учреждениями, которые бы обеспечили решение данной стратегической задачи.

Одним из таких инструментов выступает аутсорсинг, использование которого предполагает формирование аутсорсинговой модели управления образовательными учреждениями как целостной социально-экономической системой.

Содержание современного аутсорсинга

Терминологически «аутсорсинг» (outsourcing) — 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 вошел в деловую практику в начале 80-х годов прошлого века.

В отечественной практике аутсорсинг стал применяться со второй половины 90-х годов XX в. Накопившийся опыт в применении этой управленческой модели позволяет анализировать её сильные и слабые стороны. Этот факт можно рассматривать как определённое преимущество для организаций, впервые решивших при-

менять аутсорсинговую модель, т.к. в данном отношении у них есть возможность нивелировать слабые стороны аутсорсинга, избегать неэффективные решения по внутриорганизационному развитию и технологии взаимосвязи с аутсорсинговыми компаниями.

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 образовательных учреждений — это стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование образовательных учреждений за счёт сосредоточения деятельности на главном направлении — образовательном процессе и образовательных технологиях и использовать ресурсы провайдеров аутсорсинговых услуг для поддержания периферийных (неключевых, вспомогательных) видов деятельности образовательного учреждения.

В современной экономике происходит экономический процесс замещения внутренних подразделений организации внешними структурами по отношению к ней. До появления термина «аутсорсинг» более

широко применялось понятие «субконтракция или субконтрактинг», но в настоящее время данные понятия различаются по объёму и содержанию.

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

- инсорсинг (insourcing) — использование внутренних факторов производства (источников, ресурсов), т.е. находящихся во владении и структурированных внутри организации;
- косорсинг (cosourcing) — выполнение работ или оказание услуг совместными усилиями внутренних подразделений и привлеченных на контрактной основе предпринимательских структур;
- ауттаскинг (outtasking) — передача вовне, т.е. другим предпринимательским структурам, отдельных задач по функционированию и развитию организации;
- аутплейсмент (outplacement) — вывод персонала за пределы фирмы и его передача в штат третьим (сторонним) организациям;
- аутстаффинг (outstaffing) — использования 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 (subcontracting) — покупка всех необходимых для деятельности фирмы услуг, работ и материальных активов у сторонних организаций.
- контрактинг аут (contracting out) — 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 (backsourcing) — возврат функций аутсорсера в организацию и их исполнение собственными силами.

Содержание понятия раскрывается в его функциях. Функция — это роль, которую выполняет аутсорсер в поддержании целостности и устойчивости организационной структуры образовательного учреждения, интегрированной частью которого он становится.

Выделим следующие функции, которые выполняет аутсорсинг в системе управления образовательного учреждения (рис. 1):

- сосредоточение усилий участников внутриорганизационной образовательного процесса на повышении качества образовательных услуг (функция развития и преобразования образовательного учреждения);

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

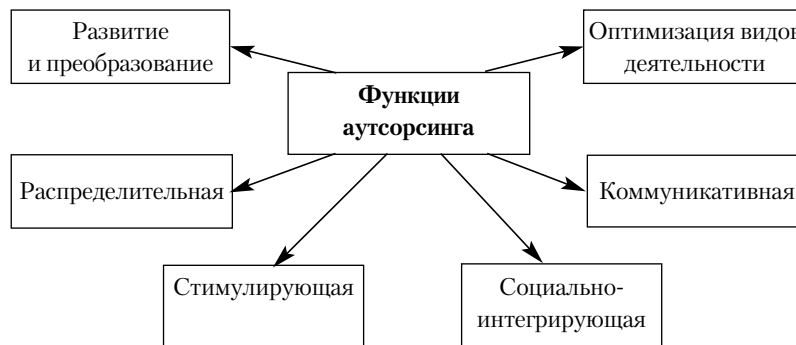


Рис. 1. Функции аутсорсинга

- концентрация интеллектуальных, материальных, финансовых, технико-технологических ресурсов образовательного учреждения на разработке уникальных образовательных технологиях 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 субъектов аутсорсингового менеджмента (коммуникативная функция);
- обеспечение соответствия установок и этических норм образовательной деятельности общественно значимым целям (социально-интегрирующая функция);

- оптимизация видов деятельности процессов по заданным аппаратом управления критериям (функция оптимизации).

Виды услуг и работ, которые можно заменить услугами и работами аутсорсера

Аутсорсинговые услуги (работы) условно делятся на несколько групп:

- во-первых, высококвалифицированные работы, которые требуют экспертного уровня качества их выполнения и привлечения значительного числа дорогостоящих специалистов;
- во-вторых, высококвалифицированные работы, выполнение которых необходимо для нормального функционирования организации, но их загрузка в течение полного рабочего дня является проблематичным (те же компьютерщики);

• в-третьих, невысоко оплачиваемые и мало престижные работы.

Исходя из видов деятельности подразделений образовательного учреждения, замещаемых аутсорсерами, выделим следующие виды аутсорсинга:

Функциональные виды аутсорсинга и замещаемые внутриорганизационные звеньев образовательного учреждения

| Функциональные виды аутсорсинга | Замещаемые внутриорганизационные отделы фирмы |
|---------------------------------|--|
| 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(включающий физическую дистрибьюцию, хранение, переработку ТМЦ) |
| 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 и аутсорсинговых услуг

Несмотря на то, что каждое образовательное учреждение руководствуется выбранной его стратегией на рынке образовательных услуг, можно указать на следующие наиболее общие преимущества аутсорсинга:

• Во-первых, «уход» от второстепенных видов работ посредством передачи их экспертам аутсорсерам и сосредоточение усилий и концентрации ресур-

сов на основном бизнесе с целью получения или реализации своих конкурентных преимуществ. Это освобождает дирекцию образовательного учреждения от универсализации знаний, позволяет ей концентрироваться на реализации стратегических установок образовательного процесса.

• Во-вторых, включение аутсорсера в обслуживание образовательного учреждения означает получение доступа к современным технологиям и решениям более высокого уровня, которых не может быть у образовательного учреждения

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

из-за бюджетных ограничений.

- В-третьих, 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.

- В-четвёртых, это снижение операционных и инвестиционных затрат на основную и управленческую деятельность. Использование узкоспециализированного аутсорсера, который достаточно интенсивно использует собственные ресурсы для оказания услуг и выполнения работ, дешёвее создания, содержания и руководства собственной внутренней организационной структурой.

- В-пятых, в условиях определённого дефицита высококвалифицированных специалистов с необходимыми практическими навыками и привлечение аутсорсинговых фирм снимает ограничения локального рынка труда и позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы организации.

Таким образом, преимущества аутсорсинга необходимо видеть в повышении эффективности основной деятельности образовательного учрежде-

ния посредством доступности высококачественных услуг и работ, требуемых для его развития оптимизации соотношения совокупных затрат на основные и вспомогательные подразделения.

Риски, связанные с привлечением аутсорсеров

Существуют общие риски деятельности образовательного учреждения и риски, возникающие в связи с появлением аутсорсера.

Аутсорсинговые услуги — это услуги сторонней организации, которая замещает работников структурных подразделения образовательного учреждения. К числу таких рисков можно отнести:

- снижение качества выполняемых услуг в силу того, что аутсорсер увеличил количество обслуживаемых единиц без соответствующих дополнительных ресурсов (например, расширения штата своих сотрудников, покупки прогрессивных технических средств, улучшения системы управления и пр.);

- ценовой диктат или угроза прекращения предоставления услуг при отсутствии конкуренции среди аутсорсеров при неразвитости рынка аутсорсинговых услуг;

- перепрофилирование аутсорсера в результате его реорганизации или его прекращения деятельности (банкротство, исчезновение и др.);
- технические сбои из-за отказа технических средств коммуникации в виду техногенных и природных катастроф;
- возможность «заимствования» образовательных технологий и организации аутсорсером собственной компании на основе «заимствованной» образовательной технологии и «переманивание» преподавателей более лучшими условиями труда;

провайдера аутсорсинговых услуг;

- рациональность выбора образовательным учреждением провайдера аутсорсинговых услуг;
- обеспечение целостности управления аутсорсингом со стороны руководства образовательного учреждения предпринимательских структур и менеджмента провайдера аутсорсинговых услуг;
- ориентация на наращивание эффективности деятельности образовательного учреждения и провайдера аутсорсинговых услуг.

Технология

Принципы использования аутсорсинга образовательными учреждениями

Основными принципами выступают:

- долгосрочный характер взаимоотношений и взаимосвязей образовательного учреждения 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 образовательного учреждения и

Основные этапы внедрения аутсорсинга

Внедрение аутсорсинга предполагает прохождение последовательно связанных между собой этапов:

- *аналитического*, на котором определяются желательные характеристики провайдера аутсорсинга, сроки и очередность применения аутсорсинговых услуг, осуществляется расчёт показателей ожидаемых выгод (стоимостных, временных, социальных);
- *операционно-технологического* — непосредственного применение методов совместного управления процессом создания новых внутриорганизационных

отношений, интеграции деятельности образовательного учреждения и провайдера, нивелирование ожидаемых рисков;

- *оценочно-корректирующего*, на котором осуществляется оценка сформированности интеграционной формы администрирования неосновных видов деятельности образовательного учреждения и провайдера, степени их доверия, внесение корректировок в технологию планирования и методы управления коммуникациями или отказ от аутсорсинга.

Критерии эффективности применения аутсорсинга образовательными учреждениями

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

Поскольку применение аутсорсинга преобразует организационную структуру образовательного учреждения, то при оценке эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

- характеризующие эффективность системы управления через конечные результаты дея-

тельности организации — качество образовательной услуги, качество знаний выпускников;

- характеризующие результаты и затраты управленческого труда через показатели текущих расходов на управления и финансовой устойчивости.

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

Введение социального критерия оценки эффективности аутсорсинга обусловлено необходимостью:

- развития собственных сотрудников как носителей интеллектуальных ресурсов предпринимательской структуры;
- оценки влияния аутсорсинга на социально-экономическое положение преподавателей, которое измеряется, прежде всего, показателями величины оплаты труда преподавателей за счёт экономии средств на ведение вспомогательной деятельности.

Трудности внедрения аутсорсинга

Причины отказа от аутсорсинговых услуг:

- высокая стоимость услуг;
- неудовлетворительный уровень качества услуг;
- потеря контроля заказчика над данной сферой деятельности и снижение управляемости образовательным учреждением;
- противоречия между сотрудниками аутсорсинговой компании и собственным персоналом образовательного учреждения.

Однако *главная трудность* — в неразработанности технологии управления аутсорсинговой моделью как целостной управленческой сис-

темой. При внедрении аутсорсинга на практике не внедряется новый тип управления — аутсорсинговый менеджмент.

На руководителя образовательного учреждения 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 образовательного учреждения.

Недооценка новых механизмов управления и ожидание быстрой отдачи приводят к отказу от данной перспективной управленческой модели деятельности образовательного учреждения.

Технология