

София Борисова\*, доц. д-р Едуард Маринов\*\*

## МОТИВАЦИЯ ЗА РАБОТА В ИТ АУТСОРСИНГ СЕКТОРА В БЪЛГАРИЯ: ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ<sup>1</sup>

Разгледан е един от най-бързо развиващите се сектори в българската икономика – аутсорсингът. Основната цел на изследването е да се анализират наличието, силата и основните характеристики на връзката между някои от специфичните особености на мениджмънта в тази област и удовлетвореността от работата и мотивацията на служителите. Във връзка с това са обобщени основните характеристики на аутсорсинга в България. Представени са резултатите от собствено емпирично проучване, проведено в една от водещите ИТ аутсорсинг компании в нашата страна, въз основа на които са изведени конкретни и по-обща заключения.<sup>2</sup>

JEL: J24; J53; M54

*Ключови думи:* аутсорсинг; ИТ аутсорсинг; мотивация за труд; анкети

През 2017 г. аутсорсингът формира близо 5% от целия брутен вътрешен продукт на България, а според експертите е много вероятно в най-скоро време процентът да се удвои. Аутсорсинг компанията осигуряват работни места на съществена част от българското население и сериозни печалби за икономиката. Това обуславя и голямото им значение за цялостното икономическото развитие на страната.

Същевременно обаче секторът се характеризира и с някои недостатъци, най-забележим сред които е текучеството, водещо до редица неблагоприятни за всяка компания (а и за всеки служител) последици. Това налага да се анализира по-обстойно връзката между спецификите на мениджмънта, удовлетвореността от труда и подбудите за работа в аутсорсинг сектора. За целта в представеното изследване сме използвали специализирани въпросници и структурирани интервюта в „Атос Ай Ти Солушънс енд Сървисис ЕООД“ – една от водещите компании в аутсорсинга в областта на информационните технологии на територията на България.

---

\* „Атос Ай Ти Солушънс енд Сървисис“ ЕООД, sofya.borisova@abv.bg

\*\* Нов български университет, департамент „Икономика“; Институт за икономически изследвания при БАН, секция „Международна икономика“, eddie.marinov@gmail.com

<sup>1</sup> Проучването е осъществено в рамките на програма „Международен бизнес“, департамент „Икономика“ на НБУ.

<sup>2</sup> Sofia Borisova, Assoc. Prof. Eduard Marinov, PhD. WORK MOTIVATION IN THE IT OUTSOURCING SECTOR IN BULGARIA: AN EMPIRICAL STUDY. *Summary: The focus is placed on one of the fastest developing industries in the Bulgarian Economy – outsourcing. The main aim is to analyse the existence, strength and features of the relationship between some specific characteristics of outsourcing management and work satisfaction and motivation through an empirical study conducted in one of the leading IT outsourcing companies in Bulgaria. The main characteristics of outsourcing in Bulgaria are summarised, after which the empirical study and its results are presented in order to draw some specific and some more general conclusions. Keywords: outsourcing; IT outsourcing; work motivation; survey.*

### Аутсорсингът в България

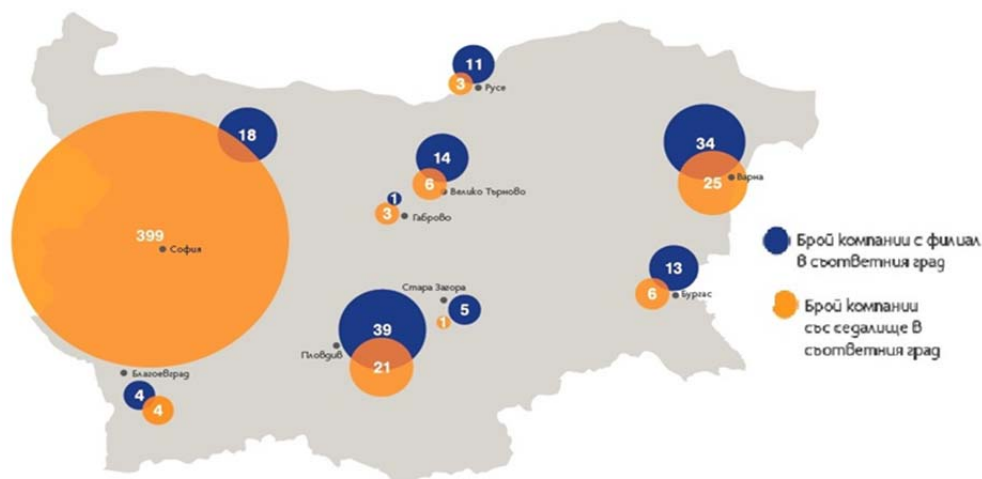
Значението на аутсорсинга за българската икономика е безспорно – още преди близо 10 години – през 2010 г., в сектора постъпват 365 млн. EUR, които нарастват до около 500 млн. само за 2 години и очакванията са в най-близко бъдеще средствата да надвишат 1 млрд. EUR (вж. money.bg, 2019).

България не само разчита на аутсорсинга като основен сектор, допринасящ за увеличението на БВП, но е и една от най-предпочитаните държави, предоставящи такава услуга. През 2015 г. страната ни е отличена като „Аутсорсинг дестинация на годината“ от Националната аутсорсинг асоциация на Великобритания, а през 2017 г. заема челото второ място в европейската класация за аутсорсинг в цяла Европа и е на 15-та позиция от общо 55 държави в света (Българска аутсорсинг асоциация, 2018). Страните, най-често избиращи България за аутсорсинг дестинация, са Великобритания, Германия и САЩ.

Един от най-сериозните проблеми на аутсорсинг сектора у нас е свързан с местоположението на компаниите-изпълнители – те са съсредоточени главно в столицата. През 2016 г. над 90% от служителите са наети в София (вж. Българска аутсорсинг асоциация, 2018), като през последните години се наблюдава по-засилено развитие и в големите градове като Пловдив, Бургас и Варна (фиг. 1). Във връзка с това учредителите на Българската аутсорсинг асоциация (БАА) са обезпокоени, че столицата започва да изчерпва капацитета си и не може да се справи в достатъчна степен с осигуряването на необходимите за сектора служители.

Фигура 1

Развитие на аутсорсинг индустрията в България през 2018 г.



Източник. Българска аутсорсинг асоциация, 2018.

Друг проблем е намирането на подходящи кадри. Според председателя на БАА г-н Ивайло Славов основният фактор за растежа на аутсорсинг сектора в Европа е не толкова целта да се спестят пари, а обезпечаването му с висококвалифицирани и образовани специалисти, които да се заемат с определена дейност (вж. [capital.bg](#), 2018). Той е съгласен с твърденията както на странични наблюдатели, така и на работещи в сектора, че аутсорсинг компаниите действително се борят за кадри. Същите притеснения споделя и изпълнителният директор на Асоциацията г-н Светослав Иванов, който подчертава, че само през следващата година се очаква да се създадат 20 хил. нови работни места в сектора, т.е. прираст от приблизително 30% (вж. Чобалигова, 2018). При тази прогноза решението на въпроса с недостига на персонал изглежда още по-сложно.

Посочените фактори са в тясна взаимовръзка, тъй като столицата не разполага с неограничен капацитет да приема жители. Поради това през последните години цената на живота в София бързо расте (вж. [infostock.bg](#), 2019), особено за хората от провинцията, които трябва да плащат рекордно скъпи наеми, ако изберат да работят в града (вж. [money.bg](#), 2018). Това означава, че макар средните доходи в София да се покачват с по-високи темпове, живеещите в останалата част от страната все по-трудно взимат решение да се преместят и да започнат работа там, което възпрепятства осигуряването на необходимите кадри, вкл. в аутсорсинг компаниите. Ако последните не бяха съсредоточени основно в столицата, а са разпределени по-равномерно в големите градове, подобен проблем не би съществувал или поне би могъл да бъде смекчен.

По данни на БАА за периода 2013-2017 г. в България с аутсорсинг услуги са се занимавали 477 компании (вж. Българска аутсорсинг асоциация, 2018). По отношение на трудовите възнаграждения се отчита съществено увеличение – през 2017 г. секторът е генерирал 7.9% от всички разходи за заплати в страната, докато през предходната година процентът е 6.5. Секторът се развива отлично и е интегрална част от българската икономика – през 2017 г. прирастът в общия оборот от аутсорсинг е 13.5%, а през 2019 г. растежът вече е 18.2%. Броят на служителите, работещи в сферата на аутсорсинга на пълно работно време, е 67 300, а до началото на 2021 г. прогнозите (които е вероятно да бъдат надскочени) са за над 79 хил. заети.

Разпределението на типа аутсорсинг услуги е различно и зависи от параметрите, по които се измерва. Услугите, свързани с процеси по управление на знанието (КРО), имат най-голям дял от годишните разходи за труд – през 2017 г. на служителите са изплатени 6.5 млн. EUR, почти три пъти над средното за индустрията. Що се отнася до услугите, свързани с аутсорсинг на бизнес процес (ВРО), 51% от анализираниите от БАА компании оперират в този сектор, а IT аутсорсингът е основна дейност на 49% от тях. Докато през последните години обаче почти всички сегменти на ВРО услугите намаляват дела на печалбата си, в IT сферата се отчитат годишни покачвания с двуцифрени стойности. Там са наети и най-много служители – 16 441 през 2017 г. в

сравнение с общо 41 247 във всеки от другите сектори на аутсорсинг услугите (Българска аутсорсинг асоциация, 2018). Темпът на растеж на броя на заетите в сегмента за управление на ИТ е най-висок – те са се увеличили почти двойно и представляват мнозинство сред работещите в аутсорсинг сектора, заемайки 29% от позициите във всички сегменти. Именно по тази причина изследването е фокусирано върху аутсорсинг компаниите, предлагащи ИТ услуги. Това е сегментът, който се нуждае от най-много квалифицирани кадри, който създава най-много работни места и съответно има пропорционално най-голямо отражение върху заетостта и икономиката.

Развитието на ИТ аутсорсинг компаниите, условията на труд, които предлагат, и стабилността им са директни и важни фактори за удовлетвореността и мотивацията на служителите в тези компании, както и индиректни фактори за българския трудов пазар и за цялата икономика.

### Характеристика на емпиричното проучване

Както беше посочено, представеното емпирично проучване се базира на данни от компанията „Атос Ай Ти Солушънс енд Сървисис ЕООД“, която е на пето място по брой служители в България. Целта е да се анализира доколко служителите в ИТ аутсорсинга са удовлетворени от различни фактори в работата си – от нейното естество, от отношението към служителите, връзките с ръководството, достъпността на нужните за дейността им ресурси и др. Изследването се фокусира също и върху мотивацията за работа на персонала и отделните ѝ аспекти, а чрез няколко допълнителни въпроса цели да установи и доколко комуникацията с чуждестранните офиси и с ръководителите на проекти в тях е задоволителна.

За да бъдат събрани достатъчно обширни данни, въз основа на които да могат да се направят достоверни изводи за изследваните променливи, е анализирана извадка от 49 човека. Сред тях 16 са жени, а останалите 33 – мъже. Средната възраст на хората от извадката е 29.88 години. Това описание съответства на очакванията – обект на изследването са работещите в ИТ аутсорсинг сферата, които най-често са между 20 и 35 години, а сред тях повечето са мъже. Допълнително интервюираните служители са трима – по един от различните екипи в ИТ отдела.

С помощта на два въпросника, създадени и използвани от български психолози в областта на човешките ресурси, са подбрани въпроси, измерващи следните променливи<sup>3</sup>:

#### 1. Мотивация за работа, свързана с:

- естеството на работата – доколко извършваните от него дейности са удовлетворителни за служителя;

<sup>3</sup> Някои от променливите са измервани и от двата раздела въпроси, тъй като те са зададени по различен начин и могат да предоставят по-пълна информация.

- възнаграждението – доколко работната позиция е адекватно заплатена;
- възможностите за развитие – доколко работната позиция позволява перспективи за кариерно израстване;
- взаимоотношенията с ръководството – какви са отношенията с мениджъри и лидери в страната и в чужбина.

## 2. Удовлетвореност от и ангажираност с работата, свързани със:

- заплащането – доколко получаваното възнаграждение е достатъчно за служителите;
- необходимите ресурси за извършване на работата – до каква степен служителят разполага с информация и с други ресурси, за да може гладко да осъществява зададените дейности;
- комуникацията – какво е нивото на комуникация между екипи, служители и ръководство в организацията; доколко в нея се разпространява знание;
- обратната връзка – доколко служителят получава адекватна обратна връзка за работата си от ръководството;
- възможностите за развитие – доколко смята, че организацията му помага да се развива професионално;
- идентификацията с организацията – до каква степен служителят разбира и цени организационната мисия и цели;
- качеството на извършваните услуги – доколко смята, че в организацията се поставя фокус върху нуждите на клиента и предлаганите услуги се осъществяват качествено;
- уважението към мениджмънта – доколко служителят проявява респект и лоялност към ръководството;
- уважението към служителите – доколко ръководството се отнася с респект към подчинените си.

Допълнително са формулирани и 4 въпроса/твърдения, специфично насочени към отношението между служителите и компанията-възложител на извършваните услуги и към факторите, свързани с текучеството:

- Комуникацията ми с колеги и мениджъри извън страната е добра – получавам исканата информация навреме.
- Отношенията ми с мениджърите, базирани извън България, са добри.
- От колко време работите на сегашната си позиция?
- В колко аутсорсинг компании сте работили през последните 5 години?

Проведени са и няколко структурирани интервюта със служители на „Атос“. В тях е събрана информация за текучеството в отдела и за субективните впечатления на служителите относно този проблем. Анонимността на интервюираните е гарантирана, за да се осигури откровеност на отговорите, а самото интервю е кратко и фокусирано върху събирането на данни за текучеството.

Анализирайки събраната информация, крайната цел е да покажем дали ако мотивацията за труд на служителите в IT аутсорсинга не е на достатъчно

добро ниво поради неоптималното управление на човешките ресурси – ако служителите не дават висока оценка на фактори като комуникацията с колеги, наличността на нужни ресурси за изпълнение на работата, възможностите за развитие, даваната обратна връзка и идентификацията с организационните мисии и цели, това може да бъде разгледано като възможна причина за високото текучество в сектора.

### Методология

Проучването е проведено онлайн с помощта на платформата Google Forms – въпросите са качени в бланка и са разпространени сред екипа на компанията. Данните са обобщени чрез статистическа обработка със SPSS. Както беше посочено, за целите на изследването са използвани части от два психологически въпросника, т.е. приложен е количествен метод за събиране на данни:

1. *Въпросник за изследване на мотивите за труд*, разработен от Maslach и Jackson през 1986 г. и адаптиран за употреба в България от Harizanova et al. (2016). Той се състои от 29 твърдения, разделени в няколко скали. Участниците трябва да преценят доколко тези твърдения са верни и да оценят съгласието си по Ликертова скала от 1 до 5. Петте скали са: съдържание на самата работа, политика на организацията, възнаграждения, взаимоотношения с ръководството и организационна среда, като последната не е използвана в изследването. Възможните отговори са: 1 – напълно не ме мотивира; 2 – по-скоро не ме мотивира; 3 – нито не ме мотивира, нито не ме мотивира; 4 – по-скоро ме мотивира; 5 – напълно ме мотивира. Крайната оценка се формира, като се съберат точките по всеки въпрос от скалата и сумата се раздели на броя въпроси. Така всяка скала има общ бал от 1 до 5, като 1 означава, че този фактор в организацията е крайно демотивиращ, а 5 – че силно мотивира служителите.

2. *Въпросник за ангажираността и удовлетвореността на служителите*, разработен от екип на CustomInsight и адаптиран за България от Коралов и Щепанкова (2015). Пълният въпросник се състои от 77 твърдения – в комбинация с още въпроси този обем често е натоварващ за респондентите, което води до автоматични и произволни отговори. За да се избегне това, в нашата анкета са подбрани само 31 въпроса от инструмента. В оригиналната си версия въпросникът се състои от 14 скали, но за целите на изследването са използвани само 9 от тях – заплащане, необходими ресурси за извършване на работата, комуникация, обратна връзка, възможности за развитие, идентификация с организацията, качество на извършваните услуги, уважение към мениджмънта и уважение към служителите. Запитаните дават своите оценки отново по Ликертова скала в зависимост от това доколко всеки от тях е съгласен или не със съответното твърдение. Скалата се състои от 11 степени – от 0 (въобще не съм съгласен) до 10 (напълно съм съгласен). Така за всяка скала има краен бал от 0 до 10, като 0 означава, че служителите по никакъв начин

не са удовлетворени от този фактор в организацията или той напълно липсва, а 10 – че е добре представен и служителите са изцяло удовлетворени.

Преди да преминем към представянето на резултатите, ще посочим и някои несъвършенства на избрания метод за проучване.

*На първо място*, не е възможно да се генерализират заключенията от представеното проучване като актуални за цяла България, а и глобално, анализирайки нагласите на служители само от една-единствена компания. Ето защо, за да се достигне до напълно достоверни и общовалидни изводи, в бъдеще трябва да се проведат още подобни изследвания, които да включат в извадката си служители от различни компании в сектора.

*Второ*, тук са събрани отговорите само на регулярни служители. За да се анализира изследваната тема от различни страни и от по-обективна гледна точка, трябва да се съберат данни и за вижданията на ръководството в една компания, както и за опита на мениджърите от други държави, отговарящи за проектите, изпълнявани в България. Така ще се получи по-пълна представа за политиката в организацията, комуникацията в нея, стратегиите за управление на човешките ресурси и най-вече – за това къде е практическото разминаване между целите на ръководството и опита на служителите.

*Трето*, представеното изследване е ограничено единствено до анализ на мотивацията за труд и удовлетвореността на екипа, но самото текучество не се измерва в количествени данни. Проведени са кратки интервюта и са обобщени личните впечатления на служителите, но не са събирани статистически данни за текучеството в „Атос“ и не е правено сравнение с това в сектора, защото за целта е необходимо разкриването на конфиденциална фирмена информация.

Тъй като няма предишни изследвания по темата, целта на нашето проучване е да се направи първа крачка към доказването на връзката „управление на човешките ресурси – мотивация за труд – текучество“ в ИТ аутсорсинга. Ето защо в него са използвани възможно най-малко променливи и е работено с най-ясно потвърдена информация, така че да могат да се направят обективни изводи и да се набележат посоки за бъдещи изследвания, които да включват и статистически данни за текучеството, качеството, с което служителите вършат работата си според оценката на ръководителите, както и извадка от бивши служители на съответните компании.

## Резултати

За да се добие представа за нивото на текучество в ИТ отдела на компанията „Атос Ай Ти Солушънс енд Сървисис“, най-напред ще бъдат обобщени отговорите от допълнително проведените интервюта.

На първия въпрос – „*Смятате ли, че във Вашия отдел има високо текучество?*“, и тримата интервюирани отговарят, че според тях то не е голямо. Един от респондентите обаче отбелязва, че при по-младите колеги по-често се случва да напускат или да бъдат освободени от работа.

По отношение на въпроса „Има ли много хора от отдела, които според Вас обмислят да сменят работата си?“, участниците изразяват мнението, че нямат колеги, планиращи да напуснат работата си, поне доколкото са споделяли с тях.

На последния въпрос, засягащ личните им намерения – „По 10-бална ска̀ла с колко бихте оценили собственото си желание да напуснете „Атос“?“, двама от интервюираните дават оценка 1, а третият – оценка 3 (като 0 изразява никакво желание, а 10 – голямо).

Тези отговори показват, че не се наблюдава тенденция към сериозна смяна на членовете на екипите в IT отдела на компанията. Има нови лица, но рядко се случва да се освобождават места – по-скоро отделите се разрастват и затова се наемат и обучават нови хора. Оценявайки отговорите на интервюираните служители, може да се заключи, че в „Атос Ай Ти Солушънс енд Сървисис“ текуществото е по-ниско от проблемните за целия сектор нива.

По-нататък е представен статистически преглед на резултатите, свързани с отговорите на въпросите за мотивацията и удовлетвореността от работата. На табл. 1 са дадени средните оценки на всички 49 изследвани лица по четирите ска̀ли от въпросника за мотивация за труд, като средният възможен резултат е 3.

Таблица 1

## Мотивация за труд

Ска̀ла	Обща оценка (1-5)	Оценка мъже (1-5)	Оценка жени (1-5)
Естество на работата	3.93	4.1	3.89
Възнаграждение	3.77	3.60	3.83
Възможности за развитие	3.60	3.60	3.64
Взаимоотношения с ръководството	3.60	4.04	3.89

Данните показват, че мотивацията за труд на служителите в „Атос“ е добра. Най-високият стимул за работа е естеството на работата с оценка почти 4 по 5-балната ска̀ла, а малко по-ниско са оценени възможностите за развитие и взаимоотношенията с ръководството. Прави впечатление, че разликите между двата пола са незначителни.

Разглеждайки конкретно отделните въпроси, най-висока оценка – над 4 по 5-балната ска̀ла, получават твърденията „Мога самостоятелно да определям начина и последователността на изпълнение на задачите си“ и „Имам разбран и симпатичен началник“. Това показва, че според служителите сред най-големите плюсове на „Атос“ по отношение на работните позиции в IT аутсорсинг сферата са добрият началник на екипа и самостоятелността, която той предоставя на подчинените си.

Могат да се обособят и няколко твърдения с най-ниски оценки (средно под 3.5 по ска̀лата) – „Имам възможност да бъда повишен/а и да напредвам в



службата“, „На работното ми място има добра организация на труда“ и „Мога да планирам и предвиждам развитието си в професията и кариерата“. От тези оценки става ясно, че служителите в компанията нямат високо мнение за организацията на работните задачи в отдела си, както и че не смятат сегашната си работна позиция за много перспективна.

На табл. 2 са представени резултатите от отговорите на въпросника, засягащ ангажираността и удовлетвореността на служителите. И тук средните оценки са над теоретичната среда на скалата (5 точки, тъй като възможните отговори варират от 0 до 10) – служителите са по-скоро удовлетворени, макар и резултатите да не са много високи. Най-добра оценка получават факторите „заплащане“, „наличие на нужни ресурси“ и „обратна връзка“, а най-слаба – „възможности за развитие“. Различията по полов признак отново не изглеждат значителни.

Таблица 2

Ангажираност и удовлетвореност

Скала	Обща оценка (1-5)	Оценка мъже (1-5)	Оценка жени (1-5)
Заплащане	7.02	7.00	7.03
Необходими ресурси за извършване на работата	7.14	6.91	7.26
Комуникация	6.76	6.48	6.89
Обратна връзка	7.14	7.59	6.92
Възможности за развитие	5.94	5.86	5.99
Качество на извършваните услуги	6.58	6.31	6.70
Идентификация с организацията	6.41	6.68	6.28
Уважение към мениджмънта	6.79	6.84	6.77
Уважение към служителите	6.60	6.81	6.49

В този въпросник най-високо оценените твърдения (с над 7 точки) са „Дава ми се коректна обратна връзка за моето представяне“, „Уважавам моя мениджър като компетентен професионалист“ и „Съществуват необходимите информационни системи, които са достъпни за мен, за да си свърша работата“. Това говори, че служителите в IT сектора на компанията по-скоро получават необходимата за работата им информация – техните ръководители им осигуряват задоволителна обратна връзка и комуникацията с колеги е достатъчно добра, за да не се забавя осъществяването на дейности поради липса на нужното знание. Подобно на резултатите от предишния въпросник, се вижда също и че служителите смятат своя ръководител за успешно справящ се с работата си.

Твърденията, които получават най-ниска оценка (под 5.5 точки), са „Моят мениджър активно се интересува от моето професионално развитие и израстване“, „Моят ръководител ми предоставя редовно информация за мисията и целите на тази организация“, „Тази организация уважава своите служители“, „Удовлетвореността на служителите е основен приоритет на висшия менидж-“

мънт“ и „Висшето ръководство комуникира добре с останалата част от организацията.“ Това показва, че според служителите в IT отдела ръководството на екипа не се ангажира в нужната степен с развитието и удовлетвореността на персонала. Същевременно екипът не е достатъчно добре запознат с организационните цели и съответно служителите не се идентифицират с тях.

Над 40% от всички анкетирани работят под ръководството на чуждестранен мениджър, т.е. налага им се да комуникират с колеги дистанционно, да синхронизират потока на информация и да получават нужните за дейността им ресурси от офиси в чужбина. За да се провери дали те нямат различни възприятия по отношение на някоя от изследваните променливи, е извършен допълнителен анализ, в който са включени средните стойности по всички измервани скали от двата въпросника за служители, работещи само под ръководството на български мениджър, и за такива, които отговарят и пред чуждестранен. След това е направен статистически анализ, който да покаже дали разликите в отговорите на двете групи наистина са статистически значими, или по-скоро се дължат на случайност.

Таблица 3

Мотивация, ангажираност и удовлетвореност на служителите с чуждестранни и местни ръководители

Скала	Работещи под ръководството на местен мениджър	Работещи и под ръководството на чуждестранен мениджър
<i>Въпросник за мотивация за труд</i>		
Естество на работата	3.77	4.15
Възнаграждение	3.68	3.88
Възможности за развитие	3.48	3.75
Взаимоотношения с ръководството	3.93	3.95
Естество на работата	3.77	4.15
<i>Въпросник за ангажираност и удовлетвореност</i>		
Заплащане	6.93	7.15
Необходими ресурси за извършване на работата	7.03	7.30
Комуникация	6.38	7.30
Обратна връзка	6.93	7.43
Възможности за развитие	5.53	6.52
Качество на извършваните услуги	6.28	7.00
Идентификация с организацията	6.35	6.48
Уважение към мениджмънта	6.68	6.95

Въпреки очакванията, че служителите, на които се налага да общуват и с дистанционен ръководител, ще са по-неудовлетворени от работата си поради по-сложната комуникация, получените резултати показват обратно то. Тези служители са с малко по-силна мотивация относно възможностите си за развитие, естеството на работата си, както и във връзка със заплащането. Взаимо-

отношенията с ръководството обаче изглеждат еднакво добри, независимо дали то е локализирано в България, или в чужбина.

Що се отнася до ангажираността и удовлетвореността от работата, отново служителите, работещи с дистанционен мениджър, са малко по-задоволени от заплащането си. Интересното е, че според средните стойности тези служители имат и по-лесен достъп до ресурсите, нужни за работата им, получават повече обратна връзка и смятат комуникацията между членовете на екипа за по-добра. Както може да се предположи, те оценяват с цяла една точка по-високо възможностите си за бъдещо професионално развитие. За разлика от служителите, ръководени само от локален мениджър, те смятат също, че и извършваните услуги в отдела са малко по-добри. Идентификацията с организационните цели и мисия е приблизително еднакво оценена и от двете групи, а оценката относно отношението към ръководството и към служителите е с няколко стотни по-висока при анкетираните, отговаряща и пред чуждестранен мениджър.

За да се определи дали тези разлики са статистически значими и достоверни, или по-скоро отразяват случайни индивидуални различия между отговарящите от двете групи, е направен Т-тест на Стюдънт. Резултатите от теста показват, че не може категорично да се заключи, че между двете изследвани групи съществува статистически значима разлика. Това може да се дължи и на малката извадка – едната група е съставена само от 20 човека, които не са достатъчни за точен и сигурен статистически анализ. Има обаче и скъли, при които се отчитат разлики със стойности, доста близки до значимите – такива са „Естество на работата“, „Възможности за развитие“ и „Комуникация“, като и по трите оценки на служителите, ръководени от чуждестранен мениджър, са по-високи.

Допълнителна информация дават и отговорите на последните два въпроса от онлайн проучването. Първият се отнася до това доколко е важна комуникацията с чуждестранния мениджър за работата на служителите (дали тя е регулярна и честа). Всички респонденти без изключение заявяват, че комуникират с мениджъра си често. Това показва, че, комуникацията с дистанционния мениджър е от фундаментално значение за ежедневните дейности на служителите. На другия въпрос – до каква степен тази комуникация е добра и навременно осигурява необходимата за дейностите информация, мненията са сходни – 80% отговарят положително, а едва 20% с „не“.

От представените резултати може да се обобщи, че служителите в IT отдела на „Атос Ай Ти Солушънс енд Сървисис ЕООД“ са по-скоро мотивирани и удовлетворени от работата си, защото срещат отзивчиво отношение и имат добра комуникация както с локалните, така и с дистанционните си мениджъри.

### **Изводи от емпирично проучване**

На базата на количествения и качествения анализ в проучването могат да бъдат направени следните заключения:

Според данните от проведените структурирани интервюта нивата на текучество на служители от IT отдела в „Атос“ са по-ниски от средните за сектора. Мнението на работещите в отдела е, че броят на служителите, които избират да напуснат фирмата или пък са освободени от длъжност, не е голям. Съставът на екипа не се променя често, а по-скоро се разраства и следователно не се налагат непрекъснати обучения на нови кадри, надзор от колеги и постоянно споделяне на базови знания между членовете му. По този начин екипът, както и отдел „Човешки ресурси“ разполагат с по-голям капацитет за други дейности, така че да могат да се насочат към стратегически важни въпроси като повишаване на мотивацията, удовлетвореността и производителността в компанията. Това ще допринесе за успешно преодоляване на проблема с текучеството, тъй като постоянното подменяне на част от членовете на екипа буди чувство на съмнение у оставащите служители, подронвайки авторитета на организацията и на ръководството и ограничавайки лоялността и идентификацията с организационните цели.

Въпреки че са над средните възможни, оценките, които служителите на компанията дават относно собствената си мотивация, ангажираност и удовлетвореност от работа, са далеч от максималните. Това показва, че макар и конкурентоспособна и с добро управление на човешките ресурси на фона на останалите български компании, „Атос“ също има нужда от подобрене на стратегическия си план. Мотивацията на служителите може да се стимулира, така че текучеството да се редуцира още повече, което ще спомогне да се повиши качеството на работа. Отговорите на служителите показват, че те са едва средно мотивирани от фактори като „възможности за професионално развитие“ и „повишение“ (това са най-ниско оценените предпоставки за мотивация). За да се преодолее този проблем, е препоръчително да се подобри и организацията на труда в IT отдела на компанията.

Отговорите от въпросника, засягащ ангажираността и удовлетвореността, показват, че отношението на ръководството към служителите също трябва да се подобри. Членовете на персонала на „Атос“ оценяват като средно нивото на заинтересуваност на ръководителя им от тяхното професионално развитие, уважението, което получават, и качеството на комуникация с мениджмънта. Изглежда, че служителите не са добре запознати с мисията и целите на организацията, което е ключов фактор за повишаване на мотивацията им и оттам – на производителността. Без един служител да е вникнал в дълбочина в целите на организацията и да разбира аргументите, стоящи зад тези цели, той няма как да изпитва нужда да се присъедини към екипния труд за тяхното постигане – единствената мотивация остава заплащането и запазването на работната позиция. При такъв сценарий е много вероятно служителят да изпълнява минималната част от работните си задължения, която му гарантира, че няма да „си създава проблеми“.

Проучването установява, че управлението на човешките ресурси в „Атос“ има и своите силни страни, които вероятно са причина за по-малкото текучество

в компанията. Въпреки че служителите не оценяват високо уважението, вниманието и комуникацията, които получават от страна на ръководството, те все пак намират началника си за „разбран и компетентен“ – двете най-важни качества в ръководството, с които се печели лоялността на персонала. Макар и в комбинация с ниско оценената организация на труда, служителите са доволни от самостоятелността, която имат при определянето на начина си на работа. Друг много важен фактор за удовлетвореността им е добрата обратна връзка за свършената работа и адекватната комуникация с ръководството. Достъпът до информация, нужна за работните дейности, обменът на знание, възможностите за контакт с колеги в чужбина са характеристики на психологическия договор между служителя и началника, между компанията-възложител и компанията-изпълнител в аутсорсинга. Без да има добра комуникация, работната дейност рязко се утежнява, респектът, лоялността и удовлетвореността на служителите намаляват и по този начин се засилва текучеството в IT аутсорсинга. Направеното проучване ни дава основание да смятаме, че комуникацията в изследвания отдел е ключов фактор за предимствата на „Атос“.

Подобни са изводите и от анализа на скалите в тяхната цялост (а не раздробено на отделни въпроси) – най-силно ангажиращи и мотивиращи според служителите са факторите „заплащане“, „наличие на нужни ресурси“ и „обратна връзка“, а най-слабо – възможностите за развитие.

Интересна е и проверката на отговорите по полов признак – резултатите не установяват различия, което още веднъж показва, че средата в компанията е добра (известно е, че в много организации отношението към мъжете и жените все още не е равноправно).

Обобщено, емпиричното проучване показва няколко неща. Преди всичко изследването потвърждава наличието на връзка между управлението на човешките ресурси, мотивацията за работа и текучеството. Когато служителите получават не само добро заплащане, но и добро отношение от ръководство и колеги, когато виждат развитие в работата си, поддържат добри отношения с компанията-възложител и получават нужната информация, за да изпълняват дейностите си, текучеството е по-малко. „Атос“ обаче е част от българските аутсорсинг компании и макар да предоставя задоволителна работна среда на служителите си, все пак има сфери, в които управлението на човешките ресурси може и би трябвало да се подобри. Не на последно място, изглежда, че работата в екип с дистанционен мениджър (и други колеги) има и своите положителни страни. Служителите, които си взаимодействат пряко с чуждестранния офис на компанията, са по-удовлетворени и ангажирани с работата си и виждат повече перспективи за развитие. Ето защо трябва да се обърне внимание не само на негативите от това, че в аутсорсинга се работи в различни локации и в различни компании. Лошият психологически договор, недобрата комуникация и ненавремененно осигурените ресурси за работните дейности могат да повлияят зле върху мотивацията за работа, но възможността човек да работи за чуждестранна компания, да бъде управляван от по-успешен ръководител, да си

взаимодействия с различни култури и характери е голямо предимство. Този ресурс може да бъде използван за оптимизирането на мотивацията на служителите.

### **Препоръки и насоки за бъдещи изследвания**

Единственото, което със сигурност може да се твърди за състоянието на аутсорсинг сектора в България, а и по света, е, че ситуацията е сложна. От практиката произтичат както положителни последици, така и негативи; тя има и защитници, и противници. Към момента обаче проблемът с текучеството – поне у нас, е от първостепенна важност. Ако той не намери своето решение, производителността на българските служители ще остане ниска, броят на неуспешните изнасяния на процеси и услуги ще продължи да бъде голям, а други аутсорсинг дестинации с по-съвременен подход в управлението на човешките ресурси вероятно ще изпреварят България като предпочитана държава. Всичко това налага да се обърне внимание на факторите, обуславящи текучеството.

Резултатите от проведеното емпирично проучване показват, че когато условията в организацията са добри, и текучеството в нея е по-умерено. Социалните взаимоотношения на работното място, отношението и заинтересуваността на ръководството от развитието на служителите, както и възможностите за професионално израстване, които работещите виждат пред себе си, са ключови фактори за успеха на една аутсорсинг компания. Ако дадена организация иска да запази ценните си служители, тя трябва да разполага с висококвалифициран екип за управление на човешките ресурси и да създава благоприятна организационна среда, а не само да регулира възнагражденията на персонала.

Наред с това е добре екипите да се ръководят от лидери, а не просто от мениджъри, които са добре запознати с конкретната дейност. Отношението на ръководителя и лоялността към него са важен стимул за работа. Ръководителите от чуждестранните офиси на компанията могат да се използват като ценен актив. Комуникацията с чуждестранни колеги оказва положителен ефект върху служителите – сравнявайки, те осъзнават своите перспективи. Ако организацията се стреми да подпомогне желанието за развитие на служителите си, би било добре да се създадат повече възможности за професионално израстване. В много случаи служителите се чувстват обезсърчени от това, че кариерното им развитие е ограничено – обикновено повишението им се изразява в заемане на същата длъжност, но със статут на „старши служител“, или най-много да достигнат до ниво локален мениджър, и то в много дългосрочен план. Възможността, дори и рядко, за работа в чужбина или пък за поемане на дистанционна отговорност за повече дейности в компанията би била добър стимул за тях да дават най-доброто от себе си, а не да напускат или да работят под минималната производителност, допринасяйки за текучеството.

Аутсорсинг компаниите трябва да обърнат по-сериозно внимание на психологическия договор, сключен между отделните клонове на компанията.

Колкото и услуги да са документирани в писмения договор, тяхното изпълнение не би било на необходимото ниво, ако не се поддържа добра комуникация между различните локации на фирмата. За да върши работата си успешно и да се чувства удовлетворен, служителят има нужда да разполага с навременна информация, посредством безпрепятствена комуникация, както и да получава добро отношение от чуждестранните си ръководители. Комуникацията между офисите при изнасянето на услуги трябва да бъде обмислена още преди да започне даден проект, а по време на изпълнението му да се провежда по договорения начин.

Остава отворен въпросът как България ще се справи с недостига на работна сила в сферата на аутсорсинга. Работна ръка има – в днешно време се обучават десетки хиляди студенти, подходящи да заемат различни позиции в тази област. Очевидно е обаче, че е необходимо да се повиши тяхната квалификация и цялостната им подготовка за работа в сектора. Разумно би било да се помисли за мерки в тази насока – например да се осъществяват различни форми на сътрудничество между големи организации и университети, да се създават и провеждат курсове и неформално образование, да се подобрят тренингите на новонаети служители и т.н.

За да се идентифицират по-детайлно слабостите в обучението, подбирането и задържането на квалифицирани кадри в сферата на аутсорсинга, трябва да се проведат и по-задълбочени изследвания. Би било добре да се извършат подобни на представеното тук проучвания и на други български аутсорсинг компании, така че да се види голямата картина в държавата. Ако се включат организации от различни градове, различни сектори и с различен опит, с помощта на сравнителни анализи ще могат да се идентифицират много повече тенденции. За да се подобри изследователският дизайн, би било добре към мненията, получени от работещите в компанията, да се добавят и тези на ръководителите на отдел „Човешки ресурси“, както и на бивши служители. С помощта на интервюта и количествени данни от компаниите, възложили услуги в българските офиси, ще могат да се установят и разликите между изискванията на чуждестранната фирма и изпълненото в България.

Разбира се, освен управлението на човешките ресурси трябва да се изследват и други фактори, които имат ключово значение за успеха на аутсорсинг организацията и при неправилно третиране могат да станат причина за тежестта на нейните кадри – например поставените работни цели и сроковете за изпълнението им, уменията на ръководството, подборът на персонал и т.н. Във връзка с това са нужни много и обединени от една и съща цел усилия, за да се вникне в проблема с тежестта в аутсорсинга и да се намери неговото успешно решение.

*Използвана литература:*

Българска аутсорсинг асоциация (2018). *Годишен индустриален доклад на Българската аутсорсинг асоциация.*

Коралов, М., М. Щепанкова, (2015). Адаптация на тест за изследване на трудова удовлетвореност/ангажираност. *Българско списание по психология*, 1-4, с. 85-92.

Чобалигова, Б. (2018). *България – водеща аутсорсинг дестинация в света*. Достъпен на <https://www.investor.bg/ikonomika-i-politika/332/a/bylgariia-vodeshta-autsorsing-destinacii-a-v-sveta-264101/>

Harizanova, S., N. Mateva, and T. Tarnovska, (2016). Adaptation and Validation of a Burnout Inventory in a Survey of the Staff of a Correctional Institution in Bulgaria. *Folia medica*, 58(4), pp.282-288.

*Интернет-източници:*

capital.bg (2018). *Аутсорсинг еволюция*. Достъпен на [https://www.capital.bg/biznes/kompanii/2018/06/01/3187817\\_autsorsing\\_evolyuciiia/](https://www.capital.bg/biznes/kompanii/2018/06/01/3187817_autsorsing_evolyuciiia/)

infostock.bg (2019). *Колко поскъпна животът в София за две години?* Достъпен на <https://www.infostock.bg/infostock/control/finance/news/93114-kolko-poskapna-zhivotat-v-sofiya-za-dve-godini>

money.bg (2018) *Наемите в София поскъпват драстично. Ето в кои квартали*. Достъпен на <https://money.bg/property/tsenite-na-naemite-v-sofiya-sa-narasnali-drastichno-prez-poslednata-godina.html>

money.bg. (2019) *Заплатите в аутсорсинг сектора изпреварват значително средните*. Достъпен на <https://money.bg/companies/zaplatite-v-autsorsing-sektora-izprevarvat-znachitelno-srednite.html>

15.04.2020 г.