

“Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ (OUTSOURCING) ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”



Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση διπλώματος στο

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΓΕΡΟΜΙΧΑΛΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ (ΑΜ MBA 17035)

**Επιβλέπων καθηγητής: Τζιώρας Ιωάννης
Σεπτέμβριος 2018**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Απόφοιτος Νομικής το 2015. Ξεκίνησα την πρακτική μου και πλέον εργάζομαι ως δικηγόρος. Κάπου ανάμεσα στις σπουδές και στη δικηγορική καθημερινότητα συνειδητοποίησα πως η πράξη κρύβει θεωρία και η νομική κρύβει διοίκηση και οικονομικά. Για το λόγο αυτό επέλεξα το μεταπτυχιακό στη Διοίκηση των επιχειρήσεων. Πλέον, βρίσκομαι στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών και το θέμα της παρούσας εργασίας αφορά το outsourcing. Το θέμα αυτό εμπλέκει και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Εργατικό δίκαιο. Θεωρώ πως το outsourcing της

εργασίας, το να επιλέγει δηλαδή, μια επιχείρηση να αναθέτει σε μια άλλη εξωτερική εταιρεία τη στελέχωση με προσωπικό του τμήματος της ΔΑΠ είναι ένα φαινόμενο έντονο στους καιρούς μας. Πώς οι επιχειρήσεις θα γίνουν ανταγωνιστικές εάν εν μέσω οικονομικής κρίσης δεν κάνουν περικοπές ; Όταν οι περικοπές αυτές όμως αφορούν ζητήματα προσωπικού και εργασιακά θέματα θίγουν τόσο το ατομικό όσο και το συλλογικό εργατικό δίκαιο. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνηθούν οι αιτίες που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εξωτερική ανάθεση εταιρικών δραστηριοτήτων και ειδικότερα το θέμα της εξωτερικής ανάθεσης της εργασίας και πως μια τέτοια απόφαση επηρεάζει συνολικά το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επομένως, οι έννοιες της εξωτερικής ανάθεσης, το νομικό καθεστώς που την διέπει, οι εργασιακές σχέσεις και το τι συμβαίνει στην Ελλάδα αλλά και σε διεθνές επίπεδο θα μας απασχολήσει σε ερευνητικό επίπεδο παρακάτω.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζουν σε όλες μου τις προσπάθειες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ OUTSOURCING	
1.1 Ιστορική εξέλιξη του φαινομένου.....	
1.2 Ορισμοί για το outsourcing.....	
1.3 Λόγοι προσφυγής σε αυτό.....	
1.4 Κατηγορίες outsourcing.....	
1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ OUTSOURCING

2.1 Εισαγωγή.....	
2.2 Υπό προϋποθέσεις υπαγωγή του outsourcing στο ΠΔ 178/2002.....	
2.3 Νομοθετικός περιορισμός του outsourcing.....	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 3.1 Έννοια της ΔΑΠ.....
- 3.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: OUTSOURCING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- 4.1 Ορισμός.....
- 4.2 Πώς ξεκίνησε;
- 4.3 Κατηγορίες outsourcing ΔΑΠ.....
- 4.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα.....
- 4.5 Συντελεστές επιτυχίας Outsourcing
- 4.6 Τα στάδια ενός αποτελεσματικού προγράμματος Outsourcing.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ OUTSOURCING

- 5.1 Εισαγωγή.....
- 5.2 Υπηρεσίες HRO στην Ελλάδα.....
- 5.3 Ποιες εταιρείες επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

- 6.1 Σύγχρονες τάσεις
- 6.2 Μελλοντικές τάσεις στην εξωτερική ανάθεση

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πλέον τη ραχοκοκαλιά κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Είναι αλήθεια πως πριν από μερικά χρόνια κανείς δεν φανταζόταν τη σπουδαιότητα που θα έχουν οι λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για τη συνολική εξέλιξη και ανέλιξη μιας επιχείρησης. Εν έτει 2018 κάνουμε λόγο πλέον για μετάλλαξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και γίνεται λόγος για το στρατηγικό HRM.

Από την άλλη η οικονομική κρίση και το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει δημιουργήσει την ανάγκη οι εταιρείες να αναπροσαρμόζουν τις δραστηριότητες τους, ακόμη και τους στόχους τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αυτή η διαδικασία αναπροσαρμογής ονομάζεται με μια λέξη ευελιξία. Η ανάγκη για ευελιξία εκφράζεται μέσα από τη δημιουργία θεσμών. Ένας από αυτούς τους θεσμούς είναι ο θεσμός του outsourcing, ήτοι της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ OUTSOURCING

1.1 Ιστορική εξέλιξη του φαινομένου

Ο θεσμός της εξωτερικής ανάθεσης σίγουρα δεν είναι κάτι νέο. Το να επιλέγει ένας οργανισμός κάποιον άλλον για να του κάνει μια δραστηριότητα δεν είναι κάτι το πρωτοφανές. Δεν αποτελεί, δηλαδή, μια νέα τάση του μανάτζμεντ αλλά αντιθέτως η πρώτη χρήση αυτής της λέξης ανάγεται στη δεκαετία του 1970. Φυσικά σε άλλες χώρες όπως η Αγγλία το φαινόμενο του outsourcing εμφανίστηκε στις αρχές του 19^{ου} αιώνα σε επιχειρήσεις μεταλλείων. Ακόμα, πιο μακριά στην Αυστραλία η λειτουργία υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης χρονολογείται τουλάχιστον 150 χρόνια πριν στον τομέα των ταχυδρομείων. Οι πρώτοι οι οποίοι την χρησιμοποίησαν την δεκαετία του 1970 ήταν οι άνθρωποι στο τομέα της παραγωγής. Ωστόσο δεν άργησε να εξαπλωθεί και να χρησιμοποιείται από όλα τα τμήματα του οργανισμού. Τι οδήγησε τις εταιρείες στην λύση αυτή; Η υπερβολική καθετοποίηση σε συνδυασμό με τις συγχωνεύσεις είχαν ως συνέπεια να δημιουργηθούν μεγάλοι μεγέθους εταιρείες και κατ'αποτέλεσμα να εκτοξευθεί το κόστος και τα κέρδη των επιχειρήσεων να μειωθούν δραματικά. Φτάνοντας, λοιπόν στα μέσα της δεκαετίας του 1980 με την παγκόσμια ύφεση να χτυπά την πόρτα κάθε εταιρείας, η ανάγκη για αναπροσαρμογή ήταν επιτακτική. Έπρεπε επομένως οι εταιρείες να επικεντρωθούν σε λιγότερες δραστηριότητες και να αναθέσουν τις υπόλοιπες σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Είναι χαρακτηριστικό πως εταιρείες κολοσσοί όπως η IBM και η Hewlett-Packard προχώρησαν σε αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η IBM πρώτη αποφάσισε να αναθέσει σε εταιρείες όπως η Intel την παραγωγή τμημάτων ενός υπολογιστή ενώ η HP βλέποντας την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο αποφάσισε πως για να ανταποκριθεί όφειλε να αναθέσει την παραγωγή καλωδίων, πλακετών και άλλων εξαρτημάτων των υπολογιστών σε άλλες εταιρείες. Από την άλλη το δημόσιο τομέα, στην Αγγλία η Σιδηρά Κυρία, όπως αποκαλούσαν την πρωθυπουργό Μάρκαρετ Θάτσερ προχώρησε σε σημαντικό περιορισμό του κράτους στην οικονομία μέσω της ανάθεσης σε ιδιώτες πολλών λειτουργιών του κράτους, όπως η καθαριότητα. Την ίδια περίοδο, δηλαδή στις αρχές της δεκαετίας του 1980 παρατηρήθηκε και στροφή όλων των ακαδημαϊκών και κυρίως του γκουρού, όπως θεωρείται Tom Peters προς το outsourcing. Πιο συγκεκριμένα, ο Peters ήταν αυτός που άσκησε τη μεγαλύτερη επιρροή

υποστηρίζοντας πως η εταιρείες πρέπει να εστιάσουν στις κύριες δραστηριότητες και να μην αναλώνονται στις παρεπόμενες τις οποίες μπορούν να αναθέσουν αλλού.

Ωστόσο, η εξωτερική ανάθεση των πληροφοριακών συστημάτων ίσως να ήταν η μεγάλη επανάσταση. Συμφωνίες δισεκκατομυρίων υπογράφηκαν αλλά και ένας μεγάλος διάλογος άνοιξε. Πολλοί υποστήριζαν πως η τεχνολογία της πληροφορικής είναι κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, σπουδαία για την ανταγωνιστική της θέση και δεν μπορεί να την αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη. Σαφώς υπήρχε και η αντίθετη γνώμη. Η κίνηση ορόσημο η οποία έστρεψε το βλέμμα του επιχειρηματικού κόσμου στο outsourcing ήταν η απόφαση της Kodak να αναθέσει σε μια θυγατρική της IBM τη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων. Μετά από αυτή την κίνηση, πληθώρα εταιρειών, όπως οι Continental, Enron, American Standard, National Car Rental, and Copperweld, BP άρχισαν να εφαρμόζουν το outsourcing. Είναι χαρακτηριστικό πως η BP διαπίστωσε νωρίς πως τα πληροφοριακά συστήματα εντός της εταιρείας είναι ένα μείγμα παλιάς και νέας τεχνολογίας. Οπότε, αποφάσισε να αναθέσει σε μια εταιρεία τη διαχείριση των πληροφοριακών της συστημάτων. Το αποτέλεσμα; Μείωση του προσωπικού στα περίπου 300 άτομα αλλά και μείωση του κόστους των πληροφοριακών συστημάτων από τα 360 εκατομμύρια δολάρια στα 132 εκατομμύρια.

1.2 Ορισμοί για το outsourcing

Η σχετική βιβλιογραφία προσεγγίζει το φαινόμενο του outsourcing δίνοντας διαφορετικούς ορισμούς. Τι ορίζεται, λοιπόν ως outsourcing;

- Σύμφωνα με τους Jakki J. Mohr, Sanjit Sengupta, Stanley F. Slater «Η εξωτερική ανάθεση είναι μια ρύθμιση στην οποία μία εταιρεία (ο πελάτης) προσλαμβάνει μια άλλη εταιρεία (τον πάροχο υπηρεσιών) για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη λειτουργία εξ ονόματός της. Περιλαμβάνει τη μεταφορά της διαχείρισης και / ή της καθημερινής εκτέλεσης μιας ολόκληρης επιχειρησιακής λειτουργίας σε έναν εξωτερικό πάροχο υπηρεσιών».

Λόγω της δυναμικής και συνεχούς εξέλιξης του φαινομένου είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός για την έννοια του outsourcing. Συνοπτικά, στην μέχρι τώρα υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορούμε να διακρίνουμε τους εξής τύπους outsourcing:

1^{ος} τύπος: Η εξωτερική ανάθεση αποτελεί μια μακροχρόνια συνεργασία και ο εξωτερικός πάροχος των υπηρεσιών γίνεται πλέον τακτικός εταιρικός σύμμαχος

2^{ος} τύπος: Η εξωτερική ανάθεση γίνεται για σύντομο χρονικό διάστημα και αφορά υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης και όχι τις κύριες.

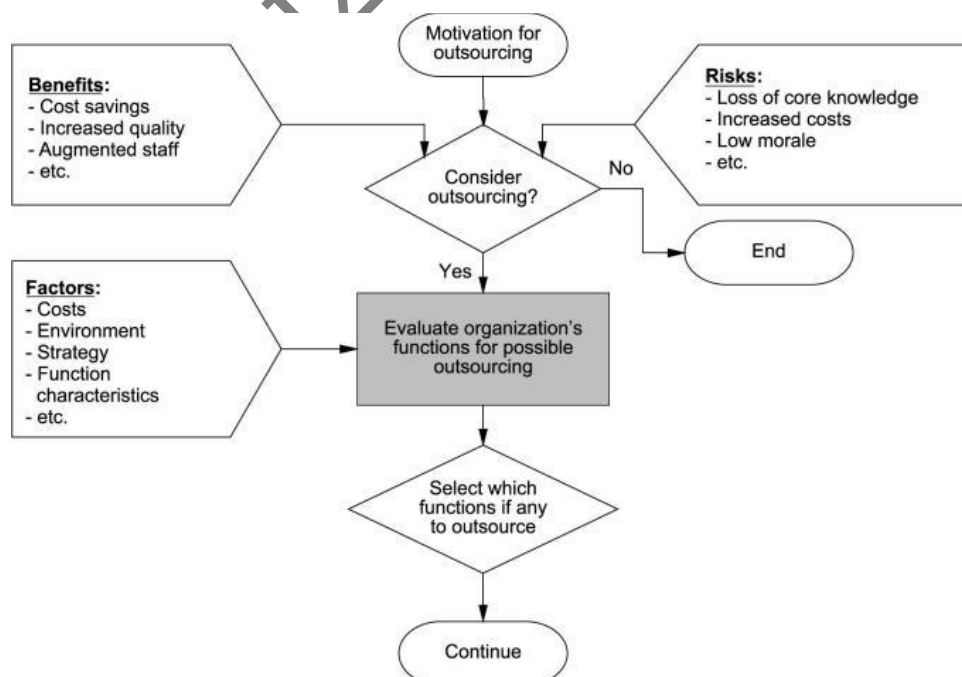
3^{ος} τύπος: Ο τελευταίος τύπος ταυτίζει την εξωτερική ανάθεση με την εκχώρηση της ευθύνης αλλά και των εξειδικευμένων εργασιών διαμέσου σύναψης συμφωνιών.

Αν δούμε αναλυτικά τους διάφορους ορισμούς που δίνονται για τον outsourcing θα διαπιστώσουμε τα εξής κοινά χαρακτηριστικά:

Πρώτον, η απόφαση μιας εταιρείας να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη ορισμένες λειτουργίες δεν αποτελεί μια απόφαση που θα παρθεί «ελαφρά τη καρδία». Αντιθέτως, απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός. Είναι δηλαδή μια απόφαση στρατηγικής η οποία στοχεύει στη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας. Δεύτερον, ο οργανισμός επιλέγοντας το outsourcing καλείται αυτομάτως να επιλέξει ποιες δραστηριότητες είναι κύριες και ποιες υποστηρικτές ή δευτερεύουσες τις οποίες μπορεί κάποιος άλλος να αναλάβει. Τρίτον και τελευταίο, η ανάθεση σε έναν τρίτο γίνεται με τη σύναψη έγγραφης συμφωνίας.

1.3 Λόγοι προσφυγής στο θεσμό του outsourcing

Εύλογο είναι να αναρωτηθεί κανείς γιατί κάποιος να αναθέσει σε κάποιον άλλον να κάνει μια δουλειά που μπορεί ο πρώτος να κάνει και μόνος του; Με βάση την βιβλιογραφία τρεις είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση ωθείται στο outsourcing.



Κόστος

Αν ο όχι ο βασικότερος λόγος, ένας από τους βασικούς λόγους σίγουρα για την εξωτερική ανάθεση είναι σίγουρα το κόστος. Η εταιρεία εξοικονομεί χρήματα και άρα μειώνει και τα έξοδα της. Και αυτό συμβαίνει γιατί ο προμηθευτής, ο οποίος προμηθεύει και άλλες εταιρείες με αντίστοιχα προγράμματα μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας.

Αύξηση της ανταγωνιστικότητας

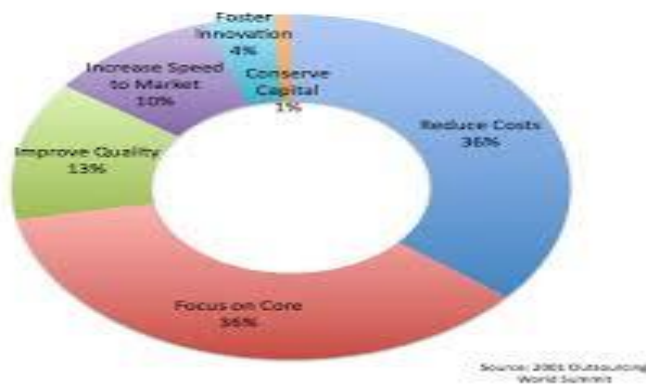
Οι διευθύνοντες μια επιχείρηση συνήθως επιθυμούν να δίνουν βαρύτητα και προσοχή σε καίριες δραστηριότητές τους. Και για αυτό το λόγο λοιπόν επιλέγουν να αναθέσουν σε έναν τρίτο τις μη κύριες δραστηριότητές τους. Συνέπεια αυτού είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς επικεντρώνεται σε λειτουργίες στις οποίες μπορεί να διαφέρει και να ξεχωρίσει αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ τις υπόλοιπες δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες, τις αναθέτει σε έναν τρίτο.

Γελοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο outsourcing είναι η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Εάν μια επιχείρηση έχει ως στόχο τη παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών τότε οφείλει να επιλέξει έναν προμηθευτή ο οποίος να διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία θα την βοηθήσουν να πετύχει το στόχο της, δηλαδή να διαθέτει την απαραίτητη εξελιγμένη τεχνολογία, τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες.

Σίγουρα υπάρχει πέρα από τους προαναφερθέντες, μια ευρεία γκάμα λόγων για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει να αναθέσει ορισμένες δραστηριότητές της σε τρίτα άτομα. Για παράδειγμά, η διασπορά του κινδύνου, η έλλειψη εσωτερικών πόρων, η δυσκολία ελέγχου ορισμένων λειτουργιών είναι μερικοί ακόμη κίνητρα τα οποία οδηγούν στη λήψη μιας τέτοιας απόφασης.

Top Reasons for Outsourcing



1.4 Κατηγορίες outsourcing

Το outsourcing χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Στο εσωτερικό και στο εξωτερικό ή άλλως γνήσιο. Πώς ορίζεται το εξωτερικό και πως το εσωτερικό;

- Όταν κάνουμε λόγο για εξωτερικό outsourcing εννοούμε πως οι δραστηριότητες της επιχείρησης ανατίθενται σε ένα εξωτερικό τρίτο εντελώς ξένο προς την επιχείρηση
- Από την άλλη, το εσωτερικό αναφέρεται εντός του ίδιου ομίλου των επιχειρήσεων όπου μια επιχείρηση αναθέτει μια δραστηριότητα σε μια εντελώς χωριστή εταιρική οντότητα εντός του ίδιου ομίλου.

Περαιτέρω, όπως, ήδη αναφέρθηκε η αρχή έγινε από την εξωτερική ανάθεση των πληροφοριακών συστημάτων και εξαπλώθηκε και σε αρκετούς ακόμη τομείς. Πιο συγκεκριμένα:

- Outsourcing πληροφοριακών συστημάτων

Οι διαδικασίες πληροφορικής διαπνέουν κάθε τμήμα της επιχείρησης. Από το πιο απλό μέχρι το πιο σύνθετο. Λόγω της συνθετότητας απαιτεί και εξειδικευμένο προσωπικό και ανάλογη υποδομή.....(να προσθέσω από διάφορα άρθρα)

- Outsourcing Υπηρεσιών Logistics

Με την συνεχή ανάπτυξη συστημάτων παραγωγής όπως το Lean Production και το Just in Time, οι επιχειρήσεις έχουν ως βάση ανταγωνισμού και το χρόνο πλέον. Η έγκαιρη και σωστή παράδοση των εμπορευμάτων είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση και κάθε πελάτη την απαιτεί.

- Outsourcing Επιχειρησιακών Μεθόδων – Business Process Outsourcing

Στην ουσία αφορά καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Όπως, για παράδειγμα η καθαριότητα. Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες το τμήμα της εξυπηρέτησης πελατών.(να προσθέσω από διάφορα άρθρα)

- Outsourcing Υπηρεσιών Marketing

Η διαφήμιση και όχι μόνο αυτή είναι ένα βασικό τμήμα του προγράμματος Marketing μιας εταιρείας. Ακριβώς λόγω της πολυπλοκότητάς της ανατίθεται σε εξειδικευμένα γραφεία.

- Λογιστικό και Χρηματοοικονομικό Outsourcing

Οι δραστηριότητες του λογιστηρίου είναι ίσως οι πιο συχνά ανατιθέμενες δραστηριότητες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Λόγω της πολυπλοκότητας της φορολογικής νομοθεσίας και του συχνά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος είναι αναγκάιο ο λογιστής να είναι όσο το δυνατόν πιο καταρτισμένος.

- Human Resource Outsourcing

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ήταν ανέκαθεν το πιο παραμελημένο τμήμα. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων μετατράπηκε σε ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα της επιχείρησης. Οι εργασίες του τμήματος HR εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων από την πρόσληψη, την μισθοδοσία και ένα μεγάλο μέρος αυτών συχνά ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη.

1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

1) Πλεονεκτήματα- Οφέλη

Η ραγδαία ανάπτυξη του outsourcing υποδεικνύει πως υπάρχουν προσδοκώμενα οφέλη από αυτό. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του ομοιομορφία και τις δικές του ανάγκες οπότε εύλογο σ' καθέναν να αναμένει διαφορετικά οφέλη. Ο κατάλογος των πιθανών πλεονεκτημάτων είναι ατέλειωτος. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθούν τα βασικότερα ίσως πλεονεκτήματα της εξωτερικής ανάθεσης τα οποία έχουν ως εξής:

- Εξοικονόμηση χρημάτων
- Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό
- Βελτίωση ποιότητας
- Πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία
- Πρόσβαση σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Εξάλειψη τυχών προβλημάτων
- Νομική συμμόρφωση

- Εστίαση σε καίριες δραστηριότητες

II) Μειονεκτήματα – Κίνδυνοι

Είναι συχνό το φαινόμενο να επικεντρώνονται οι περισσότεροι στα οφέλη παρά στους κινδύνους. Ένας βασικός κίνδυνος ο οποίος οδηγεί σε αποτυχία τους outsourcing είναι η ακατάλληλη μεθοδολογία. Αυτό σημαίνει πως αν μια επιχείρηση επιλέξει να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη ορισμένες δραστηριότητες πρέπει να το σχεδιάσει προσεκτικά ώστε να αποφευχθούν ενδεχόμενα προβλήματα. Ένας ενδεικτικός κατάλογος μειονεκτημάτων - κινδύνων του outsourcing είναι ο εξής:

- Ακατάλληλη επιλογή συνεργατών
- Έλλειψη ελέγχου
- Μετακύλιση της δύναμης στον προμηθευτή
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Αβεβαιότητα – αβέβαιο περιβάλλον
- Δυσκολία στη μέτρηση της απόδοσης του προμηθευτή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ OUTSOURCING

2.1 Εισαγωγή

Το outsourcing πέρα από θεσμός της διοίκησης των επιχειρήσεων συνιστά και ένα νομικό φαινόμενο. Συχνά συγχέεται η εξωτερική ανάθεση με τη σύμβαση έργου. Ωστόσο, η ειδοποιός διαφορά αυτών των δύο είναι ότι στη σύμβαση outsourcing έρχεται ο εξωτερικός πάροχος να καλύψει μια πάγια και διαρκή επιχειρηματική ανάγκη ενώ αντίθετα η σύμβαση έργου αναφέρεται στη διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου χρονικά έργου ή υπηρεσίας.

Σε επίπεδο εθνικής νομοθεσίας αλλά και ευρωπαϊκής οι ευέλικτες μορφές εργασίας εξαπλώνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το σημείο πρέπει να διευκρινιστεί η διαφορά της σύμβασης εξωτερικής ανάθεσης με την σύμβαση προσωρινής απασχόλησης η οποία ρυθμίζεται στον ν. 40555/2012. Στη δεύτερη περίπτωση ο εργαζόμενος προσλαμβάνεται από μια Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης με την οποία συνάπτεται ατομική σύμβαση εργασίας η οποία έχει ως μοναδικό στόχο την διάθεση και απασχολησή του σε μια τρίτη επιχείρηση (η οποία ονομάζεται έμμεσος εργοδότης).

Το outsourcing συνιστά επομένως νομικά μια σύμβαση. Ποιά είναι τα συμβαλλόμενα μέρη; Από την μία πλευρά έχουμε την επιχείρηση-πελάτη και από την άλλη έχουμε την επιχείρηση – πάροχο.

2.2 Το ΠΔ 178/2002

Το προεδρικό διάταγμα 178/2002 εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε μεταβίβαση επιχείρησης, εγκατάστασης ή τμήματος εγκατάστασης σε άλλον επιχειρηματία. Ωστόσο, κάποιος θα μπορούσε να πει ποια η σχέση του νομοθετήματος αυτού με την σύμβαση outsourcing;

Όπως εκτέθηκε παραπάνω, με τη σύναψη συμβάσεως εξωτερικής ανάθεσης αποφασίζεται η ανάθεση σε έναν τρίτο εξωτερικό συνεργάτη της διαχείρισης ενός τμήματος της επιχείρησης. Αυτή η εξωτερική ανάθεση ενός τμήματος της επιχείρησης συνιστά ή όχι μεταβίβαση της επιχείρησης;

Σύμφωνα με τις διατάξεις του π.δ 178/2002 *«ως μεταβίβαση, θεωρείται η μεταβίβαση μιας οικονομικής οντότητας που διατηρεί την ταυτότητά της, η οποία νοείται ως σύνολο οργανωμένων πόρων με σκοπό την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας είτε κυρίας είτε δευτερεύουσας»*. Επομένως, μέσω γραμματικής ερμηνείας συνάγεται πως η ανάθεση ενός τμήματος της επιχείρησης σε έναν τρίτο δεν συνιστά μεταβίβαση επιχείρησης. Ωστόσο για να φτάσουμε σήμερα εδώ στο αυτονόητο, πέρασαν αρκετά χρόνια και διαμορφώθηκε εκτενής νομολογία. Αξίζει να αναφερθεί πως η έντονη κριτική που δέχθηκε η απόφαση του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία υποστήριξε στην ουσία πως κάθε ανάθεση δραστηριοτήτων συνιστά μεταβίβαση της επιχείρησης ακόμη και όταν αυτή δεν μεταβιβάζεται συνολικά, με αποτέλεσμα να έχουμε υπέρμετρο περιορισμό της οικονομικής δραστηριότητας, συνετέλεσε στον περιορισμό της έννοιας της μεταβίβασης επιχείρησης.

Πότε λοιπόν το outsourcing εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του π.δ 178/2002 και συνιστά και μεταβίβαση της επιχείρησης; Σύμφωνα με τα όσα αναφέρει στη διπλωματική της η Μαρία Παπαδοπούλου εάν η επιχείρηση-πελάτης αναθέσει στην επιχείρηση-πάροχο ένα έργο ή μια υπηρεσία και ταυτόχρονα *«συνοδεύεται από την μεταβίβαση μιας οργανωμένης λειτουργίας υλικών ή άυλων περιουσιακών στοιχείων, η οποία συνιστά μια οικονομική ενότητα και διατηρεί την ταυτότητά της μετά την μεταβίβαση»*. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή απλά δίνει εντολή σε μια τρίτη επιχείρηση να διεκπεραιώσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια της τρίτης επιχείρησης ο τρόπος με τον οποίο θα φέρει εις πέρας

την διαδικασία τότε σαφέστατα δεν μπορεί να γίνει λόγος για μεταβίβαση επιχείρησης και κατά συνέπεια να εφαρμοστεί το ΠΔ 178/2002.

2.3 Περιορισμός του outsourcing

Υπάρχουν δύο δυνατότητες περιορισμού του outsourcing. Η πρώτη αφορά σε νομοθετικό περιορισμό και η δεύτερη σε περιορισμό μέσω συλλογικής σύμβασης εργασίας.

I. Νομοθετικός περιορισμός

Ο πρώτος τρόπος ρητού νομοθετικού περιορισμού του outsourcing είναι μέσω της ρητής υπαγωγής του στο Π.Δ 178/2002. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι υποχρεώσεις τις οποίες προβλέπει το συγκεκριμένο νομοθέτημα είναι συγκεκριμένες και αυστηρές. Κατ'αποτέλεσμα η ανάληψη δραστηριοτήτων ή υπηρεσιών από έναν τρίτο εκτός της επιχείρησης δεν θα φαντάζει πλέον ελκυστική και οι εργοδότες δύσκολα θα προχωρούν σε συμβάσεις outsourcing καθώς θα υπάρχει η απειλή της εφαρμογής του ανωτέρω αναφερόμενου προεδρικού διατάγματος.

II. Περιορισμός μέσω Συλλογικής σύμβασης εργασίας

Η νομοθεσία η οποία διέπει τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας είναι ο Ν. 1876/90. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου *«η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει ζητήματα σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής στο μέτρο που αυτή επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις»*. Δεδομένου ότι η απόφαση μιας εταιρείας να προβεί σε outsourcing είναι ένας τρόπος άσκησης της επιχειρηματικής πολιτικής και άρα εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του ανωτέρου νόμου. Κατά συνέπεια μπορεί μέσω μιας συλλογικής σύμβασης εργασίας να απαγορευτεί η προσφυγή στο outsourcing όσον αφορά τις καίρες λειτουργίες της επιχείρησης και τις δραστηριότητες που αποτελούν το κορμό της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Έννοια της ΔΑΠ

Ο κάθε οργανισμός αποτελείται από το άψυχο και το έμψυχο ανθρώπινο δυναμικό του. Σύμφωνα με τον ορισμό του Dessler *« η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία της απόκτησης, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και αποζημίωσης των*

υπαλλήλων αλλά συμπεριλαμβάνεται και η προσοχή την οποία οφείλει να δίνει ο οργανισμός στις εργατικές σχέσεις, στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και στα θέματα δικαιοσύνης».

Όπως συνάγεται από τον παραπάνω ορισμό η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει όχι απλώς διοικητικές λειτουργίες αλλά οφείλει να δίνει έμφαση και στην ανάπτυξη του προσωπικού, να προωθεί την ομαδικότητα και την εξέλιξή του με στόχο την ποιότητα, έχοντας ως κύριο άξονα τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Τι περιλαμβάνει η ΔΑΠ;

- Ανάλυση της εργασίας (καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων)
- Σχεδιασμός των αναγκών της εργασίας και πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων
- Επιλογή των υποψηφίων
- Προσανατολισμός και κατάρτιση των νέων υπαλλήλων
- Διαχείριση μισθών και αποζημιώσεων
- Παροχή κινήτρων και bonus
- Αξιολόγηση
- Επικοινωνία
- Εκπαίδευση και εξέλιξη των διευθυντών
- Οικοδόμηση της αφοσίωσης των υπαλλήλων

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μετάλλαξη από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη στρατηγική διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

OUTSOURCING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 Ορισμός

Το outsourcing των Λειτουργιών των Ανθρωπίνων Πόρων είναι ίσως ο πιο γρήγορα αναπτυσσόμενος τομέας εντός της υποκατηγορίας του outsourcing, η λεγόμενη εξωτερική ανάθεση επιχειρηματικών διαδικασιών (business process outsourcing). Πρωταρχικές εταιρείες οι οποίες προχώρησαν σε αυτό είναι η BP και η BT. Έπειτα ακολούθησε και η P and G. Ωστόσο, παρά το ότι η ιδέα του outsourcing της ΔΑΠ έχει πλέον καθιερωθεί λίγες είναι οι εταιρείες οι οποίες προχώρησαν σε συμφωνίες για εξωτερικές αναθέσεις.

Τι ορίζεται ως η εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών των Ανθρωπίνων Πόρων; Σύμφωνα με τον Cook, ως outsourcing υπηρεσιών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού «νοείται η ύπαρξη ενός εξωτερικού προμηθευτή που παρέχει σε συνεχόμενη βάση, υπηρεσίες και δραστηριότητες ανθρωπίνου δυναμικού, η διοίκηση των οποίων θα πραγματοποιούνταν σε διαφορετική περίπτωση εσωτερικά στην επιχείρηση». Ένας δεύτερος ορισμός χαρακτηρίζει το outsourcing ως ένα εργαλείο το οποίο συμβάλλει στην αλλαγή του τρόπου διοίκησης των πόρων της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Περαιτέρω ένας άλλος ορισμός, αναδεικνύει το outsourcing ως εργασίες διεκπεραίωσης από εξωτερικά μέρη των δραστηριοτήτων HR της επιχείρησης οι οποίες σε άλλη περίπτωση θα εκτελούνταν εντός του οργανισμού.

Όπως είναι φανερό υπάρχει πληθώρα ορισμών την έννοια του outsourcing. Ωστόσο, συνολικά όλοι καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, ότι δηλαδή όταν ένας οργανισμός επιλέγει να προχωρήσει στο outsourcing των λειτουργιών ανθρωπίνων πόρων μεταφέρει την ευθύνη της διαχείρισης ενός ή περισσότερων τμημάτων της ΔΑΠ σε έναν εξωτερικό πάροχο για μια ορισμένη χρονική περίοδο και έναντι συγκεκριμένου συμφωνημένου ανταλλάγματος. Οι λοιπές λεπτομέρειες της εξωτερικής ανάθεσης καθορίζονται στη συμφωνία μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού παρόχου.

4.2 Πώς ξεκίνησε;

Στις αρχές του 1990, μεγάλοι οργανισμοί κυρίως στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο άρχισαν να επιλέγουν το outsourcing. Μέχρι εκείνη την εποχή επέλεγαν κυρίως την υπεργολαβία. Είναι γεγονός πως την περισσότερη προσοχή την είχε τραβήξει η εξωτερική ανάθεση πληροφοριακών συστημάτων. Σιγά σιγά όμως και το outsourcing των λειτουργιών των ανθρωπίνων πόρων έχει λάβει έντονη προσοχή. Με βάση την έρευνα των Dickman και Tyson η οποία αφορά τόσο την Αμερική όσο και την Ευρώπη, οι δραστηριότητες οι οποίες είναι πιο πιθανό να ανατεθούν σε εξωτερικό πάροχο είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, η επανατοποθέτηση και η μισθοδοσία. Βλέποντας κάποιος ποιες δραστηριότητες της ΔΑΠ ανατίθενται σε εξωτερικούς παρόχους εύκολα μπορεί να αναρωτηθεί αν αυτές οι εργασίες είναι εργασίες ρουτίνας οι οποίες δεν αφήνουν τον οργανισμό εκτεθειμένο ή σε αβέβαιη κατάσταση.

Δύο σπουδαίοι μελετητές και συγγραφείς των Ανθρωπίνων Πόρων, ο Urlicht και ο Pfeffer ήταν αρκετά επιφυλακτικοί ως προς το outsourcing των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ υποστηρίζοντας πως κάτι τέτοιο θα περιόριζε τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ικανότητες οι οποίες θα την βοηθήσουν να είναι ανταγωνιστική. Επιπλέον, υποστήριζαν πως οι περισσότεροι εξωτερικοί πάροχοι είναι ανεπαρκείς καθώς δεν

γνωρίζουν την κουλτούρα και τη στρατηγική των οργανισμών. Πέρα από τους δύο προαναφερόμενους μελετητές πληθώρα άλλων ερευνητών έχει ταχθεί κατά του outsourcing των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αποδεικνύοντας πως η εξωτερική ανάθεση μπορεί να αλλάξει τη φύση της δουλειάς, να οδηγήσει σε προβλήματα και κυρίως σε παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών ή σε πωλητές με ελλιπή γνώση της δουλειάς. Αυτά τα προβλήματα συνεπάγονται και μεγαλύτερο κόστος από το αναμενόμενο. Και ιδού το ερώτημα: Αντιμετωπίζουν ή όχι οι εταιρείες δυσλειτουργίες ή τυχόν αναποτελεσματικότητες ως συνέπεια της εξωτερικής ανάθεσης; Ποιοι είναι οι βασικοί λόγοι επιλογής εκ μέρους των οργανισμών του θεσμού της εξωτερικής ανάθεσης των λειτουργιών της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων;

Ο Jean Woodall στο άρθρο του «Making the decision to outsource human resources» αναλύει 5 βασικά κίνητρα για το outsourcing. Πρώτος λόγος επιλογής της εξωτερικής ανάθεσης είναι πως υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Ένας οργανισμός αποτελείται και από άλλα τμήματα τα οποία αποφασίζουν συνολικά για την χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Είναι ευκόλως αντιληπτό πως την απόφαση για το outsourcing δεν την λαμβάνει αυτόνομα και ξεχωριστά το τμήμα ΔΑΠ αλλά αντίθετα έρχεται σε συνεννόηση και με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Ο διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού συμβουλευεται και τους διευθυντές των λοιπών τμημάτων της επιχείρησης οι οποίοι πολύ πιθανόν να έχουν ήδη προχωρήσει σε outsourcing των δικών τους τμημάτων, όπως π.χ για το τμήμα πληροφορικής. Ο δεύτερος λόγος είναι τα λεφτά. Ίσως αυτή η λέξη να αποτελεί και τον σημαντικότερο λόγο για τον οποίο κάποιος επιλέγει να προχωρήσει στο outsourcing. Μείωση των εξόδων συνεπάγεται και μείωση του κόστους. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της EngineeringCo η οποία βρέθηκε στην ανάγκη να προχωρήσει σε συγχώνευση δύο τμημάτων ΔΑΠ και τελικά προχώρησε στην εξωτερική ανάθεση του 70% των λειτουργιών της ΔΑΠ. Τρίτο κίνητρο επιλογής του outsourcing αποτελεί το ενδιαφέρον για μετακίνηση της ΔΑΠ «προς τα πάνω» στην αλυσίδα αξίας. Η FinanceCo1 ενδιαφερόταν να εστιάσει σε δραστηριότητες κορμού. Βλέποντας αυτή την πρακτική των ανταγωνιστών και η ίδια θέλησε να το κάνει ώστε να μπορεί να επιβιώσει σε αυτό το περιβάλλον. Ένας τέταρτος λόγος συνιστά η μείωση του ρίσκου και η διατήρηση της ποιότητας. Η πολυπλοκότητα της εργατικής νομοθεσίας και όχι μόνο ήταν ένας σημαντικός λόγος για την επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης. Ένας εξειδικευμένος πάροχος θα μπορεί να χειριστεί καλύτερα τα ζητήματα

τα οποία αναφέρονται. Ο πέμπτος και τελευταίος λόγος έχει να κάνει με την ικανότητα της ΔΑΠ να προσαρμόζεται στις αλλαγές.

4.3 Κατηγορίες outsourcing ΔΑΠ

Όπως προαναφέρθηκε διάφοροι λόγοι οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή του outsourcing. Τώρα είναι σημαντικό να αναφέρουμε τις διάφορες κατηγορίες του outsourcing. Η διάκριση γίνεται με βάση το βαθμό συμμετοχής και ανάμιξης που ένας οργανισμός, ο εξωτερικός πάροχος έχει στη διαχείριση και εκτέλεση των δραστηριοτήτων του HR.

- Πρώτη διάκριση του outsourcing είναι σε πλήρες(ή ολικό).

Όταν μια επιχείρηση επιλέξει αυτή τη μορφή της εξωτερικής ανάθεσης τότε όλες συνολικά οι δραστηριότητες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού εκχωρούνται σε έναν τρίτο προμηθευτή. Βάσει ερευνών, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να επιλέγουν αυτή τη κατηγορία. Αντιθέτως, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι επιφυλακτικές ως προς αυτό τον τύπο της εξωτερικής ανάθεσης καθώς προτιμούν να έχουν έναν πιο ενεργό ρόλο στις λειτουργίες της διοίκησης του HR και είναι βέβαιο πως η επιλογή της ολικής εξωτερικής ανάθεσης θα τους εμπόδιζε σε κάτι τέτοιο.

- Δεύτερη διάκριση είναι το μερικό outsourcing.

Πρακτικά μερική εξωτερική ανάθεση σημαίνει πως η επιχείρηση επιλέγει μια δραστηριότητα η οποία είναι κοστοβόρα και την αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη.

- Εξωτερική ανάθεση με πολλούς προμηθευτές.

Εδώ, η επιχείρηση αναθέτει τις δραστηριότητες σε εξωτερικούς προμηθευτές ανάλογα με την εξειδίκευση του καθενός.

- Outsourcing προσωπικού ΔΑΔ

Σε αυτή τη περίπτωση πρόκειται για outsourcing και ο εξωτερικός προμηθευτής επωμίζεται την ευθύνη της στελέχωσης του τμήματος ΔΑΔ με το προσωπικό. Το προσωπικό αυτό είναι κατά κανόνα ήδη καταρτισμένο και εκπαιδευμένο και αυτό αποτελεί όφελος για την επιχείρηση.

- Πέμπτη και τελευταία διάκριση αποτελεί μια πρόσφατη «μόδα» στο χώρο της ΔΑΔ το transformational ή μετασχηματιστικό outsourcing.

Στην ουσία αυτού του είδους το outsourcing οδηγεί στην ολική αναδιαμόρφωση του τμήματος HR. Ο εξωτερικός πάροχος στην ουσία προχωρά στην συνολική αλλαγή όλων των συστημάτων και ρυθμίσεων (Μπέτση,

4.4 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα

Τι μπορεί να περιμένει μια επιχείρηση από μια συμφωνία με έναν πάροχο υπηρεσιών Διοίκησης ανθρωπίνου Δυναμικού;; Ίσως είναι ένα από τα πιο καίρια ερωτήματα καθώς από την θετική ή την αρνητική απάντηση σε αυτό το ερώτημα θα εξαρτηθεί και η απόφαση της επιχείρησης να προχωρήσει ή όχι σε outsourcing. Πολλά από τα οφέλη του outsourcing των υπηρεσιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ταυτίζονται με εν γένει με το outsourcing υπηρεσιών. Αξίζει να αναφερθούν κάποια από τα πιο σημαντικά.

- Κόστος

Και οι πολυεθνικές και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφελούνται από το outsourcing καθώς ελαχιστοποιούν το κόστος. Οι πρώτες ελευθερώνουν κεφάλαια τα οποία δεν χρησιμοποιούν και έτσι μπορούν ευκολότερα να κατανέμουν τους πόρους τους ενώ οι δεύτερες αποκτούν οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας.

- Ποιότητα

Είναι γεγονός βάσει ερευνών πως όταν ο εξωτερικός συνεργάτης του οργανισμού έχει εξειδίκευση αλλά και εμπειρία τότε δεν είναι παρά βέβαιο πως η συνεργασία παρόχου-εταιρείας θα είναι πετυχημένη.

- Προσήλωση στις κύριες δραστηριότητες της εταιρείας

Όταν το ένα τμήμα του οργανισμού αποσπάται και η διαχείριση του ανατίθεται σε κάποιον εξωτερικό πάροχο αυτομάτως συνεπάγεται πως η εταιρεία έχει όλο το χρόνο στην διαθεσή της για να αχοληθεί με σοβαρά ζητήματα που την απασχολούν και να αυξήσει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- Ελάττωση του προσωπικού

Όταν αναλαμβάνει ένας εξωτερικός πάροχος αυτομάτως μειώνεται το προσωπικό εντός της εταιρείας (in-house staff)

- Ευελιξία

Έχει διαπιστωθεί πως οι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες outsourcing φροντίζουν να είναι συνεχώς ενημερωμένες για τις αλλαγές σε επίπεδο νομοθεσίας

πράγμα το οποίο αποτελεί τεράστια ανακούφιση για μια εταιρεία καθώς δεν είναι πλέον υποχρεωμένη να προσαρμόζεται και να συμμορφώνεται συνεχώς με τις αλλαγές.

- Γνώση και εμπειρία

Ο οργανισμός που θα επιλέξει τον κατάλληλο εξωτερικό πάροχο θα αποκτήσει αυτομάτως και το κλειδί της εισόδου στην εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία χωρίς να χρειάζεται να προβεί σε σεμινάρια ή εκπαίδευση του προσωπικού για αυτή την γνώση.

- Κρυμμένα Κόστη

Πολλές επιχειρήσεις όταν προχωρούν στην εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων ανακαλύπτουν κόστη τα οποία προηγουμένως δεν είχαν αντιληφθεί.

- Το σταθερό κόστος μετατρέπεται σε μεταβλητό.

Όταν έχουμε μείωση του προσωπικού αυτομάτως το σταθερό κόστος για μια επιχείρηση μετατρέπεται σε μεταβλητό.

Τα προαναφερόμενα είναι μερικά από τα οφέλη της επιχείρησης που θα αποφασίσει να προχωρήσει στο outsourcing. Βέβαια ο βαθμός και η ένταση αυτών εξαρτάται και από το μέγεθος της επιχείρησης, από την οικονομική της κατάσταση, από την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή καθώς και από πολλούς άλλους παράγοντες. (Μπέτση, *Ο στρατηγικός ρόλος της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού (OUTSOURCING HR) στη σύγχρονη επιχείρηση*, 2006). Από τη στιγμή που μια επιχείρηση επιλέξει έναν εξωτερικό προμηθευτή είναι συχνό αυτή η συνεργασία να είναι μακροχρόνια. Για αυτό το λόγο πρέπει η επιχείρηση να είναι προσεκτική στην επιλογή του εξωτερικού παρόχου. Πρέπει να αναζητήσει την φθηνότερη λύση στην καλύτερη δυνατή τιμή. Ωστόσο η τιμή δεν θα πρέπει να είναι ο μοναδικός γνώμονας καθώς το φθινό δεν είναι πανάκεια. Πολλές φορές η επιλογή μιας φθηνής λύσης μπορεί να εκτοξεύσει τα κρυφά κόστη στα ύψη (Κλούδας, *Το outsourcing στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον*, 2012).

Μειονεκτήματα

Όπως αναλύθηκε παραπάνω τα οφέλη του outsourcing για μια εταιρεία είναι πολλαπλά. Ωστόσο, υπάρχουν και αρκετά μειονεκτήματα και κίνδυνοι, τα οποία σχετίζονται με την ίδια τη φύση του θεσμού του outsourcing. Μπορεί μια επιχείρηση να εξοικονομεί χρήμα και χρόνο και να κερδίζει από αυτή τη διαδικασία ωστόσο η εταιρεία εκχωρεί ένα κομμάτι της λειτουργίας σε έναν τρίτο και κατά συνέπεια εκχωρεί και κομμάτι

ελέγχου στον τρίτο (Κλούδας, *To outsourcing στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον*, 2012).

Ποιοι κίνδυνοι μπορεί να εγκυμονούν όταν μια επιχείρηση επιλέγει να αναθέσει ορισμένες δραστηριότητες HR σε εξωτερικούς παρόχους ενώ ταυτόχρονα θα κρατήσει ορισμένες για την ίδια;

Πρώτος και βασικός κίνδυνος είναι η οργανωσιακή αλλαγή. Όταν μια επιχείρηση θέτει ως στόχο την ριζική αλλαγή της επιχείρησης μέσω του outsourcing των δραστηριοτήτων του HR πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική καθώς οι σχέσεις τη ΔΑΠ με το προσωπικό είναι ο πνεύμονας της επιχείρησης. Μέσα από την καθημερινή αλληλεπίδραση και επαφή χτίζονται οι σχέσεις εμπιστοσύνης. Ειδικότερα, μέσα από τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης, πρακτικής πέρα από την καθαρά επαγγελματική σχέση δημιουργούνται και προσωπικές σχέσεις. Όταν όμως ο οργανισμός επιλέξει αυτές τις ενέργειες να τις κάνει ένας τρίτος εξωτερικός πάροχος είναι προφανές πως αυτές οι προσωπικές συνδέσεις ενδέχεται να διασπαστούν. Οι διαδικασίες θα τυποποιηθούν με σκοπό την δημιουργία οικονομικών κλίμακας και θα λάβουν έναν απρόσωπο χαρακτήρα (Sim, (2010).

Ο δεύτερος κίνδυνος εντοπίζεται στο στάδιο της πρόσληψης. Όταν ο εξωτερικός πάροχος αποφασίσει να προσλάβει προσωπικό πρέπει να είναι σε θέση να παράσχει κάθε είδους πληροφορία που σχετίζεται με την επιχείρηση στους υποψήφιους εργαζόμενους. Από τη στιγμή όμως που υπάρχει πιθανότητα ο εξωτερικός πάροχος να μην έχει τις σωστές πληροφορίες καθώς δεν είναι καν εργαζόμενος της εταιρείας τότε κατά πασα πιθανότητα θα υπάρξει πρόβλημα (Sim, (2010).

Τρίτος κίνδυνος αποτελεί η εκπαίδευση του προσωπικού σε περιοχή εκτός της εταιρείας. Διαφορετικό το εργασιακό περιβάλλον εντός της εταιρείας και διαφορετικό εκτός της εταιρείας πράγμα που ίσως φέρει το προσωπικό προ εκπλήξεως καθώς η κατάσταση εντός της εταιρείας θα είναι διαφορετική από αυτήν για την οποία έχουν εκπαιδευθεί.

Η ακαψία αποτελεί έναν ακόμη κίνδυνο του outsourcing των λειτουργιών των ανθρωπίνων πόρων. Τι εννοούμε; Ανατίθεται η μισθοδοσία σε έναν εξωτερικό πάροχο. Αν για παραδειγμά χρειαστεί μια αναπροσαρμογή, μία πρόσθετη μισθολογική κλίμακα μπορεί κανείς να φανταστεί τι χαρτιά θα χρειαστούν να σταλούν από την εταιρεία στον εξωτερικό πάροχο. Ή ακόμη και στις περιπτώσεις των εταιρειών που προσλάβουν εποχιακό προσωπικό ανάλογα με τον όγκο της δουλειάς που έχουν (Mandy Sim, 2010).

Προϋπόθεση βασική για να αποκτήσει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού μια θέση ως παράγοντας αλλαγής, και να αποτελέσει τον θεματοφύλακα ισχυρών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου είναι οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες του να είναι πλήρως ενταγμένες.

4.5 Συντελεστές επιτυχίας Outsourcing

Τι σκέφτεται μια εταιρεία όταν θέλει να προχωρήσει στην εξωτερική ανάθεση για πρώτη φορά; Σίγουρα οι ανησυχίες της θα είναι μεγάλες. Θα είναι ο εξωτερικός πάροχος καλός; (Lisa Webb, Justin Laborde, (2005). Η τιμή του θα είναι ικανοποιητική; Θα έχω κέρδος; Τι αντίκτυπο θα έχει στις παρεχόμενες υπηρεσίες μου; Σύμφωνα με μια έρευνα της Cutting Edge Information, το 2002 το 40% των επιχειρήσεων ήτα δυσαρεστημένες από τις σχέσεις τους με τους εξωτερικούς παρόχους. Που οφειλόταν αυτή η δυσαρέσκεια; Κυρίως στην έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας εντός της ίδιας εταιρείας που προχωρά στο outsourcing όσο και μεταξύ της εταιρείας και του εξωτερικού παρόχου. Είναι γεγονός πως δεν υπάρχει μια τυποποιημένη διαδικασία για όλους. Ένα one-size fit. Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ανάγκες και ιδιομορφίες.

Πώς λοιπόν χτίζεις αυτή τη σχέση μεταξύ πωλητή (δηλαδή εξωτερικού παρόχου) και της επιχείρησης; Ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας;

1^{ον} Ο οργανισμός προτού επιλέξει να προβεί σε outsourcing πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον του. Να δει τι έχει πετύχει μέχρι στιγμής, πως το πέτυχε και που θέλει να φτάσει. Να θέσει στόχους έξυπνους, ακριβείς και μετρήσιμους. Πριν η εταιρεία προβεί στην επιλογή οποιουδήποτε συνεργάτη πρέπει να προβεί σε ενδελεχή έλεγχο. Είναι πολύ σοβαρή η ανάληψη μιας τέτοιας απόφασης. Ο εντοπισμό των εργασιών προς εξωτερικεύση είναι κάτι το δύσκολο και επίπονο. Πρέπει δηλαδή πριν καταλήξει στο outsourcing να γίνει μια σοβαρή δουλειά εντός της επιχείρησης η οποία θα είναι αυτή που θα καθορίσει αν εν τέλει προχωρήσουν ή όχι στο outsourcing.

2^{ον} Επιλογή του σωστού συνεργάτη

Μόλις, λοιπόν εντοπίσει η εταιρεία ποιες δραστηριότητες θέλει να αναθέσει σε εξωτερικό πάροχο, πρέπει να επιλέξει τον καλύτερο. Πώς επιλέγεις τον κατάλληλο πάροχο υπηρεσιών; Ένα στοιχείο κλειδί αποτελεί η κουλτούρα. Πρέπει οι κουλτούρες αφενός της εταιρείας και αφετέρου του εξωτερικού παρόχου να ταιριάζουν. Στην ουσία η εταιρεία που θα αναλάβει να διεκπεραιώσει μια δραστηριότητα ενός οργανισμού είναι και προεκτασή του. Αυτό σημαίνει πως αλληλεπιδρούν, ανταλλάσσουν πληροφορίες και πρέπει να μοιράζονται κοινές αξίες και ιδανικά. Αρχικά, οι

οργανισμοί θα πρέπει να αναζητήσουν μία και μόνο εταιρεία εξωτερικής ανάθεσης. Αυτός ο εξωτερικός πάροχος θα πρέπει να συγκεντρώνει ορισμένα χαρακτηριστικά:

- ✓ Πρώτο βασικό χαρακτηριστικό είναι η εξειδίκευση, η βαθιά γνώση της βιομηχανίας.
- ✓ Οι λύσεις τις οποίες θα προτείνει θα πρέπει να είναι αρκετά ώριμες και να ανταποκρίνονται στις υφιστάμενες ανάγκες της επιχείρησης. Εδώ, επανερχόμαστε στην έννοια της κουλτούρας. Για να το θέσουμε απλά, αν ταιριάζεις και τα βρίσκεις με τον άλλον τότε τα εμπόδια και τις δυσκολίες τις αντιμετωπίζεις καθώς όλα κατατείνουν στον κοινό στόχο (Hindle, (2005)).

Πολλές εταιρείες-κολοσσοί χρησιμοποιούν ως τρόπο εύρεσης του κατάλληλου προμηθευτή το RFP (Request for proposal) ή RFI (Request for Information). Μέσω αυτών των εργαλείων η εταιρεία επιδιώκει να αποκομίσει την όσο τον δυνατόν πληρέστερη εικόνα για τον προμηθευτή. (Μπέτση,2006). Πρακτικά, συντάσσεται μια ανάφορα για τον υποψήφιο πάροχο υπηρεσιών outsourcing

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR OUTSOURCING

Factors	Explanation
Careful selection of what to be outsourced	Example: Volkswagen ¹ - It is very important for organization to select carefully what to be outsourced however company should also keep some IT processes in-house especially when it is involving future plan for It department
Choose the right outsourcing service provider	Example: Sainsbury- choosing the right service provider is really important for the success of outsourcing. Focus need to be done on suppliers competency and capabilities three capabilities needs to be focused delivery competency, transformation competency and relationship competency.
Develop detailed contract with some flexibility	Example: Boeing- before outsourcing a detailed contract should be developed for risk mitigation. Flexibilities are required to anticipate changes in business environment. Length of contract varies on nature of business.
Build relationship between the business and outsourcing company	Example: Volkswagen- when company commits outsource of business procedures there is requirement of change in internal management and relationships. Both IT and Business executive should involved in decision making. Since their commitments are important for outsourcing arrangements

3^{ov} Επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών

Ίσως το πιο δύσκολο είδος επικοινωνίας είναι η λεκτική. Είναι χαρακτηριστικό πως η επικοινωνία θεωρείται το ιερό δισκοπότηρο του outsourcing (Communication: The Holy Grail of Outsourcing) Όλες οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο στην μείωση του κόστους και αυτός είναι ο βασικός και πρωταρχικός στόχος. Η υπερβολική προσήλωση στην ελαχιστοποίηση του κόστους οδηγεί τους περισσότερους μάνατζερ των επιχειρήσεων να ξεχνάνε τη σημασία της σωστής επικοινωνίας. Με λίγα λόγια, προσηλώνονται στο δένδρο και χάνουν το δάσος. Από τη μία πλευρά ο οργανισμός πρέπει να είναι ξεκάθαρος από την αρχή στο τι ζητάει και η εταιρία πάροχος στο τι προσφέρει. Η διαδραστικότητα στην επικοινωνία μεταξύ των προαναφερόμενων μερών είναι απαραίτητη. Πρέπει ο πάροχος να κατανοεί και να αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις

ανησυχίες της επιχείρησης. Οφείλει να προλαμβάνει κάποιες καταστάσεις, και αυτό θα το επιτύχει ρωτώντας το πως θα κινηθεί και τι θα κάνει. Θεωρείται δεδομένο και ο πιο ασφαλής τρόπος μεταξύ των μερών πως όλες οι συμφωνίες πρέπει να αποτυπωθούν γραπτώς. Ένα λεπτομερέστατο συμβόλαιο είναι αναγκαίο προκειμένου να μην υπάρξουν διαφωνίες στο μέλλον και διαμάχες. Το σύνολο της βιβλιογραφίας τονίζει πως η σωστή επικοινωνία δεν είναι μια στιγμιαία διαδικασία. Δηλαδή το γεγονός πως μια επιχείρηση αποφασίζει να προχωρήσει στην εξωτερική ανάθεση δεν συνεπάγεται πως σταματά εκεί και αποτελούν ξεχωριστές οντότητες ο πάροχος και η επιχείρηση. Αντίθετα, πρόκειται για μια διαρκής επικοινωνία. Η επιχείρηση δεν αποκόπτεται από τις λειτουργίες που εκχωρεί. Αντίθετα οι δραστηριότητες να μεν εκχωρούνται αλλά εξακολουθούν να ανήκουν στην επιχείρηση, και απλώς τις εκτελεί ένας τρίτος.

4^{ον} Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η έννοια της ποιότητας είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια. Όπως έχει ήδη πολλάκις αναφερθεί, η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι ο βασικός στόχος μιας επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά αναπτύχθηκε η έννοια της Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το πολύ συχνά αναφερόμενο στην βιβλιογραφία Service Level management ή Service Level Agreement έχει να κάνει με μια συμφωνία η οποία αποτελεί την βάση πάνω στην οποία ελέγχεται εάν τα αποτελέσματα των διεργασιών της εξωτερικής ανάθεσης ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πελάτη (Larson, 1998).

Μια συμφωνία διασφάλισης επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προσδιορίζει τις δεσμεύσεις ως προς την παροχή των υπηρεσιών τόσο από την πλευρά του παρόχου όσο και από την πλευρά του προμηθευτή των υπηρεσιών. Στην ουσία πρόκειται για μια γραπτή συμφωνία στην οποία περιλαμβάνονται οι ορισμοί, οι διαρκείς λειτουργίες, η επεξεργασία, τα αποτελέσματα που παραδίδονται από τον πάροχο στην επιχείρηση και ένα σύνολο προσυμπεφωνημένων επιδόσεων. Η Διασφάλιση Επιπέδου Ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη μια διαδικασία συνεχής. Θα προκύψουν προβλήματα τα οποία πρέπει τα μέρη να είναι σε θέση να επιλύουν.

5ον Επικοινωνία απόφασης στο προσωπικό

Η επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών είναι μια απόφαση την οποία πρέπει

να επικοινωνήσει η εταιρεία στο προσωπικό χωρίς χρονοτριβή. Και αυτό γιατί αν δεν είναι ξεκάθαρη η εταιρεία προς τους εργαζομένους της θα δημιουργηθεί ένα κλίμα ανασφάλειας το οποίο θα επιδράσει αρνητικά στην αποδοσή τους. Η απόλυση εργαζομένων δεν είναι απαραίτητη καθώς η επιλογή του outsourcing να μην συνεπάγεται την ανάθεση εργασιών σε εξωτερική εταιρία αλλά σε κάθε περίπτωση μπορεί ο οργανισμός να εμπλέξει εάν θέλει ενεργά τους εργαζομένους τους ώστε το πρόγραμμα το οποίο αναθέτει σε εξωτερική εταιρία να ελέγχεται.

6^ο Ανάλυση Κόστους και Ωφέλειας

Τα νούμερα είναι το πρώτο πράγμα που κοιτάει μια εταιρεία προτού πάρει την απόφαση να προβεί σε εξωτερίκευση των λειτουργιών της. Ένας απλός και τυποποιημένος κατά κάποιον τρόπο τρόπος διενέργειας της ανάλυσης κόστους ωφέλειας είναι να συγκριθεί το κόστος διενέργειας μιας λειτουργίας ενδοεπιχειρησιακά με μια που θα λάμβανε χώρα εκτός της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλών ειδών λογιστικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να εκτιμηθεί η πιο συμφέρουσα λύση.

Τα παραπάνω αναφερόμενα στάδια αν και είναι ενδεικτικά μπορούν να αποτελέσουν μια πυξίδα για το τι σημαίνει μια πραγματικά επιτυχημένη σύμβαση εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ OUTSOURCING

5.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα είδος επιχειρησιακής διοίκησης που βρίσκεται έδαφος σε επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας και κατά συνέπεια σε χώρες που έχουν ήδη αναπτύξει βαριά βιομηχανία (Μπέτση, 2006) Η χώρα μας λόγω των διάφορων τόσο πολιτικών όσο και ιστορικών εξελίξεων που βίωσε δεν μπόρεσε να αναπτυχθεί και να μεταβεί από μια αγροτική ανάπτυξη σε μια βιομηχανική ανάπτυξη και κατά συνέπεια να μπορέσει να εφαρμόσει επιχειρησιακές στρατηγικές παγκοσμίου βεληνεκούς. Ωστόσο, η απελευθέρωση της αγοράς, οι ιδιωτικοποιήσεις. Η υλοποίηση πολιτικών οικονομικών έχει κάνει αισθητή τη διαφορά σε επίπεδο εθνικό. Ωστόσο, εν μέσω οικονομικής κρίσης το επιχειρείν είναι ένας τομέας που παραμένει παθητικός .

5.2 Υπηρεσίες HRO στην Ελλάδα

Είναι γεγονός πως στη χώρα μας το outsourcing εξαπλώνεται. Αυτό συνεπάγεται και την αύξηση των αναγκών των ελληνικών επιχειρήσεων ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Ωστόσο με βάση τα τωρινά δεδομένα οι επιχειρήσεις έχουν στην φαρέτρα τους τις εξής υπηρεσίες:

A. Υπηρεσία στελέχωσης

Οι υπηρεσίες στελέχωσης καθοδηγούν την εταιρεία πως θα βρει το κατάλληλο άτομο να προσλάβει στην επιχείρησή. Για μια επιχείρηση κάθε πρόσληψη αποτελεί μια επένδυση για το μέλλον.

B. Δημιουργία αξίας για τους εργαζόμενους

Τα ευρήματα της Randstad στην Ελλάδα δείχνουν πως οργανισμοί στην Ελλάδα χρησιμοποιούν ακόμη και συμβούλους ΔΑΠ προκειμένου να εκπαιδεύσουν και αν υποστηρίξουν τους εργαζομένους τους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να αποκτά η δουλειά ντους προστιθέμενη αξία. Πολύ συχνή είναι η “on the job” εκπαίδευση.

Γ. Υπηρεσίες μισθοδοσίας

Όπως έχει πολλάκις αναφερθεί ο βασικός και αρχικός στόχος της εξωτερικής ανάθεσης ήταν να μειωθεί το κόστος στις επιχειρήσεις. Για αυτό το λόγο αυτό η πλειονότητα των επιχειρήσεων εξωτερικής ανάθεσης αναλαμβάνει τις υπηρεσίες μισθοδοσίας, εκτελούν τις πληρωμές για λογαριασμό του πελάτη τους ή προσλαμβάνουν για χάρη του πελάτη τους ένα υποψήφιο προσωρινής απασχόλησης ο οποίος εντάσσεται και στη μισθοδοσία της κάθε εταιρείας ανθρώπινου δυναμικού.

Δ. Διαχείριση συστημάτων αμοιβών και κινήτρων

Σε αυτή τη περίπτωση η εταιρεία πάροχος αναλαμβάνει την τις ανταμοιβές των εργαζομένων αναλόγως με την απόδοσή τους καθώς επίσης και την οργάνωση της συνταξιοδότησης τους.

Ε. Διεξαγωγή ερευνών

Σε αυτή τη περίπτωση η εταιρεία – πάροχος αναλαμβάνει τη διεξαγωγή ερευνών προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού σχετικά με τις συνθήκες εργασίας.

ΣΤ. Αξιολόγηση

Περιλαμβάνει το λεγόμενο Management by objectives (MBO). Σημαίνει πως τίθενται ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια σχετικά με τους στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχουν οι εργαζόμενοι για να είναι αποδοτικοί.

5.3 Ποιες εταιρείες επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών;

Δεν υπάρχει ομοιογένεια ως προς το είδος των επιχειρήσεων οι οποίες χρησιμοποιούν την εξωτερική ανάθεση. Διαδραματίζει, σημαντικό ρόλο και το μέγεθός τους, και πόσα χρήματα θέλει να ξοδέψει και το βαθμό εξειδίκευσης και καινοτομίας των υπηρεσιών που επιζητά. Οι παράγοντες είναι πολλοί και το τι ταιριάζει σε κάθε εταιρία είναι ιδιαίτερο και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες (Μπέτση, 2006).

Αρχικά έχουμε τις μεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες ναι μεν έχουν στην πλειονότητά τους και ένα τμήμα HR το οποίο επαρκεί για τις καθημερινές τυπικές ανάγκες της επιχείρησης ωστόσο δεν επαρκεί για πιο εξεζητημένα μηνύματα όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού. Συνήθως αυτές οι εταιρείες δεν ενδιαφέρονται για την εξειδίκευση και δεν θέλουν να επενδύσουν και πολλά στην εξωτερική ανάλυση.

Εν συνεχεία έχουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες είναι αυτές που κατά πλειοψηφία επιλέγουν το Total outsourcing δηλαδή προχωρούν σε ολική εξωτερική ανάλυση των λειτουργιών καθώς δεν ενδιαφέρονται να ξοδέψουν χρήματα για το outsourcing.

Οι μεγάλοι ελληνικοί αλλά και πολυεθνικοί οργανισμοί είναι αυτοί που ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για την εξωτερική ανάθεση και εν τέλει την επιλέγουν. Ωστόσο, η ειδοποιός διαφορά αυτών των επιχειρήσεων είναι πως αναζητούν εξειδικευμένες λύσεις. Οι μεγάλες εταιρίες γνωρίζουν τα οφέλη του outsourcing και πως θα ωφεληθούν σε μεγάλο βαθμό από την εξωτερική ανάθεση.

Πρέπει να τονιστεί πως όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο περισσότερο τείνει να αναπτύσσει σε εσωτερικό επίπεδο το τμήμα ΔΑΠ και δεν ενδιαφέρεται να προβεί σε εξωτερική ανάθεση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ OUTSOURCING

6.1 Σύγχρονες τάσεις

Το outsourcing είναι το παρόν αλλά και το μέλλον. Η ζήτηση στην αγορά όχι μονό των απλών αλλά και το πολύπλοκων διαδικασιών εξωτερικής ανάθεσης ανθρώπινου δυναμικού είναι ολοένα και αυξανόμενη.

Είναι μια πρακτική η οποία δέχεται κριτική και πολλές εταιρίες δεν την αποδέχονται ωστόσο τα οφέλη της δεν μπορούν να μείνουν απαρατήρητα. Φυσικά και η εξωτερική ανάθεση δεν αποτελεί πανάκεια αλλά αν χρησιμοποιείται κριτικά και συνετά μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για μια επιχείρηση.

6.2 Μελλοντικές τάσεις στην εξωτερική ανάθεση

Οι επιχειρήσεις αρχικά μόνο τις χρονοβόρες και κοστοβόρες διεργασίες τις οποίες επέλεγαν να αναθέσουν σε εξωτερικούς παρόχους. Ωστόσο, παρατηρείται ολοένα και μια αθαξανόμενη τάση προς εξωτερικεύση και λειτουργιών στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Αυτές αφορούσαν κυρίως την εκπαίδευση, κατάρτιση του προσωπικού, αξιολόγηση καθώς τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν πως η ανάθεση τέτοιων εργασιών σε εξωτερικό συνεργάτη φέρει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχει γίνει κατανοητό το τμήμα Ανθρώπινων πόρων αποτελεί ίσως ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της επιχείρησης. Αντιμετωπίζει καθημερινά την εξής διπλή πρόκληση. Από την μία οι καθημερινές ανάγκες λειτουργίας του τμήματος και από την άλλη η ανάγκη ευθυγράμμισης (το λεγόμενο alignment) της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων με αυτή του οργανισμού. Οι έντονες προκλήσεις οδηγούν σε πολλές περιπτώσεις στην λύση της εξωτερικής ανάθεσης. Το outsourcing φαντάζει στα μάτια των στελεχών HR ως σανίδα σωτηρίας καθώς μπορεί να ελαφρύνει τις αρμοδιότητές τους και να μπορέσουν να εστιάσουν στις κύριες δραστηριότητές τους. Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του outsourcing. Μια σωστά οργανωμένη και ολοκληρωμένη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης μπορεί να οδηγήσει με ασφάλεια στην επιλογή του 'make or buy'. Ίσως και αν είναι μονόδρομος ώστε να μπορέσει το outsourcing να λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης, αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων αλλά και δημιουργία αξίας στην επιχείρηση.

Η λήψη τέτοιων σοβαρών επιχειρησιακών αποφάσεων δεν πρέπει να γίνεται εν μία

νυκτί. Η Διοίκηση οφείλει να σκέφτεται στρατηγικά. Συγχρόνως, το διεθνές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο. Οι εξελίξεις είναι ραγδαίες με αποτέλεσμα η ανάγκη για ένα διαφορετικό μοντέλο διοίκησης να καθίσταται επιτακτική. Η αλλαγή κατεύθυνσης στον τρόπο ελιτουργίας και σκέψης είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Η πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης στην στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχοντας ως πυξίδα όλα όσα εκτέθηκαν παραπάνω αποδεικνύεται πως αποτελεί ένα εργαλείο που μπορείς να βοηθήσει στην ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kent D. Larson, (1998) "The role of service level agreements in IT service delivery", Information Management & Computer Security, Vol. 6 Issue: 3, pp.128-132
2. David Simmonds, Rebecca Gibson, (2008) "A model for outsourcing HRD", Journal of European Industrial Training, Vol. 32 Issue: 1, pp.4-18
3. Mandy Sim, (2010) "The intangible costs of human-resource outsourcing", Human Resource Management International Digest, Vol. 18 Issue: 6, pp.3-4
4. Lisa Webb, Justin Laborde, (2005) "Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship", Business Process Management Journal, Vol. 11 Issue: 5, pp.437-443
5. John Hindle, (2005) "HR outsourcing in operation: critical success factors", Human Resource Management International Digest, Vol. 13 Issue: 3, pp.39-42
6. Jean Woodall, William Scott-Jackson, Timothy Newham, Melanie Gurney, (2009) "Making the decision to outsource human resources", Personnel Review, Vol. 38 Issue: 3, pp.236-252
7. Jakki J. Mohr, Sanjit Sengupta, Stanley F. Slater, (2011) "Mapping the outsourcing landscape", Journal of Business Strategy, Vol. 32 Issue: 1, pp.42-50

8. 2004) "Step by step to successful HR outsourcing: It takes plenty of effort to ensure the best results", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 12 Issue: 7, pp.29-33
9. Chris Lonsdale, Andrew Cox, (2000) "The historical development of outsourcing: the latest fad?", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 Issue: 9, pp.444-450,
10. 2009) "Unilever's sound outsourcing strategy: HRD key issues for companies large or small", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 Issue: 1, pp.9-11,
11. Heiko Gewald, (2010) "The perceived benefits of business process outsourcing: An empirical study of the German banking industry", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 3 Issue: 2, pp.89-105,
12. Ravi Kumar Jain, Ramachandran Natarajan, (2011) "Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 3, pp.294-322,
13. Ernest Gundling, Christie Caldwell, Karen Cvitkovich, "Global Talent: Beyond Outsourcing" *In Advances in Global Leadership*. Published online: 10 Aug 2016; 353-374.
14. Siew Chen Sim, Mohan Avvari V., Maniam Kaliannan, (2016) "HR outsourcing trends in Malaysia: the undetected tiger", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 9 Issue: 2, pp.189-217,
15. Hasan Gilani, Shabana Jamshed, (2016) "An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 9 Issue: 3, pp.303-323
16. Κλούδας, Κλούδας, *To outsourcing στο νέο διεθνές οικονομικό περιβάλλον*, 2012).
17. Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks, (2013) "Legal process outsourcing: the provider landscape", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 6 Issue: 2, pp.167-183
18. Leslie Willcocks, (2011) "Machiavelli, management and outsourcing: still on the learning curve", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 1, pp.5-12, [h](#)
19. T.M. Srithika, Sanghamitra Bhattacharyya, (2011) "Measuring value progress

- in outsourcing organizations", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 2, pp.112-130
20. Ingi Rúnar Edvardsson, Unnur Dilja Teitsdóttir, (2015) "Outsourcing and financial crisis: evidence from Icelandic service SMEs", *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 1, pp.30-47
21. Deepa Mishra, Sameer Kumar, R.R.K. Sharma, Rameshwar Dubey, (2018) "Outsourcing decision: do strategy and structure really matter?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.26-46
22. Jeroen Delmotte, Luc Sels, (2008) "HR outsourcing: threat or opportunity?", *Personnel Review*, Vol. 37 Issue: 5, pp.543-563,
23. (2005) "Should HR play home or away?: Some pros and cons of outsourcing", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 13 Issue: 3, pp.9-12
24. Patrick J. Murphy, Zhaohui Wu, Harold Welsch, Daniel R. Heiser, Scott T. Young, Bin Jiang, (2012) "Small firm entrepreneurial outsourcing: traditional problems, nontraditional solutions", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 5 Issue: 3, pp.248-275,
25. Douglas Brown and Scott Wilson, *The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunities*, 2009
26. Ο θεσμός του outsourcing και η παρουσία του στον ελληνικό χώρο (διπλωματική)
27. Μπέτση Αικατερίνη, Ο στρατηγικός ρόλος της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ανθρώπινου δυναμικού (outsourcing HR) στη σύγχρονη επιχείρηση(2006)
28. <https://www.randstad.gr/υποψήφιος/career-blog/archives/τι-είναι-οι-εταιρείες-ανθρώπινου-δυναμικού>
29. <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=5&arId=6353>
30. <http://www.kathimerini.gr/809263/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/apoyh-outsourcing-yphresies>