

**“Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ  
ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (OUTSOURCING HR)  
ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”**

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

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Οικονομική και  
Επιχειρησιακή Στρατηγική**

**από**

**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΜΠΕΤΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ , 2006**

## ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα :

*“Ο Στρατηγικός Ρόλος της Εξωτερικής Ανάθεσης Εργασιών Ανθρώπινου Δυναμικού  
(Outsourcing HR) στην Σύγχρονη Επιχείρηση”*

είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πειραιάς, 30/09/2006

Η φοιτήτρια και συγγραφέας της εργασίας,

Μπέτση Αικατερίνη

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος του παρόντος συγγράμματος είναι η περιγραφή και ανάλυση της διαδικασίας της ανάθεσης λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε εξωτερικό προμηθευτή ως σύγχρονη πρακτική καθώς και να εντοπίσει τον βαθμό συσχέτισής της με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Ειδικότερα, παρατίθεται μια λεπτομερής περιγραφή της πρακτικής της εξωτερίκευσης εργασιών, των πλεονεκτημάτων που μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αλλά και των κινδύνων που ενέχονται από την χρήση της, των σταδίων που κρίνεται απαραίτητο να ακολουθηθούν προκειμένου να καταστεί επιτυχημένη μια τέτοια συνεργασία αλλά και των παραγόντων που ενδεχομένως εμποδίσουν την επιτυχία της, των σύγχρονων τάσεων σχετικά με την υιοθέτηση της συγκεκριμένης πρακτικής από τις επιχειρήσεις αλλά και των προοπτικών του θεσμού για το μέλλον. Στη συνέχεια, η εργασία παραθέτει στοιχεία που σχετίζονται με τον βαθμό που γίνεται χρήση αυτής της πρακτικής από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αναλύει την εφαρμογή της πρακτικής τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά των προμηθευτών και εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τις προοπτικές του θεσμού στον ελληνικό χώρο.

Η όλη ανάλυση επιδιώκει να παρουσιάσει την εξωτερίκευση των λειτουργιών ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εργαλείο που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει στις κύριες δραστηριότητές της, να εξοικονομήσει πόρους, να αποκτήσει

πρόσβαση στην τεχνογνωσία, να αυξήσει το βαθμό ευελιξίας της, να δημιουργήσει αξία και τελικά να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Για την επίτευξη των στόχων της εργασίας έγινε εκτενής χρήση ξένης βιβλιογραφίας, μελέτη ερευνών και στατιστικών στοιχείων, επίσκεψη δικτυακών τόπων εταιρειών παροχής υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων αλλά και διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη εταιρειών προκειμένου να αποδοθεί σαφέστερα η παρουσία του θεσμού στον ελληνικό χώρο, δεδομένης της περιορισμένης διαθέσιμης βιβλιογραφίας και των περιορισμένων στοιχείων που αναφέρονται στο HR Outsourcing στην Ελλάδα.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα την εργασία, καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, Δρ. Χατζηδήμα Σταματίνα για την πολύτιμη συμβολή της και καθοδήγησή της.

Επίσης, τους κ.κ. Μακατσώρη Θανάση - HR Manager της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Grant Thornton Hellas (μέλος της Grant Thornton Int) και την Managing Director's Personal Assistant της εταιρείας παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού Adecco, για τις συνεντεύξεις που μου παραχώρησαν.

Τέλος, θα ήθελα να τις ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου και τα προσφιλή μου άτομα για την ηθική στήριξη, την συμπαράσταση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΔΗΛΩΣΗ</b> .....	<b>σελ.1</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>σελ.2</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>σελ.4</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>σελ.5</b>
<b>ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>σελ.10</b>
<b>ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>σελ.11</b>
<b>ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ</b> .....	<b>σελ.12</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>σελ.13</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

1.Εισαγωγή.....	σελ.14
1.1 .Μια σύγχρονη τάση.....	σελ.16
1.2 .Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.....	σελ.18
1.3 .Κατηγορίες Outsourcing.....	σελ.20
1.4 .Είδη Outsourcing.....	σελ.24
1.5 .Παράδειγμα Συνεργασίας Outsourcing.....	σελ.26

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

2.1. Εισαγωγή.....	σελ.28
2.2. Σύγχρονες Τάσεις.....	σελ.29
2.3. Λειτουργίες Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	σελ.31

2.3.1. Συνοπτική Περιγραφή Λειτουργιών.....	σελ.34
---	--------

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: OUTSOURCING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

3.1.Ορισμός .....	σελ.41
3.2.Μια Παγκόσμια Τάση.....	σελ.44
3.3.Η Εξελικτική Πορεία του HRO.....	σελ.46
3.4. Κατηγορίες Outsourcing HR.....	σελ.48
3.5. Στατιστικά Στοιχεία Εξωτερίκευσης Λειτουργιών.....	σελ.50
3.6. Πλεονεκτήματα – Οφέλη.....	σελ.54
3.7. Μειονεκτήματα-Κίνδυνοι.....	σελ.59
3.7.1 Από την πλευρά του προμηθευτή.....	σελ.60
3.7.2 Από την πλευρά της επιχείρησης.....	σελ.61
3.8. Παράγοντες Αποτελεσματικού Outsourcing.....	σελ.64
3.8.1. Στρατηγική Ανάλυση και Καθορισμός Οργανωσιακών Στόχων.....	σελ.65
3.8.2. Επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.....	σελ.67
3.8.3. Αποτελεσματική Επικοινωνία κατά την Διαπραγμάτευση.....	σελ.71
3.8.4. Vendor Management.....	σελ.72
3.9.5. Διασφάλιση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Management – SLM).....	σελ.74
3.8.6. Επικοινωνία της Απόφασης στο Προσωπικό.....	σελ.75
3.9. Τα Στάδια Ενός Αποτελεσματικού Προγράμματος Outsourcing.....	σελ.76
3.9.1.Καθορισμός των οργανωσιακών στόχων σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.....	σελ.78
3.9.2. Επικοινωνία της απόφασης με το προσωπικό.....	σελ.78

3.9.3. Διενέργεια Ανάλυσης Κόστους-Ωφέλειας.....	σελ.79
3.9.4. Έρευνα και Προγραμματισμός.....	σελ.80
3.9.5. Καθορισμός Χρονοδιαγράμματος.....	σελ.80
3.9.6. Εντοπισμός πιθανών Προμηθευτών.....	σελ.81
3.9.7. Προετοιμασία αναφορών RFP's (Request For Proposal) ή/και RFI's (Request For Information).....	σελ.81
3.9.8. Τελική Επιλογή προμηθευτή.....	σελ.82
3.9.9. Διαπραγμάτευση Όρων Συμβολαίου.....	σελ.82
3.9.10. Διαχείριση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων.....	σελ.83
3.9.11. Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος στόχων.....	σελ.83
3.9.12. Διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή.....	σελ.84
3.9.13. Έλεγχος της απόδοσης και της συμμόρφωσης με τους όρους της συμφωνίας.....	σελ.86
3.9.14. Εκτέλεση διορθωτικών κινήσεων.....	σελ.86

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΗΡΟ**

4.1. Εισαγωγή.....	σελ.88
4.2. Outsourcing και Θεωρία Κόστους Συναλλαγών.....	σελ.89
4.2.1. Παράγοντες που σχετίζονται με το κόστος συναλλαγών.....	σελ.90
4.3. Outsourcing και Θεωρία Θεμελιώδους Ικανότητας.....	σε.94
4.4. Καθορίζοντας το πραγματικό κόστος των Λειτουργιών.....	σελ.98
4.4.1. Το Κόστος των Λειτουργιών.....	σελ.99
4.5. Εμπειρική Προσέγγιση.....	σελ.103



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING HR ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ**

- 5.1. Επικρατούσες Μελλοντικές Τάσεις..... σελ.108
- 5.2. Μελλοντικές Τάσεις στην Εξωτερίκευση των Λειτουργιών..... σελ.113

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING HR ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

- 6.1. Εισαγωγή..... σελ.117
- 6.2. Υπηρεσίες HRO στην Ελλάδα..... σελ.121
- 6.3. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται συχνότερα  
από τις εταιρείες HRO στην Ελλάδα..... σελ.125
- 6.4. Λειτουργίες HR που επιλέγουν συχνότερα  
να εξωτερικεύσουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα..... σελ.127
- 6.5. Προσδοκώμενα Οφέλη..... σελ.129
- 6.6. Πιθανοί Κίνδυνοι..... σελ.129
- 6.7. Το προφίλ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν  
το Outsourcing στον ελληνικό χώρο..... σελ.130
- 6.8. Το προφίλ των προμηθευτών υπηρεσιών HRO στην Ελλάδα..... σελ.133
- 6.9. Προβλήματα που εντοπίζονται στην σχέση με τον προμηθευτή..... σελ.135
- 6.10. Οι προοπτικές του Outsourcing HR στην Ελλάδα..... σελ.139
- 6.11. Συμπεράσματα και Προτάσεις..... σελ.141

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... σελ.146**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... σελ.148**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : Υπόδειγμα Ανάλυσης Κόστους-Ωφέλειας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων  
Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Agreement-SLA)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Προεδρικό διάταγμα 160/3-8-99 (ΦΕΚ-157-Α') για τη σύσταση και  
λειτουργία των Ιδιωτικών Γραφείων Συμβούλων Εργασίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV: Ν. 2956/2001, περί των Εταιρειών Προσωρινής Απασχόλησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V: Ερωτηματολόγιο

## ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 1:</b> Κατανομή Εργασιών Outsourcing.....	σελ.24
<b>Γράφημα 2:</b> Βαθμός Ανάμιξης των στελεχών στην εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων.....	σελ.33
<b>Γράφημα 3:</b> Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εξωτερικεύονται Συχνότερα.....	σελ.52
<b>Γράφημα 4:</b> Ποσοστά Χρησιμοποίησης Outsourcing.....	σελ.53
<b>Γράφημα 5 :</b> Παράγοντες Επιλογής Κατάλληλου Προμηθευτή.....	σελ.70
<b>Γράφημα 6:</b> Βαθμός Ανάμιξης στο Vendor Management.....	σελ.73
<b>Γράφημα 7:</b> Θεωρία των Θεμελιωδών Ικανοτήτων.....	σελ.96
<b>Γράφημα 8:</b> Συνολικό Κόστος Συστήματος Ανταμοιβών.....	σελ.100
<b>Γράφημα 9:</b> Κόστος Διαχείρισης Συστήματος Ανταμοιβών.....	σελ.100
<b>Γράφημα 10:</b> Κόστος Διαχείρισης Μισθοδοσίας.....	σελ.102
<b>Γράφημα 11:</b> Κόστος Μη διοικητικών Εργασιών.....	σελ.103
<b>Γράφημα 12:</b> Προοπτική Outsourcing Αμοιβών και Παροχών 2005-2008.....	σελ.114
<b>Γράφημα 13:</b> Προοπτική Outsourcing Μισθοδοσίας και Αξιολόγησης Απόδοσης 2005-2008.....	σελ.115
<b>Γράφημα 14:</b> Προοπτική Outsourcing Υπηρεσιών Στελέχωσης 2005-2008.....	σελ.115
<b>Γράφημα 15:</b> Προοπτική Outsourcing Υποστηρικτικών Εργασιών 2005-2008.....	σελ.116
<b>Γράφημα 16:</b> Η θέση της Ελλάδας.....	σελ.120
<b>Γράφημα 17:</b> Υπηρεσίες HRO που προσφέρονται από τις ελληνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών.....	σελ.126
<b>Γράφημα 18:</b> Λειτουργίες που εξωτερικεύονται συχνότερα από τις ελληνικές επιχειρήσεις.....	σελ.128

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1:</b> Ανάλυση Αξίας της Επιχείρησης κατά Porter.....	σελ.19
<b>Σχήμα 2:</b> Βαθμός Ανάμιξης Λειτουργιών στην Στρατηγική της Επιχείρησης.....	σελ.39
<b>Σχήμα 3:</b> Διαδικασία Δέουσας Επιμέλειας – Due Diligence Process.....	σελ.72
<b>Σχήμα 4:</b> Κατάταξη επιχειρήσεων σύμφωνα με τον βαθμό εξειδίκευσης και εξατομίκευσης που επιδιώκουν από μια συνεργασία outsourcing..	σελ.133
<b>Πίνακας 1:</b> Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών VS Θεωρία Θεμελιώδους Ικανότητας.....	σελ.97

## ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ΔΑΔ = Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΑΠ = Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

BPO = Business Process Outsourcing

HRM = Human Resources Management

HRO = Human Resources Outsourcing

RFI = Request For Information

RFP = Request For Proposal

SLM = Service Level Management

SME = Small Medium Enterprise

TCE = Transaction Cost Economics

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από μερικές δεκαετίες οι επιχειρήσεις δεν είχαν αντιληφθεί και αποδώσει τον στρατηγικής σημασίας ρόλο που θα μπορούσαν να έχουν τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων στην γενικότερη διοίκηση και λειτουργία του εσωτερικού της επιχείρησης. Οι δεξιότητες και το ταλέντο των ανθρώπων που εργάζονταν σε αυτά τα τμήματα δεν αξιοποιούνταν και οι διοικητικές τους ικανότητες είχαν τεθεί στο περιθώριο. Στις μέρες μας ωστόσο, ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει αλλάξει ριζικά με τις αρμοδιότητες και την ενεργή ανάμιξη του τμήματος στην διαδικασία λήψης και υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης να έχει αυξηθεί σημαντικά.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με το ολοένα ανταγωνιστικότερο εξωτερικό περιβάλλον, έχει αυξήσει το επίπεδο εμπλοκής των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης στην χάραξη και εκτέλεση της γενικότερης στρατηγικής της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αποκτά έναν δυναμικότερο ρόλο που δεν αφορά απλά στην διεκπεραίωση των λειτουργιών του, αλλά αναλαμβάνει στρατηγικά και τακτικά καθήκοντα προκειμένου να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αναζητά μεθόδους και εργαλεία που θα καταστήσουν την λειτουργία του αποδοτικότερη και θα αναβαθμίσουν την ποιότητα των διαδικασιών του, διαμορφώνοντας τις προϋποθέσεις εκείνες που θα δημιουργήσουν αξία στην επιχείρηση και θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μεταξύ των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων που ένα τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει στην διάθεσή του είναι και η εκχώρηση μέρους των λειτουργιών της σε εξωτερικό συνεργάτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ OUTSOURCING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

#### 1.1 Ορισμός

Ο όρος “outsourcing” είχε αρχικά συνδεθεί, κατά την διάρκεια της δεκαετίας του ’80, με την πρακτική της υπεργολαβίας των πληροφοριακών συστημάτων των οργανισμών, σε μια εποχή όπου άρχιζε να αναπτύσσεται ταχύτατα η επιστήμη της πληροφορικής και να γίνεται περισσότερο από απαραίτητη η πρακτική της εφαρμογή στις διαδικασίες της σύγχρονης επιχείρησης.

Στις μέρες μας, ωστόσο, η έννοια του “outsourcing” έχει αποκτήσει την πραγματική του διάσταση που δεν είναι άλλη από τη ανάθεση σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες μέρους των λειτουργιών της επιχείρησης, ενώ η εφαρμογή της δεν περιορίζεται πλέον στα πληροφοριακά συστήματα. Αντίθετα, βρίσκει εφαρμογή σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες ή εργασίες ενός οργανισμού. Εναλλακτικά, η πρακτική του outsourcing αναφέρεται πολύ συχνά και ως ‘απόφαση αγοράς-δημιουργίας’ (make or buy decision) ή ακόμη και ‘ενοποίηση ή διάσπαση των δραστηριοτήτων’ (integration/disintegration of activities).

Η σχετική βιβλιογραφία προσεγγίζει την λογική της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών από διαφορετικές οπτικές, στην προσπάθεια να αποδώσει τον ακριβή ορισμό της, γεγονός που οφείλεται στην δυναμική εξέλιξη της πρακτικής και των εφαρμογών που βρίσκει στην επιχείρηση καθώς και στους διαφορετικούς σκοπούς που εξυπηρετεί. Οι

προσεγγίσεις του όρου της εξωτερικής ανάθεσης που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους τρεις παρακάτω τύπους:

I. Η εξωτερίκευση εργασιών συνίσταται σε μια σταθερή, μακροχρόνια συμφωνία συνεργασίας στα πλαίσια της οποίας ο εξωτερικός προμηθευτής γίνεται στρατηγικός σύμμαχος της επιχείρησης.

II. Η εξωτερική ανάθεση εργασιών αφορά σε εκχώρηση για περιορισμένο διάστημα λειτουργιών που ενέχουν χαμηλό βαθμό ανάμιξης με την στρατηγική της επιχείρησης, άρα δεν χρειάζεται να εκτελούνται εσωτερικά.

III. Η εξωτερική ανάθεση εργασιών αποτελεί μια πρακτική εκχώρησης ευθύνης, γνώσης και διοίκησης των εξωτερικευόμενων εργασιών μέσω της σύναψης συμβολαίων.

Ωστόσο, το outsourcing δεν περιορίζεται σε μια από τις αναφερόμενες προσεγγίσεις. Αντίθετα, είναι ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω που μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

Το outsourcing συνίσταται σε « μια στρατηγική απόφαση της επιχείρησης που περιλαμβάνει την προσωρινή εκχώρηση των μη σχετιζόμενων άμεσα με την στρατηγική της επιχείρησης εργασιών ή επιχειρησιακών διαδικασιών απαραίτητων για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, μέσω της σύναψης συμφωνίας ή συμβολαίου με εταιρείες-παροχείς και με στόχο της βελτίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης».



Ο παραπάνω ορισμός αναδεικνύει τρία βασικά χαρακτηριστικά. *Πρώτον*, δηλώνει πως το outsourcing είναι αποτέλεσμα στρατηγικής απόφασης της επιχείρησης, αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής της και αποσκοπεί στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. *Δεύτερον*, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εντοπίσει τις εργασίες εκείνες που είναι δευτερεύουσες για την επιχείρηση και που είναι προτιμότερο να ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες εφόσον οι τελευταίοι διαθέτουν δεξιότητες που υπερέχουν αυτών της επιχείρησης. *Τρίτον*, η εκχώρηση γίνεται μέσω της διαδικασίας της σύναψης συμφωνίας ή συμβολαίου οι όροι του οποίου πρέπει να διασφαλίζει και τα δύο μέρη.

## 1.2 Μια σύγχρονη τάση

Οι ολοένα αυξανόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και δρουν οι επιχειρήσεις, επιβάλλουν, μεταξύ άλλων, την εξεύρεση επιχειρησιακών μεθόδων και πρακτικών που θα συνεισφέρουν στην αύξηση της απόδοσής τους, στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους καθώς και στην δημιουργία των όρων εκείνων που θα τους επιτρέπουν την αύξηση του βαθμού ευελιξίας τους προκειμένου να προσαρμόζονται στις διάφορες μεταβολές. Μέσα από την εξελικτική πορεία της δομής και οργάνωσης της επιχείρησης εν γένει, παρατηρούμε την υιοθέτηση στρατηγικών που συναινούν προς αυτή την κατεύθυνση καθώς η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει ευελιξία στην δομή και οργάνωσή της, οικονομίες κλίμακας, εξοικονόμηση πόρων, ενασχόληση με τις κύριες δραστηριότητες της, επίτευξη στρατηγικών και λειτουργικών πλεονεκτημάτων με σκοπό πάντα να

αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να ενισχύσει την θέση της στην αγορά και φυσικά να καταστήσει την θέση της μακροχρόνια βιώσιμη και κερδοφόρα.

Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να επιτύχουν τα παραπάνω εγκαταλείποντας το κλασσικό μοντέλο οργάνωσης που τις ήθελε να ολοκληρώνονται κάθετα, να αυξάνουν τα παραγόμενα προϊόντα τους, να εκτελούν όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες τους εσωτερικά, να κατέχουν και να διαχειρίζονται όλους τους πόρους τους για αυτό άρχισαν και να παρουσιάζουν μια ξεκάθαρη στροφή, κατά τις δεκαετίες του '80 και '90, προς την μείωση του μεγέθους τους (downsizing), τον επαναπροσδιορισμό των στόχων τους (refocusing) καθώς και την δημιουργία αξίας μέσα σε αυτές. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια κατάφυγαν σε ποικίλες πρακτικές και στρατηγικές μια εκ των οποίων είναι και αυτή της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών σε τρίτους (outsourcing) η εφαρμογή της οποίας επικρατεί ως τάση τα τελευταία είκοσι χρόνια και η οποία εδραιώνεται όλο και περισσότερο.

Ο στρατηγική του outsourcing δίνει κατά κύριο λόγο την δυνατότητα στην επιχείρηση να μην δαπανά τους πόρους της σε δευτερεύουσες δραστηριότητες επικεντρωμένη στις κύριες δραστηριότητές της μέσω της βελτίωσης των οποίων μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποδεσμεύοντας ένα μεγάλο μέρος του κεφαλαίου της που δαπανούσε σε δευτερεύουσες δραστηριότητες και επανεπενδύοντάς το στις κύριες. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να εκμεταλλευτεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις θεμελιώδεις ικανότητές της (core competences) και να οδηγηθεί σε μια σειρά από στρατηγικά και λειτουργικά πλεονεκτήματα. Μέσω της εξωτερικής ανάθεσης η επιχείρηση αναθέτει μέρος των εργασιών της σε εξωτερικούς συνεργάτες με εξειδικευμένες γνώσεις και

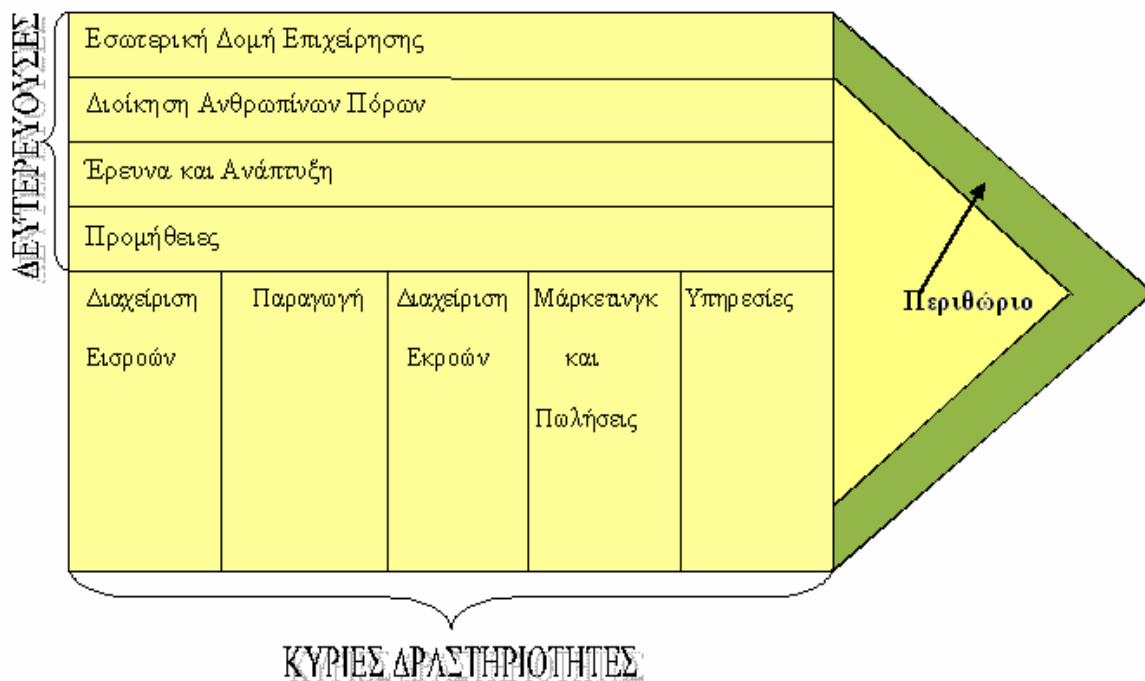
ικανότητες έτσι ώστε να τις διαχειριστούν με μεγαλύτερη, ίσως, αποτελεσματικότητα και να μπορέσει η ίδια να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

### **1.3 Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης – Value Chain**

Ο Porter στο βιβλίο του με τίτλο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage 1985), αναφέρεται στην έννοια της αλυσίδας αξίας και στη σημασία της στον ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης (δευτερεύουσες). Οι δυο αυτές κατηγορίες δραστηριοτήτων με ένα όνομα αναφέρονται σαν «δραστηριότητες αξίας». Ειδικότερα ο Porter αναφέρει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση λόγω της ικανότητας της να μετατρέπει αποτελεσματικότερα πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τις διαφορετικές δραστηριότητες που η επιχείρηση εκτελεί, όπως σχεδιασμός, παραγωγή, marketing, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος.

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση, ενώ το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεση τους στους πελάτες.



**Σχήμα 1:** Ανάλυση Αξίας της Επιχείρησης κατά Porter

Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη μεταφορά του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους ενώ παράλληλα κάθε μία ξεχωριστά υποστηρίζει τις υπόλοιπες. Είτε κύρια είτε υποστηρικτική, η κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει πολλές μικρότερες, οι οποίες μπορούν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες ονομάζονται κύριες δραστηριότητες. Πέντε

βασικές δραστηριότητες διαμορφώνουν αυτή την αλληλουχία: η διαχείριση εισροών, οι λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, και τέλος οι υπηρεσίες μετά την πώληση.

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και ονομάζονται δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αυτές βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων. Η προμήθεια, η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η υποδομή της επιχείρησης αποτελούν τις τέσσερις κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων υποστήριξης.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μίας επιχείρησης καταλήγει στη συνολική αξία που παραδίδεται από την ίδια. Η ανάλυση αλυσίδων αξίας είναι ένας τρόπος για να καταδειχθεί ποιες δραστηριότητες αναλαμβάνονται καλύτερα από μια επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο η αλυσίδα αξίας συνδέεται με την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία επιχείρηση, λοιπόν, αναπτύσσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

#### **1.4 Κατηγορίες Outsourcing**

Με το πέρασμα του χρόνου και την εξέλιξη της παρουσίας του θεσμού της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών, παρατηρούμε πως όλο και περισσότερες είναι εκείνες οι δραστηριότητες που αποτελούν στόχο της στρατηγικής του outsourcing με πιο

διαδεδομένες και ευρέως χρησιμοποιούμενες αυτές της αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής (logistics), των πληροφοριακών συστημάτων (Information Systems), τις χρηματοοικονομικές, τις λογιστικές, τις δραστηριότητες μάρκετινγκ καθώς και τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα,

- Outsourcing Πληροφοριακών Συστημάτων

Καθώς οι εφαρμογές πληροφορικής εμπλέκονται ολοένα και περισσότερο στις λειτουργίες της επιχείρησης από τις πιο απλές (λογιστήριο) μέχρι τις πιο σύνθετες (ηλεκτρονικό εμπόριο), απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις τόσο σε υλικό όσο και σε ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε να έχει ο οργανισμός την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μέσα από την τεχνολογική πρόοδο στον τομέα των εφαρμογών πληροφορικής για επιχειρήσεις.

Ωστόσο τόσο το κόστος για την αρχική εγκατάσταση τέτοιου είδους εφαρμογών, την υποστήριξη και την συντήρησή τους, όσο και το κόστος για την παροχή εξειδικευμένου προσωπικού, ωθούν τους οργανισμούς στην εξωτερίκευση αυτών των υπηρεσιών-εφόσον αυτές δεν αποτελούν κύρια δραστηριότητα του οργανισμού- προκειμένου να ομαδοποιήσουν το πληροφοριακό τους υλικό, το λογισμικό καθώς και τις υπηρεσίες υποστήριξης σε ενιαίες βάσεις και να επωφεληθούν τις οικονομίες κλίμακας που μπορούν να παράσχουν οι εξειδικευμένοι προμηθευτές μέσω της αποδοτικότερης παραγωγής υπηρεσιών πληροφορικής, από τον περιορισμό των συνεχώς αυξανόμενων δαπανών για την πληροφορική καθώς και από την βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης με την μεταφορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού στον προμηθευτή.

- Outsourcing Υπηρεσιών Marketing

Πρόκειται για ένα από τα πιο διαδεδομένα είδη Outsourcing που εφαρμόζονται ευρέως από τους οργανισμούς κυρίως σε ότι αφορά την διαφήμιση και την διενέργεια έρευνας αγοράς για λογαριασμό του οργανισμού. Είναι υπηρεσίες που απαιτούν σαφώς πιο εξειδικευμένες επιχειρησιακές ικανότητες και ενώ ο σχεδιασμός τους συνήθως γίνεται εσωτερικά από το τμήμα Μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης, η υλοποίησή τους ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

- Λογιστικό και Χρηματοοικονομικό Outsourcing

Η εκχώρηση των εργασιών του λογιστηρίου σε εξωτερικό συνεργάτη αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή outsourcing καθώς τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιλέγουν πολλές φορές την ανάθεσή τους εξωτερικά εκμεταλλευόμενες την γνώση και την εξειδίκευση των συνεργαζόμενων λογιστών.

- Outsourcing Υπηρεσιών Logistics

Λειτουργώντας μέσα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και γρήγορης ανάπτυξης του Διεθνούς Εμπορίου, οι επιχειρήσεις ωθούνται να εναρμονιστούν με τους σύγχρονους όρους που απαιτούν την επιχείρηση να ανταγωνίζεται, εκτός άλλων, με βάση την ταχύτητα παραγωγής, μεταφοράς και διανομής των προϊόντων. Η ικανότητα ανταγωνισμού με βάση το χρόνο αποτελεί, δε, σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γεγονός που έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε σύναψη συνεργασίας με εταιρείες που παρέχουν τέτοιου είδους υπηρεσίες, τις λεγόμενες Third Party Logistics έτσι ώστε να επιτύχουν όχι μόνο καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στον

χρόνο μεταφοράς και παράδοσης (lead time) αλλά και να εξασφαλίσουν καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων τους.

- Outsourcing Επιχειρησιακών Μεθόδων - Business Process Outsourcing (BPO)

Πρόκειται για μη κρίσιμες και επαναλαμβανόμενες εργασίες της επιχείρησης όπως ο εσωτερικός έλεγχος, τα θέματα φορολογίας, οι υπηρεσίες καθαρισμού, οι υπηρεσίες ασφάλειας κ.α. Η εργασία που εξωτερικεύεται συχνότερα και που αφορά στο BPO είναι οι υπηρεσίες call centers και help-desks.

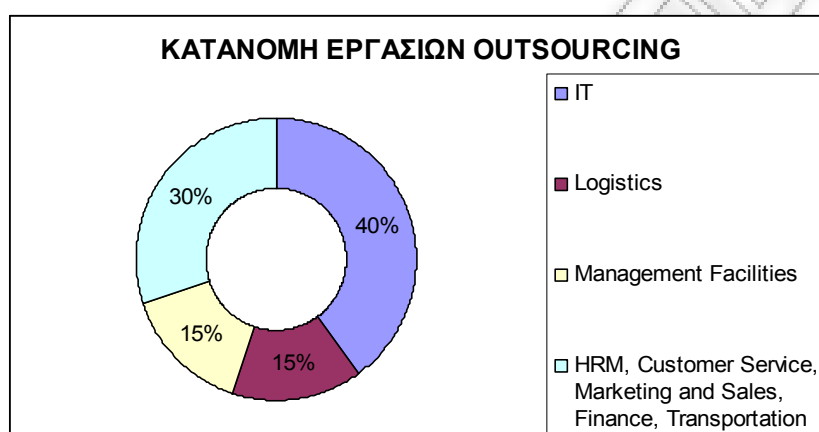
- Human Resources Outsourcing

Η ανάθεση των λειτουργιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί, αδιαμφισβήτητα την μεγάλη πρόκληση κάθε επιχείρησης καθώς αφορά κατά βάσει υπηρεσίες ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα - τους εργαζομένους - που αποτελούν την κινητήριου δύναμη κάθε οργανισμού. Το εύρος τέτοιου είδους υπηρεσιών είναι πολύ μεγάλο και εκτείνεται από την μισθοδοσία των εργαζομένων, τις υπηρεσίες που άπτονται της υγείας και της ασφάλειας μέχρι την επιλογή μόνιμου προσωπικού, την εξεύρεση προσωρινού προσωπικού ή ακόμη και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Από την αρχή της δεκαετίας, τα πληροφοριακά συστήματα αντιπροσώπευσαν τον τομέα με το μεγαλύτερο ποσοστό εξωτερικής ανάθεσης με ένα ποσοστό της τάξεως του 40% της συνολικής εξωτερικής δραστηριότητας. Ακολουθούν οι τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) και των λειτουργιών διοίκησης (management facilities) αντιπροσωπεύοντας ο καθένας ένα ποσοστό 15%. Τέλος, το υπόλοιπο 30%



κατανέμεται στο outsourcing εργασιών ανθρωπίνου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών, στο χρηματοοικονομικό outsourcing, στο outsourcing εργασιών μάρκετινγκ και πωλήσεων και στο outsourcing υπηρεσιών αποθήκευσης και διανομής. Έρευνες προβλέπουν πως οι τομείς που θα παρουσιάσουν την μεγαλύτερη έξαρση στην εξωτερική ανάθεσή τους είναι οι εργασίες ανθρωπίνου δυναμικού, τα logistics, οι υπηρεσίες IT και οι υποστηρικτικές εργασίες παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξεως του 35% στα επόμενα χρόνια (Carney, 1997)<sup>1</sup>.



Γράφημα 1: Κατανομή Εργασιών Outsourcing

### 1.5 Είδη Outsourcing

Η εξέλιξη του θεσμού της εξωτερικής ανάθεσης ανταποκρινόμενη στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, έχει δημιουργήσει μια σειρά από διαφορετικά είδη συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης-εκχωρητή και της εταιρείας-παρόχου που διακρίνονται σύμφωνα με κριτήρια όπως το αντικείμενό τους, τον χρόνο αντίδρασης του παρόχου, τον βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης και των αριθμό των παρόχων με

<sup>1</sup> . Carney, W (1997), "Outsourcing HR and benefits: Navigating the right course", Benefits and Compensation International, March 1997, Vol.26

τους οποίους η επιχείρηση συνεργάζεται<sup>2</sup>. Πιο συγκεκριμένα,

Ως προς το *αντικείμενο* τους, οι υπηρεσίες διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Τεχνικής Υποστήριξης - technical support
- Δικτύωσης - networking
- Παροχής Υποδομής - systems infrastructure
- Παροχής Περιβάλλοντος Ανάπτυξης - development environment
- Εφαρμογών - applications
- Υποστήριξης Διαδικασιών - process support
- Ανάλυσης Διαδικασιών - process execution

Ως προς τον *χρόνο αντίδρασης* του παρόχου, διακρίνονται σε:

- Υπηρεσίες συνεχούς παροχής υπηρεσιών – performance services

Παραδείγματα παρόμοιων υπηρεσιών είναι η παροχή υπηρεσιών back-office, η παροχή υπηρεσιών call-center κ.α.

- Υπηρεσίες απόκρισης σε συμβάντα – reactive services

Σε αυτή την περίπτωση ο πάροχος αντιδρά στην περίπτωση κάποιου γεγονότος ή αιτήματος από την επιχείρηση. Παράδειγμα τέτοιων υπηρεσιών είναι η υποστήριξη των σταθμών εργασίας.

- Υπηρεσίες πρόληψης - proactive

Πρόκειται για υπηρεσίες όπου ο πάροχος προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες στοχεύοντας στην πρόληψη προβλημάτων. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών

---

<sup>2</sup> . E-Business Forum, 'Outsourcing', Ε΄ κύκλος εργασιών Ομάδα Εργασίας Ε5, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών-Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Δεκέμβριος 2003

είναι ο τακτικός έλεγχος ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων.

Ως προς τον **βαθμό εμπλοκής** της επιχείρησης, οι υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης διακρίνονται σε:

- Μερικό Outsourcing – Partial Outsourcing

Πρόκειται για υπηρεσίες όπου απαιτείται μερική δραστηριοποίηση του τμήματος της επιχείρησης των οποίων οι λειτουργίες εξωτερικεύονται.

- Ολικό Outsourcing – Total Outsourcing

Αφορά στην εξωτερική ανάθεση όλων των εργασιών ενός τμήματος ενώ ο βαθμός ανάμιξης της επιχείρησης περιορίζεται στην διαχείριση της σύμβασης.

Ως προς τον **αριθμό των παρόχων** που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση:

- Συνεργασία με έναν πάροχο – Single Outsourcing

- Συνεργασία με πολλαπλούς παρόχους - Multiple Outsourcing

## 1.6 Παράδειγμα Συνεργασίας Outsourcing

Bank of America - Exult

Σαν χαρακτηριστικό παράδειγμα εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων ανθρωπίνων πόρων μπορούμε να παρουσιάσουμε την συμφωνία μεταξύ της Bank of America και της Exult. Το 2000 οι δύο αυτές εταιρίες, ο τραπεζικός κολοσσός Bank of America με αξία που φτάνει τα 672 δισεκατομμύρια δολάρια και η Exult -μια δύο ετών μόλις- εταιρία που ασχολείται με την διαχείριση προσωπικού μέσω διαδικτύου, υπέγραψαν μία 10ετή σύμβαση με την οποία η δεύτερη θα αναλάμβανε να διαχειριστεί ένα μεγάλο εύρος των λειτουργιών της διαχείρισης προσωπικού της πρώτης. Η παραπάνω

συμφωνία ονομάστηκε «στρατηγική συμμαχία» αποφεύγοντας εύλογα την λέξη outsourcing λόγω της σύγχυσης που θα μπορούσε να δημιουργηθεί στο προσωπικό στο να κατανοήσουν την έννοια της λέξης.

Αναλυτές αναφέρουν ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της συνεργασίας των δύο παραπάνω εταιριών και του παραδοσιακού outsourcing. Από την μία και οι δύο εταιρίες θα επωφεληθούν από την κοινή δικτυακή υπηρεσία στο να πουλήσουν online τις υπηρεσίες τους. Από την άλλη η Bank of America έλαβε σαν εγγύηση μετοχές αξίας πολλών εκατομμυρίων της Exult. Η τράπεζα θα κράταγε υπό τον έλεγχό της τον σχεδιασμό, την στρατηγική και την οριοθέτηση της πολιτικής της ενώ υπηρεσίες όπως μισθοδοσία, διαχείριση προσωπικού και διαχείριση ηλεκτρονικών συστημάτων θα περιέρχονταν στον έλεγχο της Exult. Η λογική που ακολουθήθηκε από την μεριά της διοίκησης της τράπεζας ήταν ότι η ανάθεση κάποιων περιφερειακών λειτουργιών της τράπεζας όπως είναι η διαχείριση προσωπικού και η μισθοδοσία στην Exult θα βοηθούσε την τράπεζα να ασχοληθεί περισσότερο και πιο αποδοτικά στο βασικό κομμάτι της λειτουργίας της που είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να αποδείξουν ότι το outsourcing μπορεί να αποδειχθεί σαν μια πολύ σημαντική στρατηγική για τις εταιρίες όταν οργανωθεί σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες που παρουσιάζονται.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι η συμφωνία των δύο παραπάνω εταιριών θα βοηθήσει την Bank of America να εξοικονομήσει περίπου 10% από τον ετήσιο προϋπολογισμό της στην διαχείριση προσωπικού ενώ από την άλλη μέσω της 10ετους συμφωνίας η Exult προσδοκά κέρδη της τάξης του 1,1 δισεκατομμυρίου δολαρίων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 2.1 Εισαγωγή

Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία της διοίκησης των εργαζομένων, έχουν οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) η διαφορά των οποίων έγκειται στην έμφαση που ο δεύτερος δίνει στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού στο σύνολό του. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ορισθεί ως « μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού όσο και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και την δομή ενός οργανισμού συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον» (Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., 2001).<sup>3</sup> Το τμήμα ανθρώπινων πόρων δεν εστιάζει μόνο στην διοίκηση του προσωπικού του οργανισμού, αλλά επιδιώκει την ανάπτυξη του προσωπικού, την καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος, ασχολείται με την διοίκηση της απόδοσης, ενισχύει την καινοτομία και την ευελιξία μέσω ποιοτικών διαδικασιών,

---

<sup>3</sup> . Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., (2001), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ. 10-11

είναι προσανατολισμένη προς την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης συμβάλλοντας στην επίτευξη των οργανωσιακών της στόχων.

## 2.2 Σύγχρονες Τάσεις

Καθημερινά το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται αντιμέτωπο με την εξεύρεση αποτελεσματικών μεθόδων που πρέπει να χρησιμοποιήσει προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού αλλά και στις προκλήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

### ► Αλλαγές στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον

Οι αλλαγές στις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες μιας χώρας επηρεάζουν την αγορά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση με αποτέλεσμα να απαιτείται διαρκής αναπροσαρμογή της στρατηγικής της που αναπόφευκτα επηρεάζει τα τμήματα που αποτελούν την επιχείρηση, άρα και το τμήμα ανθρώπινων πόρων.

### ► Παγκοσμιοποίηση

Στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και να υιοθετεί πολιτικές, όπως αυτή της μείωσης του απασχολούμενου προσωπικού, προκειμένου να μειώσει το κόστος της και να γίνει ανταγωνιστικότερη.

### ► Επέκταση των Στρατηγικών Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Η εκτέλεση τέτοιων στρατηγικών μεταξύ των επιχειρήσεων επηρεάζει άμεσα τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων άρα και το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού που βρίσκεται αντιμέτωπο είτε με την ενσωμάτωση νέου προσωπικού στην επιχείρηση είτε με την μείωση του εργατικού δυναμικού καθώς και με μια σειρά νομικών και ηθικών ζητημάτων που απορρέουν από τέτοιου είδους στρατηγικές.

#### ► Δημογραφικές Αλλαγές

Οι αλλαγές ως προς τον μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων, το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο, την εθνικότητα και τον τρόπο ζωής, είναι παράγοντες που αφορούν και επηρεάζουν τον τρόπο με το οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

#### ► Νέες Τεχνολογίες

Η ανάγκη ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες μια επιχείρησης αποτελεί πρόκληση για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών του τμήματος ΔΑΔ καθώς αυτές πρέπει να εναρμονίζονται με τα τελευταία επιτεύγματα της τεχνολογίας προκειμένου να βελτιστοποιούνται οι διαδικασίες του τμήματος.

#### ► Αύξηση των αναγκών σε Εκπαιδευμένο και Καταρτισμένο Προσωπικό

Οι ανάγκες των επιχειρήσεων για την στελέχωση των τμημάτων της με κατάλληλα εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό ολοένα αυξάνονται, γεγονός που επιφορτίζει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με την ευθύνη της εξεύρεσης των στελεχών εκείνων που θα ανταποκρίνονται πληρέστερα στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

► Αναδιάρθρωση του εσωτερικού της επιχείρησης

Συχνά οι στρατηγικές αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης ξεκινούν πρωτίστως από την αναδιάρθρωση του απασχολούμενου προσωπικού στην επιχείρηση, κάτι που καλείται να εκτελέσει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

► Αλλαγές στην νομοθεσία και το εργατικό δίκαιο

Τα στελέχη ενός τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να είναι διαρκώς ενημερωμένα για τις εξελίξεις και τις αλλαγές στους κανονισμούς που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων ώστε να διασφαλίζουν την νομότυπη λειτουργία της επιχείρησης.

► Αλλαγές στην δομή των εργασιακών σχέσεων

Αλλαγές όπως η αύξηση της προσωρινής απασχόλησης, η μίσθωση υπαλλήλων μέσω γραφείων εύρεσης εργασίας, η διεύρυνση του ωραρίου των εργαζομένων, η μερική απασχόληση, οι υπερωρίες και μια σειρά από διαφορετικά θέματα των εργασιακών ρυθμίσεων.

### 2.3 Λειτουργίες Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού

Οι εργασίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες και γενικές κατηγορίες:

- Τις διοικητικές εργασίες (administrative-transactional tasks) που αναφέρονται σε περισσότερο διαδικαστικά καθήκοντα, είναι καθημερινές, εμπεριέχουν χαμηλό



βαθμό δημιουργικότητας και αφήνουν μικρά περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών ενώ ταυτόχρονα δεν σχετίζονται άμεσα με τις στρατηγικές αποφάσεις του τμήματος ΔΑΔ.

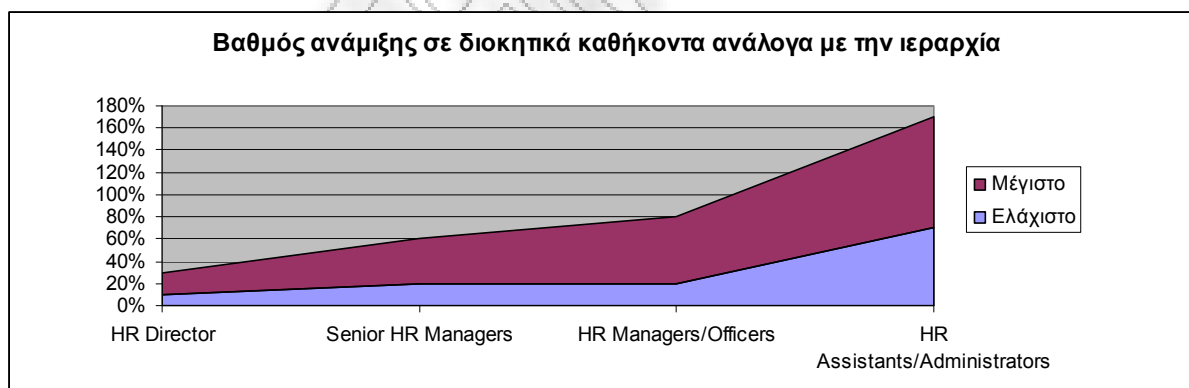
Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν εργασίες όπως η μισθοδοσία (payroll administration), η ασφάλιση των εργαζομένων, τα προγράμματα συνταξιοδότησης, νομικά ζητήματα και θέματα εργατικής νομοθεσίας (legal HR issues), διεκπεραίωση αιτημάτων του απασχολούμενου προσωπικού (personnel queries) κ.α.

Οι εν λόγω εργασίες χαρακτηρίζονται από την δυνατότητα υψηλού βαθμού τυποποίησης της διαδικασίας επεξεργασίας τους και της εξαγωγής αποτελεσμάτων τους, για αυτό και εξωτερικεύονται συχνότερα. Προκειμένου για την επίτευξη του μέγιστου βαθμού αποτελεσματικότητάς τους, απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις σε υλικοτεχνική υποδομή, όπως ειδικά προγράμματα λογισμικού, συνεχή αναβάθμιση των προγραμμάτων αυτών, τεχνική κατάρτιση και εξειδίκευση. Επειδή οι λειτουργίες αυτές είναι εντάσεως χρόνου και κόστους (time and cost intensive), αποτελούν για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων την ιδανική υποψηφιότητα για την ανάθεσή τους σε εξωτερικό προμηθευτή.

■ Τις μη διοικητικές εργασίες (non-administrative tasks) που αποτελούν το 'δημιουργικό κομμάτι' του τμήματος καθώς η διαχείριση τους ενέχει μεγάλα περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλίας και στρατηγικών αποφάσεων. Η ευρύτερη αυτή κατηγορία περιλαμβάνει λειτουργίες όπως η στρατηγική οργάνωση του τμήματος, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η εύρεση και επιλογή του προσωπικού (recruiting and selection), η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (performance and appraisal), η διαχείριση του συστήματος ανταμοιβών (benefits administration), η διοίκηση της ηγεσίας

(leadership management), η εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development) κ.α. Επειδή πρόκειται για μη τυποποιημένες εργασίες των οποίων η απόδοση εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από την ευελιξία και την δημιουργικότητα των ατόμων που τις διοικούν.

Η έρευνα του Cranfield University όπως αυτή παρουσιάζεται στο άρθρο του Dr Michael Dickman<sup>4</sup> σχετικά με τις επιλογές που έχει ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα των εργασιών του, παραθέτει χρήσιμα στοιχεία σχετικά με το πόσο από τον χρόνο τους διαθέτουν τα διάφορα στρώματα της ιεραρχίας του τμήματος HR στην διεκπεραίωση των διοικητικών εργασιών του τμήματος (Γράφημα 2).



**Γράφημα 2:** Βαθμός Ανάμιξης των στελεχών στην εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, ο βαθμός ανάμιξης στα διοικητικά καθήκοντα μειώνεται καθώς κατεβαίνει το επίπεδο της ιεραρχίας, γεγονός που υποδηλώνει πως τα υψηλά στρώματα της διοίκησης απασχολούνται με περισσότερο θέματα στρατηγικής

<sup>4</sup> . DICKMAN M. , ‘Trapped in Administration-Exploring Options to Free Human Resources’, February 2005, Cranfield School of Management, Cranfield University

φύσης ή με θέματα διοίκησης με αυξημένη πολυπλοκότητα παρά με λειτουργίες διαδικαστικού χαρακτήρα.

### 2.3.1 Συνοπτική Περιγραφή Λειτουργιών

Η μετάβαση από την Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) σηματοδότησε αλλαγές στον ρόλο του τμήματος στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί λειτουργίες και εργασίες που άλλοτε δεν απασχολούσαν το τμήμα. Πέραν των διοικητικών καθηκόντων που ελάχιστα έχουν μεταβληθεί, η φιλοσοφία του τμήματος ΔΑΔ επέβαλλε την ανάγκη ανάπτυξης λειτουργιών που θα συνεισφέρουν στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης και θα εναρμονίζονται με την φιλοσοφία και την οργανωσιακή της κουλτούρα.

Παρακάτω, παρατίθενται συνοπτικά οι βασικότερες λειτουργίες ενός τμήματος ανθρώπινων πόρων, με στόχο να γίνει αντιληπτή η πολύπλευρη και πολυδιάστατη, πλέον, ταυτότητα του τμήματος που δεν έχει μόνο επιτελικό χαρακτήρα αλλά κυρίως στρατηγικό. Είναι, ωστόσο, σημαντικό να σημειωθεί πως κάθε λειτουργία δεν αποτελεί απαραίτητα και επιμέρους κομμάτι του τμήματος ΔΑΔ. Εν αντιθέσει, κάποιες μπορεί να εκτελούνται από την ίδια ομάδα ανθρώπων ενώ το πιο σημαντικό είναι ότι όλες αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται προσδίδοντας στο τμήμα υψηλό βαθμό διαδραστικότητας.

### **1. Εργασίες Μισθοδοσίας- Payroll Administration**

- Συλλογή και υπολογισμός δεδομένων μισθοδοσίας (υπολογισμός μισθών βάσει μισθολογικών κλάσεων)
- Επεξεργασία και δημιουργία φύλλων μισθοδοσίας
- Λογιστικός έλεγχος και διορθώσεις
- Απόδοση Φόρου
- Παρακολούθηση και συμμόρφωση με την εργατική και φορολογική νομοθεσία
- Διαχείριση προσλήψεων, απολύσεων, συνταξιοδοτήσεων, αδειών, εργατικών ατυχημάτων κτλ

### **2. Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού- Recruitment and Selection**

Η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού μπορεί να αφορά σε μόνιμο προσωπικό (Regular Staffing), εξειδικευμένο προσωπικό (Executive Recruiting) καθώς και σε προσωπικό προσωρινής απασχόλησης (Temporary Staffing). Περιλαμβάνει, δε, τις παρακάτω διαδικασίες:

- Περιγραφή της θέσης εργασίας και του προφίλ των υποψηφίων
- Συλλογή και επεξεργασία αιτήσεων-βιογραφικών των υποψηφίων για την θέση
- Διεξαγωγή Συνεντεύξεων και διενέργεια τεστ-δοκιμασιών αξιολόγησης
- Επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων
- Επικοινωνία με τους υποψήφιους

### **3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού- Training and Development**

- Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών σε τακτά χρονικά διαστήματα

- Διοργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης - επιλογή τόπου, καθορισμός χρονικής διάρκειας, ορισμός εκπαιδευτών
- Παρακολούθηση αποτελεσμάτων εκπαίδευσης
- Ανάπτυξη των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοσή τους, ώστε να προωθηθεί στην ιεραρχία (succession planning)

#### **4. Διαχείριση Συστήματος Ανταμοιβών- Compensation and Benefits Administration**

- Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη
- Συμπληρωματική ασφάλιση εργαζομένων
- Συνταξιοδοτικά προγράμματα
- Σύστημα ανταμοιβών βάσει παραγωγικότητας (bonus) – reward system
- Μακροχρόνια οικονομικά κίνητρα όπως συμμετοχή στα κέρδη-μετοχές, προγράμματα αποταμίευσης εργαζομένων, δάνεια προς εργαζομένους
- Λοιπές παροχές (εκπτώτικα κουπόνια, παροχή αυτοκινήτου κτλ)

#### **5. Υγιεινή και Ασφάλεια- Health and Safety**

Περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την εξασφάλιση των προβλεπόμενων από την νομοθεσία συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον.

#### **6. Εργασιακές Σχέσεις- Labor Relations**

Ο τομέας αυτός ασχολείται με την διαχείριση των σχέσεων με τα εργατικά συνδικάτα και τους συλλόγους των εργαζομένων σε θέματα ωραρίου των εργαζομένων, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συμφωνίες για μισθούς, παροχές, όρους απασχόλησης, πολιτική υπερωριών κτλ.

### **7. Στρατηγική Οργάνωση Προσωπικού – HR Strategic Organization Planning**

Σχεδιάζει και εφαρμόζει την συνολική στρατηγική του τμήματος και της επιχείρησης σε θέματα προσωπικού (οργανόγραμμα επιχείρησης, διαπίστωση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, περιγραφή θέσεων εργασίας, αναδιάρθρωση των Διευθύνσεων και των τμημάτων της επιχείρησης) συντάσσοντας ταυτόχρονα περιοδικές αναφορές. Κύριος στόχος του τμήματος αυτού είναι να θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές του στρατηγικού προγραμματισμού του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και να αναφέρεται για την εξέλιξη της πορείας του τμήματος στην διοίκηση.

### **8. Αξιολόγηση Απόδοσης – Performance Appraisal**

Ασχολείται με την εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που διενεργείται σε μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία ή ετήσια βάση με σκοπό να αποκαλύψει τον βαθμό που η συμπεριφορά, η προσωπικότητα και η απόδοση βάσει της εργασίας των υπαλλήλων και των στελεχών ακολουθεί τους στόχους του τμήματος και της επιχείρησης εν γένει. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ποικίλλουν (benchmarking, 360 degree feedback, employee opinion survey, upward and downward sharing of information) και τα αποτελέσματά τους είναι αυτά που θα συνεισφέρουν στην μελλοντική χάραξη της στρατηγικής οργάνωσης του προσωπικού.

### **9. Εσωτερική Επικοινωνία-Internal Communication**

Αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης όντας ο τομέας εκείνος που χειρίζεται την ενημέρωση του προσωπικού μέσω γραπτής ή προφορικής επικοινωνίας σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης του τμήματος ή της επιχείρησης και αντίστροφα διαβιβάζει τα αιτήματα των εργαζομένων προς την διοίκηση. Επιπλέον,

διενεργεί τις έρευνες για τους εργαζόμενους (employee surveys) και συνεισφέρει στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

### **10. Οργανωσιακή Ανάπτυξη – Organizational Development**

Πρόκειται για μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του τμήματος καθώς είναι αυτή που αναλαμβάνει την διαχείριση της αλλαγής στην επιχείρηση (change management), την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας(organizational culture), την ανάπτυξη του μοντέλου ηγεσίας (leadership model), την διαχείριση της γνώσης (learning management) και την εναρμόνιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών της επιχείρησης. Οι κατευθύνσεις της οργανωσιακής ανάπτυξης χαράσσεται από τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και ο ρόλος της είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

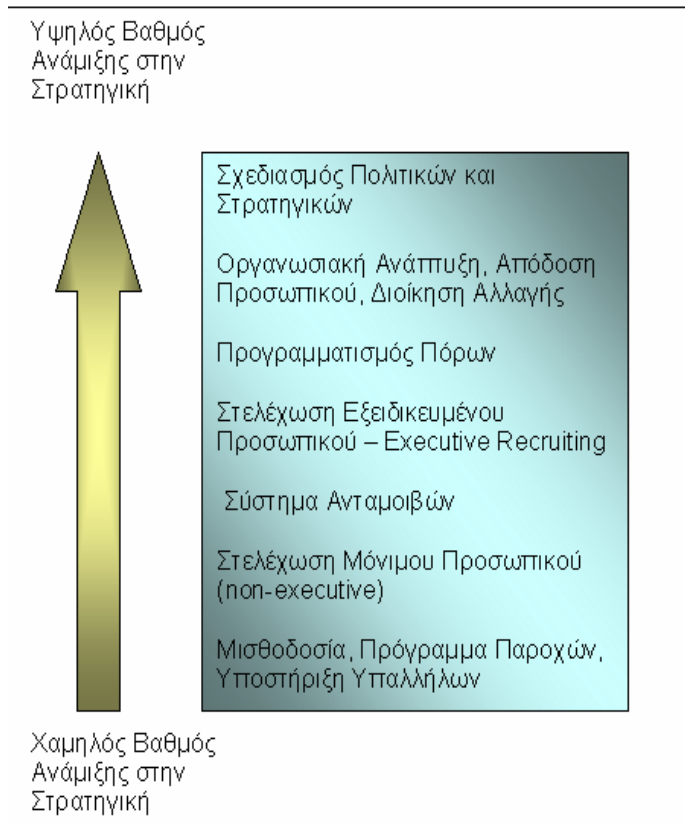
### **11. Παρακολούθηση της Νομοθεσίας-Legal Watch**

Στόχος της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι η παρακολούθηση και εναρμόνιση των εργασιών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού με τις αλλαγές στην ισχύουσα νομοθεσία και το εργατικό δίκαιο ώστε να διασφαλίζεται η νομότυπη λειτουργία του τμήματος και να μην υποσκάπτονται τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Κάθε μια από τις παραπάνω λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς στην γενικότερη διοίκηση του τμήματος ανάλογα με την φύση της εργασίας, τους πόρους που απασχολεί καθώς και με τον βαθμό

εμπλοκής της στην χάραξη και εκτέλεση της στρατηγικής του τμήματος και κατ' επέκταση της επιχείρησης στο σύνολό της.

Ενδεικτικά, ο βαθμός ανάμιξης των βασικότερων από τις προαναφερθείσες λειτουργίες στην διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα (Linder and Others, 2001).



**Σχήμα 2:** Βαθμός Ανάμιξης Λειτουργιών στην Στρατηγική της Επιχείρησης

Πηγή: *Linder and Others (2001)*

Όπως είναι αναμενόμενο, οι λειτουργίες που απαιτούν υψηλό βαθμό τυποποίησης και αυτοματισμού, όπως αυτή της μισθοδοσίας, αναμιγνύονται ελάχιστα στην χάραξη της στρατηγικής σε αντίθεση με αυτές που εκτελούνται από τα υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος-όπως η Διοίκηση Αλλαγών- που εξυπηρετούν σε μεγαλύτερο βαθμό την



στρατηγική της επιχείρησης καθώς εμπεριέχουν υψηλότερο βαθμό ευελιξίας και στηρίζονται κυρίως στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### OUTSOURCING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο την περιγραφή και ανάλυση του θεσμού του outsourcing που αφορά στις λειτουργίες και εργασίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης.

#### 3.1 Ορισμός

Ως outsourcing υπηρεσιών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (outsourcing HR functions), νοείται «η ύπαρξη ενός εξωτερικού προμηθευτή (third-party service provider) που παρέχει σε συνεχόμενη βάση, υπηρεσίες και δραστηριότητες ανθρωπίνου δυναμικού, η διοίκηση των οποίων θα πραγματοποιούνταν σε διαφορετική περίπτωση εσωτερικά στην επιχείρηση (in house)» (Cook M. 1999)<sup>5</sup>. Εναλλακτικά, το outsourcing αφορά στην «Διεκπεραίωση, από εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη σε συνεχόμενη βάση, των εργασιών HR μιας επιχείρησης που θα εκτελούνταν σε διαφορετική περίπτωση ενδοεπιχειρησιακά» (Greer, Youngblood et al. 1999)<sup>6</sup>.

Μια άλλη διάσταση του ορισμού αναδεικνύει τον θεσμό του outsourcing ως «ένα διοικητικό εργαλείο για την αναδόμηση και την αλλαγή της στρατηγικής και του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διοικεί τους πόρους της σε ανθρώπινο δυναμικό»<sup>7</sup>.

Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι να προσδώσει στην επιχείρηση ευελιξία ώστε να

<sup>5</sup> . Cook, M., “Outsourcing HR Functions”, AMACOM, American Management Association, 1999, pp.4

<sup>6</sup> .Greer, C.R., S.A. Youngblood, et al. (1999), “Human Resources Management Outsourcing: The Make or Buy Decision”, The Academy of Management executive, August 1999

<sup>7</sup> . Weatherly A. L. “ Research quarterly; HR outsourcing: reaping strategic value for your organization” , HR Magazine, Sept.2005

εστιάζει στην διοίκηση των κύριων δραστηριοτήτων της με την πεποίθηση ότι απελευθερώνει χρήσιμους πόρους που μπορούν να διοχετευθούν πιο εποικοδομητικά στην επιχείρηση. Με το outsourcing η επιχείρηση μεταφέρει την ευθύνη της διαχείρισης μιας ή περισσοτέρων λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε έναν τρίτο προμηθευτή, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με καθορισμένο αντίτιμο για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και σύμφωνα με τους όρους που έχουν ορισθεί από την μεταξύ τους συμφωνία.

*Συνοπτικά, η επιχείρηση αποφασίζει να εκχωρήσει μη κρίσιμες γι' αυτήν δραστηριότητες σε έναν προμηθευτή για τον οποίο οι ίδιες δραστηριότητες αποτελούν το κύριο αντικείμενό του.*

Σε αυτό το σημείο κρίνεται χρήσιμος ο διαχωρισμός της έννοιας της εξωτερικής ανάθεσης από την υπεργολαβία. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση συνάπτει ένα συμβόλαιο με έναν εξωτερικό προμηθευτή για τρία, πέντε ακόμη και δέκα χρόνια εκχωρώντας του την εκτέλεση των συμφωνηθέντων λειτουργιών. Χαρακτηρίζεται, δε, από μεγάλο βαθμό συμμετοχής της επιχείρησης στον κίνδυνο (risk sharing). Αντίθετα, η σύναψη συμφωνίας υπεργολαβίας (Contracting Out) αναφέρεται σε μια εργασία που ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη και περιλαμβάνει μια συμφωνία κόστους.

Ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετεί και το κίνητρο που προσφέρει, το outsourcing μπορεί να διακριθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες, το στρατηγικό και το τακτικό. Στα πλαίσια του στρατηγικού outsourcing η επιχείρηση επιδιώκει να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση στηριζόμενη στην αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη μέσα στους

κόλπους της οποίας ο εξωτερικός προμηθευτής θα παρέχει κάτι παραπάνω από απλή εκτέλεση των ανατιθέμενων σε αυτόν εργασιών. Θα αποτελεί παράγοντα της εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και θα εναρμονίζεται με την φιλοσοφία της και την κουλτούρα της. Αντίθετα, στην περίπτωση του τακτικού outsourcing, η σχέση με τον προμηθευτή είναι βραχυχρόνια και βασική επιδίωξη της επιχείρησης που συνάπτει μια τέτοια συμφωνία είναι η μείωση του κόστους και η επίτευξη υψηλότερων κερδών (Jones, G and Finlayson K)<sup>8</sup>.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, πρόκειται για την σύναψη ενός συμβολαίου μεταξύ δύο μερών: του αγοραστή – επιχείρηση που επιθυμεί να εξωτερικεύσει μερικές ή όλες τις εργασίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και του προμηθευτή – εταιρεία παροχής υπηρεσιών outsourcing που αναλαμβάνει την διεκπεραίωση των συμφωνηθέντων εργασιών για λογαριασμό της εκάστοτε επιχείρησης με χρονικούς και οικονομικούς όρους που καθορίζονται κάθε φορά από την υπογραφείσα σύμβαση.

Τα τρία σημεία που χαρακτηρίζουν ένα συμβόλαιο σύναψης συμφωνίας outsourcing είναι τα εξής:

1. Πρόκειται για εργασία που μπορεί να διεκπεραιωθεί από τους υπαλλήλους του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης (ενδοεπιχειρησιακά), αλλά αντί αυτού επιλέγεται ένας εξωτερικός προμηθευτής που θα παράσχει αυτές τις εργασίες, πιθανόν σε χαμηλότερο κόστος.

---

<sup>8</sup> . Jones, G and Finlayson K, “Buy or Lease? Outsourcing as a Strategic Decision in Human Resources Management in Tertiary Institutions”

2. Το συμβόλαιο που συνάπτεται μεταξύ των δύο μερών, αφορά σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που η εταιρεία παροχέας πρέπει να προσφέρει με καθορισμένη από το συμβόλαιο αμοιβή.
3. Η συμφωνία μεταξύ των δύο μερών γίνεται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (από ένα έως δέκα χρόνια περίπου) με δικαίωμα του κάθε συμβαλλόμενου να ανακαλέσει το συμβόλαιο σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του άλλου μέρους με τους συμφωνηθέντες όρους.

### 3.2 Μια Παγκόσμια Τάση

Η εξωτερίκευση των εργασιών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού αν και δεν θεωρείται καινούρια σαν πρακτική, γνώρισε ιδιαίτερη άνθιση στις αρχές της δεκαετίας του '90 στις ΗΠΑ για να φτάσει στις μέρες μας να εφαρμόζεται από την συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Δυτική κυρίως Ευρώπη. Περίπου το 75% των επιχειρήσεων<sup>9</sup> δήλωσαν πως έχουν εξωτερικεύσει τουλάχιστον μία λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ της επιχείρησής τους ενώ η τάση αυτή φαίνεται να μην περιορίζεται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Όλο και περισσότερες μικρομεσαίες ή ακόμη και μικρές επιχειρήσεις εξετάζουν τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν από την υιοθέτηση μιας τέτοιου είδους πρακτικής. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που διενέργησε η Hewitt Associates, μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων στον κόσμο, οι 121<sup>10</sup> (94%) εργοδότες από τους 129 που ερωτήθηκαν, δήλωσαν πως εξωτερικεύουν τουλάχιστον μια λειτουργία του

<sup>9</sup> . National Employee Benefits Trends Survey, 2006

<sup>10</sup> . Οι εταιρείες που εξετάστηκαν αντιπροσωπεύουν ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, απασχολούν περίπου 15.798 εργαζόμενους κατά μέσο όρο και η ετήσια πρόσοδο τους ανέρχεται στα \$ 6.1δισ κατά μέσο όρο.

τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται ταυτόχρονα και από την έρευνα<sup>11</sup> του Γραφείου Διεθνών Σχέσεων (Bureau of National Affairs) του 2002, ευρήματα της οποίας φανερώνουν πως επτά στις δέκα επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, έχουν επιλέξει την εξωτερική ανάθεση κάποιων από τις εργασίες του τμήματος HR. Η τάση αυτή, δε, φαίνεται πως δεν έχει περάσει αδιάφορη και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, αφού σύμφωνα με σχετική έκθεση<sup>12</sup> της εταιρείας PriceWaterhouseCoopers για το 2000, το 62% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων εξωτερικεύουν κάποιες από τις εργασίες του HR.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε συνοπτικά πως ο κύριος λόγος ανάπτυξης του θεσμού πρέπει να αναζητηθεί στην αυξημένη αποτελεσματικότητα και το μειωμένο κόστος που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν συνάψει τέτοιου είδους συμφωνίες με εταιρείες-παροχείς υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού (HRM service vendors) σε σύγκριση με το να εκτελούσαν αυτές τις λειτουργίες ενδοεπιχειρησιακά. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν, πιο συγκεκριμένα, ότι επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας δεδομένου του γεγονότος ότι οι εταιρείες outsourcing εξειδικεύονται στην διοίκηση και εκτέλεση αυτών των λειτουργιών.

Ένας ακόμη λόγος για την ιδιαίτερα ταχεία ανάπτυξη του θεσμού είναι και η ανάγκη μιας εταιρείας για εκσυγχρονισμό των εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην εκτέλεση και διοίκηση των λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού τις οποίες είτε δεν έχει τους κατάλληλους πόρους για να εκσυγχρονίσει είτε δεν έχει την

---

<sup>11</sup> . BNA (2002), HR Department Benchmark and Analysis, 2002, Bureau of National Affairs Inc, Washington DC

<sup>12</sup> . PriceWaterhouseCoopers (2000), HR Benchmarking Report 2000, PriceWaterhouse, London

απαραίτητη γνώση για να εκτελέσει. Προκειμένου, λοιπόν, να επενδύσει σημαντικούς γι' αυτήν πόρους είτε να προσλάβει ή να εκπαιδεύσει εξειδικευμένο προσωπικό προτιμά να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη τις συγκεκριμένες λειτουργίες. Με αυτή την έννοια, το outsourcing μπορεί να προσφέρει στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού τεχνογνωσία και ικανότητες που δεν θα είχε αν εκτελούσε αυτές τις εργασίες ενδοεπιχειρησιακά.

### 3.3 Η Εξελικτική Πορεία του HRO

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές outsourcing αποσκοπώντας στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και του κόστους των εργασιών τους. Από την άλλη πλευρά, οι προμηθευτές υπηρεσιών outsourcing ανταποκρίνονται σε αυτό το αίτημα και δημιουργούν νέες κατευθύνσεις αλλάζοντας τον παραδοσιακό τρόπο με τον οποίο προσέφεραν τις υπηρεσίες τους, υπόσχοντας πρόσβαση στην τεχνολογία και σε βελτιωμένες τεχνικές σε συνδυασμό με αύξηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους καθώς και επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους. Λόγω των συνεχώς αυξανόμενων προκλήσεων που οι εργοδότες καλούνται να αντιμετωπίσουν και των έντονων ανταγωνιστικών πιέσεων που υφίστανται οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, το outsourcing εξελίσσεται με γρήγορους αλλά σταθερούς ρυθμούς προκειμένου να διευρύνει τις επιλογές που οι εργοδότες έχουν στην διάθεσή τους προσφέροντας ένα εύρος υπηρεσιών με κύρια χαρακτηριστικά τους την ευελιξία και την δημιουργικότητα.

Γίνεται περισσότερο από έκδηλο το γεγονός πως η αγορά του HR Outsourcing βρίσκεται σε μετάβαση και μάλιστα μέσα σε λίγα μόνο χρόνια από την αρχική εμφάνισή του Outsourcing ως σύγχρονο επιχειρηματικό εργαλείο. Μέχρι πρόσφατα, οι επιχειρήσεις που εξωτερικευαν τις εργασίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού τους, σύναπταν συμφωνίες με εξωτερικούς προμηθευτές για κάθε μία από τις δραστηριότητες που επιθυμούσαν να εξωτερικεύσουν δίνοντας περισσότερη έμφαση στην διεκπεραίωσή τους (transaction-focused, single-process business arrangements). Η ταχεία όμως ανάπτυξη του θεσμού του outsourcing επέτρεψε την ανάδειξη μιας αγοράς δεύτερης γενιάς (second generation market) το λεγόμενο multi-process HRO που προέκυψε από την διεύρυνση των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω των στρατηγικών εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ των εταιρειών HRO. Έτσι, οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν σε κάτι περισσότερο από απλή διεκπεραίωση των ανατιθέμενων λειτουργιών. Περιλαμβάνουν οργάνωση και διοίκηση του εργατικού δυναμικού, διαχείριση των δεδομένων των εργαζομένων, ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού αναπτύσσοντας υπηρεσίες εντάσεως ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Η μετάβαση όμως αυτή του θεσμού υποκινήθηκε όχι μόνο από τις στρατηγικές συμμαχίες, τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις των εταιρειών-παροχών αλλά και από τις επιχειρήσεις που αντιλαμβανόμενες τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν στρέφουν το ενδιαφέρον τους όχι μόνο σε υπηρεσίες που θα μειώσουν το κόστος τους αλλά και που θα προσδώσουν αξία στην επιχείρηση (added value). Έτσι πέρα από την μείωση του κόστους, το outsourcing θα αντιμετωπίζεται όλο και περισσότερο σαν ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην επιχείρηση.



Συμπερασματικά, είναι φανερό πως η πρακτική του outsourcing έχει την δυνατότητα να επανατοποθετήσει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσα στην επιχείρηση μέσω της δεύτερης γενιάς HRO όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω. Αυτό σημαίνει πως, μεταξύ άλλων :

- Ενισχύεται η ποιότητα και η ποικιλία των λύσεων HR.
- Το τμήμα ανθρώπινων πόρων έχει περισσότερο χρόνο στην διάθεσή του για να αφιερώσει στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Το προσωπικό του τμήματος HR μπορεί να χρησιμοποιήσει πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά τους εσωτερικούς πόρους του.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά έρευνα του 2004<sup>13</sup>, η αγορά του Outsourcing υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να αυξηθεί κατά 11% ανερχόμενη στα \$33 δις παγκοσμίως μέχρι το 2008 με το multi-process HRO να υπερέχει του total outsourcing.

### **3.4 Κατηγορίες Outsourcing HR**

Ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής και ανάμιξης που μια επιχείρηση επιθυμεί να έχει στην διαχείριση και εκτέλεση των εργασιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, μπορούμε να διακρίνουμε το outsourcing στις ακόλουθες κατηγορίες:

---

<sup>13</sup> . Weatherly A. L. “ Research quarterly; HR outsourcing: reaping strategic value for your organization” , HR Magazine, Sept.2005

- Πλήρες ή Ολικό Outsourcing (Total)

Πρόκειται για συμφωνία που περιλαμβάνει την εκχώρηση όλου του εύρους των δραστηριοτήτων ενός τμήματος ΔΑΔ σε έναν τρίτο προμηθευτή. Συνήθως προτιμάται, κατά κύριο λόγο, από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις-όταν αυτές έχουν την οικονομική δυνατότητα- διότι οι μεγάλοι οργανισμοί προτιμούν να έχουν ενεργότερο ρόλο στις δραστηριότητες αυτές προκειμένου να διασφαλίσουν την εναρμόνισή τους με την γενικότερη στρατηγική και τους εκάστοτε στόχους που θέτει η επιχείρηση στο σύνολό της και στο συγκεκριμένο τμήμα.

- Μερικό Outsourcing (Partial)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να αναθέτουν ένα μέρος των δραστηριοτήτων τους σε εξωτερικό συνεργάτη και κυρίως αυτές που θεωρούν λιγότερο συμφέρουσες να διατηρηθούν στην επιχείρηση από άποψη κόστους όπως την στελέχωση, την μισθοδοσία, τις παροχές προς τους εργαζομένους κτλ. Ο συνδυασμός που επιλέγεται κάθε φορά διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και συνήθως είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης κόστους-ωφέλειας (cost-benefit analysis) που διενεργεί κάθε επιχείρηση προκειμένου να εντοπίσει τις δραστηριότητες εκείνες που είναι πιο αποτελεσματικό από άποψη κόστους να εξωτερικεύσει.

- Outsourcing με πολλούς προμηθευτές (co-sourcing ή multiple outsourcing)

Σε αυτή την περίπτωση το τμήμα HR επιλέγει διαφορετικούς προμηθευτές για διαφορετικές εργασίες, ανάλογα με την εξειδίκευση κάθε παροχέα, αν και στις μέρες μας συνήθως κάθε μεγάλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών outsourcing μπορεί να προσφέρει ολοκληρωμένα πακέτα τέτοιου είδους υπηρεσιών.

- Outsourcing προσωπικού ΔΑΔ

Πρόκειται για μία κατηγορία outsourcing κατά την οποία ένας εξωτερικός προμηθευτής αναλαμβάνει να στελεχώσει με εξειδικευμένο προσωπικό το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου για να συμμετέχει το προσωπικό στην εκτέλεση των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Με αυτήν την μέθοδο, η εταιρεία επωφελείται από το ήδη καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό.

- Μετατρέψιμο Outsourcing (Transformational)

Σε αυτή την περίπτωση ο προμηθευτής αναλαμβάνει να αναμορφώσει ολοκληρωτικά όλη την λειτουργία του τμήματος αναπτύσσοντας νέα συστήματα ή αναβαθμίζοντας τα υπάρχοντα ανεξάρτητα από το προσωπικό της επιχείρησης. Έτσι, στο τέλος του έργου η επιχείρηση αποκτά πάλι τον πλήρη έλεγχο και την ευθύνη της διοίκησης και λειτουργίας του τμήματος.

### **3.5 Στατιστικά Στοιχεία Εξωτερίκευσης Λειτουργιών**

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που έχουν οδηγήσει ολοένα και περισσότερες εταιρείες να εξετάζουν με ιδιαίτερη προσοχή το ενδεχόμενο να εντάξουν τις διαδικασίες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού τους σε κάποιο πρόγραμμα εξωτερικής ανάθεσης, ως μέρος της στρατηγικής τους. Οι αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις είναι αυτές που ευθύνονται κατά βάση για την αύξηση της έντασης της ανάγκης για επίτευξη αποτελεσματικότητας, ποιότητας και καινοτομίας στις διαδικασίες του HR. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που ο θεσμός του Outsourcing αναπτύσσεται ταχέως και που διαπρεπείς ερευνητές της Επιστήμης των

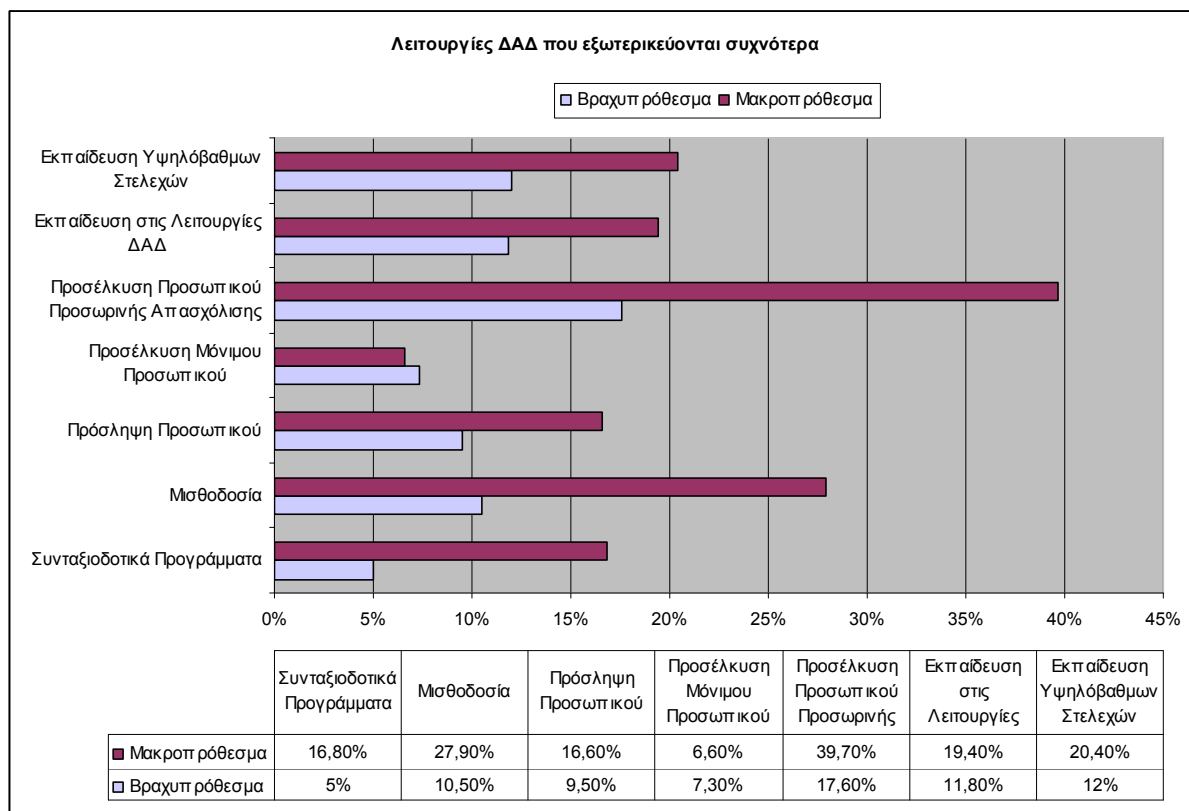
Ανθρωπίνων Πόρων όπως ο Ulrich (1998) και ο Carrelli (1999) βλέπουν την διοίκηση προσωπικού να μεταβάλλεται δραστικά.

Αν και ο θεσμός του Outsourcing αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς με τα τρία τέταρτα των επιχειρήσεων να έχουν εξωτερικεύσει τουλάχιστον μία λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, παραμένει αμφίβολο από την πλευρά των επιχειρήσεων το κατά πόσο είναι εφικτό να εξωτερικευθούν όλες οι εργασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και να διεκπεραιωθούν με επιτυχία από τον εξωτερικό προμηθευτή. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με σχετική έρευνα<sup>14</sup>, ανάμεσα στις λειτουργίες που επιλέγονται συχνότερα από τις επιχειρήσεις να ανατεθούν σε εξωτερικό προμηθευτή, είναι η στελέχωση της επιχείρησης με προσωπικό προσωρινής απασχόλησης, η διαχείριση της μισθοδοσίας, ο χειρισμός των συνταξιοδοτικών προγραμμάτων, η οργάνωση και παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο σε στελέχη όσο και σε υπαλλήλους, καθώς και η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μονιμότερου χαρακτήρα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται στο παρακάτω γράφημα.

---

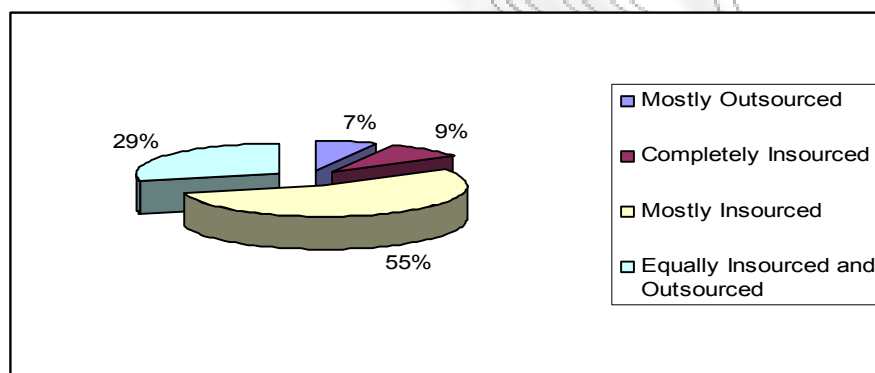
<sup>14</sup> . Σύμφωνα με έρευνα της Αμερικάνικης Ένωσης Μάνατζμεντ ( American Association Management) 1997



**Γράφημα 3:** Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εξωτερικεύονται Συχνότερα

Κρίνοντας, συνεπώς, από τα αποτελέσματα της έρευνας εξάγεται το συμπέρασμα πως τα τμήματα ΔΑΔ προτιμούν να αναθέτουν σε εξωτερικό συνεργάτη τις λειτουργίες εκείνες που δεν εμπλέκονται άμεσα στον στρατηγικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – αυτές δηλαδή που έχουν περισσότερο διαδικαστικό χαρακτήρα καθώς με αυτό τον τρόπο έχουν την δυνατότητα είτε να εστιάσουν σε περισσότερο στρατηγικής σημασίας αποφάσεις και διαδικασίες είτε απλά να ασχοληθούν με τις εργασίες εκείνες που μπορούν να κάνουν ενδοεπιχειρησιακά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού Watson Wyatt<sup>15</sup> σχετικά με τον βαθμό που οι επιχειρήσεις εξωτερικεύουν τις εργασίες τους, φανερώνει μια αυξητική τάση του θεσμού με το 64% των ερευνηθέντων επιχειρήσεων να εξωτερικεύει ένα μικρό μόνο μέρος των λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, το 29% να εξωτερικεύει τις μισές από τις λειτουργίες του και το 7% να εξωτερικεύει την πλειονότητα των εργασιών του. Επιπροσθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία των συνολικά 135 ερωτηθέντων επιχειρήσεων, δηλώνει πως ερευνά θετικά το ενδεχόμενο να αναθέσει σε εξωτερικό προμηθευτή μεγαλύτερο εύρος δραστηριοτήτων HR στο άμεσο μέλλον, ως μέρος της χαρασσόμενης στρατηγικής του τμήματος.



**Γράφημα 4:** Ποσοστά Χρησιμοποίησης Outsourcing

Ωστόσο, η προοπτική του ολικού outsourcing ή του outsourcing των περισσότερων στρατηγικών καθηκόντων φαίνεται να μην αντιμετωπίζεται θετικά από τις επιχειρήσεις, καθώς δείχνουν να προτιμούν να διατηρήσουν την διοίκηση αυτών των λειτουργιών εσωτερικά ώστε να μπορούν να διατηρήσουν τον έλεγχό τους.

<sup>15</sup> . “ Outsourcing, one step at a time”, HR Magazine, July 2005

### 3.6 Πλεονεκτήματα – Οφέλη

Δεδομένων των διαρκώς αυξανόμενων απαιτήσεων που δημιουργούνται στο εσωτερικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, της πολυπλοκότητας των εργασιών του από άποψη τεχνικής και κανονισμών καθώς και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του τμήματος αλλά και του οργανισμού, πολλές επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στην εξωτερίκευση των εργασιών τους προκειμένου να επωφεληθούν από μια σειρά πλεονεκτήματα, τα κυριότερα από τα οποία συνοψίζονται παρακάτω.

#### ► Πλεονεκτήματα Κόστους (Cost Savings)

Με το outsourcing επωφελούνται τόσο οι μικρές όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις από άποψη μείωσης κόστους. Οι μεν μικρές επιχειρήσεις ευνοούνται μέσω των οικονομιών κλίμακας, οι δε μεγαλύτερες και πολυεθνικές επιχειρήσεις από την αποδέσμευση περιττών κεφαλαίων και την απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας στην κατανομή των πόρων της.

#### ► Βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού (Quality of Services)

Οι ποιότητα των λειτουργιών ΔΑΔ βελτιώνεται όταν ο εξωτερικός προμηθευτής είναι εξειδικευμένος και έχει ιδιαίτερη εμπειρία στην εκτέλεσή τους.

#### ► Μείωση του απασχολούμενου προσωπικού του τμήματος ΔΑΔ (Free in-house staff)

Με την εκχώρηση λειτουργιών σε εξωτερικό προμηθευτή, η επιχείρηση μπορεί να αποδεσμεύσει ανθρώπινο δυναμικό από το εσωτερικό της και να ακολουθήσει ένα

περισσότερο ευέλικτο και λειτουργικό μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμη και να επανακαθορίσει τις θέσεις εργασίας χρησιμοποιώντας μέρος του ανθρώπινου δυναμικού σε πιο αποδοτικές εργασίες.

► Αύξηση της ευελιξίας στην διαχείριση των πόρων του τμήματος (Flexibility)

Το τμήμα μπορεί να διαχειριστεί τους πόρους που αποδεσμεύονται μέσω της εξωτερικής ανάθεσης με μεγαλύτερη ευελιξία και να τους καταλείψει στις εργασίες που κρίνεται κάθε φορά αναγκαίο.

► Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες της επιχειρηματικής δραστηριότητας και μείωση των περισπασμών (Distractions)

Η αποδέσμευση πόρων ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει στον οργανισμό να ενασχοληθεί εντονότερα με τις κύριες δραστηριότητες του κάνοντας χρήση των θεμελιωδών ικανοτήτων του χωρίς να σπαταλά πολύτιμους πόρους και ικανότητες σε εργασίες που δεν σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Η εξωτερική δε, των δευτερευούσης σημασίας εργασιών της, της επιτρέπει να ασχολείται με τις κύριες δραστηριότητές της απερίσπαστη.

► Εξοικονόμηση χρόνου

Οι επιχειρήσεις εξωτερικεύοντας κάποιες από τις εργασίες τους εξοικονομούν πολύτιμο για αυτές χρόνο που μπορούν να αφιερώσουν στην διοίκηση των κύριων δραστηριοτήτων τους.



► Επίτευξη οικονομίων κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται μέσω της δυνατότητας που διαθέτουν οι προμηθευτές να προσφέρουν τεχνογνωσία και εξειδίκευση για την εκτέλεση λειτουργιών που σε διαφορετική περίπτωση η επιχείρηση θα έπρεπε να αναπτύξει εσωτερικά επενδύοντας σημαντικά σε πόρους και τεχνολογία.

► Αύξηση της αποτελεσματικότητας στην λειτουργία των εκτός HR τμημάτων της επιχείρησης

Πολλές επιχειρήσεις έχουν παρατηρήσει πως μέσω της εξωτερίκευσης μη κύριων δραστηριοτήτων τους, έχει αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών σε τμήματα πέραν αυτού της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

► Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, μηχανισμών και εργαλείων της διοίκησης του τμήματος

Ο συνεργαζόμενος εξωτερικός προμηθευτής δίνει στο τμήμα HR την δυνατότητα να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες μεθόδους και τεχνικές εκτέλεσης εργασιών χωρίς να σπαταλήσει πόρους από τον προϋπολογισμό του. Καθώς ο παροχέας εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες σίγουρα έχει βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες ελέγχου και παραγωγής εκμεταλλευόμενος βεβαίως τις οικονομίες κλίμακας που μπορεί να επιτύχει.

► Εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους συνεχώς μεταβαλλόμενους κανονισμούς και την εργατική νομοθεσία

Είναι γεγονός πως οι εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες outsourcing συνήθως φροντίζουν να είναι ενημερωμένες σχετικά με τις αλλαγές στην εργατική νομοθεσία

και τους κανονισμούς απαλλάσσοντας την επιχείρηση από επιπρόσθετη προσπάθεια εναρμόνισης των λειτουργιών τους με αυτές.

► Πρόσβαση στην γνώση, την εμπειρία και την εξειδίκευση (expertise)

Οι εξωτερικοί προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μέσω της εξειδίκευσής τους στον τομέα του HR, κάτι από το οποίο μπορούν να επωφεληθούν οι επιχειρήσεις χωρίς να χρειάζεται να διαθέτουν εσωτερικά αυτή την εμπειρία.

► Αναδιοργάνωση του τμήματος (Re-engineering)

Η συνεργασία με έναν εξωτερικό προμηθευτή βοηθά την επιχείρηση να επανεκτίμηση και να αναδιοργανώσει τις διαδικασίες που ακολουθεί για την εκτέλεση των εργασιών του τμήματος HR διαμορφώνοντας ένα πιο αποτελεσματικό και ευέλικτο περιβάλλον.

► Πρόσβαση στην τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα (access to IT technology) και μεταφορά τεχνογνωσίας και νέων μεθόδων στο τμήμα ΔΑΔ

Οι προμηθευτές έχοντας κάνει μεγάλη αρχική επένδυση σε έρευνα και τεχνολογία για την εκτέλεση λειτουργιών του τμήματος ΔΑΔ, επιτρέπει στην συνεργαζόμενη επιχείρηση να μην δεσμεύσει τα κεφάλαιά της για την απόκτηση μιας τέτοιας τεχνολογίας και την συνεχή αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων της.

► Μείωση της δαπάνης για επένδυση

Αν και το αρχικό κόστος της επιχείρησης για την εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών της είναι μεγάλο, αποδεικνύεται πως μακροπρόθεσμα το πραγματικό κόστος είναι

μικρότερο από αυτό που θα απαιτούνταν αν η επιχείρηση αποφάσιζε να επενδύσει σε πόρους στο εσωτερικό της.

► Μετατροπή του σταθερού κόστους σε μεταβλητό (σε περιπτώσεις μείωσης του προσωπικού)

Η μείωση του απασχολούμενου προσωπικού στο τμήμα ΔΑΔ μετατρέπει το σταθερό κόστος σε μεταβλητό.

► Κρυμμένα Κόστη (Hidden Costs)

Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα κατά την ετήσια απογραφή με κόστη των οποίων δεν μπορούν να προσδιορίσουν την πηγή<sup>16</sup>. Μέσω της διαδικασίας του Outsourcing πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν κρυμμένα κόστη που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα γνώριζαν ότι υπάρχουν (Laabs, 1993)<sup>17</sup>.

► Χρηματοοικονομική Ρευστότητα (Cash Infusion)

Η εξωτερική ανάθεση εργασιών μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση στην πώληση κάποιων περιουσιακών της στοιχείων με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ρευστότητά της (Jones, Finlayson)<sup>18</sup>

► Ενοποίηση διαδικασιών σε περίπτωση γεωγραφικής επέκτασης της επιχείρησης

---

<sup>17</sup> . Laabs, J (1993), “ Why HR is turning to Outsourcing”, Personnel Journal, September 1993, Vol. 72

<sup>18</sup> . Jones, G and Finlayson K, “Buy or Lease? Outsourcing as a Strategic Decision in Human Resources Management in Tertiary Institutions”

Η ανάθεση των εργασιών σε έναν εξωτερικό προμηθευτή επιτρέπει τον χειρισμό των λειτουργιών του τμήματος σε ένα ενοποιημένο πλαίσιο ακόμη και όταν η επιχείρηση είναι γεωγραφικά διεσπαρμένη.

Τα προσλαμβανόμενα οφέλη διαφέρουν, όπως είναι φυσικό, ως προς την ένταση, τον βαθμό και το αποτέλεσμα τους καθώς εξαρτώνται από ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο βαθμός οργάνωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο αβεβαιότητας. Για παράδειγμα, η αυξημένη εξωτερίκευση λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις με υψηλότερο βαθμό αβεβαιότητας, καθώς μειώνει την ανάγκη για προσαρμογές στο προσωπικό καθώς και για αναδιανομή των εργασιών του τμήματος. Αναφορικά με το μέγεθος της επιχείρησης, οι μικρές, μικρομεσαίες (SMEs) και σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να επιτύχουν σε μεγαλύτερο βαθμό οικονομίες κλίμακας κατά την διάρκεια ενός προγράμματος outsourcing σε σχέση με τις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, αφού οι τελευταίες έχουν την δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας πριν την εισαγωγή τους σε ένα τέτοιο πρόγραμμα (Michael Dickmann 2005)<sup>19</sup>.

### **3.7 Μειονεκτήματα-Κίνδυνοι**

Ωστόσο, οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν από την υιοθέτηση μιας συνεργασίας εξωτερικής ανάθεσης είναι ποικίλοι και δεν περιορίζονται μόνο στην αδυναμία του προμηθευτή να παράσχει τις επιθυμητές υπηρεσίες. Αντίθετα, το εύρος τους εκτείνεται από την

---

<sup>19</sup> . Michael Dickmann, “Trapped in Administration-Exploring Options to Free Human Resources”, February 2005, Cranfield School of Management, Cranfield University

δημιουργία αρνητικών επιπτώσεων στο εσωτερικό (κόστος, προσωπικό) μέχρι την επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (καταστροφή της δημόσιας εικόνας).

Παρακάτω, παρατίθενται αρχικά οι πιθανές αδυναμίες από την πλευρά του προμηθευτή που επηρεάζουν αρνητικά την επιχείρηση και κατόπιν οι δυσχερείς επιπτώσεις που δημιουργούνται από την ίδια την επιχείρηση.

### 3.7.1 Από την πλευρά του προμηθευτή

#### ► Έλλειψη επαρκούς γνώσης και εμπειρίας

Δεν διαθέτουν όλοι οι προμηθευτές την απαιτούμενη εμπειρία και εξειδίκευση που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διεκπεραίωση εξωτερικής ανάθεσης, κάτι που μπορεί να κοστίσει μακροπρόθεσμα στην επιχείρηση.

#### ► Ανεπιτυχές ταίριασμα της κουλτούρας της επιχείρησης με αυτήν της προμηθεύτριας εταιρείας

Δεν είναι λίγες οι φορές που τόσο η κουλτούρα όσο και η φιλοσοφία της προμηθεύτριας εταιρείας δεν συνάδουν με αυτήν της επιχείρησης που εξωτερικεύει τις εργασίες της, γεγονός που εμποδίζει την επιτυχία του εγχειρήματος.

#### ► Οικονομική αστάθεια της εταιρείας του πωλητή

Η ασταθής οικονομική πορεία του προμηθευτή μπορεί να δημιουργήσει στο μέλλον αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη ή ακόμη και βίαιη διακοπή του συμβολαίου, κάτι που ζημιώνει την επιχείρηση ανεπανόρθωτα.

► Μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Αυτό συμβαίνει είτε λόγω της αδυναμίας του προμηθευτή να ανταποκριθεί σε πολυάριθμους πελάτες δίνοντας σε καθέναν από αυτούς προτεραιότητα, είτε διότι δεν διαθέτει την απαιτούμενη και αναβαθμισμένη τεχνολογία ή/και τις απαιτούμενες δεξιότητες.

► Έλλειψη διαφάνειας στον χειρισμό των διαδικασιών

Η έλλειψη διαφάνειας προκύπτει από τα ανεπαρκή συστήματα παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης του προμηθευτή καθώς και από την ελλιπή διαχείριση της σχέσης από την επιχείρηση γεγονός που συντελεί στην ανεπιτυχή διεκπεραίωση ενός προγράμματος outsourcing.

### 3.7.2 Από την πλευρά της επιχείρησης

► Περιορισμός της δυνατότητας πλήρους ελέγχου στις εξωτερικευόμενες εργασίες

Το σημαντικότερο ίσως μειονέκτημα που καταγράφει η βιβλιογραφία και μαρτυρεί η πρακτική είναι η μείωση του ελέγχου της επιχείρησης στις εργασίες που έχει εκχωρήσει με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παρακολουθήσει στενά τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες και τον βαθμό στον οποίο η εκτέλεσή τους εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ακόμη στην μείωση του ελέγχου συμπεριλαμβάνεται και η αδυναμία της επιχείρησης να διασφαλίζει το απόρρητο των δεδομένων και των συναλλαγών.

► Δυσκολία στην διαχείριση της σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή

Πολλές φορές η αποτελεσματική διοίκηση της σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή δεν είναι εφικτή λόγω των ανεπαρκών συστημάτων μέτρησης και παρακολούθησης της απόδοσής του.

► Μείωση του βαθμού αναστρεψιμότητας (Reversibility)

Η εξωτερίκευση μιας δραστηριότητας ενέχει το ρίσκο να εγκλωβιστεί ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση σε μια λανθασμένη απόφαση καθώς σε περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να επαναφέρει τις εξωτερικευμένες εργασίες της πίσω στο εσωτερικό, αναγκάζεται να αντιμετωπίσει δυσκολίες κυρίως οικονομικής φύσης.

► Επιβάρυνση της επιχείρησης με επιπλέον κόστη (hidden costs)

Η εξωτερίκευση των εργασιών ενδεχομένως να αποκαλύψει την ύπαρξη κρυμμένου κόστους που σε κάθε περίπτωση επιβαρύνει την επιχείρηση.

► Κόστη Συμβολαίου

Το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την σύναψη και την διοίκηση ενός συμβολαίου δημιουργεί επιπρόσθετο κόστος που επιβαρύνει την επιχείρηση αυξάνοντας σημαντικά την συνολική επένδυση για το outsourcing.

► Κόστος προσαρμογής συμβολαίου

Οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εξωτερικό προμηθευτή, επιδιώκουν να ανανεώνουν το συμβόλαιό τους και να το προσαρμόζουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις μεταβολές της ζήτησης. Επειδή,

όμως, μια τέτοια διαδικασία δημιουργεί ακόμη υψηλότερο κόστος, πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που μένουν πίσω στην αλλαγή κάτι που μειώνει την ευελιξία τους και την εναρμόνισή τους με τις νέες συνθήκες.

► Αντίσταση του εσωτερικού της επιχείρησης στην αλλαγή

Δεν είναι πάντα εύκολο να μπορέσουν οι μηχανισμοί της επιχείρησης να εναρμονιστούν με τα νέα δεδομένα και τις νέες συνθήκες με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση στο εσωτερικό και να μην αντιμετωπίζεται το outsourcing ως αναπόσπαστο μέρος της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής.

► Αντίδραση του προσωπικού λόγω ανεπαρκούς επικοινωνίας της απόφασης από την πλευρά της διοίκησης

Η ελλιπής πληροφόρηση της απόφασης της εξωτερικής ανάθεσης στο προσωπικό δημιουργεί μια σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων που ξεκινούν από την ανασφάλεια του προσωπικού, την μείωση του ηθικού του προσωπικού και πολλές φορές στην οικιοθελή αποχώρηση μέρους του προσωπικού λόγω των συνθηκών αβεβαιότητας που δημιουργούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης.

► Διαρροή εξειδικευμένου προσωπικού

Πολλές φορές η πτώση του ηθικού των εργαζομένων και η δημιουργία συνθηκών αβεβαιότητας οδηγούν στην διαρροή από την επιχείρηση του χρήσιμου και απαραίτητου για αυτήν προσωπικού.



► Δημιουργία συναισθήματος ανασφάλειας του προσωπικού λόγω ελλιπούς ενημέρωσης όσον αφορά τις παραμέτρους που σχετίζονται με την απόφαση της επιχείρησης για εξωτερίκευση εργασιών της

► Επίπτωση στην δημόσια εικόνα

Η δημόσια εικόνα μιας επιχείρησης καταστρέφεται, όταν για την εξυπηρέτηση των σκοπών του outsourcing απολύεται μεγάλος όγκος εργαζομένων

Εντούτοις, τα περισσότερα από τα παραπάνω φερόμενα ως μειονεκτήματα δεν είναι αδύνατο να προβλεφθούν και να υπερνικηθούν. Υπάρχουν παράγοντες που εάν εξεταστούν σχολαστικά και βήματα που αν τηρηθούν προσεκτικά, δημιουργούν το μέγιστο δυνατό όφελος για την επιχείρηση και συντελούν στην μείωση των κινδύνων στο ελάχιστο.

### **3.8 Παράγοντες Αποτελεσματικού Outsourcing**

Η πορεία της χρησιμοποίησης του θεσμού του outsourcing έχει αποδείξει πως δεν είναι όλες οι συμφωνίες που συνάπτονται εξίσου επιτυχημένες και δεν επιτυγχάνονται πάντα τα προσδοκώμενα οφέλη για την επιχείρηση. Ωστόσο η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει στοιχεία που όταν λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση οι κίνδυνοι από το outsourcing μειώνονται και τα προσλαμβανόμενα οφέλη αυξάνονται. Έμφαση δίνεται σε θέματα στρατηγικής ανάλυσης των στόχων της επιχείρησης, σε θέματα επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή και διαχείρισης της σχέσης με τον προμηθευτή

(vendor management) κατά την διάρκεια ενός συμβολαίου outsourcing καθώς και σε θέματα επικοινωνίας της απόφασης με το υφιστάμενο προσωπικό.

### 3.8.1 Στρατηγική Ανάλυση και Καθορισμός Οργανωσιακών Στόχων

Πριν την λήψη οποιασδήποτε απόφασης για αλλαγή στην στρατηγική της, η επιχείρηση οφείλει να αναλύσει την υπάρχουσα στρατηγική της, τους στόχους της για το μέλλον και τα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει από την επικείμενη αλλαγή. Μπορεί να υπάρχουν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί αντικειμενικοί στόχοι, οι οποίοι να είναι λειτουργικοί αλλά και να σχετίζονται με τον οργανισμό. Μπορεί να υπάρχουν στόχοι σχετικά με το κόστος, τη βελτίωση της απόδοσης, την αντίληψη της αγοράς, την ικανοποίηση των πελατών, κλπ. Επειδή η υλοποίηση μιας σχέσης Outsourcing επηρεάζει μεσοπρόθεσμα τους στρατηγικούς στόχους, αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά και να τροποποιούνται κατάλληλα.

Τα στάδια που παρεμβάλλονται από την πρόθεση χρήσης της στρατηγικής του outsourcing, μέχρι την τελική απόφαση για την υλοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος περιλαμβάνουν πρωτίστως τον εντοπισμό των υπονηφίων εργασιών προς εξωτερίκευση, την ανάλυση του κόστους παροχής υπηρεσιών, την ανάλυση της προσδοκώμενης ποιότητας υπηρεσιών από τον προμηθευτή και κυρίως τον εντοπισμό των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών και οφελών (Embleton, Wright, 1998)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> . Embleton and Wright (1998), “ A practical guide to successful outsourcing”, Empowerment in organizations, Vol. 7

◆ Καθορισμός υποψηφίων εργασιών προς εξωτερίκευση

Οι εργασίες που αποφασίζει η επιχείρηση να εξωτερικεύσει υποδεικνύονται συνήθως είτε μέσω της θεωρίας του κόστους συναλλαγών είτε μέσω της θεωρίας των θεμελιωδών ικανοτήτων της επιχείρησης. Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία που πρώτος διατύπωσε ο Williamson (1975), η επιχείρηση θα εξωτερικεύσει τις εργασίες εκείνες που το κόστος συναλλαγής τους είναι υψηλότερο όταν αυτές εκτελούνται ενδοεπιχειρησιακά και χαμηλότερο όταν ανατίθενται εξωτερικά. Από την άλλη πλευρά, η θεωρία των θεμελιωδών ικανοτήτων υποστηρίζει πως οι εργασίες που πρέπει να εξωτερικευθούν είναι αυτές που δεν σχετίζονται με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης (core competencies). Οι Quinn και Hilmer (1994)<sup>21</sup> διατυπώνουν την άποψη πως τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων προς εξωτερίκευση εργασιών είναι η συχνότητα επανάληψης της εργασίας, το επίπεδο γνώσης που απαιτείται για την εκτέλεσή της, ο βαθμός δυσκολίας της, η πληθώρα διαθέσιμων εξωτερικών προμηθευτών που μπορούν να αναλάβουν την εργασία και η ανταγωνιστικότητα.

◆ Ανάλυση του κόστους παροχής υπηρεσιών

Πριν την τελική απόφαση των εργασιών που πρόκειται να εξωτερικευθούν, κρίνεται απαραίτητη ο καθορισμός του κόστους της ανάθεσης εξωτερικά είτε πρόκειται για το κόστος που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση είτε για αυτό που την επηρεάζει έμμεσα.

◆ Καθορισμός του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών

---

<sup>21</sup> . Quinn J.B. and Hilmer F. (1994), “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review

Η απόφαση για εξωτερική ανάθεση προϋποθέτει πως η επιχείρηση επιδιώκει υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών από την πλευρά του προμηθευτή. Η ανάλυση του επιπέδου αυτού καθορίζει, συν τοις άλλης, την απόφαση της επιχείρησης.

♦ Καθορισμός Βραχυπρόθεσμων και Μακροπρόθεσμων ωφελειών

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάλυσης και του καθορισμού των μελλοντικών στρατηγικών στόχων, εντάσσεται και ο προσδιορισμός των μελλοντικών ωφελειών που επιδιώκονται από την διαδικασία του outsourcing.

### 3.8.2 Επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή

Κάθε επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει σε μια σύναψη συνεργασίας outsourcing, ουσιαστικά προβαίνει σε μια επένδυση των επιχειρηματικών της πόρων επιδιώκοντας αλλαγή στην στρατηγική της, είναι πολύ σημαντικό να επιτύχει μια συνεργασία που θα την καλύπτει σε επίπεδο προμηθευτή και κατά συνέπεια σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα βασικότερα κριτήρια σύμφωνα με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών outsourcing Hewitt Associates<sup>22</sup> για την επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή είναι το υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, η παρελθούσα εμπειρία του προμηθευτή, η εξασφάλιση μείωσης κόστους των υπηρεσιών και η συμβατότητα με τον προμηθευτή σε θέματα εταιρικής κουλτούρας. Ακολουθούν παράμετροι όπως ο επαγγελματισμός, η αξιοπιστία, η αποτελεσματικότητα, η εξειδίκευση και το επίπεδο τεχνογνωσίας της προμηθεύτριας εταιρείας.

---

<sup>22</sup> . “Outsourcing vs Insourcing” , <http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/KnowledgeCenter/ArticlesReports/Topic.aspx?tid=51>

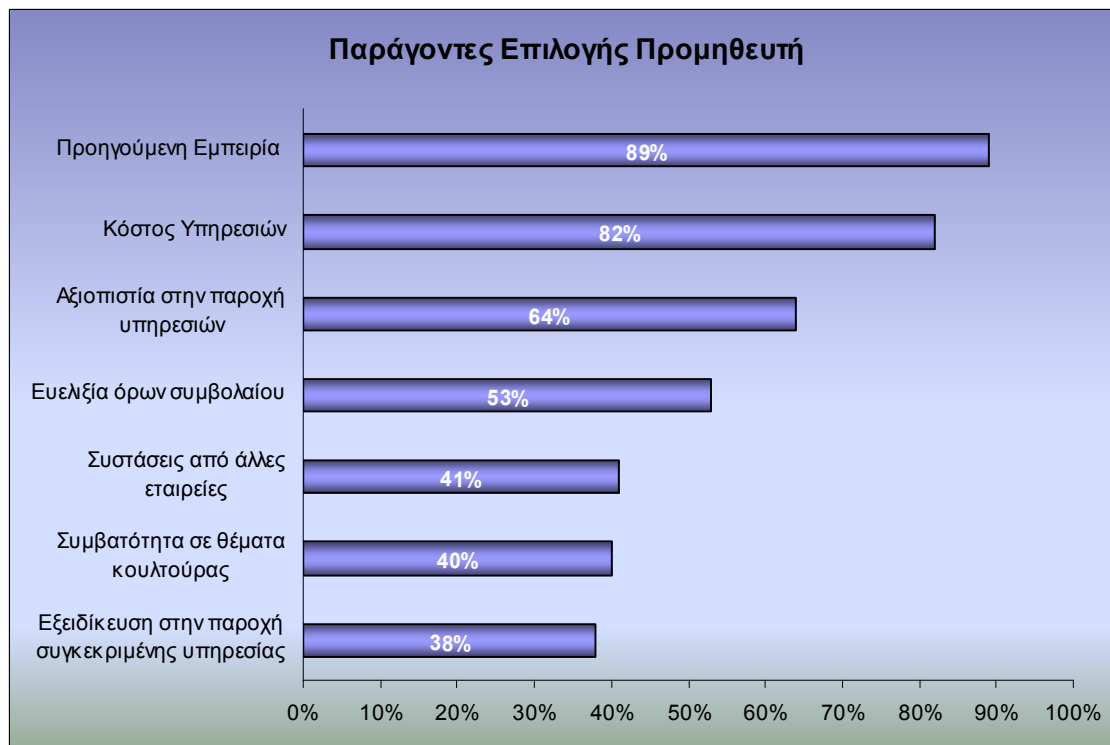
Η διερεύνηση και εξασφάλιση των παραπάνω στοιχείων ένα σημαντικό βήμα μιας επιτυχούς συνεργασίας outsourcing. Σε αυτό το στάδιο, βασικότερα σημεία που πρέπει ο υποψήφιος πωλητής να πληρεί είναι η εμπειρία, η εξειδίκευση και το ιστορικό επιτυχημένων συνεργασιών ώστε να διασφαλίσει η επιχείρηση την εγκυρότητα της συνεργασίας της με τον πωλητή, την αξιοπιστία στην συνεργασία τους και την εξειδίκευση του στην παροχή των ανάλογων υπηρεσιών. Η μέθοδος που συνήθως ακολουθείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις προκειμένου για την διασφάλιση αυτών των προϋποθέσεων είναι η σύνταξη αναφορών RFP's (Request For Proposal) ή/και RFI's (Request For Information). Πρόκειται για εργαλεία που βοηθούν στην αποκόμιση μιας όσο το δυνατό πληρέστερης εικόνας για τον υποψήφιο πωλητή η αξιολόγηση της οποίας οδηγεί στην καταλληλότερη επιλογή.

Πιο συγκεκριμένα, η προετοιμασία αναφοράς RFI's (Request For Information) είναι αυτή που θα δώσει μια αρχική εικόνα για το ιστορικό των συνεργασιών του πωλητή, τις παρεχόμενες υπηρεσίες του και τον βαθμό επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων από παρελθούσες συνεργασίες του. Πρόκειται για πληροφορίες που συλλέγει η επιχείρηση μέσα από την αγορά καθώς και από τα αρχεία που παραχωρεί ο ίδιος ο πωλητής στην διάθεση της. Ακολουθεί, η διενέργεια αναφορών RFP's (Request For Proposal) που στόχο έχουν την εκτίμηση του πωλητή σε επίπεδο δομής της εταιρείας, διαθέσιμων πόρων, υποδομής, προσωπικού της εταιρείας, διαδικασιών και φιλοσοφίας που ακολουθεί στην λειτουργία της, στοιχεία που συλλέγονται από έρευνες της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων, από επισκέψεις στον χώρο του πωλητή, από συνεντεύξεις των υπευθύνων για το έργο και των εργαζομένων που το διεκπεραιώνουν. Τέλος, χρησιμοποιούνται οικονομικά

στοιχεία που να διασφαλίζουν την οικονομική σταθερότητα και ευρωστία της εταιρείας καθώς και ελέγχονται οι σχετικές άδειες λειτουργίας.

Σε επόμενο στάδιο και πέρα όμως από την αξιολόγηση των απτών στοιχείων της εταιρείας παροχής υπηρεσιών, η επιχείρηση αγοραστής πρέπει να εξετάσει και να αξιολογήσει και μια άλλη παράμετρο εξίσου σημαντική που θα της επιτρέψει την εξασφάλιση μιας επιτυχούς συνεργασίας· αυτήν της συμβατότητας σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας με την προμηθεύτρια εταιρεία. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα που βασίζεται στην πεποίθηση πως η όλη φιλοσοφία του outsourcing δεν περιορίζεται στην σύναψη μιας απλής συμφωνίας που διασφαλίζεται με την υπογραφή κάποιων όρων συμβολαίου μεταξύ των ενεχομένων. Αντίθετα, πρόκειται για μια συνεργασία στρατηγικής σημασίας με έμφαση στην στενή σχέση και συνεργασία μεταξύ αγοραστή-πωλητή γεγονός που εξηγεί την αναγκαιότητα σύμπτωσης των δύο εταιρειών σε θέματα εταιρικής κουλτούρας. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που κάθε επιχείρηση που εξωτερικεύει τις λειτουργίες της πρέπει να επενδύσει σε αυτό που οι ειδικοί ονομάζουν «Διοίκηση Σχέσης με τον Προμηθευτή» (Vendor Management).

Στο παρακάτω γράφημα παρατίθενται συνοπτικά οι κυριότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή ενός πωλητή υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού.



Πηγή: SHRM, *Human Resources Outsourcing Survey Report 2004*<sup>23</sup>

#### **Γράφημα 5:** Παράγοντες Επιλογής Κατάλληλου Προμηθευτή

Σύμφωνα με το γράφημα, η παρελθούσα εμπειρία σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος παροχής υπηρεσιών διαμορφώνουν κατά βάση τα κριτήρια για την επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή, ενώ λίγη σημασία φαίνεται να αποδίδουν οι επιχειρήσεις σε θέματα συμβατότητας εταιρικής κουλτούρας, γεγονός που όπως επισημαίνεται από την βιβλιογραφία αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες αποτυχίας προγραμμάτων outsourcing.

<sup>23</sup> . [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

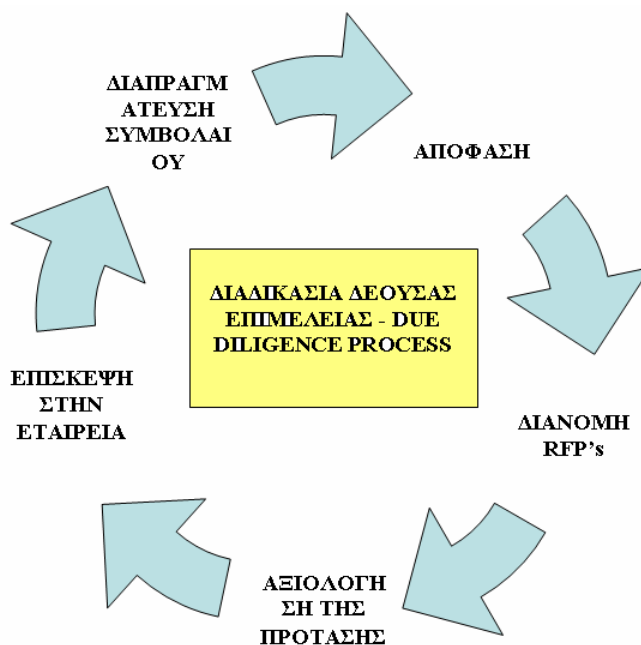
### 3.8.3 Αποτελεσματική Επικοινωνία κατά την Διαπραγμάτευση

Οι ειδικοί τονίζουν πως η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και του outsourcer μπορεί να επιδράσει καταστροφικά στην επιτυχία του προγράμματος. Είναι μείζονος σημασίας η δυνατότητα του οργανισμού να έχει συγκεκριμενοποιήσει από την αρχή της διαπραγμάτευσης τους στόχους του και τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει μέσω της εξωτερίκευσης των εργασιών του έτσι ώστε μέσω μιας διαλογικής επεξεργασίας του αιτήματός του με τον προμηθευτή, να μπορέσουν να καταλήξουν σε ένα πλαίσιο υπηρεσιών που θα προσδώσει τα μέγιστα οφέλη στον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο της επικοινωνίας, βασικό ρόλο παίζει από την πλευρά του οργανισμού η δυνατότητα να είναι ευέλικτος και από την πλευρά του προμηθευτή η δυνατότητά του να αφογκραστεί τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη του.

Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή αναφέρεται στην βιβλιογραφία και σαν Due diligence phase ή διαφορετικά « η φάση της δέουσας επιμέλειας και του νομικού ελέγχου» και αφορά στην χρονική περίοδο που μεσολαβεί μεταξύ της υπογραφής μιας επιστολής προθέσεως και της υπογραφής της πραγματικής σύμβασης.

Παρακάτω παρατίθενται διαγραμματικά τα στάδια που παρεμβάλλονται κατά την διάρκεια αυτής της φάσης.





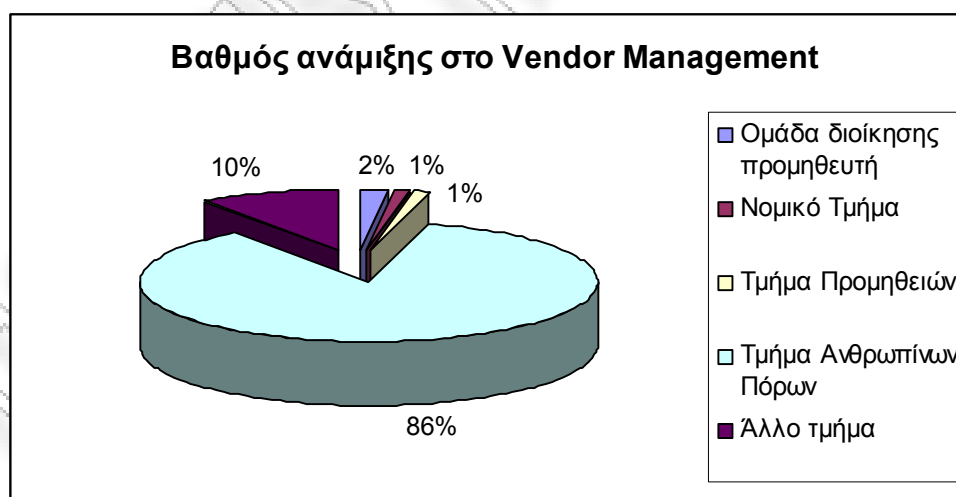
**Σχήμα 3:** Διαδικασία Δέουσας Επιμέλειας – Due Diligence Process

#### 3.8.4 Vendor Management

Όπως έχει προαναφερθεί, η διαδικασία του outsourcing δεν τερματίζεται με την εκχώρηση των λειτουργιών της επιχείρησης στον πωλητή υπηρεσιών. Είναι μια συνεχόμενη διαδικασία η επιτυχία της οποίας διασφαλίζεται με την συνεχή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των δύο. Οι λειτουργίες που εξωτερικεύονται εξακολουθούν να ανήκουν στην επιχείρηση αλλά εκτελούνται από τον εξωτερικό συνεργάτη. Αυτή ακριβώς είναι και η λογική του Vendor Management στο οποίο οφείλει να επενδύει κάθε επιχείρηση προκειμένου να διασφαλίσει ότι η συνεργασία αυτή τηρεί τους συμφωνηθέντες όρους και ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις αρχικές προσδοκίες της επιχείρησης.

Όπως παρατηρεί η σχετική βιβλιογραφία, η διαδικασία outsourcing απαιτεί την δημιουργία μιας αμφίπλευρης σχέσης μέσα στην οποία ο προμηθευτής εκλαμβάνεται ως στρατηγικός εταίρος της επιχείρησης ο οποίος θα δημιουργήσει μέσα από την μεταξύ τους συνεργασία, αξία για την επιχείρηση. Σύμφωνα, μάλιστα με τον Andrew Woolf, ανώτερο στέλεχος της εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα HR Accenture, «η επιτυχημένη εκτέλεση ενός εγχειρήματος outsourcing εξαρτάται κάθε φορά από την αποτελεσματικότητα της σχέσης με τον προμηθευτή»<sup>24</sup>.

Η διοίκηση της σχέσης με τον πωλητή μπορεί να πραγματοποιείται από μια ειδικά διαμορφωμένη για αυτό τον σκοπό ομάδα ή από το ίδιο το τμήμα HR. Παρακάτω, παρατίθενται τα ποσοστά ανάμιξης των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης κατά την διάρκεια της διοίκησης της σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή, όπως αυτά καταγράφηκαν από την σχετική έρευνα του BNA (2004)<sup>25</sup>.



**Γράφημα 6:** Βαθμός Ανάμιξης στο Vendor Management

<sup>24</sup> . [www.humanresourcesmagazine.com.au/browse\\_news.asp?CatID=1287](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/browse_news.asp?CatID=1287)

<sup>25</sup> . BNA (2004), HR Department benchmarks and analysis, 2004, Washington DC

Όπως είναι αναμενόμενο, τον πρωταρχικό λόγο στην διαχείριση της σχέσης της επιχείρησης με τον προμηθευτή έχει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων καθώς είναι εκείνο που μπορεί να παρακολουθήσει άμεσα τις αλλαγές που προκύπτουν από την διαδικασία της εξωτερίκευσης, άρα και το πλέον αρμόδιο να διαχειριστεί την σχέση της επιχείρησης με τον προμηθευτή της.

### 3.8.5 Διασφάλιση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Management – SLM)

Η έννοια της Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Management) είναι σχετικά καινούρια, και προέκυψε αναπόφευκτα από την εξέλιξη του outsourcing σε στρατηγική έννοια για τους οργανισμούς. Έχει διαπιστωθεί ότι χωρίς την κατάλληλη διαχείριση (στο κέντρο της οποίας είναι η μέτρηση), οποιοσδήποτε μηχανισμός outsourcing είναι επιρρεπής να αποτύχει ή τουλάχιστον να μη λειτουργεί τόσο αποδοτικά όσο θα έπρεπε. Εάν υπάρχει μια σχέση, αλλά και διαχείριση outsourcing, τότε θα πρέπει να υπάρχει και Service Level Management που επικυρώνεται μέσω της σύναψης ξεχωριστής Σύμβασης Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων – Service Level Agreement (Παράρτημα II).

Κατά κύριο λόγο, το Service Level Management έχει σκοπό τη μέτρηση, παρακολούθηση και έκδοση αναφορών σχετικά με τα επίπεδα υπηρεσιών. Κατά δεύτερο λόγο, έχει σκοπό τον καθορισμό των ενεργειών που απαιτούνται για την

τήρηση και/ή την πιθανή επιδιόρθωση των επιπέδων υπηρεσιών (ή την τροποποίησή τους σύμφωνα με στρατηγικές αποφάσεις).

Η Διασφάλιση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Management) είναι και για τις δύο πλευρές του συμφωνητικού, μια διεργασία συνεχούς εκμάθησης, αναθεώρησης, ανάλυσης και ελέγχου αλλαγών. Το κοινό όραμα, είναι βασικό στοιχείο στην επιτυχία αυτής της διεργασίας. Οι δύο πλευρές πρέπει να συνεργάζονται για την επίλυση των ζητημάτων που είναι σίγουρο ότι θα προκύπτουν σε συνεχή βάση, και με την ανάλυση και εκμάθηση που προκύπτει, θα έχουν τη δυνατότητα σταδιακά να προβλέπουν όλο και πιο πολύ τα τυχόν προβλήματα.

#### 3.8.6 Επικοινωνία της Απόφασης στο Προσωπικό

Η επικοινωνία κάθε απόφασης για αλλαγή στο προσωπικό κρίνεται απαραίτητη ιδιαίτερα όταν από αυτήν επηρεάζονται άμεσα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η σωστή και ακριβής πληροφόρηση των εργαζομένων όσον αφορά σε όλες τις παραμέτρους στις οποίες συνίσταται μια συμφωνία outsourcing θα συνεισφέρει θετικά στην συνεργασία του δυναμικού με τον εξωτερικό προμηθευτή, στην ενίσχυση του ομαδικού τρόπου προσέγγισης της συνεργασίας, στην αποφυγή αποδυνάμωσης του ηθικού των εργαζομένων που μπορεί να νιώσουν την συγκεκριμένη απόφαση ως απειλή για την θέση τους στην επιχείρηση και εν τέλει στην επιτυχή αφομοίωση του εξωτερικού συνεργάτη ως στρατηγικού σύμμαχου της επιχείρησης.

Θέτοντας την απόφαση εξωτερίκευσης σε προοπτική θα βοηθήσει να αντιμετωπιστεί το κλίμα ανασφάλειας το οποίο ενδεχομένως ανακύψει. Δεν αρκεί απλώς να ανακοινωθεί η απόφαση, αλλά είναι σημαντικό να προβλεφθούν και να καταπολεμηθούν αρνητικές φήμες. Η στρατηγική απόφαση εξωτερίκευσης συχνά δημιουργεί καινούριες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους σε περίπτωση που πρόκειται να προσληφθούν από την εταιρεία του προμηθευτή.

### **3.9 Τα Στάδια Ενός Αποτελεσματικού Προγράμματος Outsourcing**

Κάθε επιχείρηση που αποφασίζει να εμπλακεί σε μια συμφωνία εξωτερικής ανάθεσης των λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού της, προσδοκά οφέλη όχι μόνο για το εν λόγω τμήμα αλλά και για την λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Γι' αυτό τον λόγο, είναι πολύ σημαντικό να έχει προηγουμένα αποσαφηνιστεί ο λόγος για τον οποίο αποφασίζει να συνεργαστεί με κάποιο εξωτερικό προμηθευτή καθώς επίσης και τους στόχους που επιδιώκει μέσα από αυτή την διαδικασία.

Κάθε τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού που αποφασίζει να αναθέσει σε εξωτερικό συνεργάτη κάποιες ή όλες από τις λειτουργίες του, οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα προκειμένου να οδηγηθεί στη σωστή απόφαση και να επωφεληθεί από την επερχόμενη αλλαγή στην διοίκηση του τμήματος. Οφείλει, δηλαδή, να προγραμματίσει τις ενέργειές του. Η όλη φιλοσοφία του προγραμματισμού εξαρτάται από δύο μεταβλητές · τον χρόνο και τις διαδικασίες (Mary F.Cook, 1999)<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> . Cook, M., "Outsourcing HR Functions", AMACOM, American Management Association, 1999, pp.17-27

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει κάθε εταιρεία εντολέας είναι αυτά που θα θέσουν τις βάσεις για την υιοθέτηση μιας σύμφωνης με τους στόχους και προσαρμοσμένης με τις ανάγκες της επιχείρησης συμφωνίας ενώ ταυτόχρονα θα αποτελέσουν υψίστης σημασίας παράγοντα για την επιτυχημένη αλλαγή της στρατηγικής που επιθυμεί μέσω της διαδικασίας του outsourcing.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η διαδικασία αυτή δεν αποφασίζεται ούτε κατευθύνεται από ένα ή λίγα μόνο άτομα του τμήματος ΔΑΔ. Πρόκειται για μια απόφαση που όπως όλες οι στρατηγικές αποφάσεις εμπλέκει και αφορά όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση (stakeholders). Αντιθέτως, διαμορφώνεται εκ νέου μια ομάδα που αναλαμβάνει την ανάθεση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο της διαδικασίας και που αποτελείται από εκπροσώπους του τμήματος HR, υψηλόβαθμα στελέχη που εμπλέκονται στην διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital asset management) και στην απόδοση της επένδυσης (Return on Investment). Η ομάδα αυτή, λοιπόν, θα πρέπει να συνεργαστεί καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας του outsourcing ακολουθώντας μια σειρά από βήματα που ποικίλλουν ανά επιχείρηση.

Τα παρακάτω στάδια παρατίθενται ενδεικτικά και δεν αποτελούν απαραίτητα καθολική πρακτική όλων των επιχειρήσεων που αποφασίζουν να δημιουργήσουν μια συμφωνία outsourcing. Διαφέρουν, δε, ανάλογα με τα χρονικά περιθώρια και τους χρηματικούς πόρους που έχει κάθε επιχείρηση στην διάθεσή της, ανάλογα με το πλήθος και την πολυπλοκότητα των εργασιών που επιθυμεί να εξωτερικεύσει καθώς και σύμφωνα με το μέγεθος της αλλαγής που θέλει να επιτύχει στο τμήμα ΔΑΔ και κατά συνέπεια στην επιχείρηση ολόκληρη.

### ***Τα στάδια μιας επιτυχούς διαδικασίας outsourcing***

3.9.1 Καθορισμός των οργανωσιακών στόχων σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης

Ο σαφής και ακριβής προσδιορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και των αποτελεσμάτων στα οποία προσβλέπει ένα πρόγραμμα εξωτερίκευσης εργασιών είναι το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα στο οποίο πρέπει να προβεί το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού από την στιγμή που αποφασίζει να αλλάξει την στρατηγική του και να διεκπεραιώσει τις εργασίες του με διαφορετικό τρόπο. Ο καθορισμός των στόχων πρέπει να γίνεται, δε, σύμφωνα με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, με την κουλτούρα της και την οργανωσιακή φιλοσοφία της. Αφού γίνει ο καθορισμός των στόχων, τα αρμόδια στελέχη του τμήματος ΔΑΔ είναι σε θέση να εντοπίσουν τις ανάγκες του τμήματος και με βάσει τους διαθέσιμους πόρους και τις δυνατότητες του, να αποφασίσουν ποιες θα είναι οι εργασίες εκείνες που μπορούν να εξωτερικευθούν επιτυχώς. Το αντικείμενο και οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να οριστούν έτσι ώστε να είναι κατανοητό το κατά πόσο είναι δυνατή η ολοκλήρωση και υλοποίηση του έργου εντός ρεαλιστικών προθεσμιών. Πρέπει συνεπώς να δημιουργηθεί ένα σχέδιο που θα αφορά το χρόνο, τη χρηματοδότηση και τους διαθέσιμους πόρους.

3.9.2 Επικοινωνία της απόφασης με το προσωπικό

Η επικοινωνία των επερχόμενων αλλαγών και εξελίξεων στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης με το προσωπικό είναι ένα βήμα ιδιαίτερα ευαίσθητο και πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή από τα στελέχη της επιχείρησης. Η απόφαση για

εξωτερίκευση ορισμένων εργασιών σε ένα τμήμα ενδεχομένως να δημιουργήσει ανασφάλεια στους εργαζομένους του τμήματος και αυτό με την σειρά να αποτελέσει τροχοπέδη στην διατήρηση της επίδοσης τους. Το τμήμα ΔΑΔ οφείλει πρωτίστως να επικοινωνήσει με σαφήνεια την απόφαση στο προσωπικό και να το ενημερώσει για τις επερχόμενες εξελίξεις κάνοντας το προσωπικό να αισθανθεί συνέταιρος σε αυτή την απόφαση και όχι απλός παρατηρητής. Η απόλυση μέρους του προσωπικού δεν είναι πάντα απαραίτητη διότι ακόμα και αν ένα κομμάτι της λειτουργίας του τμήματος έχει εξωτερικευθεί, πάντα θα χρειάζονται άτομα μέσα από την επιχείρηση για να ελέγχουν και να κατευθύνουν το πρόγραμμα. Τέλος υπάρχει ακόμη το ενδεχόμενο μεταφοράς του προσωπικού από την επιχείρηση στην εταιρεία προμηθευτή. Σε κάθε περίπτωση το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται είτε γραπτώς είτε προφορικώς για την τοποθέτησή του απέναντι στις εξελίξεις.

### 3.9.3 Διενέργεια Ανάλυσης Κόστους-Ωφέλειας

Αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης που αποφασίζει να εξωτερικεύσει τις λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ είναι, κατά κύριο λόγο, η εξοικονόμηση κόστους και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Αυτό που οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να προβλέψουν είναι ο βαθμός αύξησης της αποτελεσματικότητας του τμήματος, ο βαθμός μείωσης του γενικού και διοικητικού κόστους (General and Administrative Costs) καθώς και η πιθανή απόδοση της επένδυσης (Return On Investment). Ο συνηθέστερος τρόπος για να μπορέσουν τα στελέχη να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για την επένδυση σε έναν εξωτερικό συνεργάτη είναι η διενέργεια μιας ανάλυσης Κόστους-Ωφέλειας (Cost-Benefit Analysis). Ο πιο απλός τρόπος διεξαγωγής μιας τέτοιας ανάλυσης, είναι η σύγκριση του κόστους που θα προέκυπτε αν οι επιλεγόμενες



εργασίες διεξάγονταν ενδοεπιχειρησιακά με τους υφιστάμενους πόρους σε υποδομές και δεξιότητες του προσωπικού σε σχέση με το κόστος της επένδυσης σε περίπτωση εξωτερικής ανάθεσης. (Υπόδειγμα ανάλυσης κόστους-ωφέλειας μιας επιχείρησης παρατίθεται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι).

### 3.9.4 Έρευνα και Προγραμματισμός

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν κάθε μια από τις διαφορετικές λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ. Γι' αυτό και είναι απαραίτητο ο επικείμενος αγοραστής-επιχείρηση να διερευνήσει ενδελεχώς την διαθεσιμότητα των πόρων του τμήματος ΔΑΔ, τις διαφορετικές ευκαιρίες και τα ρίσκα που μπορεί να προκύψουν από την εξωτερίκευση κάθε μιας από τις λειτουργίες του τμήματος, τους πιθανούς πωλητές διαδικασιών outsourcing και την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν προκειμένου να οδηγηθούν σε μια σωστή για την επιχείρηση απόφαση και να συνάψουν το συμβόλαιο εκείνο που θα τους εξασφαλίσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη ενώ ταυτόχρονα οι όροι του θα είναι σύμφωνοι με τους σκοπούς του προγράμματος.

### 3.9.5 Καθορισμός Χρονοδιαγράμματος

Η απόφαση για ανάθεση σε εξωτερικό προμηθευτή απαιτεί ένα σαφή και αυστηρό χρονικό προγραμματισμό που να περιλαμβάνει κάθε στάδιο της διαδικασίας της απόφασης outsourcing, της έρευνας των πιθανών προμηθευτών, της διαπραγμάτευσης και σύναψης του επιθυμητού συμβολαίου. Είναι πολύ σημαντικό να τηρείται το χρονοδιάγραμμα-το οποίο μπορεί να έχει διάρκεια από δύο το ελάχιστο μέχρι και πέντε

μήνες το μέγιστο, ανάλογα με τις ανάγκες και την διαπραγματευτική ικανότητα της επιχείρησης.

### 3.9.6 Εντοπισμός πιθανών Προμηθευτών

Σε αυτό το στάδιο η αγοράστρια εταιρεία πρέπει σε όσο το δυνατόν συντομότερο χρονικό διάστημα να διερευνήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες διαφορετικών προμηθευτών τόσο από άποψη κόστους όσο και από άποψη ποιότητας έτσι ώστε να γίνει η επιλογή του κατάλληλου προγράμματος χωρίς η επιχείρηση να αποκλίνει από τον προϋπολογισμό της ή από τους στόχους της.

### 3.9.7 Προετοιμασία αναφορών RFP's (Request For Proposal) ή/και RFI's (Request For Information)

Η σύνταξη αναφορών RFP και RFI χρησιμοποιείται από τις εταιρείες που θέλουν να αξιολογήσουν τους υποψήφιους προμηθευτές τους σε επίπεδο εμπειρίας, αξιοπιστίας και ποσοστού επιτυχούς διεκπεραίωσης ενός προγράμματος outsourcing. Αν και πρόκειται για μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα τόσο στην συλλογή των στοιχείων όσο και στην επεξεργασία τους, είναι εξαιρετικά χρήσιμη και απαραίτητη για κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιλέξει τον προμηθευτή εκείνο που θα εκπληρώσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης μέσα από το πρόγραμμα outsourcing. Πολλές επιχειρήσεις ωστόσο λόγω των περιορισμένων χρονικών περιθωρίων που έχουν στην διάθεσή τους, έχουν αντικαταστήσει τις αναφορές RFP's με μια πιο απλουστευμένη διαδικασία κατά την οποία γίνονται αναφορές (credit reports) μέσα στις ίδιες τις εταιρείες των υποψηφίων προμηθευτών. Οι αναφορές αυτές διενεργούνται από στελέχη του ενδιαφερόμενου αγοραστή τα οποία

ελέγχουν την καθημερινή διαδραστικότητα του παροχέα με τους πελάτες του καθώς και τον βαθμό καθημερινής απόδοσης του προσωπικού που εργάζεται στην υποψήφια εταιρεία σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν τεθεί από τον αγοραστή. Οι αναφορές αυτές διενεργούνται κυρίως μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης.

### 3.9.8 Τελική Επιλογή προμηθευτή

Τα στοιχεία που συλλέγονται μέσω της διαδικασίας των αναφορών αποτελούν την βάση δεδομένων για την σύνταξη υπολογιστικών φύλλων ανάλυσης των αγοραστών (vendor analysis spreadsheet). Με την βοήθεια αυτών των φύλλων γίνεται η συγκριτική ανάλυση και κατόπιν η τελική επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή που ταιριάζει περισσότερο με την κουλτούρα, τους στόχους και του προγράμματος της επιχείρησης αγοραστή.

Είναι ξεκάθαρο πως η όλη διαδικασία επιλογής, αν και αρκετά χρονοβόρα, είναι ο βασικότερος ίσως παράγοντας επιτυχούς έκβασης ενός προγράμματος outsourcing. Είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να σπαταλήσει πόρους και να αφιερώσει αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο από το να συνειδητοποιήσει σε μεταγενέστερο στάδιο πως ο προμηθευτής δεν μπορεί να παράσχει τις επιθυμητές υπηρεσίες ή πως η φιλοσοφία του δεν συνάδει με αυτήν του αγοραστή.

### 3.9.9 Διαπραγμάτευση Όρων Συμβολαίου

Η διαπραγμάτευση της συμφωνίας είναι το επόμενο πιο σημαντικό στάδιο μετά την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή και αυτό γιατί μια λάθος συμφωνία μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα όχι μόνο από άποψη απόδοσης του

προγράμματος αλλά κυρίως από άποψη κατασπατάλησης οικονομικών πόρων. Πρέπει πάντα η διαπραγμάτευση να γίνεται παρουσία δικηγόρων της εταιρείας αγοραστή και μόνο από στελέχη του τμήματος ΔΑΔ ικανά να διαπραγματευτούν και να διεκδικήσουν τους καλύτερους δυνατούς όρους του συμβολαίου.

3.9.10 Διαχείριση Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Management) και υπογραφή Σύμβασης Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (Service Level Agreement)

Η Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων είναι το κατώτερο επίπεδο στην ιεραρχία ενός διοικητικού οργανισμού και αντιπροσωπεύει τις λεπτομέρειες της σύμβασης σε επίπεδο υπηρεσιών. Πρόκειται για μία σύμβαση που καθορίζει την τεχνική υποστήριξη και τις επιχειρηματικές παραμέτρους που ο παροχέας υπηρεσιών θα παρέχει στον οργανισμό. Υπαγορεύει τα μέτρα για την εκτέλεση του έργου καθώς και τις ποινές (ρήτρες) για την αποτυχία εκπλήρωσής του.

3.9.11 Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος στόχων

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση δημιουργεί το χρονοδιάγραμμα σύμφωνα με το οποίο θα κινηθεί η προμηθεύτρια εταιρεία κατά την διάρκεια της συνεργασίας τους. Συνήθως το διάγραμμα αυτό περιλαμβάνεται στους όρους του συμβολαίου προκειμένου να γίνεται σαφές και από τις δύο πλευρές ποια θα είναι η εξέλιξη της συνεργασίας και ποια θα είναι τα χρονικά σημεία κατά τα οποία οι απαιτήσεις του ενός συμβαλλομένου με αυτές του άλλου συμβαλλομένου πρέπει να συμφωνούν. Η συμφωνία στους όρους και τις

απαιτήσεις γίνεται μέσω του σταδίου του ελέγχου της απόδοσης και της συμμόρφωσης με τους συμφωνηθείς όρους που αποτελεί το τελευταίο στάδιο.

### 3.9.12 Διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή

Η διαδικασία της εξωτερίκευσης διαδικασιών δεν ολοκληρώνεται με την ανάθεση της σε κάποιον επιλεγμένο προμηθευτή. Η λειτουργία που ανατίθεται δεν παύει να υφίσταται για την επιχείρηση καθ' όλο το διάστημα που προβλέπει το συμβόλαιο, αλλά μετατίθεται σε κάποιον εξωτερικό προμηθευτή εξακολουθώντας ωστόσο να αποτελεί κομμάτι της επιχείρησης. Γι' αυτό ακριβώς τον λόγο είναι ζωτικής σημασίας η δημιουργία μιας διαλογικής σχέσης μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή που να στηρίζεται στην συνεχή επικοινωνία και παρακολούθηση των εξελίξεων καθ' όλη την διάρκεια του συμβολαίου outsourcing. Για την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη διαχείριση της σχέσης με τον προμηθευτή προαπαιτούνται τα παρακάτω<sup>27</sup>:

√ Πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα Διαχείρισης Σχέσεων Παροχής Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων, η οποία θα έχει την απαιτούμενη εξουσία και ταλέντο, και η οποία θα αποκτήσει δομή με σαφείς ρόλους και υπευθυνότητες. Το κοινό όραμα πρέπει να τονιστεί εξ αρχής και να διαδίδεται μέχρι την ολοκλήρωση της σύμβασης.

√ Πρέπει να υπάρξει γνωριμία της άλλης πλευράς – δηλ. της ομάδας, των ρόλων και των λειτουργιών της. Η ανάθεση κοινών εργασιών μπορεί να ενθαρρύνει κάτι τέτοιο, όπως και η αμοιβαία συνεργασία. Υπάρχουν οφέλη που πρέπει να τύχουν

<sup>27</sup> . [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr), “Ο ολοκληρωμένος κύκλος ενός έργου”, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ειδική Γραμματεία για την Κοινωνία της Πληροφορίας

εκμετάλλευσης, π.χ. το εσωτερικό ανθρώπινο προσωπικό διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις των συστημάτων, ενώ ο παροχέας υπηρεσιών έχει μια ευρεία εικόνα των γενικών λειτουργιών.

√ Πρέπει να πραγματοποιούνται συχνά σωστά τηρούμενες συναντήσεις (πρακτικά, αρχικές και επαναληπτικές ενέργειες).

√ Το σχέδιο του έργου πρέπει να αναπτύσσεται με αμοιβαία προσπάθεια που θα εκδηλώνεται (κατά προτίμηση) από τους υπευθύνους έργου και των δύο πλευρών. Αυτός θα είναι ο πυρήνας όλων των συναντήσεων, ενώ οι αλλαγές/ενημερώσεις πρέπει να συμφωνούνται από κοινού.

√ Οι πιθανές καταστάσεις ανάγκης θα πρέπει να αντιμετωπίζονται μέσω σχεδίων έκτακτης ανάγκης. Χωρίς αυτά τα σχέδια, τα λειτουργικά σχέδια outsourcing είναι άσκοπα, εφόσον μια έκτακτη ανάγκη μπορεί κατά κανόνα να αποδιοργανώσει ολόκληρη την εταιρία.

√ Στρατηγική αποχώρησης – Μολονότι δεν επιδιώκεται ποτέ η χρήση του, ωστόσο αποτελεί ένα υγιές και θετικό θέμα συζήτησης, δεδομένου ότι η ανάλυσή του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη λεπτομερέστερη κατανόηση όλων των δυνατών εξελίξεων.

√ Μέτρηση απόδοσης – η μελέτη πρέπει να εξετάσει αρχικά τι θα μετράται και για ποιο λόγο. Ο σχεδιασμός Key Performance Indicators (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης ή KPI) είναι απαραίτητος, αλλά ορισμένες φορές πολύ δύσκολος, είτε για ποσοτικούς ή για ποιοτικούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης.

### 3.9.13 Έλεγχος της απόδοσης και της συμμόρφωσης με τους όρους της συμφωνίας (Vendor Performance/Key Performance Indicators)

Το τελευταίο στάδιο είναι εξίσου σημαντικό με αυτό της απόφασης και της υλοποίησης ενός προγράμματος outsourcing και αυτό γιατί μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί η αγοράστρια εταιρεία να διασφαλίσει την ομαλή και σύμφωνη με τους όρους του συμβολαίου- άρα και την επιτυχή-περάτωση του προγράμματος. Ο έλεγχος αυτός είναι τακτικός και αφορά στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, στην διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, στην μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών, στην τήρηση και συμμόρφωση με τους νόμους που διέπουν τις διάφορες εργασίες διοίκησης προσωπικού και σε οτιδήποτε απορρέει από τους όρους της σύμβασης. Η διαδικασία με την οποία διενεργείται ο τακτικός έλεγχος από την αγοράστρια εταιρεία καθώς και η απόδοση ποινής σε περίπτωση μη συμμόρφωσης αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης στους όρους του συμβολαίου και γίνεται αποδεκτός και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Συνήθως, δε, ο έλεγχος διενεργείται μέσω αναφορών που προκύπτουν από στοιχεία που κοινοποιεί η προμηθεύτρια εταιρεία στα στελέχη της επιχείρησης εντολέα καθώς και μέσω τακτικών επισκέψεων στελεχών της επιχείρησης (λογιστών, δικηγόρων, στελεχών του τμήματος ΔΑΔ) στον χώρο και τα αρχεία της εταιρείας εντολοδόχου.

### 3.9.14 Εκτέλεση διορθωτικών κινήσεων

Σε περιπτώσεις όπου η απόδοση από την εκτέλεση του προγράμματος outsourcing δεν είναι η αναμενόμενη ή δεν συνάδει με τους συμφωνηθέντες όρους του συμβολαίου, η επιχείρηση εντολοδόχος έχει το δικαίωμα να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, πάντα όμως χωρίς να μπορεί να προσβάλει τους όρους της σύμβασης. Αυτός είναι ένας

επιπλέον λόγος που φανερώνει πόσο σημαντική είναι η σωστή διαπραγμάτευση πριν την υπογραφή της σύμβασης.

Τα παραπάνω στάδια, αν και ενδεικτικά, καταδεικνύουν σε γενικές γραμμές ποια είναι τα πιο σημαντικά σημεία-ορόσημα προκειμένου για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος. Θα μπορούσαμε, ωστόσο, να συνοψίσουμε την όλη διαδικασία της απόφασης σε πέντε βασικά στάδια τα οποία περιλαμβάνουν τον καθορισμό των στόχων που η επιχείρηση επιδιώκει να πετύχει μέσω της αλλαγής, την διενέργεια μιας ανάλυσης κόστους-ωφέλειας προκειμένου για την απόφαση της εξωτερίκευσης των εργασιών της, την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή υπηρεσιών, την διαπραγμάτευση των όρων του συμβολαίου και τέλος την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης των διαδικασιών του προγράμματος outsourcing.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΗΡΟ

#### 4.1. Εισαγωγή

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την ανάγκη να μειώσουν το κόστος των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού τους αυξάνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Για πολλές από αυτούς, δε, η διαδικασία του outsourcing έχει γίνει σημαντικός σύμμαχος στον καθορισμό της στρατηγικής τους. Παρόλα αυτά, η διαδικασία λήψης της απόφασης για το αν και ποιες λειτουργίες τους θα πρέπει να ανατεθούν εξωτερικά και ποιες θα πρέπει να διατηρηθούν στο εσωτερικό τους αποτελεί πρόκληση για κάθε οργανισμό. Λόγω της ποικιλομορφίας και της πολυπλοκότητας των παραγόντων που επιδρούν στην απόφαση της εξωτερίκευσης, κάθε επιχείρηση οφείλει πρωτίστως να εκτιμήσει τους παράγοντες αυτούς βάσει των βραχυπρόθεσμων και κυρίως βάσει των μακροπρόθεσμων στόχων της.

Τα τελευταία 25 χρόνια η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών ήταν αυτή που εξηγούσε τους παράγοντες που ωθούν μια επιχείρηση στην εξωτερική ανάθεση. Πρώτος ο Coase (1937) ήταν αυτός που απέδειξε πως σε καταστάσεις αβεβαιότητας η επιχείρηση είναι προτιμότερο να διατηρεί στο εσωτερικό την εκτέλεση των λειτουργιών της, παραδοχή στην οποία στηρίχθηκε μετέπειτα η ανάπτυξη της θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών. Η θεωρία αυτή ενώ εστιάζει σε περισσότερο οικονομικές προσεγγίσεις, αγνοεί άλλους παράγοντες της οργανωσιακής συμπεριφοράς που παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην

διαμόρφωση μιας απόφασης outsourcing. Και είναι αυτή ακριβώς η παράλειψη που ήρθε πολύ αργότερα να καλύψει η θεωρία των Θεμελιωδών Ικανοτήτων.

#### 4.2. Outsourcing και Θεωρία Κόστους Συναλλαγών

Η Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών είναι αυτή που περιγράφει και αναλύει τα κίνητρα για την απόφαση μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει μια συναλλαγή ή δραστηριότητά της είτε εσωτερικά μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης είτε στην αγορά μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης ή της εξωτερίκευσης των εργασιών της. Πιο συγκεκριμένα, η απόφαση μιας επιχείρησης να προβεί σε μια διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών της ή να εκτελεί τις λειτουργίες της ενδοεπιχειρησιακά σχετίζεται άμεσα και εξαρτάται από το κόστος συναλλαγών που προκύπτει από την μία ή την άλλη περίπτωση (Williamson, 1981)<sup>28</sup>.

Σύμφωνα με τον Hobbs<sup>29</sup> (1996), ως Κόστη Συναλλαγής νοούνται «όλα τα κόστη εκείνα που προκύπτουν από την πραγματοποίηση μιας ανταλλαγής είτε μεταξύ των επιχειρήσεων σε μια αγορά, είτε από την μεταφορά πόρων μεταξύ διαφορετικών επιπέδων στο εσωτερικό μιας κάθετα ολοκληρωμένης επιχείρησης».

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, ο όρος συναλλαγή δεν χρησιμοποιείται αποκλειστικά και μόνο για να περιγράψει μια ανταλλαγή που συνάπτεται μεταξύ της επιχείρησης και

---

<sup>28</sup> . Williamson, 1981, "The Economics of organization: The Transaction cost approach", American Journal of Sociology

<sup>29</sup> . Hobbs, 1996, "A transaction cost approach to supply chain management", Supply Chain Management, Vol.1, No 2

ενός εξωτερικού οικονομικού παράγοντα, αλλά περιγράφει και την συναλλαγή που μπορεί να πραγματοποιηθεί και στο εσωτερικό της επιχείρησης». Η θεωρία του Κόστους Συναλλαγών (Transaction cost Analysis) στηρίζεται στις «απώλειες» που μπορεί να προκύψουν από τέτοιου είδους δραστηριότητες της επιχείρησης και διακρίνεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Κόστος Πληροφόρησης
- Κόστος Διαπραγμάτευσης
- Κόστος Ελέγχου και Παρακολούθησης

Τα κόστη συναλλαγών υφίστανται σε κάθε απόφαση της επιχείρησης. Στην περίπτωση εσωτερικής εκτέλεσης των εργασιών, η επιχείρηση παρουσιάζει αυξημένα κόστη εσωτερικής διοίκησης ενώ στην περίπτωση εξωτερικής ανάθεσης κάποιων ή όλων των εργασιών της παρουσιάζει αύξηση του κόστους συναλλαγών με τους εξωτερικούς προμηθευτές. Όσον αφορά την στην περίπτωση εξωτερίκευσης εργασιών της επιχείρησης, τρεις είναι οι βασικές παράμετροι που καθορίζουν το κόστος συναλλαγών και συνίστανται στην ιδιαιτερότητα των περιουσιακών στοιχείων, στην αβεβαιότητα και την συχνότητα (Williamson,1981). Η ύπαρξη των τριών αυτών καταστάσεων ευθύνεται κατά κύριο λόγο για το αυξημένο κόστος συναλλαγών αναγκάζοντας την επιχείρηση να επιλέξει την εκτέλεση των λειτουργιών της στο εσωτερικό.

#### 4.2.1 Παράγοντες που σχετίζονται με το κόστος συναλλαγών

Όπως προαναφέρθηκε, η θεωρία του κόστους συναλλαγών εξηγεί σε ένα μεγάλο βαθμό τα κίνητρα που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην απόφαση να αναθέσει εξωτερικά κάποιες από τις λειτουργίες της. Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις οι οποίες

δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες που θα αποτρέψουν την επιχείρηση από μια τέτοια απόφαση και θα την οδηγήσουν στην κάθετη ολοκλήρωση, συνοψίζονται στους παρακάτω:

- **Ιδιαιτερότητα των Περιουσιακών Στοιχείων (Asset Specificity)**

Αφορά στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης η συμβολή των οποίων είναι απαραίτητη για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την εκτέλεση μιας λειτουργίας ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει χαμηλό βαθμό εναλλακτικής χρησιμοποίησής τους (Klein, Crawford and Alchian, 1978)<sup>30</sup>. Όσο πιο σημαντικά είναι τα περιουσιακά στοιχεία, η τεχνογνωσία και τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης για την εκτέλεση μιας εργασίας, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα η επιχείρηση να εξωτερικεύσει. Αντίθετα, η χαμηλή ιδιαιτερότητα περιουσιακών στοιχείων δημιουργεί πλεονέκτημα, σχετικά με το κόστος παραγωγής, στους προμηθευτές έναντι των αγοραστών.

- **Αβεβαιότητα (Uncertainty)**

Ως αβεβαιότητα ορίζεται η «αδυναμία να προβλεφθούν ενδεχόμενες αλλαγές που είναι πιθανό να εμφανιστούν» (Williamson, 1979)<sup>31</sup>. Όσο αυξάνονται οι συνθήκες αβεβαιότητας στην αγορά (περιβαλλοντική αβεβαιότητα) ή/και στο εσωτερικό της επιχείρησης (εσωτερική αβεβαιότητα), τόσο μειώνονται οι πιθανότητες της οριζόντιας ολοκλήρωσης ή εξωτερικής ανάθεσης και αυτό διότι σε συνθήκες αβεβαιότητας τα συμβόλαια που συνάπτονται χαρακτηρίζονται ως «ατελή» υπό την έννοια της

<sup>30</sup> . Klein B., Crawford R. and Alchian A., (1978), “Vertical Integration, appropriable rents and the competitive contracting process”, *Journal of Law and Economics*

<sup>31</sup> . Williamson, (1979), “Transaction Cost economics: The governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*

αδυναμίας πρόβλεψης των μελλοντικών απαιτήσεων του αγοραστή και της ενδεχόμενης αδυναμίας του προμηθευτή να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

- Συχνότητα Συναλλαγών (Frequency of Transactions)

Η θεωρία της συχνότητας των συναλλαγών προτείνει πως η επιχείρηση συμφέρει να επενδύσει σε εσωτερικούς πόρους (τεχνολογία, προσωπικό) και να δημιουργήσει τυποποιημένες διαδικασίες όταν υπάρχει υψηλή συχνότητα επανάληψης της συναλλαγής στην επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση όπου η επανάληψη μιας συναλλαγής είναι λιγότερο συχνή είναι προτιμότερο η επιχείρηση να αναλάβει τον κίνδυνο που προέρχεται από τον καιροσκοπισμό και την αβεβαιότητα όταν την αναθέτει εξωτερικά, παρά να επενδύσει στην αναβάθμιση ή εισαγωγή μιας καινούριας διαδικασίας στο εσωτερικό.

- Μετρησιμότητα (Measurability)

Η αμφιβολία που προέρχεται από την μη επαρκή δυνατότητα μέτρησης της απόδοσης ενός συμβολαίου εξωτερικής ανάθεσης απωθεί τον οργανισμό από σύναψή του. Όσο πιο σημαντικά είναι τα προβλήματα μέτρησης της απόδοσης τόσο πιο πιθανό είναι για την επιχείρηση να προτιμήσει να συντονίσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, παρά να επιλέξει να διοικήσει μια συμφωνία με έναν προμηθευτή.

- Πολυπλοκότητα (Complexity)

Ο υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας των εργασιών οδηγεί συνήθως την επιχείρηση στην εξωτερίκευσή τους. Αντίθετα, λιγότερο πολύπλοκες και συνηθισμένες εργασίες επιλέγονται να εκτελεστούν εσωτερικά.

- Προβλεψιμότητα του όγκου εργασιών (Predictability of Volume)

Η αδυναμία πρόβλεψης του όγκου εργασιών του HR που συμβαίνει κατά περιόδους μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην υιοθέτηση μιας μικτής στρατηγικής όπου ο συνήθης όγκος εργασιών εκτελείται ενδοεπιχειρησιακά ενώ εξωτερικεύεται ο κατά περιόδους υπερβάλλον όγκος που προκύπτει.

- Μέγεθος της Επιχείρησης (Firm Size)

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών προτείνει πως το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει την απόφαση. Συγκεκριμένα, η θεωρία εξηγεί πως όσο το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται, τόσο εξαλείφονται τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προμήθειας που προέρχονται από πιθανές οικονομίες κλίμακας. Πιο απλά, καθώς αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται ο ρόλος του κόστους συναλλαγών σε σχέση με το κόστος παραγωγής (Williamson, 1985). Υπάρχει μια αντίστροφα στατιστική σχέση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της εξωτερίκευσης εργασιών HR (Lever, 1997)<sup>32</sup>

- Σχετικό Κόστος Παραγωγής (Relative Production Costs)

Το σχετικό κόστος παραγωγής υποθέτει πως η απόφαση για εξωτερίκευση ή μη επηρεάζεται από την ύπαρξη ή μη συγκριτικού πλεονεκτήματος κόστους της εσωτερικής εκτέλεσης εργασιών.

- Εμπειρία και Κόστος Συμβολαίου (Experience and Contracting Costs)

---

<sup>32</sup> . Lever, Scott (1997), “An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources”, Human Resources Planning Society

Επιχειρήσεις που έχουν εξωτερικεύσει στο παρελθόν μέρος των εργασιών τους, μπορούν να διαπραγματευτούν τους όρους συμβολαίου με αποδοτικότερο τρόπο με αποτέλεσμα να μπορούν να οδηγηθούν ευκολότερα στην επανάληψη μιας παρόμοιας πρακτικής μειώνοντας το κόστος συναλλαγών με τον εξωτερικό προμηθευτή.

#### 4.3. Outsourcing και Θεωρία Θεμελιώδους Ικανότητας

Η Θεωρία της Θεμελιώδους Ικανότητας εστιάζει στην ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης, ορίζοντάς την σαν έναν συνδυασμό από ξεχωριστούς πόρους και ικανότητες που αποτελούν ταυτόχρονα και τις δυνάμεις της βάσει των οποίων πρέπει να λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις της. Σύμφωνα με τον Grant (1992)<sup>33</sup>, σε κάθε οργανισμό εντοπίζονται πέντε κατηγορίες πόρων: οι χρηματικοί πόροι, οι φυσικοί, οι ανθρώπινοι, οι τεχνολογικοί καθώς και η φήμη του οργανισμού. Οι δύο πρώτοι συνιστούν τις απτούς πόρους της επιχείρησης που είναι εύκολο να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν ενώ οι υπόλοιποι τρεις αποτελούν τους άυλους πόρους της επιχείρησης οι οποίοι είναι ικανοί να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με την θεωρία της θεμελιώδους ικανότητας, η επιχείρηση θα εξωτερικεύσει τις εργασίες εκείνες που δεν έχουν στρατηγική σημασία και θα διατηρήσει τις εργασίες που συνδέονται άμεσα με την κύρια δραστηριότητά της (core competencies). Η επιχείρηση για να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να εστιάσει στις

---

<sup>33</sup> . Grant, R.M. (1992), "Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Cambridge, MA: Basil Blackwell

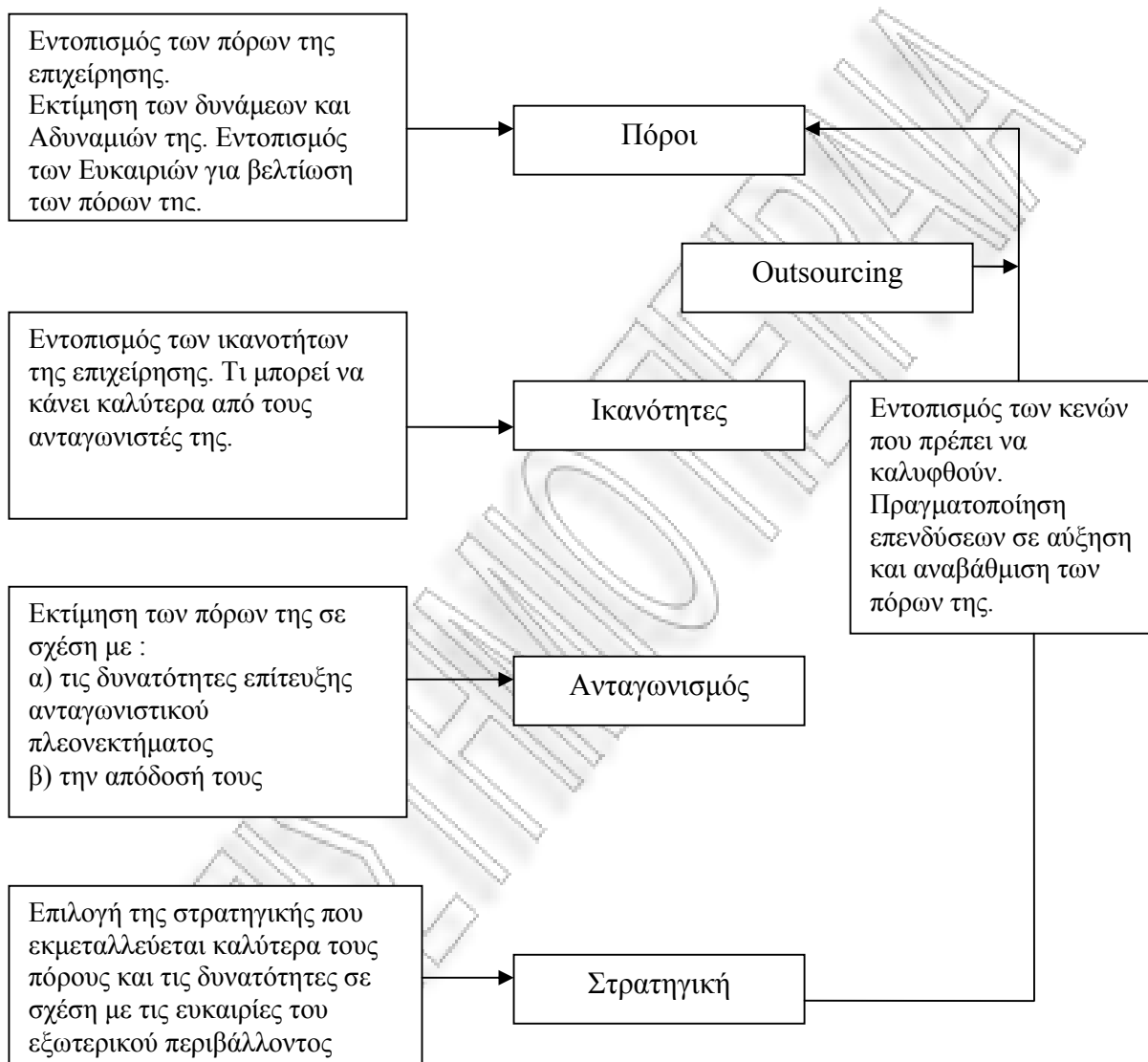
κύριες δραστηριότητές της και να επιτύχει ισορροπία μεταξύ της εσωτερικής παραγωγής και της εξωτερίκευσης.

Η παρούσα θεωρία προσεγγίζει την διαδικασία λήψης απόφασης υπό το πρίσμα της στρατηγικής της επιχείρησης υποστηρίζοντας πως η επιχείρηση μπορεί να γίνει βιώσιμη και εξελίξιμη διατηρώντας στο εσωτερικό τις λειτουργίες που σχετίζονται με τις θεμελιώδεις ικανότητές της και εξωτερικεύοντας τις δευτερευούσης στρατηγικής σημασίας εργασίες της. Συνεπώς, βάση αυτής της προσέγγισης, οι δραστηριότητες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού που δεν αποτελούν κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο να εκτελούνται στο εσωτερικό της προκειμένου να μην σπαταλώνται πόροι και τεχνογνωσία που συμβάλλουν στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός της.

Η θεωρία επιπλέον προτείνει πως οποιαδήποτε έλλειψη πόρων της επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπιστεί διαμέσου της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών - όπως το outsourcing των πόρων και των ικανοτήτων της - ενισχύοντας την στρατηγική της για την καλύτερη δυνατή χρήση των δεξιοτήτων της όταν βρίσκεται μπροστά στις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντός της (Grant, 1991).



### Διαγραμματική Προσέγγιση της Θεωρίας των Θεμελιωδών Ικανοτήτων



Πηγή: Grant (1991)<sup>34</sup>

#### Γράφημα 7: Θεωρία των Θεμελιωδών Ικανοτήτων

Το παραπάνω διάγραμμα προτείνει πως όταν η απόδοση των λειτουργιών ή εργασιών της επιχείρησης βρίσκεται κάτω από το επιθυμητό ή αναμενόμενο επίπεδο, η εξωτερίκευση αυτών των εργασιών αποτελεί μια βιώσιμη προοπτική για την

<sup>34</sup> . Grant, R.M. (1991), "The Resource-based theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation" , California Management Review

επιχείρηση προοπτική που μπορεί να καλύψει το κενό μεταξύ του πραγματικού και του προσδοκώμενου.

Μια συνοπτική παρουσίαση των δύο προσεγγίσεων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα<sup>35</sup>.

**Πίνακας 1:** Θεωρία του Κόστους Συναλλαγών VS Θεωρία Θεμελιώδους Ικανότητας

	<b>Transaction Costs Economics</b>	<b>Resource Based View</b>
<b>Επίπεδο Ανάλυσης</b>	Συναλλαγές	Θεμελιώδεις Ικανότητες
<b>Κίνητρο</b>	Καιροσκοπισμός και Περιορισμένη Ορθολογιστική Ικανότητα	Περιορισμένη Ορθολογιστική Ικανότητα
<b>Ανάλυση της Απόφασης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ιδιαιτερότητα Περιουσιακών Στοιχείων</li> <li>▪ Συχνότητα των Συναλλαγών</li> <li>▪ Ανάλυση του Κόστους των Συναλλαγών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανάλυση των πόρων του οργανισμού</li> <li>▪ Ικανότητες και Δεξιότητες</li> <li>▪ Εμπειρία των Προμηθευτών</li> <li>▪ Ανάλυση των Δευτερευόντων Ικανοτήτων</li> </ul>
<b>Κριτήριο για Εξωτερίκευση</b>	Ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγών και παραγωγής	Δημιουργία Αξίας
<b>Προσδοκώμενα Οφέλη για τον Οργανισμό</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αποτελεσματικότητα</li> <li>▪ Βελτίωση της Οικονομικής Στρατηγικής</li> <li>▪ Ανάπτυξη Τακτικών και Λειτουργικών Ικανοτήτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος</li> <li>▪ Στρατηγικές Αποφάσεις</li> <li>▪ Ανάπτυξη Ικανοτήτων κατά μήκος των συνόρων του οργανισμού</li> </ul>
<b>Κίνδυνοι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Υψηλός Βαθμός Εξάρτησης από τον Προμηθευτή</li> <li>▪ Κρυμμένα Κόστη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έλλειψη των απαραίτητων Δεξιοτήτων του Προμηθευτή</li> <li>▪ Εκχώρηση σημαντικών για τον Οργανισμό ικανοτήτων και Δεξιοτήτων</li> </ul>

<sup>35</sup> . Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V., “A Review of Outsourcing from the resource-based view of the FIRM”, International Journal Of Management Reviews, Vol.8, Issue 1, 2006

#### 4.4 Καθορίζοντας το πραγματικό κόστος των Λειτουργιών

Καθώς η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στρέφει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον της στην ανάληψη περισσότερο στρατηγικών αρμοδιοτήτων παρά διοικητικών, η ακριβής αξιολόγηση του κόστους των λειτουργιών του τμήματος κρίνεται περισσότερο αναγκαία από ποτέ προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποφασίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιήσουν την αναδιάρθρωση των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων τους. Η κατανομή του κόστους στις διάφορες εσωτερικές λειτουργίες ενός τμήματος καταδεικνύει την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να εντοπίσει τις ευκαιρίες που θα προσδώσουν αξία μέσα σε αυτήν και που θα επιφέρουν την εφικτότερη δυνατή μείωση του κόστους του τμήματος. Η κοστολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε βάσει εργασιών (activity-based costing) που επιτρέπει τον ακριβή προσδιορισμό των πόρων που επενδύονται και των πόρων που σπαταλώνται στο τμήμα είτε βάσει της διαδικασίας του Benchmarking που επιτρέπει στην επιχείρηση να κρίνει κατά πόσο η στρατηγική του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι σύμφωνη με τους στόχους της. Ο συνδυασμός των δύο μεθόδων βοηθάει τον οργανισμό να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση της δομής του κόστους των εργασιών της, και να αξιολογήσει τον βαθμό αποτελεσματικότητας των εργασιών της, τον βαθμό αξιοποίησης της υπάρχουσας τεχνολογίας της, την κατανομή των πόρων της και τον οργανωσιακό σχεδιασμό της. Σε επόμενο στάδιο, το ερώτημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σχετίζεται με το αν και ποιες θα είναι οι λειτουργίες εκείνες που θα πρέπει να εξωτερικευθούν χωρίς να χάσει το τμήμα HR την ικανότητα να υποστηρίξει στρατηγικά την επιχείρηση και να επιτύχει την μέγιστη δυνατή

απόδοση της επένδυσης ή αν θα πρέπει να αναδιοργανώσει το τμήμα επενδύοντας σε πόρους εντός του τμήματος χωρίς να κάνει χρήση διαδικασιών outsourcing. Την λύση σε αυτά τα ερωτήματα δίνει η θεωρία του κόστους συναλλαγών.

Το σίγουρο είναι πως προτού μια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί σε εξωτερίκευση των εργασιών της οφείλει αξιολογήσει πρωτίστως τους εσωτερικούς πόρους της και το κόστος που προκύπτει από την χρησιμοποίηση αυτών.

#### **4.4.1 Το Κόστος των Λειτουργιών**

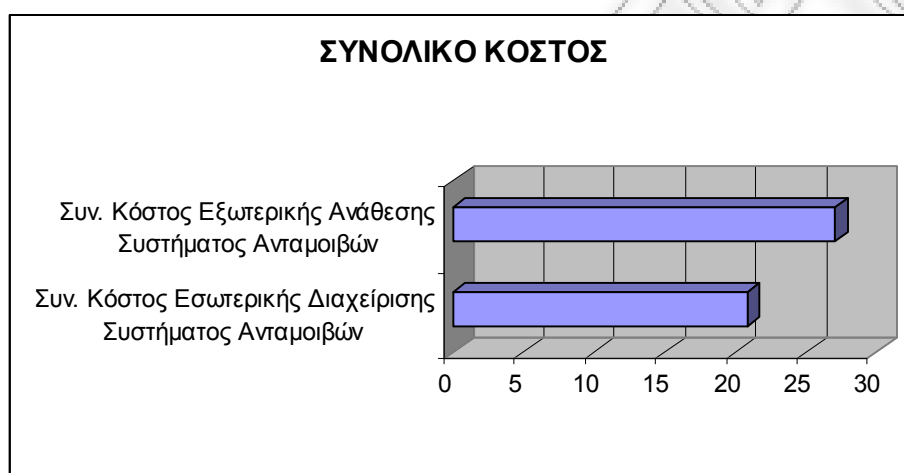
Η έρευνα του Cranfield University αποκαλύπτει το κόστος ανά λειτουργία των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού όπως αυτό προέκυψε από το δείγμα είκοσι βρετανικών και παραρτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων με διαφορές ως προς το μέγεθος, τον κλάδο δραστηριοποίησης, τον αριθμό των εργαζομένων και τον βαθμό οργάνωσης των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού τους.

Τα ευρήματα της έρευνας παρουσιάζονται ανά κατηγορία παρακάτω και αν και το δείγμα από το οποίο προέκυψαν είναι μικρό, μπορούν να ερμηνευθούν προσεγγιστικά ως προς τα κόστη που αντιμετωπίζει ένα τυπικό τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

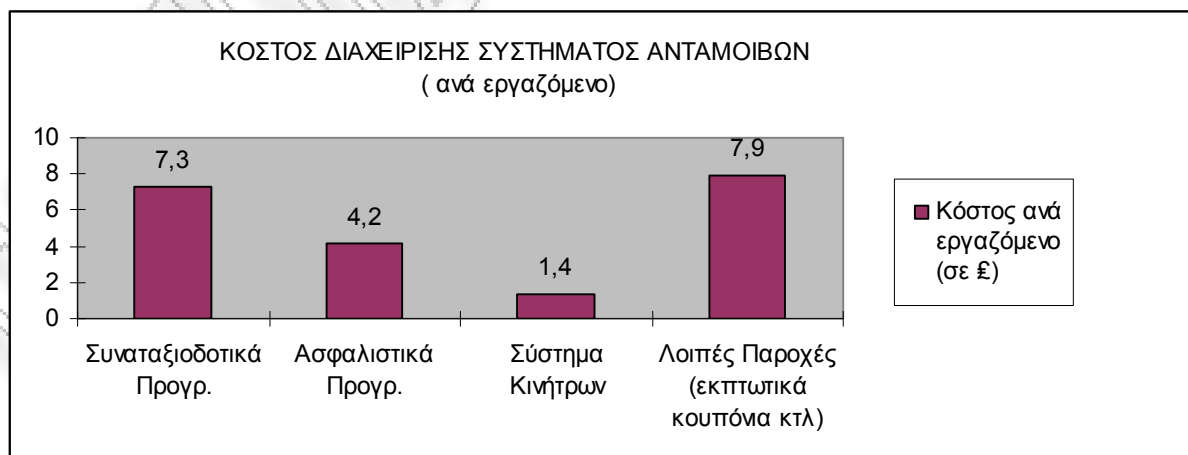
#### ***Κόστος Συστήματος Ανταμοιβών – Compensation and Benefits Administration Cost***

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι συντάξεις, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, οι ανταμοιβές βάση παραγωγικότητας, τα προγράμματα αποταμίευσης υπαλλήλων (employee savings) και το σύστημα κινήτρων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα, το κόστος διαχείρισης του συστήματος ανταμοιβών όταν αυτή γίνεται ενδοεπιχειρησιακά είναι χαμηλότερο από το κόστος εξωτερίκευσης των εργασιών αυτών. Αυτό συμβαίνει διότι λίγες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες διαθέτουν προσφέρουν περιορισμένο εύρος παροχών στους εργαζομένους τους ενώ ταυτόχρονα τα ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά τους προγράμματα παρέχονται, σε πολλές περιπτώσεις, από ιδιωτικές εταιρείες.



Γράφημα 8: Συνολικό Κόστος Συστήματος Ανταμοιβών



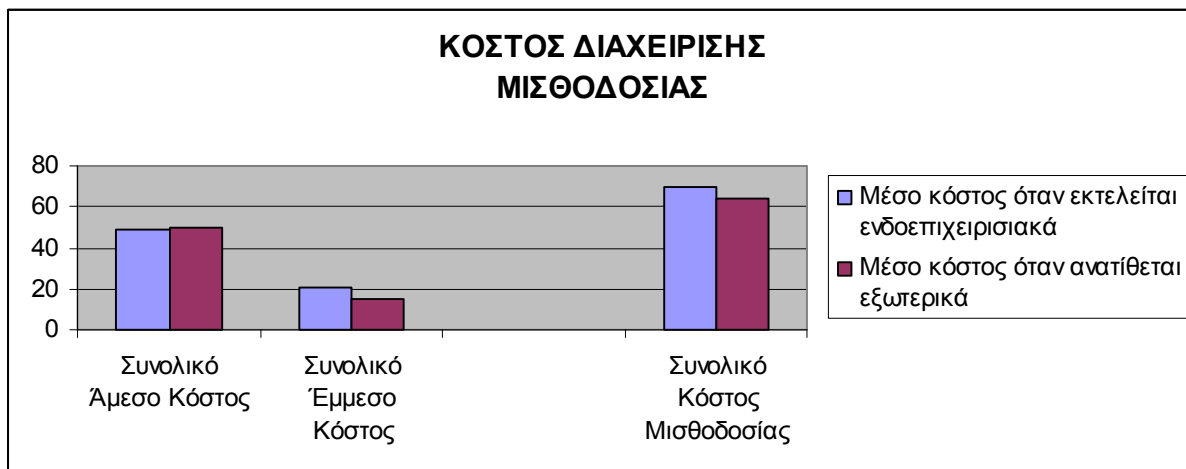
Γράφημα 9: Κόστος Διαχείρισης Συστήματος Ανταμοιβών

### ***Κόστος Διαχείρισης Μισθοδοσίας – Costs of Payroll Administration***

Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνουν ένα σαφές συμπέρασμα της διαφοράς του κόστους που προκύπτει από την διαχείριση της μισθοδοσίας εσωτερικά και από την εξωτερική της ανάθεση σε κάποιο εξωτερικό προμηθευτή καθώς και τις διαφορές στα επιμέρους κόστη, άμεσα (π.χ. κόστος απασχόλησης προσωπικού μισθοδοσίας) και έμμεσα (π.χ. κόστος εγκατάστασης και αναβάθμισης λογισμικού μισθοδοσίας).

Συγκεκριμένα, το συνολικό άμεσο κόστος φαίνεται να παρουσιάζεται ελάχιστα αυξημένο όταν η εργασία της μισθοδοσίας εκτελείται ενδοεπιχειρησιακά σε σχέση με αυτό που προκύπτει στο outsourcing. Ωστόσο, το έμμεσο κόστος παρουσιάζεται αρκετά μειωμένο όταν η μισθοδοσία ανατίθεται εξωτερικά καθώς επιδρούν οι μηχανισμοί της συγκέντρωσης οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν όταν ο προμηθευτής επιμερίζει σε πολλούς πελάτες την αρχική επένδυση που έκανε σε τεχνολογία προσφέροντας έτσι τις υπηρεσίες του σε χαμηλότερο κόστος.

Συμπερασματικά, το συνολικό κόστος (άμεσο και έμμεσο) είναι μικρότερο για τις εταιρείες που χρησιμοποιούν εξωτερικό πωλητή για την διεκπεραίωσή τους, όπως προκύπτει από το παρακάτω γράφημα.



**Γράφημα 10:** Κόστος Διαχείρισης Μισθοδοσίας

***Κόστος μη διοικητικών εργασιών ανθρώπινου δυναμικού – Non-administrative HR Costs***

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα αποτελέσματα στον αντίστοιχο πίνακα, το μεγαλύτερο κόστος που υφίστανται τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από την εύρεση και πρόσληψη προσωπικού καθώς και από τη εκπαίδευση του προσωπικού γεγονός που υποδηλώνει πως τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αξιολογούν ως βαρύνουσας σημασίας την σωστή επιλογή και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης ως απαραίτητη προϋπόθεση για την προώθηση των στόχων της επιχείρησης.



**Γράφημα 11:** Κόστος Μη διοικητικών Εργασιών

#### 4.5. Εμπειρική Προσέγγιση

Η έρευνα του Κέντρου Έρευνας και Ανάλυσης των Οργανισμών, CIRANO<sup>36</sup> (Centre Interuniversitaire de recherche et analyse des organizations), σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση της επιχείρησης να εξωτερικεύσει μέρος των εργασιών της έναντι της απόφασης της να επενδύσει σε εσωτερικούς πόρους, δηλαδή να επιλέξει την κάθετη ολοκλήρωση, έρχεται να δώσει μια περισσότερο πρακτική διάσταση στις απόψεις που η θεωρία του Κόστους Συναλλαγών εξηγεί σε θεωρητικό επίπεδο. Τα ευρήματα της έρευνας που εξήχθησαν με την μέθοδο του ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα 254 ιδιωτικών και δημοσίων οργανισμών, στηρίχθηκαν σε υποθέσεις τα συμπεράσματα των οποίων κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα για την διαμόρφωση μιας απτής εικόνας των παραγόντων που εξηγούν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων σχετικά

<sup>36</sup> . Patry M, Trembley M, Lanoie P, Lacombe M, 1999, “Why Firms Outsource their Human Resources Activities: An Empirical Analysis”, Scientific Series, CIRANO, 1999



με την εξωτερική ανάθεση, χωρίς να προϋποθέτουν την καθολική υιοθέτησή τους ως συνήθους πρακτική των επιχειρήσεων.

Παρακάτω παρατίθενται οι υποθέσεις και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση δηλαδή από το κατά πόσο υπήρξε στατιστικά σημαντική η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή του HRO και των διαφόρων ανεξάρτητων μεταβλητών όπως αυτές παρουσιάζονται στις υποθέσεις.

**Υπόθεση 1:** Το Outsourcing εργασιών HR επιλέγεται συχνότερα από επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε αναδιάρθρωση του εσωτερικού τους και εστιάζουν την στρατηγική τους στην χρησιμοποίηση των εσωτερικών τους πόρων στις κύριες δραστηριότητές τους (core competencies).

**Συμπέρασμα:** Επιβεβαιώνεται - Υψηλός βαθμός συσχέτισης.

**Υπόθεση 2:** Μια επιχείρηση που έχει εξωτερικεύσει εργασίες άλλων τμημάτων της, είναι πιθανότερο να εξωτερικεύσει και δραστηριότητες ανθρωπίνου δυναμικού.

**Συμπέρασμα:** Επιβεβαιώνεται- Υψηλός βαθμός συσχέτισης

Η εμπειρία από προηγούμενη σύναψη εξωτερίκευσης εργασίας επιδρά θετικά στην απόφαση της επιχείρησης να ακολουθήσει την συγκεκριμένη στρατηγική και σε άλλα τμήματά της. Η οργανωσιακή μάθηση (organizational learning) -όπως χαρακτηριστικά ονομάζεται- ενθαρρύνει την επιχείρηση προς μια τέτοια κατεύθυνση καθώς λόγω της εμπειρίας στην διαπραγμάτευση συμβολαίου μειώνεται σημαντικά το κόστος συναλλαγών.

**Υπόθεση 3:** Η χρησιμοποίηση του HRO είναι πιθανότερο να συμβεί όταν υποστηρίζεται έντονα από το Top Management της επιχείρησης.

**Συμπέρασμα:** Επιβεβαιώνεται ως ένα βαθμό – Μέτριος βαθμός συσχέτισης

Αν και θα ήταν περισσότερο από αναμενόμενο η απόφαση για εξωτερική ανάθεση να επηρεάζεται σημαντικά από την υποστήριξη της διοίκησης του οργανισμού, η ανάλυση της έρευνας υποδεικνύει πως αφενός αποτελεί σημαντικό παράγοντα της απόφασης αφετέρου δεν αποτελεί τον ισχυρότερο.

**Υπόθεση 4:** Το HRO επιλέγεται λιγότερο συχνά και με μικρότερη ένταση όταν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης έχει ενεργό στρατηγικό ρόλο και συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.

**Συμπέρασμα:** Απορρίπτεται – Χαμηλός βαθμός συσχέτισης

Τα συμπεράσματα της έρευνας υποδεικνύουν πως όταν ένα τμήμα HR αναμιγνύεται σε στρατηγικά ζητήματα του οργανισμού επιλέγει να ευνοήσει αποφάσεις που είναι προσκείμενες στην εξωτερική ανάθεση και την οριζόντια ολοκλήρωση αν και θα ήταν περισσότερο αναμενόμενο να επιλέγει την εσωτερική εκτέλεση των λειτουργιών του.

**Υπόθεση 5:** Οι επιχειρήσεις με οργανωμένους συλλόγους εργαζομένων και έντονες επιρροές από εργατικά σωματεία είναι λιγότερο πιθανό να ακολουθήσουν στρατηγική HRO.

**Συμπέρασμα:** Επιβεβαιώνεται – Υψηλός βαθμός συσχέτισης

Πράγματι, τα σωματεία και οι εργατικοί σύλλογοι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά, ως ένα βαθμό, την ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη ιδιαίτερα όταν αυτή συνοδεύεται από μείωση του προσωπικού της επιχείρησης και απολύσεις.

**Υπόθεση 6:** Το HRO είναι λιγότερο πιθανό να επιλεγεί για την εκτέλεση ιδιότυπων και περίπλοκων εργασιών.

**Συμπέρασμα:** Δεν επιβεβαιώνεται – Χαμηλός βαθμός συσχέτισης

Η έρευνα συμπεραίνει πως η χρήση outsourcing δεν επιλέγεται πλέον μόνο για την επιτέλεση διοικητικών και τυποποιημένων εργασιών όπως αυτή της μισθοδοσίας. Αντίθετα, υπάρχει μια τάση των επιχειρήσεων να αναθέτουν όλο και περισσότερες λειτουργίες που να σχετίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

**Υπόθεση 7:** Η αδυναμία μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης HRO αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης πρακτικής.

**Συμπέρασμα:** Δεν επιβεβαιώνεται – Χαμηλός βαθμός συσχέτισης

Η αμφιβολία που προέρχεται από την έλλειψη επαρκών συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης δεν φαίνεται να επηρεάζει, τουλάχιστον άμεσα, την απόφαση της επιχείρησης να εξωτερικεύσει τις εργασίες της.

**Υπόθεση 8:** Το HRO είναι πιο πιθανό να επιλεγεί ως πρακτική όταν η ζήτηση και ο όγκος των εργασιών παρουσιάζει διακυμάνσεις.

**Συμπέρασμα:** Επιβεβαιώνεται – Υψηλός βαθμός συσχέτισης

Η έρευνα επιβεβαιώνει πως όταν ο όγκος των συναλλαγών δεν μπορεί να προβλεφθεί είναι πιθανό η επιχείρηση στηρίζεται ευκολότερα σε εξωτερικούς προμηθευτές ώστε να εξασφαλίσει μεγαλύτερη ευελιξία.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως παράγοντες που προτείνονται από την θεωρία του κόστους συναλλαγών όπως η προηγούμενη εμπειρία,

ο βαθμός αβεβαιότητας και σε πολλές περιπτώσεις η ενεργή παρουσία ενός ισχυρού συλλόγου εργαζομένων καθορίζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την απόφαση της επιχείρησης να εξωτερικεύσει ή να επενδύσει σε εσωτερικούς πόρους (make or buy decision). Ωστόσο παράγοντες που σχετίζονται με την έννοια της θεμελιώδους ικανότητας της επιχείρησης εμφανίζονται να συσχετίζονται αρνητικά με την εξωτερίκευση ή μη των δραστηριοτήτων της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ OUTSOURCING HR ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

#### 5.1 Επικρατούσες Μελλοντικές Τάσεις

5.1.1 Η ανάπτυξη του multi-process και του ολικού HRO αναμένεται να συνεχιστεί. Η ζήτηση για εξωτερική ανάθεση ολοένα και πιο πολύπλοκων εργασιών ανθρωπίνου δυναμικού αναμένεται να αυξηθεί καθώς οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τα οφέλη που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διαδικασία. Η πρόκληση από την πλευρά των προμηθευτών θα είναι η δυνατότητα να αναπτύξουν τεχνογνωσία τέτοια που θα τους επιτρέψει τον χειρισμό πολλαπλών διαδικασιών καθώς το ενδιαφέρον και η ανάγκη των επιχειρήσεων για εξωτερίκευση ενός ευρέος φάσματος διαδικασιών θα αυξάνεται.

*Επιπτώσεις:* Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να αναθέσουν σε εξωτερικό προμηθευτή πολλαπλές διαδικασίες ή/και να κάνουν χρήση του ολικού outsourcing θα απαιτήσουν από τους προμηθευτές μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, βελτίωση της ποιότητάς τους και αύξηση της αποτελεσματικότητά τους ενώ από την πλευρά των προμηθευτών, η επιβίωση και ευμάρειά τους θα εξαρτηθεί από την αναβάθμιση των υπάρχοντων υπηρεσιών και την εισαγωγή καινούργιων state-of-the-art υπηρεσιών με έμφαση στην χρήση νέων τεχνολογιών για την προώθηση του e-HR. Ταυτόχρονα, με την τάση των επιχειρήσεων να εκχωρούν ολοένα περισσότερες και πολυπλοκότερες διαδικασίες HR σε εξωτερικό συνεργάτη, θα κρίνεται αναγκαία η εξέλιξη των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης κατά την διάρκεια της

συνεργασίας γεγονός που θα επιβάλλει την δημιουργία και παροχή βελτιωμένων συστημάτων (performance metrics).

#### 5.1.2 Ανάδειξη μη οικονομικών κινήτρων ως παράγοντες απόφασης για την εξωτερίκευση εργασιών

Η επιδίωξη βραχυπρόθεσμων ωφελειών κόστους δεν θα αποτελεί στο μέλλον το βασικότερο κίνητρο για την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικό προμηθευτή. Αντίθετα, παράγοντες όπως η πρόσβαση στην τεχνογνωσία και η απολαβή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αναμένεται να αποτελέσουν τα βασικότερα κίνητρα για μια επιχείρηση στην απόφασή της.

*Επιπτώσεις:* Οι παράγοντες που δεν σχετίζονται άμεσα με την μείωση κόστους όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού είναι εκείνοι που θα δώσουν στην επιχείρηση την δυνατότητα να εξελιχθεί μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης. Οι επιχειρήσεις θα επιδιώκουν πλέον να αναβαθμίζονται ποιοτικά και όχι με γνώμονα την επίτευξη χαμηλότερου κόστους στις λειτουργίες της.

#### 5.1.3 Αύξηση της προσφοράς τυποποιημένων λειτουργιών HR

Λόγω της έντονης τυποποίησης των συναλλακτικών κυρίως εργασιών του HR, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών που τις προσφέρουν θα ενταθεί με αποτέλεσμα το κόστος εξωτερίκευσής τους να μειωθεί. Με αυτόν τον τρόπο αφήνονται στις εταιρείες outsourcing τα περιθώρια να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη των πιο εξειδικευμένων λύσεων παροχής υπηρεσιών (sophisticated services).

#### 5.1.4 Αλλαγή στον ρόλο των στελεχών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Με την ευρεία αποδοχή από τις επιχειρήσεις της πρακτικής του outsourcing μέρους της στρατηγικής τους, ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν τα στελέχη των τμημάτων ΔΑΔ αποκτά μια επιπλέον παράμετρο, αυτή της διαπραγμάτευσης, υποστήριξης και διαχείρισης της σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή. Νέες δεξιότητες θα απαιτούνται από ένα στέλεχος σε θέματα διαπραγμάτευσης (negotiation), διοίκησης του συμβολαίου (contract management), διοίκησης της σχέσης με τον προμηθευτή (vendor management), μέτρησης της απόδοσης (performance measurement) και διοίκησης του έργου (project management).

#### 5.1.5 Επέκταση του θεσμού στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Αν και η πρακτική του outsourcing χρησιμοποιείται ασκείται κατά κύριο λόγο από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι προοπτικές για το μέλλον δείχνουν οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επανεξετάζουν το ενδεχόμενο ανάμιξής τους σε διαδικασίες εξωτερίκευσης λειτουργιών ΔΑΔ λόγω της δυνατότητας των προμηθευτών να παράσχουν στο μέλλον υπηρεσίες χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας ιδιαίτερα στις transaction-based λειτουργίες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας που προέρχονται από την εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα των εφαρμογών outsourcing, της εμπειρίας και της εξειδίκευσης του προμηθευτή.

#### 5.1.6 Βελτίωση των εργαλείων μέτρησης απόδοσης του HRO (performance and benchmarking metrics)

Ένας από τους παράγοντες που μέχρι πρόσφατα απέτρεπε τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της πρακτικής του outsourcing ήταν η έλλειψη του ελέγχου σε θέματα

αξιολόγησης της απόδοσης της επένδυσης καθώς της επίδοσης του προμηθευτή. Ωστόσο, η ανάγκη των επιχειρήσεων να διατηρούν τον έλεγχο σε θέματα αξιολόγησης αναμένεται να οδηγήσει στην εξέλιξη των εργαλείων μέτρησης της απόδοσης που μέσω των κατάλληλων δεικτών θα παράσχουν πληροφορίες και στοιχεία για την αξία των υπηρεσιών και της επένδυσης στο σύνολό της. Αυτό θα αποτελέσει, δε, ένα από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των προμηθευτών που θα έχουν την δυνατότητα να παρέχουν τέτοιου είδους εργαλεία στους πελάτες τους έναντι εκείνων που δεν θα έχουν ανάλογα συστήματα.

#### 5.1.7 Ενδυνάμωση της επιλογής του ενός προμηθευτή (sole-sourcing)

Όπως προαναφέρθηκε, το outsourcing με διαφορετικούς προμηθευτές είναι η συνήθης πρακτική που ακολουθείται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων λόγω της εξειδίκευσης που κάθε ένας από τους προμηθευτές έχει αναπτύξει σε συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών HR (multi-sourcing). Ωστόσο, στα πλαίσια της αύξησης του ανταγωνισμού η τάση για το μέλλον αναδεικνύει την επιλογή του ενός προμηθευτή για την διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών με τους προμηθευτές να αναπτύσσουν μηχανισμούς τέτοιους που θα τους επιτρέπουν να προσφέρουν ολοκληρωμένες προτάσεις outsourcing βελτιώνοντας τα συστήματά τους και παρέχοντας τους οικονομίες κλίμακας και καλύτερες συνθήκες σχετικά με το κόστος, την ποιότητα και την ανταπόκριση στον χρόνο εκτέλεσης του έργου.

Συμπερασματικά, από την πλευρά των εταιρειών παροχής υπηρεσιών outsourcing, η μεγάλη πρόκληση που τίθεται για το μέλλον είναι αν και κατά πόσο θα είναι αυτές που θα καθοδηγήσουν την αλλαγή ή αυτές που θα ακολουθήσουν την αλλαγή. Για τις



πρώτες η πρόκληση εναπόκειται στην δυνατότητά τους να αφουγκραστούν την αγορά και να ανταποκριθούν στην ανάγκη των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν το outsourcing των υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού ως στρατηγικό εργαλείο εξελίσσοντας τις υπηρεσίες τους και προσφέροντας ποικίλα κίνητρα και οφέλη. Για τις δεύτερες, η πρόκληση είναι να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να αναπτύξουν μηχανισμούς που θα τους αποφέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Το σίγουρο είναι πως λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στις υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού, οι εταιρείες που θα εμείνουν στην παροχή συναλλακτικών υπηρεσιών ή που θα προσφέρουν υπηρεσίες με τον συνήθη τρόπο, θα μείνουν στο περιθώριο. Αντίθετα, εκείνες που θα αντιληφθούν την ανάγκη για εξειδίκευση σε περισσότερο στρατηγικούς τομείς που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο και την οργανωσιακή αλλαγή είναι και αυτές που θα προσδώσουν αξία στις λειτουργίες HR. Σε τελική ανάλυση είναι αυτές που θα γίνουν απαραίτητος στρατηγικός συνεργάτης στις επιχειρήσεις.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, τα στελέχη που θα αντιληφθούν την ανάγκη για στρατηγική αναδόμηση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μέσω της διαδικασίας του outsourcing και θα αναζητήσουν εξειδικευμένες υπηρεσίες που αφορούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο θα επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα.

Καταλήγοντας, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εξωτερική ανάθεση εργασιών ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί μια αποδεκτή πρακτική που αν δεν χρησιμοποιείται καθολικά από όλες τις επιχειρήσεις, τα οφέλη της δεν μπορούν να αγνοηθούν. Ωστόσο, στο μέλλον, με την κατάλληλη έρευνα και ανάλυση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί στρατηγικά για να εγείρει αξία για την

επιχείρηση προτείνοντας αποτελεσματικές από άποψης κόστους, χρόνου και τεχνολογίας λύσεις. Παρά το γεγονός πως το HRO δεν αποτελεί την καταλληλότερη πρακτική για όλες τις περιπτώσεις, όταν χρησιμοποιείται κριτικά και «σοφά» μπορεί να τοποθετηθεί ανάμεσα στα στρατηγικά εργαλεία που διαθέτει μια επιχείρηση<sup>37</sup>.

## 5.2 Μελλοντικές Τάσεις στην Εξωτερίκευση των Λειτουργιών

Μέχρι πρόσφατα οι οργανισμοί έδειχναν σαφή προσανατολισμό της εξωτερίκευσης των διοικητικών εργασιών τους που θα του αποφόρτιζαν από τις χρονοβόρες καθημερινές διαδικασίες και θα άφηναν το περιθώριο να ασχοληθούν με τις κύριες και περισσότερο στρατηγικής σημασίας εργασίες τους. Ωστόσο, πρόσφατη έρευνα της εταιρείας Hewitt Associates<sup>38</sup> παρουσιάζει σαφή στροφή των επιχειρήσεων προς την σύναψη συμφωνιών με εξωτερικούς συνεργάτες που θα αναλαμβάνουν εργασίες σχετιζόμενες με την στρατηγική της επιχείρησης. Παρακάτω παρατίθενται διαγραμματικά οι προοπτικές που δίνονται σε κάθε μια από τις διαφορετικές λειτουργίες του τμήματος HR μέχρι το 2008.

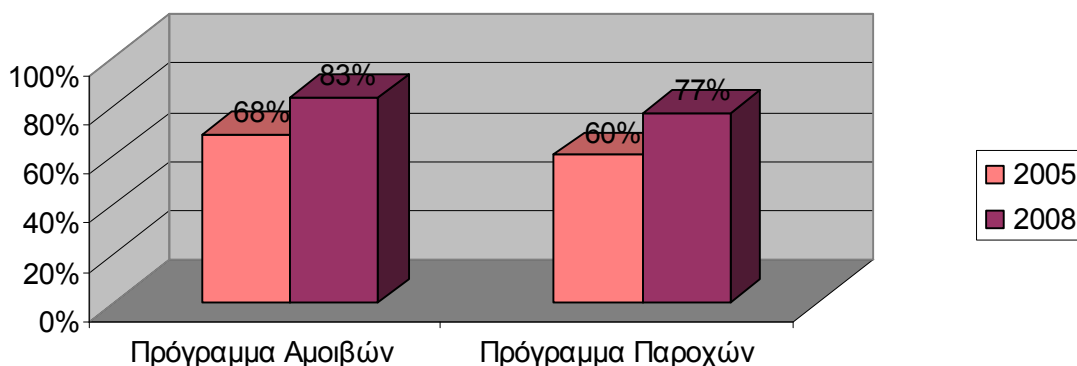
Συγκεκριμένα, σημαντική αύξηση στον τομέα της διοίκησης αμοιβών και παροχών αναμένεται τα επόμενα χρόνια, όπου σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις θα αυξήσουν τα ποσοστά εξωτερικής ανάθεσης τόσο των προγραμμάτων αμοιβών (αύξηση 20 ποσοστιαίων μονάδων) όσο και αυτά των παροχών (αύξηση 17 ποσοστιαίων μονάδων) του ανθρωπίνου δυναμικού τους.

---

<sup>37</sup> . [www.hrotoday.com](http://www.hrotoday.com)

<sup>38</sup> . [www.hewittassociates.com](http://www.hewittassociates.com) , “Survey Highlights, Hr Outsourcing: Trends & Insights”, 2005

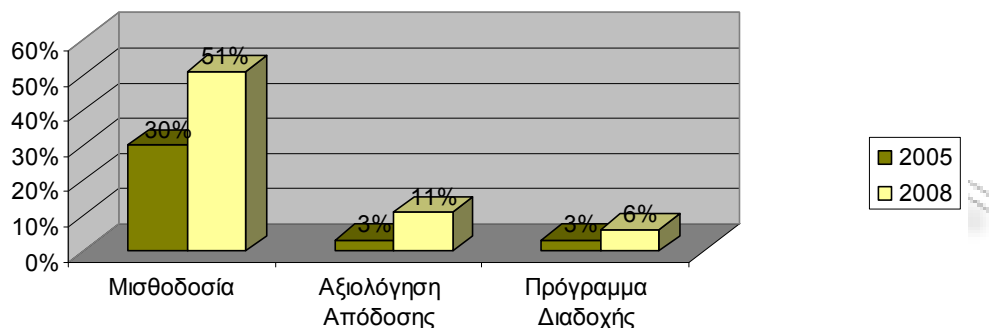
## Πρόγραμμα Outsourcing Αμοιβών και Παροχών



**Γράφημα 12:** Προοπτική Outsourcing Αμοιβών και Παροχών 2005-2008

Όσον αφορά στις υπηρεσίες που σχετίζονται με την μισθοδοσία, αναμένεται μεγάλη αύξηση του ποσοστού (21 ποσοστιαίες μονάδες) των οργανισμών που θα συνάψουν συνεργασία εξωτερικής ανάθεσης με κάποιον προμηθευτή προκειμένου να αποφορτιστούν από καθήκοντα που απαιτούν επένδυση σε λογισμικό και προσωπικό διαχείρισης της μισθοδοσίας. Αύξηση αναμένεται και στον τομέα της αξιολόγησης προσωπικού, καθώς γίνεται ολοένα συνειδητή η ανάγκη βελτιστοποίησης των τεχνικών αξιολόγησης γεγονός που επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω της ανάθεσης σε συνεργάτη που διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνικές αξιολόγησης. Μικρή, τέλος, αύξηση αναμένεται στον τομέα των προγραμμάτων διαδοχής και αυτό διότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να χειρίζονται και να διατηρούν τον πλήρη έλεγχο της αναρρίχησης των στελεχών της στην ιεραρχία.

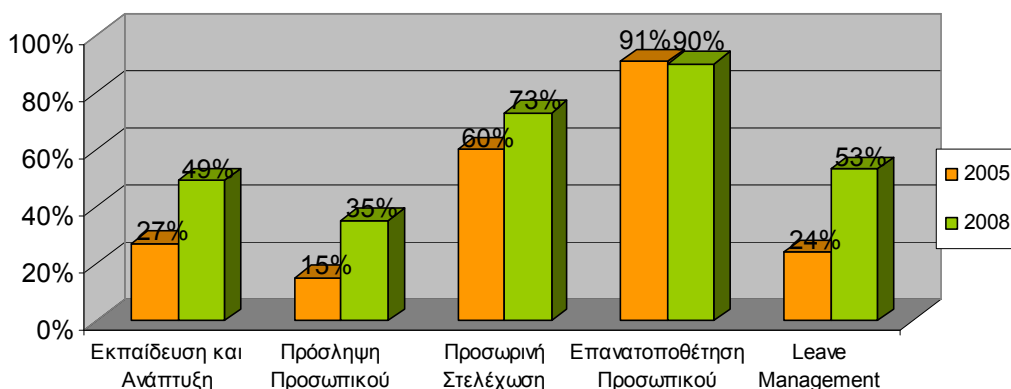
### Outsourcing Μισθοδοσίας και Αξιολόγησης Απόδοσης



**Γράφημα 13:** Προοπτική Outsourcing Μισθοδοσίας και Αξιολόγησης Απόδοσης 2005-2008

Οι υπηρεσίες στελέχωσης και εκπαίδευσης προσωπικού κερδίζουν διαρκώς έδαφος στις προτιμήσεις των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού για εξωτερικευση, καθώς η ανάθεσή τους σε εξωτερικό συνεργάτη έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική και ωφέλιμη για την επιχείρηση. Μεγάλη αύξηση παρατηρείται στον τομέα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού – πρακτική που παραδοσιακά ανατίθεται εξωτερικά, καθώς και στον τομέα της διοίκησης της διαρροής προσωπικού που αναμένεται να αυξηθεί θεαματικά τα επόμενα χρόνια.

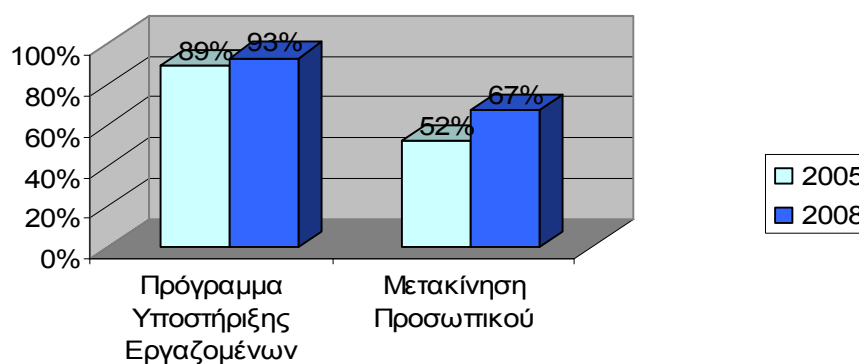
### Outsourcing Υπηρεσιών Στελέχωσης



**Γράφημα 14:** Προοπτική Outsourcing Υπηρεσιών Στελέχωσης 2005-2008

Οι υποστηρικτικές εργασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτές που κατεξοχήν εξωτερικεύονταν από τις επιχειρήσεις, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον με την εξωτερική ανάθεση των προγραμμάτων υποστήριξης εργαζομένων να συνεχίζει να αυξάνεται, ενώ παράλληλα εμφανίζεται αυξητική τάση και στην εξωτερίκευση λειτουργιών υποστήριξης του μετακινούμενου προσωπικού.

### Outsourcing Υποστηρικτικών Εργασιών



Γράφημα 15: Προοπτική Outsourcing Υποστηρικτικών Εργασιών 2005-2008

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ OUTSOURCING HR ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 6.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως άλλωστε οι περισσότερες πρακτικές επιχειρησιακής διοίκησης, βρίσκει τις ρίζες της στην υψηλού όγκου βιομηχανική παραγωγή για αυτό και οι βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες είναι αυτές που πρώτες συνειδητοποίησαν αφενός την ανάγκη για την χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων που θα διευκόλυναν την οργάνωση και διοίκηση της παραγωγής τους και αφετέρου την ανάγκη εξέλιξης αυτών των μεθόδων στο πέρασμα του χρόνου.

Η Ελλάδα από την άλλη πλευρά, λόγω των ιδιαίτερων ιστορικών και πολιτικών γεγονότων που βίωσε στο παρελθόν και που επιβράδυναν σημαντικά την μετάβασή της από την αγροτική στην βιομηχανική οικονομία, παρουσιάζει χαμηλό ρυθμό βιομηχανικής ανάπτυξης γεγονός που εξηγεί τον λόγο που οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, δεν χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι πρόσφατες αλλαγές στην ελληνική οικονομία και η υλοποίηση οικονομικών πολιτικών όπως η απελευθέρωση της αγοράς, οι αποκρατικοποιήσεις, οι ιδιωτικοποιήσεις, η εισροή ξένων επενδύσεων με την μορφή της άμεσης ξένης επένδυσης, η υλοποίηση στρατηγικών συγχωνεύσεων και εξαγορών με την ταυτόχρονη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα συνθέτουν ένα νέο σκηνικό ως προς την δομή και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, γεγονός που καθιστά απαραίτητη από την πλευρά

των ελληνικών επιχειρήσεων την προσπάθεια ενίσχυσης της θέσης και της ανταγωνιστικότητάς τους στο νέο επιχειρηματικό τοπίο.

Η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα της παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα - με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολείται σε αυτόν να έχει διπλασιαστεί από το 1990<sup>39</sup> - καθώς και η στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς την αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών που θα συνέβαλλαν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητά τους αφού θα αναλάμβαναν συμπληρωματικές με το αντικείμενο της επιχείρησης εργασίες όπως οι εργασίες του λογιστηρίου ή της καθαριότητας, δημιούργησαν μια νέα αγορά - αυτήν της παροχής υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης είτε με την μορφή της υπεργολαβίας είτε με αυτήν του outsourcing. Σταδιακά, και καθώς γινόταν εντονότερη η ανάγκη για αποφόρτιση της επιχείρησης-ιδιαίτερα της μικρομεσαίας- από εργασίες για τις οποίες δεν μπορούσε να απασχολεί εξειδικευμένο προσωπικό, οι παρεχόμενες υπηρεσίες εξωτερικής λήψης άρχισαν να διευρύνονται καλύπτοντας όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού.

Μέσα στην δίνη των γενικότερων αλλαγών και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, την αμεσότητα στην διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, οι επιχειρήσεις άρχισαν να διαπιστώνουν την αναγκαιότητα για την σωστή οργάνωση και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και να αντιλαμβάνονται τον ανθρώπινο παράγοντα ως σημαντική πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή υπήρξε και η αφορμή για το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρηματιών σε θέματα εξεύρεσης αποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης του ανθρωπίνου

---

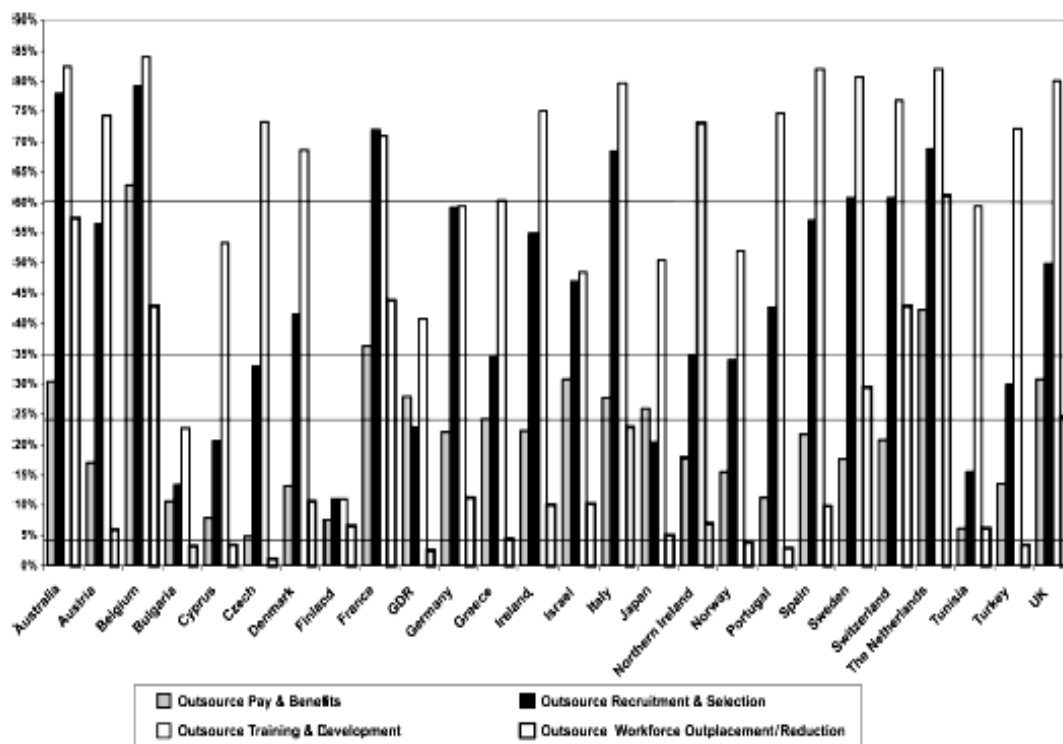
<sup>39</sup> . Στοιχεία από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (2003), [www.esye.gr](http://www.esye.gr)

δυναμικού μεταξύ των οποίων και η διαδικασία της ανάθεσης λειτουργιών του τμήματος σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing). Μέσα σε αυτά τα πλαίσια αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια η πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελλάδα, ακολουθώντας το πρότυπο των ανεπτυγμένων οικονομιών της Δύσης, με τον αριθμό των εταιρειών HRO να πολλαπλασιάζεται και τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού να διευρύνονται σημαντικά. Αξίζει να σημειωθεί πως καθοριστικής σημασίας ρόλο στην ανάπτυξη του outsourcing στην Ελλάδα έπαιξε και η πραγματοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων στην χώρα μέσω των οποίων πραγματοποιείται η εισροή τεχνογνωσίας και η μεταφορά και καθιέρωση νέων πρακτικών διοίκησης όπως αυτή της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών ανθρωπίνου δυναμικού.

Ωστόσο, λόγω της πρόσφατης εμφάνισης του θεσμού η αγορά της Ελλάδας σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες που εφαρμόζουν τέτοιου είδους πρακτικές είναι ακόμη περιορισμένη. Η παρακάτω έρευνα δίνει μια σαφή εικόνα της θέσης της αγοράς του HRO της Ελλάδας ανάμεσα σε 26 εξεταζόμενες χώρες.

Η έρευνα της CRANET (1999) ταξινομεί τις επιχειρήσεις από 26 χώρες ανάλογα με τον βαθμό εξωτερίκευσης κάθε μιας από τις τέσσερις λειτουργίες του HR που η έρευνα εξετάζει (Διαχείριση Μισθοδοσίας, Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Προσωπικού, Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού και Υπηρεσίες επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων). Η ταξινόμηση των χωρών παρουσιάζονται με τυχαία σειρά στο γράφημα ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύονται παρακάτω.





Πηγή : Έρευνα CRANET (1999)

**Γράφημα 16:** Η θέση της Ελλάδας

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η Ελλάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες χώρες βρίσκεται σε σχετικά χαμηλή θέση όσον αφορά στην χρήση HRO που κάνουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα βρίσκεται στην 17<sup>η</sup> θέση όσον αφορά την εξωτερίκευση υπηρεσιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τις υπηρεσίες Εύρεσης, Επιλογής και Πρόσληψης Προσωπικού. Αναφορικά με την χρήση υπηρεσιών Διαχείρισης Μισθοδοσίας οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα καταλαμβάνουν την 10<sup>η</sup> θέση μεταξύ των 26 χωρών, ενώ την χαμηλότερη θέση (22<sup>η</sup>) καταλαμβάνει στον τομέα της

χρήσης υπηρεσιών επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Αν και οι περισσότερες εταιρείες παροχής εξωτερικών υπηρεσιών είναι αρκετά οργανωμένες ώστε να έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, δεν έχουν τύχει ιδιαίτερης ανταπόκρισης από τις ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις λόγω:

- α. Της ελλιπούς ενημέρωσης για τις δυνατότητες του Outsourcing
- β. Του λανθασμένου φόβου ότι με την συνεργασία με έναν εξωτερικό προμηθευτή κινδυνεύουν να εκτεθούν τα δεδομένα της επιχείρησης
- γ. Της ύπαρξης πολλών κατά βάση μικρών επιχειρήσεων που απασχολούν δύο με τρεις εργαζόμενους κατά μέσο όρο και που δεν μπορούν αλλά και δεν χρειάζεται να καταφύγουν σε πρακτικές outsourcing
- δ. Στον ελλιπή ετήσιο προγραμματισμό του προϋπολογισμού των ελληνικών ΜΜΕ που δεν επιτρέπει την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων του outsourcing σε σχέση με τις επενδύσεις για την κτήση υποδομών, συστημάτων και εφαρμογών που απαιτούνται για την σωστή λειτουργία ενός τμήματος HR εντός της επιχείρησης
- ε. Στην έλλειψη ενός πλήρους θεσμικού πλαισίου που να επιτρέπει την εξασφάλιση της

## **6.2 Υπηρεσίες HRO στην Ελλάδα**

Παράλληλα με την ολοένα αυξανόμενη χρήση του outsourcing, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης προσπαθώντας να ανταποκριθούν στην εξάπλωση της τάσης και της έκτασης του outsourcing στις ελληνικές επιχειρήσεις, διευρύνουν τις

υπηρεσίες τους σύμφωνα με τα παγκόσμια πρότυπα προσφέροντας ένα ευρύτερο φάσμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο οι διαθέσιμες υπηρεσίες διαφέρουν μεταξύ των εταιρειών ανάλογα με το μέγεθός τους καθώς και σύμφωνα με τον βαθμό προσανατολισμού τους στην στρατηγική ή/και στην διοικητική πλευρά του τμήματος HR. Συγκεντρωτικά, οι υπηρεσίες που βρίσκονται στην διάθεση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα παρουσιάζονται παρακάτω:

- Στρατηγική Οργάνωση Προσωπικού (HR Strategic Organization Planning) – Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης του τμήματος HR με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του τμήματος και της επιχείρησης. Εφαρμογή συνολικής στρατηγικής σε θέματα προσωπικού δίνοντας έμφαση σε θέματα εταιρικής κουλτούρας, επικοινωνίας και ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος των εργαζομένων.
- Διάγνωση Αναγκών Προσωπικού- Περιλαμβάνει την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης σε θέματα αναγκών προσωπικού και την πρόταση λύσεων προς την διοίκηση της επιχείρησης.
- Εύρεση και Επιλογή Μόνιμου Προσωπικού
- Εύρεση, Πρόσληψη και Διαχείριση Προσωπικού για εργασίες προκαθορισμένου χρόνου – Υπηρεσίες Προσωρινής Απασχόλησης. Εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις κάλυψης εποχιακών αναγκών μιας επιχείρησης, αντικατάστασης εργαζομένων (άδεια εγκυμοσύνης κτλ), έργων προκαθορισμένης διάρκειας. Εξυπηρετεί σκοπιμότητες κόστους ενώ «πολλές φορές ο υποψήφιος χάνει την διαπραγματευτική του ικανότητα και το περιθώριο της επιλογής να βρει μια

κατάλληλη εργασία», σύμφωνα με στέλεχος μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας παροχής υπηρεσιών HR.

- Στελέχωση εξειδικευμένων θέσεων (Executive Search, Selection and Recruitment) –Πρόκειται για την επιλογή προσωπικού που προορίζεται για την κάλυψη θέσεων σε επίπεδο top, senior και middle management της επιχείρησης καθώς επίσης και για θέσεις εξειδικευμένες τεχνικού προσωπικού.
- Υπηρεσίες e-recruiting – Ιστοσελίδα μέσω της οποίας γίνεται τοποθέτηση βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων εργαζομένων δημιουργώντας μια μεγάλη βάση δεδομένων και όπου οι επιχειρήσεις δημοσιεύουν άμεσα τις θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Συνήθως χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τις κλασσικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού και το πλεονέκτημα που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις είναι ότι μπορούν να έρθουν σε επαφή με μεγάλο αριθμό υποψηφίων εξοικονομώντας χρόνο και κόστος για την συλλογή και αξιολόγηση βιογραφικών. Πρόκειται για έναν άμεσο τρόπο προσέλκυσης προσωπικού σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο.
- Ανάπτυξη και Εκπαίδευση προσωπικού – Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των επιχειρήσεων και οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων, παροχή εκπαιδευτικού υλικού, “on the job” εκπαίδευση.
- Παροχή Συμβουλών σε θέματα εργατικής νομοθεσίας
- Διαχείριση Μισθοδοσίας – εκτέλεση των διαδικασιών μισθοδοσίας της επιχείρησης βάσει της ισχύουσας εργατικής και φορολογικής νομοθεσίας καθώς και ο προϋπολογισμός μισθών και μισθολογικών κλάσεων για τους εργαζομένους της επιχείρησης.

- Υπηρεσίες outplacement – παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και σχεδίου δράσης για τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε περιπτώσεις στρατηγικής εξαγοράς ή συγχώνευσης, στρατηγικής αναδιάρθρωσης του εσωτερικού της επιχείρησης (restructuring), στρατηγικής μείωσης προσωπικού (downsizing).
- Διεξαγωγή ερευνών (climate and opinion surveys) του προσωπικού της επιχείρησης σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησής του για τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση με στόχο να αποκαλυφθεί ο αντίκτυπος της οργανωσιακής κουλτούρας και των αξιών της επιχείρησης στις εργασιακές σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον στο σύνολό του.
- Διοίκηση Συστημάτων Ανταμοιβών (Compensation and Benefits System) - Περιλαμβάνει την διαχείριση των ανταμοιβών των εργαζομένων (bonus) σύμφωνα με την ισχύουσα πολιτική ανταμοιβών της επιχείρησης. Διαχειρίζεται, επίσης, τα προγράμματα συνταξιοδότησης καθώς και ρυθμίζει τις παραμέτρους σε περιπτώσεις απολύσεων ή οικιοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση.
- Ποιοτική Αξιολόγηση Προσωπικού (Performance Appraisal) - Περιλαμβάνει τον καθορισμό ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που αφορούν στους στόχους- Management by Objectives (MBO)- στις ικανότητες και στις δεξιότητες που οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν για να είναι αποτελεσματικοί. Τα εργαλεία που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι η διενέργεια Balance Business Scorecards (BBS), 360ο και 180ο Feedback.

### **6.3 Οι υπηρεσίες που προσφέρονται συχνότερα από τις εταιρείες HRO στην Ελλάδα**

Ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού παρουσιάζει μια δυναμική αύξηση τα τελευταία χρόνια τόσο από την πλευρά των αμιγώς ελληνικών εταιρειών όσο και από την πλευρά των εταιρειών με πολυεθνική παρουσία που επενδύουν στον ελληνικό χώρο των επιχειρήσεων προσφέροντας

Από τις 114 επίσημα καταγεγραμμένες εταιρείες (στοιχεία ICAP 2002)<sup>40</sup>, οι υπηρεσίες που προσφέρονται συχνότερα στην ελληνική αγορά είναι αυτές που αφορούν στην Ανάπτυξη και Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού (79 από 114 εταιρείες ή 69,30% του συνόλου). Στην δεύτερη θέση (42 από 114 εταιρείες ή 36,84% του συνόλου) κατατάσσονται οι υπηρεσίες Εύρεσης, Επιλογής και Πρόσληψης Προσωπικού, ενώ ακολουθούν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα HR (12 από 114 εταιρείες ή 10,53% του συνόλου). Οι υπηρεσίες συμβουλευτικού χαρακτήρα σε θέματα επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού, Διαχείρισης Μισθοδοσίας και πληροφοριακών συστημάτων HRM – HRMIS ( 3,51%, 1,75% και 2,63% αντίστοιχα).

---

<sup>40</sup> . [www.icap.gr](http://www.icap.gr)



Πηγή : ICAP Greek Financial Directory (2002)

**Γράφημα 17:** Υπηρεσίες HRO που προσφέρονται από τις ελληνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών

Αξίζει να σημειωθεί πως ιδιαίτερα όσον αφορά τις υπηρεσίες μισθοδοσίας, το ποσοστό εμφανίζεται αρκετά χαμηλό γεγονός που αποδίδεται στο γεγονός ότι η έρευνα της ICAP εξετάζει τις εταιρείες εκείνες που προσφέρουν αποκλειστικά και μόνο υπηρεσίες HR και όχι τις εταιρείες που μεταξύ άλλων αναλαμβάνουν και την διαχείριση μισθοδοσίας μιας επιχείρησης όπως είναι οι εταιρείες παροχής λογιστικών και φορολογικών υπηρεσιών. Επίσης, στην έρευνα δεν περιλαμβάνονται οι τράπεζες που συχνά αναλαμβάνουν την εκτέλεση της μισθοδοσίας. Επιπλέον, αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα HRMIS, είναι χαρακτηριστικό ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη η χρήση τέτοιων συστημάτων καθώς μια τέτοια επένδυση είναι πιο συμφέρουσα όταν το μέγεθος της επιχείρησης και ο αριθμός των εργαζομένων της είναι μεγάλος. Τέλος, είναι πιθανό το σχετικά χαμηλό ποσοστό των εταιρειών που προσφέρουν υπηρεσίες επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού

να οφείλεται στο γεγονός ότι το μεγάλο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων πραγματοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις του εξωτερικού που ενδεχόμενα να έχουν ήδη προσχεδιάσει την στρατηγική τους σε περιπτώσεις στρατηγικής μείωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης την οποία εξαγοράζουν ή με την οποία συγχωνεύονται. Γεγονός, πάντως, είναι πως καθώς η τάση παρόμοιων στρατηγικών εξαπλώνεται και μεταξύ των αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων, η χρήση υπηρεσιών που άπτονται της συμβουλευτικής και του σχεδιασμού προγραμμάτων μείωσης ανθρωπίνου δυναμικού θα γίνονται όλο και πιο αναγκαίες.

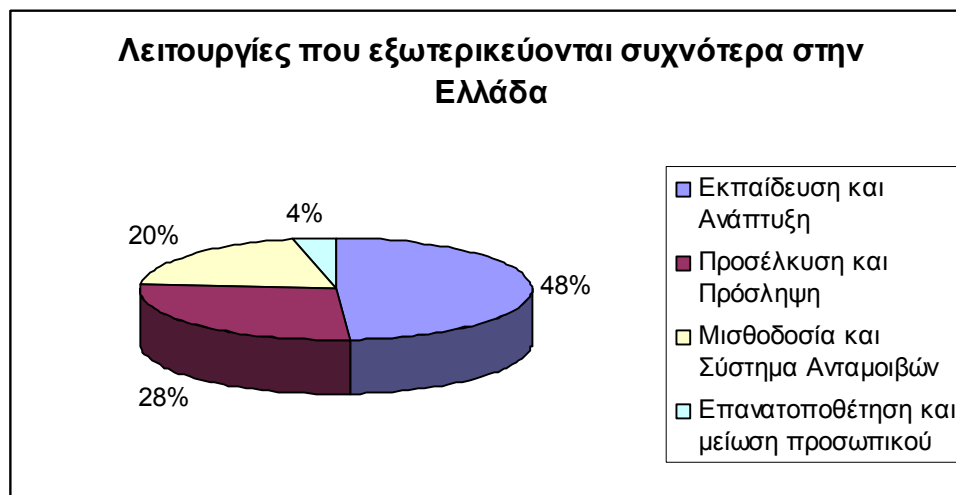
#### **6.4 Λειτουργίες HR που επιλέγουν συχνότερα να εξωτερικεύσουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η έρευνα της CRANET (1999) για τις υπηρεσίες που εξωτερικεύονται συχνότερα στον ελληνικό χώρο δίνει σαφή συμπεράσματα για την κατάσταση που επικρατεί στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Για τον σκοπό αυτό η έρευνα κατατάσσει τις εργασίες ανθρωπίνου δυναμικού σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες που είναι οι :

1. Προσέλκυση και Πρόσληψη Προσωπικού
2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
3. Διαχείριση Μισθοδοσίας και Συστήματος Ανταμοιβών
4. Επανατοποθέτηση και Μείωση Προσωπικού σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων – εξαγορών

Σύμφωνα με αυτές τις κατηγορίες, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται ως εξής:





Πηγή : CRANET Network Survey (2000)

**Γράφημα 18:** Λειτουργίες που εξωτερικεύονται συχνότερα από τις ελληνικές επιχειρήσεις

Γίνεται φανερό πως υπάρχει σχετική ταύτιση μεταξύ των υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού που προσφέρουν οι εταιρείες-παροχείς στην Ελλάδα όπως αυτές προτείνονται από την έρευνα της ICAP (2002) με τις υπηρεσίες που οι επιχειρήσεις-αγοραστές εξωτερικεύουν συχνότερα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της CRANET (1999), με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού να βρίσκεται στην πρώτη θέση και την προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη προσωπικού να ακολουθεί στην δεύτερη θέση. Αν και ο βαθμός ανάπτυξης της πρακτικής του outsourcing στον ελληνικό χώρο είναι σχετικά χαμηλός, γίνεται αντιληπτό πως τουλάχιστον οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων σε υπηρεσίες εξωτερικεύσης βρίσκουν ανταπόκριση από την πλευρά των εταιρειών-πάροχων.

### **6.5 Προσδοκώμενα Οφέλη**

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα που επιλέγουν να εξωτερικεύσουν μέρος των διαδικασιών τους επωφελούνται από μια σειρά πλεονεκτημάτων που συνίστανται στα παρακάτω:

- 1) Μείωση λειτουργικού και διοικητικού κόστους (General and Administrative Costs)
- 2) Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες του τμήματος που απορρέει από την εξοικονόμηση του χρόνου που απαιτείται για την διεκπεραίωση των δευτερευόντων διαδικασιών του τμήματος
- 3) Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, μηχανισμών και εργαλείων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
- 4) Πρόσβαση στην εμπειρία των εξωτερικών προμηθευτών από την αγορά ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα ΔΑΔ
- 5) Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τμήματος
- 6) Αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών τους στα εκτός HR τμήματα της επιχείρησης.
- 7) Επίτευξη οικονομικών κλίμακας

### **6.6 Πιθανοί Κίνδυνοι**

Το outsourcing υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει ακόμη τύχει ευρείας ανταπόκρισης από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, γεγονός που οφείλεται σε ένα πλήθος διαφορετικών παραγόντων. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που εντοπίστηκαν ύστερα από έρευνα της σχετικής βιβλιογραφίας αλλά και

από την διενέργεια συνεντεύξεων με εκπροσώπους μεγάλων εταιρειών παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα, είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Δεν γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρακτικής
- 2) Έλλειψη εμπιστοσύνης στους service providers υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού που απορρέει κυρίως από την έλλειψη γνώσης για τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρακτικής
- 3) Διαθέτουν ένα ήδη άρτιο οργανωμένο τμήμα HR (κυρίως οι πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις)
- 4) Μείωση του ελέγχου των δραστηριοτήτων
- 5) Φόβος για αρνητικές αντιδράσεις του προσωπικού

#### **6.7 Το προφίλ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το Outsourcing στον ελληνικό χώρο**

Δεν χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια όλες οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν πρακτικές outsourcing στην Ελλάδα. Αντίθετα, το προφίλ κάθε επιχείρησης διαφέρει ως προς το μέγεθος, τον βαθμό οργάνωσης του τμήματος HR που διαθέτει, το ύψος της επένδυσης που διατίθεται να πραγματοποιήσει, τον βαθμό εξειδίκευσης, καινοτομίας και εξατομίκευσης των υπηρεσιών που επιζητά από μια συνεργασία εξωτερικής ανάθεσης καθώς και τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη που επιδιώκει από αυτή την συνεργασία.

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που εξωτερικεύουν μέρος των λειτουργιών των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού τους αφορά σε μεσαίες από άποψη μεγέθους

επιχειρήσεις που συνήθως δεν διαθέτουν επαρκή και πλήρως οργανωμένα συστήματα διαχείρισης στα τμήματά τους ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζουν έλλειψη σε προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο σε θέματα HR. Η κατηγορία αυτή διαθέτει εσωτερικά ένα τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού που μπορεί να καλύψει τις βασικές καθημερινές ανάγκες της επιχείρησης γι' αυτό και εξωτερικεύει τις εργασίες εκείνες που απαιτούν εξειδίκευση όπως η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού κτλ. Σε αυτήν την κατηγορία, οι επιχειρήσεις δεν επιζητούν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης ή προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες τους υπηρεσίες για αυτό και δεν επενδύουν σημαντικούς πόρους σε εξωτερικούς συνεργάτες.

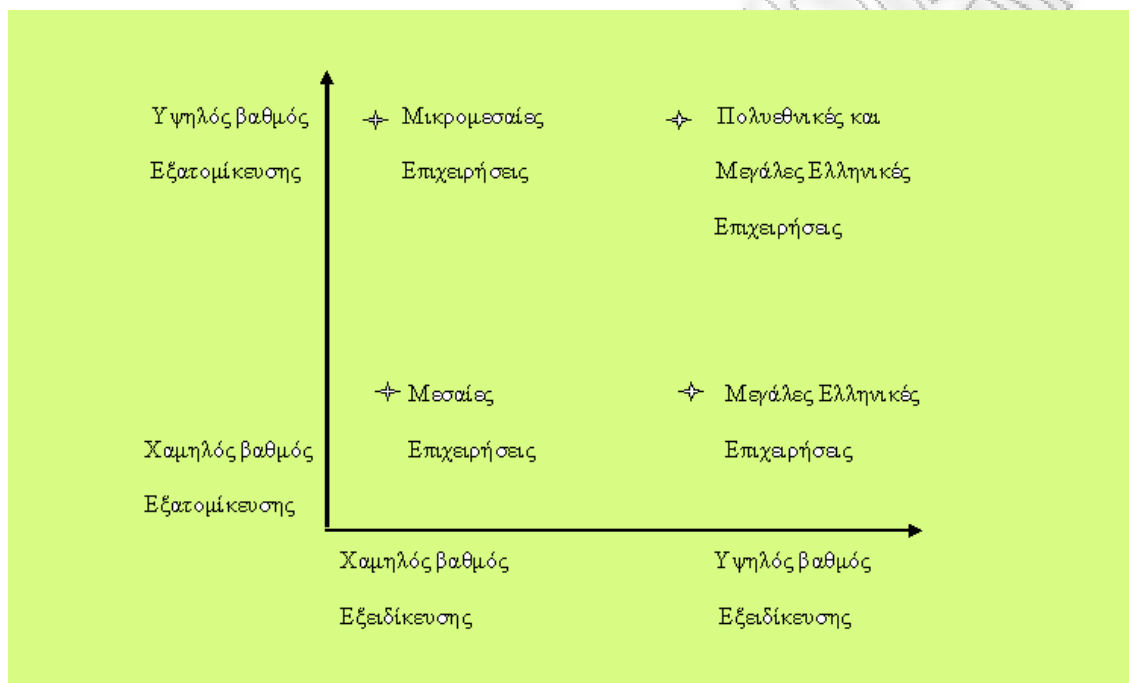
Μια άλλη κατηγορία περιλαμβάνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν προτίθενται να σπαταλήσουν πολύτιμους για αυτές πόρους προκειμένου να οργανώσουν ένα τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού εσωτερικά, οπότε και προβαίνουν πολύ συχνά σε εξωτερική ολών των λειτουργιών HR (Total Outsourcing) χωρίς εντούτοις να επιζητούν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας στις υπηρεσίες που 'αγοράζουν'. Σημειώνεται πως οι μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 εργαζομένους ενσωματώνουν τις βασικές εργασίες που αφορούν στο προσωπικό σε άλλα τμήματα όπως για παράδειγμα στο λογιστήριο και έτσι μετά βίας εξωτερικεύουν κάποια λειτουργία τους – συνήθως αναθέτουν εξωτερικά την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.

Επιπλέον, οι υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης είναι αρκετά δημοφιλείς στους μεγάλους ελληνικούς και πολυεθνικούς οργανισμούς, με την διαφορά ότι σε αυτή την περίπτωση η ανάγκη μιας τέτοιας πρακτικής εντοπίζεται στην αναζήτηση περισσότερο εξειδικευμένων και σύγχρονων υπηρεσιών που να συμπληρώνουν σε επίπεδο

τεχνογνωσίας τα ήδη οργανωμένα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού τους. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα – HRIS για την απόκτηση των οποίων μια μεγάλη ή πολυεθνική επιχείρηση είναι διατεθειμένη να σπαταλήσει αρκετούς χρηματικούς πόρους. Ένα οργανωμένο τμήμα μεγάλης επιχείρησης ή πολυεθνικής μπορεί να ωφεληθεί σε επίπεδο τεχνογνωσίας, νέων συστημάτων, εξοικονόμησης χρόνου και μείωσης κόστους. Οι μεγάλες εταιρείες εάν δεν έχουν αγοράσει κάποιο πακέτο της αγοράς, έχουν δημιουργήσει τα δικά τους συστήματα που τα χτίζουν σύμφωνα με τις δικές τους ιδιαίτερες ανάγκες, άρα συντηρούν κάποια συστήματα για κάποια χρόνια που ίσως αυτά να μην μπορούν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στα επιμέρους κομμάτια και σίγουρα είναι συστήματα που κοστίζουν στην εταιρεία. Συνήθως οι εταιρείες αυτές, λοιπόν, όταν συνάπτουν συνεργασία με εξωτερικό προμηθευτή επιδιώκουν περισσότερο sophistication και expertise στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Αξίζει να υπογραμμισθεί, ωστόσο, η αντίστροφη σχέση που υπάρχει μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και του βαθμού εξωτερίκευσης μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλώνει σε μέγεθος μια επιχείρηση τόσο αναπτύσσει εσωτερικά τις ικανότητες εκείνες που της επιτρέπουν να χειρίζεται όλες τις λειτουργίες της ενδοεπιχειρησιακά και κατά συνέπεια τόσο μειώνεται ο βαθμός ανάθεσής τους σε εξωτερικό συνεργάτη. Τέλος, είναι πολύ σύνηθες σε οργανισμούς-παραρτήματα πολυεθνικών στην Ελλάδα να χρησιμοποιείται ένας προμηθευτής με πολυεθνική παρουσία ίδιος με αυτόν που συνεργάζεται ο οργανισμός σε εταιρικό επίπεδο παγκοσμίως, εφόσον φυσικά διαθέτει παράρτημα στην Ελλάδα ώστε να διασφαλίζεται η ομοιομορφία σε θέματα που άπτονται της χάραξης κοινής στρατηγικής HR.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι ανάγκες κάθε μιας από τις κατηγορίες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα σύμφωνα με τον βαθμό εξειδίκευσης και εξατομίκευσης που προσδοκούν από την εξωτερίκευση των λειτουργιών των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού τους (Galanaki and Papalexandris, 2005)<sup>41</sup>.



**Σχήμα 4:** Κατάταξη επιχειρήσεων σύμφωνα με τον βαθμό εξειδίκευσης και εξατομίκευσης που επιδιώκουν από μια συνεργασία outsourcing

### 6.8 Το προφίλ των προμηθευτών υπηρεσιών HRO στην Ελλάδα

Η ελληνική αγορά παροχής υπηρεσιών HR παρουσιάζει ιδιαίτερη άνθιση τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότερες ξένες εταιρείες εισέρχονται στον ελληνικό χώρο επιδιώκοντας να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς υπηρεσιών που

<sup>41</sup> . Galanaki E. , Papalexandris N, “Outsourcing of Human Resources Management in Greece”, Emerald International Journal of Manpower, Vol.26, No 4, 2005

αναπτύσσεται ταχύτατα ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται αύξηση του αριθμού των καινούριων ελληνικών εταιρειών που ξεκινούν την δραστηριότητά τους στην πολλά υποσχόμενη αγορά του outsourcing καθώς και των υφισταμένων εταιρειών -κυρίως συμβουλευτικών- που επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο των προσφερόμενων υπηρεσιών τους για να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων για σύναψη συνεργασίας με εξωτερικούς προμηθευτές.

Από τις εταιρείες προμηθευτών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, οι μεγάλες και οι πολυεθνικές κυρίως εταιρείες είναι αυτές που μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των μεγάλων επιχειρήσεων. Πρόκειται για εταιρείες που είναι εδραιωμένες στον χώρο της συμβουλευτικής, διαθέτουν αυστηρές διαδικασίες και πρότυπα, χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, παρέχουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις στην διαχείριση των λειτουργιών ανθρωπίνου δυναμικού, συνήθως εστιάζουν στην στρατηγική έκφανση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ενώ οι υπηρεσίες τους προσφέρονται σε σχετικά υψηλό κόστος. Οι πελάτες αυτών των εταιρειών είναι συνήθως πολυεθνικοί και μεγάλοι ελληνικοί οργανισμοί που είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν σημαντικά σε αυτές προκειμένου να ωφεληθούν από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι εταιρείες-πωλητές που ανταγωνίζονται κυρίως σε επίπεδο τιμής και όχι σε επίπεδο ποιότητας. Διαθέτουν υπηρεσίες που μπορούν να καλύψουν τις διαχειριστικές και εκτελεστικές ανάγκες μιας επιχείρησης, απευθύνονται κυρίως σε μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ αδυνατούν να αναλάβουν την κάλυψη αναγκών στρατηγικής φύσης όπως την διαχείριση αλλαγών ή την στελέχωση

εξειδικευμένων θέσεων. Τα τελευταία χρόνια προκειμένου να συναγωνιστούν τους μεγαλύτερους πωλητές, προσπαθούν να επεκτείνουν το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν χωρίς όμως να διαθέτουν τις απαραίτητες υποδομές και την κατάλληλη εξειδίκευση σε τεχνολογία και προσωπικό.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών με πολυεθνική παρουσία έναντι μιας αμιγώς ελληνικής εταιρείας είναι η εμπειρία και κατάρτιση, οι νέες μέθοδοι και εργαλεία, η καλύτερη οργάνωση, η παροχή ολοκληρωμένων λύσεων συμβουλευτικής και η τεχνογνωσία. Μια ελληνική εταιρεία ωστόσο, υπερέχει έναντι μιας πολυεθνικής σε επίπεδο ευελιξίας και δυνατότητας προσαρμογής στα ελληνικά δεδομένα και στην ύπαρξη προσωπικής σχέσης με τον προμηθευτή. Ένα σημαντικό μειονέκτημα των πολυεθνικών εταιρειών είναι ότι είναι περισσότερο άκαμπτες κυρίως λόγω των αυστηρών διαδικασιών που ακολουθούν ενώ παράλληλα υπάρχουν όρια στον βαθμό ευελιξίας και προσαρμογής τους στα ελληνικά δεδομένα προκειμένου να διασφαλιστεί η μη διακύβευση του ονόματος της εταιρείας που εκπροσωπούν στην Ελλάδα.

### **6.9 Προβλήματα που εντοπίζονται στην σχέση με τον προμηθευτή**

Ο θεσμός του outsourcing έχει τύχει αναγνώρισης από τις ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία μόνο χρόνια γεγονός που εξηγεί τον λόγο που οι συμφωνίες μεταξύ πωλητών-αγοραστών χαρακτηρίζονται τότε από έλλειψη συντονισμού και συνεννόησης και άλλοτε από αδυναμία επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων από την συνεργασία. Τα συμπεράσματα σχετικά με τα προβλήματα συνεργασίας που εντοπίστηκαν ύστερα από διενέργεια συνεντεύξεων με υψηλόβαθμα στελέχη μεγάλων



εταιρειών HRO που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά σε συνδυασμό με ενδελεχή έρευνα της διαθέσιμης βιβλιογραφίας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

*Πρώτον*, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της συνεχούς επικοινωνίας και διοίκησης της σχέσης με τον εξωτερικό συνεργάτη, το λεγόμενο Vendor Management. Η άρτια και συνεχής συνεργασία μεταξύ των δύο μερών (διοίκηση της σχέσης-managing the process) μεταξύ αγοραστή-πωλητή είναι καταλυτικής σημασίας παράγοντας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και προαπαιτείται για τη σωστή υλοποίηση του έργου. Μέσα στα πλαίσια της διοίκησης της σχέσης με τον προμηθευτή είναι απαραίτητη η συνεχής επικοινωνία με τον προμηθευτή, οι συχνές επισκέψεις του δεύτερου στον χώρο της επιχείρησης και η ύπαρξη feedback μεταξύ των δύο μερών.

*Δεύτερον*, πολλές φορές εντοπίζεται αδυναμία από την πλευρά του αγοραστή να διατυπώσει τις ανάγκες του σε υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και να καταστήσει σαφή τα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει μέσα από την συνεργασία του με τον εξωτερικό προμηθευτή. Φοβούνται να δώσουν προσωπικά στοιχεία της εταιρείας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μικρότερες συνήθως γνωρίζουν τι θέλουν και τι περιμένουν από την συνεργασία. Οι μικρές συνήθως χρειάζονται εκπαίδευση. Αντιμετωπίζουν διστακτικά οι ελληνικές επιχειρήσεις την αλλαγή στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων τους και πιο συγκεκριμένα την αλλαγή που προτείνει το outsourcing;

*Τρίτον*, από την άλλη πλευρά είναι εξίσου σημαντικό να μπορούν οι πωλητές να κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους και πολύ σημαντικότερο να μπορέσουν να τις μετατρέψουν σε υπηρεσίες ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. Οι εταιρείες δεν αρκεί να διαθέτουν ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών, αλλά οφείλουν να μπορούν να το υποστηρίξουν με τις κατάλληλες υποδομές, τις εξειδικευμένες γνώσεις αλλά και το εκπαιδευμένο προσωπικό. Πρέπει, επιπλέον, να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από αυτό που μπορεί να ζητήσει ο πελάτης, να παρακολουθούν τα νέα συστήματα και βελτιώνουν τα υφιστάμενα. Ένα πρόβλημα που εντοπίζεται συχνά, είναι ότι πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών δεν διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία για να υποστηρίξουν τις παροχές τους ενώ ταυτόχρονα εμφανίζονται να μαθαίνουν κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου, κάτι που γίνεται εύκολα αντιληπτό από τον πελάτη και που μειώνει την αξιοπιστία και την συνέπεια του πωλητή.

*Τέταρτον*, είναι εξαιρετικά σημαντικό, για την επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος outsourcing, να μπορέσει η εταιρεία παροχής υπηρεσιών να προσαρμοστεί στην φιλοσοφία και την κουλτούρα του πελάτη της. Ο προμηθευτής συνεισφέρει με την τεχνογνωσία που διαθέτει και η εταιρία πελάτη με την εσωτερική εταιρική γνώση. Η προσαρμογή του προμηθευτή στην κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να πετύχει μια τέτοια συνεργασία, και αυτό διασφαλίζεται μέσω της τριβής. Απαιτείται βαθύτερη γνώση του πώς λειτουργεί γενικότερα μια εταιρεία και του ότι το HR πρέπει να ακολουθεί την γενικότερη στρατηγική της εταιρείας. Άρα, ένας σύμβουλος που δεν θα μπορέσει να κατανοήσει την στρατηγική, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και τους ανθρώπους της εταιρείας δεν θα μπορέσει να προσφέρει και τις

αντίστοιχες υπηρεσίες. Στην ελληνική αγορά, ωστόσο, αυτό δεν επιτυγχάνεται πάντα. Υπάρχουν εταιρείες που έχουν ως μοναδικό κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή αδιαφορώντας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προσαρμοσμένων στην εταιρική κουλτούρα και την γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης-πελάτη.

*Πέμπτον*, υπάρχει δυσκολία και επιφυλακτικότητα από την πλευρά των Ελλήνων επιχειρηματιών να συνειδητοποιήσουν πως το HR είναι ένας στρατηγικό εταίρος και ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε εταιρείας πηγάζει από τους ανθρώπους της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες του HRO που άπτονται της στρατηγικής και συνεπώς να μην τις προτιμούν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται «είναι πολύ δύσκολο να επικοινωνήσει η εταιρεία του πωλητή στην ελληνική επιχείρηση τις πιο sophisticated υπηρεσίες που έχει την δυνατότητα να προσφέρει γεγονός που επιβραδύνει τόσο την ανάπτυξη των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης καθώς και την καθιέρωση του θεσμού ως στρατηγικού εργαλείου του επιχειρηματία ».

*Έκτον*, στις περισσότερες περιπτώσεις οι συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ των δύο συμβαλλομένων μερών χαρακτηρίζονται ως χαλαρές και άτυπες ενώ ταυτόχρονα στηρίζονται στην «καλή πίστη» και όχι στην σαφή διατύπωση όρων που διέπουν την συνεργασία. Λίγες είναι οι εταιρείες εκείνες- κυρίως πολυεθνικές ή μεγάλες ελληνικές- που διαθέτουν συμβόλαια με αυστηρούς όρους που εξασφαλίζουν και τα δύο μέρη. Αυτό είναι προϊόν του μη ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου που διέπει τις συμφωνίες εξωτερικής ανάθεσης σε συνδυασμό με τον ανεπαρκή έλεγχο των κρατικών μηχανισμών αναφορικά με την λειτουργία των εταιρειών παροχής συμβουλευτικών και

λοιπών υπηρεσιών outsourcing τουλάχιστον όσον αφορά στις υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού.

### **6.10 Οι προοπτικές του Outsourcing HR στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα ο θεσμός του Outsourcing βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, αν και τα μηνύματα της αγοράς είναι ιδιαιτέρως ενθαρρυντικά εμφανίζοντας μια αυξητική τάση την τελευταία τριετία και αναμένοντας η τάση αυτή να συνεχίζεται να αυξάνεται σημαντικά μέσα στην επόμενη διετία 2007-2009<sup>42</sup>. Σύμφωνα μάλιστα με τα αποτελέσματα της ετήσιας Έρευνας Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της PricewaterhouseCoopers<sup>43</sup> για το 2003, τα πρότυπα που διαμορφώνονται σε παγκόσμιο επίπεδο και αφορούν τις μεθόδους που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, φαίνεται να υιοθετούνται και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Γενικότερα, η ελληνική αγορά δείχνει ανοιχτή σε βέλτιστες αλλά και καινοτόμες πρακτικές στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα ο ρόλος και η θέση της διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται με σταθερούς ρυθμούς. Σίγουρα, η σύγκριση με αντίστοιχες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνεχίζει να παραμένει άνιση στην παρούσα φάση και δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα προσδοκώμενα επίπεδα τουλάχιστον για τα επόμενα χρόνια. Συγκεκριμένα:

---

<sup>42</sup> . [www.economist.gr](http://www.economist.gr) , ‘Τα πλεονεκτήματα του outsourcing στην σύγχρονη επιχείρηση’ άρθρο του Πάνου Σαραντόπουλου

<sup>43</sup> . Έρευνα για τις «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 2003», Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων Human Resource Services PricewaterhouseCoopers – Μάρτιος 2004

⊕ Εκτιμάται ότι η στροφή προς το outsourcing θα είναι πιο έντονη από την πλευρά των πολυεθνικών και μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς σε αυτές τα οφέλη είναι πιο ορατά, άμεσα και μεγαλύτερης κλίμακας.

⊕ Εκτιμάται πως τα επόμενα χρόνια, το κράτος με τις κατάλληλες ενέργειες και την ολοκλήρωση της θέσπισης ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου και κανονισμών θα συμβάλλει δυναμικά στην ενίσχυση της παρουσίας του θεσμού στις ελληνικές επιχειρήσεις.

⊕ Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες οι τάσεις είναι αυξητικές και αυτό συμβαίνει κυρίως διότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να κόψουν κόστη από παντού σε θέματα μισθοδοσίας και επιλογής και πρόσληψης προσωπικού. Στο μέλλον, καθώς μικραίνουν τα τμήματα HR όλο και περισσότερες εργασίες θα εξωτερικεύονται.

⊕ Λόγω της αύξησης του επιπέδου της προσωρινής απασχόλησης στην Ελλάδα αναμένεται να ενταθεί η χρήση του outsourcing υπηρεσιών προσωρινής στελέχωσης. Η προσωρινή απασχόληση εμφανίζεται να κερδίζει σημαντικό έδαφος τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, κυρίως σε ειδικότητες που παρουσιάζουν εποχικότητα ή προσωρινό χαρακτήρα προσεγγίζοντας τα αντίστοιχα επίπεδα των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου η προσωρινή απασχόληση αποτελεί σχεδόν καθεστώς.

⊕ Η χρήση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών παρουσιάζει ελλείψεις με μόλις το 38% των ελληνικών επιχειρήσεων να δηλώνει πως διαθέτει κάποιο σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών. Μέσα σε αυτό το

πλαίσιο κρίνεται περισσότερο από αναγκαία η δημιουργία εξωτερικής συνεργασίας με πάροχο υπηρεσιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού ως απαραίτητο εργαλείο για την στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης.

✦ Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αναμένεται να διευρυνθεί αποκτώντας ολοένα αυξανόμενο στρατηγικό ρόλο στο σύνολο της επιχείρησης αξιοποιώντας τα σύγχρονα εργαλεία όπως η πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και την χρήση της πρακτικής εκχώρησης λειτουργιών του τμήματος σε εξωτερικούς συνεργάτες (Outsourcing).

### **6.11 Συμπεράσματα και Προτάσεις**

Καθώς η αγορά ολοένα επεκτείνεται, η ανάγκη για μεγαλύτερη εξειδίκευση, βελτίωση της ποιότητας, επαρκείς μηχανισμούς πιστοποίησης και ελέγχου από την πλευρά του κράτους θα γίνεται όλο και πιο έντονη. Σε μια χώρα όπου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έκανε την παρουσία της αισθητή τα τελευταία μόλις χρόνια, αποτελεί μεγάλο στοίχημα από την πλευρά των εταιρειών HRO η επέκταση του θεσμού και η συνειδητοποίηση της ανάγκης για την υιοθέτηση των κατάλληλων μηχανισμών που θα βελτιώσουν την διοίκηση του τμήματος στην επιχείρηση ώστε οι τελευταίες να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά.

#### ***Η αγορά του HRO στην Ελλάδα βρίσκεται υπό ανάπτυξη***

Η ελληνική αγορά της εξωτερικής υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού αν και εμφανίζει σαφείς ενδείξεις ανόδου, εξακολουθεί να μην μπορεί να συναγωνιστεί τις

αντίστοιχες του εξωτερικού γεγονός που μπορεί να αποδοθεί σε μια σειρά παραγόντων τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά των προμηθευτών. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη συνειδητοποιήσει την ανάγκη ύπαρξης ενός άρτια οργανωμένου τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να σταθμίσουν τα οφέλη που το outsourcing μπορεί να τους προσφέρει. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες εξωτερικής ανάθεσης βρίσκονται ακόμη στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους καθώς μέχρι ένα μεγάλο ποσοστό ελληνικών κυρίως πωλητών δεν διαθέτουν ακόμη την απαιτούμενη υποδομή, γνώση και εμπειρία για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των υποψηφίων πελατών τους, δημιουργώντας τους αίσθημα ανασφάλειας και έλλειψης εμπιστοσύνης, γεγονός που επίσης δρα ανασταλτικά στην ανάπτυξη και επέκταση του θεσμού. Το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης της συγκεκριμένης πρακτικής επιβεβαιώνεται και από το γεγονός πως μέχρι πρόσφατα οι εταιρείες που προσέφεραν κάποιες υπηρεσίες HRO ήταν κυρίως εταιρείες συμβούλων μη εξειδικευμένων σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

### ***Παροχή Υπηρεσιών δύο ταχυτήτων***

Η αγορά του HRO στην Ελλάδα παρουσιάζεται διαφοροποιημένη σε επίπεδο πωλητών υπηρεσιών HR. Η διαφοροποίηση αυτή συνίσταται στην διαφορά του επιπέδου ποιότητας, εξειδίκευσης και τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, υπάρχουν πωλητές που προσφέρουν υψηλής εξειδίκευσης υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού συνήθως σε υψηλότερη τιμή, με έμφαση στην ποιότητα και την αξιοπιστία απευθυνόμενες κυρίως στις πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μικρότεροι πωλητές των οποίων οι υπηρεσίες επιλέγονται από μικρότερες ελληνικές επιχειρήσεις λόγω της ανταγωνιστικότητάς τους σε επίπεδο τιμής

και όχι βάσει του βαθμού εξειδίκευσής τους ή του υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας και καινοτομίας τους. Στην διαφορά στο μέγεθος των πωλητών υπηρεσιών HR αλλά και στην γενικότερη κατάτμηση της ελληνικής οικονομίας αποδίδεται η ύπαρξη υπηρεσιών δύο ταχυτήτων που υπονομεύει την ομοιογενή διάχυση και εξέλιξη των υπηρεσιών εξωτερίκευσης λειτουργιών ανθρωπίνου δυναμικού στον ελληνικό χώρο.

#### ***Ανάγκη για μεγαλύτερο βαθμό εξειδίκευσης και εξατομίκευσης υπηρεσιών HR***

Καθώς η ενισχύεται η τάση για βελτίωση των λειτουργιών του τμήματος HR, εμφανίζεται έντονη η ανάγκη τόσο από την πλευρά των μεγάλων επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά των μικρότερων ελληνικών επιχειρήσεων για ύπαρξη εξειδικευμένων υπηρεσιών που θα ενέχουν μεγαλύτερο βαθμό εξατομίκευσης ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

#### ***Ανάγκη συνειδητοποίησης των ωφελειών του HRO***

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται αντιληπτό πως οι υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού που χρησιμοποιούν περισσότερο οι ελληνικές επιχειρήσεις αφορούν περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού ή στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και όχι τόσο σε υπηρεσίες που άπτονται της συμβουλευτικής σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αφενός δεν έχουν αντιληφθεί πλήρως την ανάγκη για στρατηγική οργάνωση των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού και αφετέρου δεν αντιμετωπίζουν τον πάροχο HRO ως στρατηγικό σύμμαχο, αλλά ως πωλητή υπηρεσιών χωρίς να μπορούν να εκμεταλλευτούν την εξειδίκευση και την γνώση του ως συμβούλου του τμήματος.



### ***Στρατηγική Ανάλυση Αναγκών της Επιχείρησης***

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις για τα επόμενα χρόνια. Θεωρείται περισσότερο από αναγκαία η ανάγκη για τις ελληνικές επιχειρήσεις μιας καταγεγραμμένης και ολοκληρωμένης στρατηγικής ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και η ενσωμάτωσή της στην επίσημη επιχειρησιακή στρατηγική.

### ***Ανάγκη Δημιουργίας Συστημάτων Μέτρησης της Απόδοσης***

Η ανάγκη δημιουργίας συστημάτων και διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης των συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR Metrics) κρίνεται αναγκαία τόσο σε εσωτερικό επίπεδο όσο και σε σχέση με τον ανταγωνισμό (HR Benchmarking). Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης όπως ο αριθμός ημερών εκπαίδευσης/εργαζόμενο ετησίως και ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης κεφαλαίων που διαθέτει η επιχείρηση για το ανθρώπινο δυναμικό της (Human Capital ROI).

### ***Έλλειψη Ολοκληρωμένου Θεσμικού Πλαισίου***

Εξαιτίας της έλλειψης ολοκληρωμένου και πλήρους θεσμικού πλαισίου που διέπει την αγορά του HRO καθώς και λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους της αγοράς του outsourcing, οι συμφωνίες μεταξύ των πωλητών και των επιχειρήσεων-αγοραστών παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό αξιοπιστίας καθώς δεν υπάρχουν επαρκείς ελεγκτικοί μηχανισμοί από την πλευρά του κράτους όσον αφορά την πιστοποίηση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών σε επίπεδο υποδομών, τεχνογνωσίας και ελέγχου της ποιότητας

των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εταιρείες-πωλητές να δυσκολεύονται να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υποψήφιων αγοραστών και από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις-αγοραστές να αποφεύγουν την εμπλοκή τους σε μια συνεργασία που δεν τους εξασφαλίζει νομικά. Η έλλειψη ενός επαρκούς θεσμικού πλαισίου από την πλευρά του ελληνικού Κράτους υποβοηθά δε στη λειτουργία εταιρειών που προσφέρουν υπηρεσίες αμφιβόλου ποιότητας και που καιροσκοπούν εις βάρος των πελατών τους.

Κρίνεται απαραίτητη συνεπώς η θέσπιση των κανονισμών εκείνων που θα προστατεύουν την επιχείρηση που επιθυμεί να υπεισέλθει σε μια συμφωνία εξωτερικής ανάθεσης, θα αναδεικνύουν τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται νόμιμα, θα εξασφαλίζουν διαφάνεια στην σύναψη των συμβολαίων μεταξύ των συμβαλλομένων και θα προωθούν ένα περιβάλλον αξιοπιστίας για την περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού του outsourcing στην ελληνική αγορά.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση, ο ρόλος που καλούνται να παίξουν τα στελέχη ενός τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι διττός. Αφορά αφ' ενός τις καθημερινές ανάγκες της λειτουργίας του τμήματος και αφ' εταίρου την εναρμόνιση της στρατηγικής της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων με αυτήν της επιχείρησης καθώς και με τους στόχους της. Σε πολλές περιπτώσεις, η προοπτική της υιοθέτησης της στρατηγικής του outsourcing μοιάζει σωτήρια, καθώς μπορεί να αποφορτίσει τα στελέχη από τα καθημερινά διαδικαστικά καθήκοντά τους (transactional tasks) αυξάνοντας τον χρόνο που έχουν στην διάθεσή τους για να εστιάσουν σε στρατηγικές δραστηριότητες.

Παράλληλα, παράγοντες όπως οι οικονομικές και πολιτικές μεταβολές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, η παγκοσμιοποίηση, η επέκταση των στρατηγικών συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών, οι δημογραφικές αλλαγές, η ενίσχυση της προσωρινής εργασίας, η αλλαγές στην δομή των εργασιακών σχέσεων, η ανάγκη των επιχειρήσεων να εναρμονίζονται με τις μεταβολές της τεχνολογίας σε συνδυασμό με μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με μεταβολές στο εσωτερικό της επιχείρησης (downsizing, refocusing, restructuring), καθιστούν επιτακτικό το πέρασμα σε ένα διαφορετικό μοντέλο διοίκησης, περισσότερο ευέλικτο που να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Η ενσωμάτωση της πρακτικής του outsourcing στην στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποδεικνύεται πως μπορεί να προσφέρει στην

επιχείρηση τις συνθήκες εκείνες που θα την καταστήσουν περισσότερο ευέλικτη και ανταγωνιστική.

Ωστόσο, η χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης πρακτικής μπορεί να μην επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα εάν προηγούμενα δεν έχουν ακολουθηθεί τα κατάλληλα βήματα από την πλευρά της επιχείρησης, με πρώτο και κυριότερο αυτό του εντοπισμού των αναγκών που επιθυμεί να καλύψει μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας, της μελέτης του κατά πόσο είναι συμφέρουσα για την ίδια, αλλά και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων που επιδιώκει να επιτύχει. Επιπροσθέτως, βαρύνουσας σημασίας παράγοντας για την επιτυχή έκβαση ενός εγχειρήματος εξωτερικής ανάθεσης είναι η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή που θα προσφέρει τις υπηρεσίες εκείνες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και που θα ταιριάζει με την γενικότερη κουλτούρα της. Ο προμηθευτής υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικός σύμμαχος της επιχείρησης και να αποτελεί προέκτασή της με σαφή προσανατολισμό προς τους στόχους της επιχείρησης. Μόνο έτσι θα μπορέσει η διαδικασία του outsourcing να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο χρήσιμο, ενδεχομένως και απαραίτητο, για την δημιουργία αξίας στην επιχείρηση μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### I. Βιβλία

**Brian, S., Klaas, J.A., McClendon, H. Y.**(2005). “Professional Employer Organizations and Their Impact on Client Satisfaction With Human Resource Outcomes: A Field Study of Human Resource Outsourcing in Small and Medium Enterprises”, USA

**Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T.** “Human Resources Management: A Contemporary Approach”, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall

**Bowen, Gary N.**( 2006). “HRO Buyers Advisory Board Members See Change in Future Outsourcing Engagements”

**Chermack, T. J., Lynham, S. A., & Ruona, W. E. A.** (2003). “Critical uncertainties confronting human resource development”. *Advances in Developing Human Resources*

**Cook, M.**, “Outsourcing HR Functions”, AMACOM, American Management Association, 1999

**Grant, R.M.** (1992). “Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications”, Cambridge, MA: Basil Blackwell

**Greer, C.R., S.A. Youngblood, et al.** (1999), “Human Resources Management Outsourcing: The Make or Buy Decision”, The Academy of Management executive, August 1999

**Hiltrop, Jean M., Jenster, Per V., Martens, H.** (2001). “*Strategic Change*”. John Wiley & Sons, Ltd.

**Hobbs.** (1996). “A transaction cost approach to supply chain management”, Supply Chain Management, Vol.1, No 2

**Klaas, S.Brian.** (2003). “Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises : The Impact of HR Outsourcing”, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University

**Lever, Scott.** (1997). “An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources”, Human Resources Planning Society

**Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Α.** (2001). «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ. 10-11

## II. Άρθρα

**Carney, W.** (1997). “Outsourcing HR and benefits: Navigating the right course”, *Benefits and Compensation International*, March 1997, Vol.26

**Dasborough, M., Sue-Chan C.** (2002). “The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*

**Dickmann, M.** (2004). “Shining a Light into the ‘Black Box’ of Payroll – Determining the Economics of Outsourcing”. Cranfield School of Management, Cranfield University

**Dickman, M.** (2005). ‘Trapped in Administration-Exploring Options to Free Human Resources’, Cranfield School of Management, Cranfield University

**Embleton and Wright** (1998). “ A practical guide to successful outsourcing”, *Empowerment in organizations*, Vol. 7

**Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V.** (2006). “A Review of Outsourcing from the resource-based view of the FIRM”, *International Journal Of Management Reviews*, Vol.8, Issue 1

**Grant, R.M.** (1991). “The Resource-based theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*

**Galanaki, E. , Papalexandris, N.**(2005). “Outsourcing of Human Resources Management in Greece”, *Emerald International Journal of Manpower*, Vol.26

**HR Magazine**, “ Outsourcing, one step at a time”, July 2005

**Jones,G. , Finlayson, K.** “Buy or Lease? ‘Outsourcing’ as a Strategic Decision in Human Resource Management in Tertiary Institutions Managing the outsourced workforce: strategic challenges for human resource management

**Klaas, Brian S., McClendon, John A., and. Gainey, Thomas W.** (2001). “Outsourcing HR: The Impact Of Organizational Characteristics”. *Human Resource Management*, Summer Vol. 40, No. 2

**Klein B., Crawford R. and Alchian A.** (1978). “Vertical Integration, appropriate rents and the competitive contracting process”, *Journal of Law and Economics*

**Laabs, J.** (1993). “ Why HR is turning to Outsourcing”. *Personnel Journal*, September 1993, Vol. 72

**Mael, Fred A., Beaubien, Jeffrey M.** (). “*Outsourcing of Human Resources Services*”. American Institutes for Research, Washington, DC

**Quinn J.B. and Hilmer F.** (1994). “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*

**Shaw, S., Fairhurst, D.** (1997). “Outsourcing the HR function: Personal Threat or Valuable Opportunity?” *Strategic Change*, Vol. 6, p.p.459-468, H J Heinz Co Ltd

**Weatherly, A. L.** (2005) “ Research quarterly; HR outsourcing: reaping strategic value for your organization”, *HR Magazine*

**Williamson.** (1979). “Transaction Cost economics: The governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*

**Williamson.** (1981). “The Economics of organization: The Transaction cost approach”, *American Journal of Sociology*

### III. Έρευνες

**BNA,** (2002). *HR Department Benchmark and Analysis*, Bureau of National Affairs Inc, Washington DC

**BNA.** (2004), *HR Department benchmarks and analysis*, Washington DC

**E-Business Forum.**(2003) ‘Outsourcing’. Ε΄ κύκλος εργασιών Ομάδα Εργασίας Ε5, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών-Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

**Glade, D.** (2003). “Building a Business Case for Outsourcing Employee Benefits Administration & Payroll Outsourcing”. *Sourcing Analytics*

**Hewitt Associates,** (2005). “Survey Highlights, HR Outsourcing: Trends & Insights”,

*National Employee Benefits Trends Survey, 2006*

**Patry, M., Tremblay, M., Lanoie, P., Lacombe, M.**(1999). “Why Firms Outsource Their Human Resources Activities: An Empirical Analysis”. *Scientific Series, CIRANO, 1999*

**PricewaterhouseCoopers,** Έρευνα για τις «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 2003», Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων – Μάρτιος 2004

**PriceWaterhouseCoopers** (2000), *HR Benchmarking Report 2000*, PriceWaterhouse, London

#### IV. Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.outsourcing-best-practices.com/>  
<http://www.outsourcing-best-practices.com/2006-risks.html>  
[www.everestgrp.com](http://www.everestgrp.com)  
[www.ypaps.gr](http://www.ypaps.gr)  
[www.hrlogic.gr](http://www.hrlogic.gr)  
[www.sourcinganalytics.com](http://www.sourcinganalytics.com)  
[www.humanresourcesmagazine.com.au/browse\\_news.asp?CatID=1287](http://www.humanresourcesmagazine.com.au/browse_news.asp?CatID=1287)  
<http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/KnowledgeCenter/ArticlesReports/Topic.aspx?tid=51>  
[www.shrm.org](http://www.shrm.org)  
[www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)  
[www.hrotoday.com](http://www.hrotoday.com)  
[www.hewittassociates.com](http://www.hewittassociates.com) ,  
[www.esye.gr](http://www.esye.gr)  
[www.icap.gr](http://www.icap.gr)  
[www.economist.gr](http://www.economist.gr)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Παράδειγμα Ανάλυσης Κόστους/Ωφέλειας

Υπάρχουν πολλών ειδών σενάρια κόστους /κέρδους τα οποία προσαρμόζονται ανάλογα με την εκάστοτε εταιρία που χρησιμοποιεί το outsourcing. Για να το κατανοήσουμε καλύτερα θα παρουσιάσουμε μια εταιρία που εφαρμόζει το outsourcing. Η διοίκηση της Cromwell Corporation , μιας εταιρίας που απασχολεί πέντε χιλιάδες εργαζόμενους σε δύο περιοχές , αποφάσισε να χρησιμοποιήσει το outsourcing με σκοπό να επωφεληθεί στις διοικητικές λειτουργίες της. Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν πως τελικά η συγκεκριμένη εταιρία κατάφερε να εξοικονομήσει σχεδόν \$80,000. Τα κέρδη της πρώτης χρονιάς μειώθηκαν κατά πολύ από κάποια έξοδα τα οποία ήταν αναγκαία για να ξεκινήσει η όλη διαδικασία συμπεριλαμβανομένων του κόστους εγγραφής κάθε υπαλλήλου στο σύστημα που σε σύνολο άγγιζε το ποσό των \$50,000 , το ποσό των \$28,000 για την εγκατάσταση ενός συστήματος φωνητικής απόκρισης και των \$10,000 για την άδεια χρήσης του λογισμικού διαχείρισης. Υπολογίστηκε ότι μετά το πέρας του πρώτου χρόνου τα κέρδη από την εγγραφή και την διαχείριση θα αποφέρουν μία μείωση των λειτουργικών εξόδων της τάξης των \$67,000 για την εταιρία Cromwell Corp.

#### Υπόμνημα 1. Τωρινά Έξοδα Λειτουργίας Διαχείρισης

##### Εταιρία που απασχολεί 5,000 εργαζόμενους

Δραστηριότητα	Κόστος \$
Ετήσιος Μισθός δύο Διαχειριστών λειτουργίας *	71,000
Παροχές (265 της μισθοδοσίας)	18,460
Έξοδα Χώρου	6,500
Βοηθητικά έξοδα	1,200
Μεταφορικά έξοδα	2,600
Υπολογιστές	16,000
Εξοπλισμός Γραφείου	1,800
Τηλέφωνα	3,200

Χρεολύσια Λογισμικού**	26,000
Σύνολο	\$146,760

\* Οι διαχειριστές προσλαμβάνονται απο τον προμηθευτή

\*\* Το χρεολύσιο λογισμικού τελειώνει 30 μέρες πριν το outsourcing.

### Υπόμνημα 2. Λειτουργικά έξοδα μέσω outsourcing

#### Εταιρία που απασχολεί 5,000 εργαζόμενους

Δραστηριότητα	Κόστος \$
Αρχικό κόστος εγγραφής *	
(\$10,00 για κάθε υπάλληλο X 5,000 εργαζόμενους)	50,000
Εγκατάσταση φωνητικής απόκρισης μεταξύ των δύο περιοχών *	28,000
Ετήσιο κόστος συντήρησης	7,000
Λογισμικό Διαχείρισης *	10,000
Υπολογιστές	16,000
Ετήσια έξοδα διαχείρισης δότη	50,000
Ετήσια έξοδα συντήρησης και υποστήριξης δότη	10,000
	Σύνολο \$148,000
	Κόστος πρώτου χρόνου \$148,000
Ετήσιο κόστος μετά τον πρώτο χρόνο	\$67,000

\* χρεώσεις μίας φοράς

Στις περισσότερες φορές το outsourcing μπορεί να βοηθήσει μια εταιρία να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα αποφεύγοντας δαπανηρές αγορές εξοπλισμού και μακροχρόνια συμβόλαια συντήρησης του.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### **ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΩΓΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (SERVICE LEVEL AGREEMENT-SLA)**

Τα μέτρα που ο αποδέκτης υπηρεσιών (οργανισμός) θα χρησιμοποιήσει για να επιτύχει του βασικούς αντικειμενικούς στόχους, εμπεριέχονται στη Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (SLA). Η σύμβαση αυτή θέτει τις προσδοκίες του παρόχου και του αποδέκτη υπηρεσιών, περιγράφει τα σχετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, προσδιορίζει επαφές για προβλήματα τελικών χρηστών, και διευκρινίζει τους δείκτες μέτρησης μέσω των οποίων θα μετρηθούν, θα εξεταστούν, θα τροποποιηθούν και θα τεθούν υπό έλεγχο, η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων, των λειτουργιών και των διαδικασιών των υπηρεσιών. Αν η σύμβαση είναι κατάλληλα γραμμένη, αποτελεί την κοινή εστίαση της λύσης της ενδεχόμενης διαφωνίας μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Οι δείκτες μέτρησης, οι οποίοι συζητούνται παρακάτω, θα αποτελέσουν την κοινή γλώσσα των δυο μερών και για αυτό θα πρέπει να υπάρξει συμφωνία σχετικά με αυτούς. Ωστόσο ο σχεδιασμός των ποιοτικών δεικτών μέτρησης είναι πολύ δύσκολη διαδικασία. Η Σύμβαση Διασφάλισης Επιπέδου Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών Εξωγενών Πόρων (SLA) αποτελεί τον πυρήνα της όλης σχέσης, γύρω από το οποίο θα εστιαστούν τα πάντα.

#### **ΟΡΟΙ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ**

- Καθορίζονται και για τις δύο πλευρές η διαχειριστική δομή και όλες οι διευθετήσεις σχετικά με τις ομάδες και το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη συνεχή λειτουργία και διαχείριση του έργου, και θα αποτελεί το κεντρικό σημείο επίλυσης διαφορών και ελέγχου αλλαγών.
- Πίνακας ορισμών και όρων που χρησιμοποιούνται σε όλο το έγγραφο
- Σύνοψη αρμοδιοτήτων και ρόλων όλων των εμπλεκόμενων ατόμων
- Ορισμός της δομής, του κύριου σκοπού και της φιλοσοφίας του εγγράφου
- Χρηματοοικονομικοί μηχανισμοί
- Εφαρμοστέες εγγυήσεις
- Αντιμετώπιση και επίλυση διαφωνιών

- Συμφωνητικά αποχώρησης (χρεοκοπία, παύση εργασιών ή άλλη αιτία)
- Δικαιώματα και ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας
- Νομική ευθύνη

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

Τα έγγραφα περιγράφουν αναλυτικά συγκεκριμένα ζητήματα του εγγράφου Outsourcing. Για παράδειγμα:

- Αντικείμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Στοιχεία υπηρεσιών και επιπέδων υπηρεσιών
- Μητρώο εξοπλισμού προς χρονομίσθωση, πώληση, χρήση από τον παροχέα υπηρεσιών για τις υπηρεσίες, κλπ.
- Μητρώο λογισμικού, και συγκεκριμένα κυριότητας τρίτων, προς χρήση από τον παροχέα υπηρεσιών σχετικά με τις υπηρεσίες, κλπ.
- Ισχύουσες αμοιβές και χρονοδιάγραμμα πληρωμών για τις υπηρεσίες, όλα τα άλλα χρηματοοικονομικά στοιχεία.
- Όλα τα σχέδια που συνδέονται με το συμφωνητικό, π.χ. έναρξη, αποκατάσταση καταστροφών, αποχώρηση, διαχείριση αλλαγών, κλπ.
- Σύμβαση εγγύησης
- Λοιπά ζητήματα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ 160/3-8-99 (ΦΕΚ-157 Α')

#### Όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία για τη σύσταση και λειτουργία των Ιδιωτικών Γραφείων Συμβούλων Εργασίας

Έχοντας υπόψη :

1. Τις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 16 του Νόμου 1558/195 "Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα" (Α'137).
2. Τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 5 του Νόμου 2639/1998 "Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις" (Α'205).
3. Τις διατάξεις του άρθρου 29Α του Νόμου 1558/1985 που προστέθηκε με το άρθρο 27 του Νόμου 2081/1992 (Α'154) και αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 παρ. 2<sup>α</sup> του Νόμου 2469/1997 "Περιορισμός και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών δαπανών και άλλες διατάξεις" (Α'38).
4. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις του παρόντος Διατάγματος δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού.
5. Την ανάγκη προσαρμογής προς τα άρθρα 52 και 59 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προς την αναθεωρημένη διεθνή Σύμβαση Εργασίας αριθ. 96.
6. Την αριθ. 235/1999 γνωμοδότηση του συμβουλίου της Επικρατείας, μετά από πρόταση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, αποφασίζουμε :

#### Άρθρο 1

Κατηγορίες των θέσεων εργασίας

Οι κατηγορίες των θέσεων εργασίας, για την εξεύρεση των οποίων επιτρέπεται η σύσταση ιδιωτικών Γραφείων Συμβούλων Εργασίας (Ι.Γ.Σ.Ε.) είναι ιδίως :  
α) καλλιτέχνες ακροάματος και θεάματος, β) πρόσωπα εποπτείας ή διεύθυνσης ή εμπιστοσύνης, γ) λογιστές ή φοροτεχνικοί, δ) προσωπικό καθαριότητας χώρων, ε) απασχολούμενοι στις οικοδομές και στις τεχνικές εργασίες, στ) ξεναγοί, ζ) μμοντέλα, η) αποκλειστικές νοσοκόμες, θ) πρόσωπα φροντίδας ηλικιωμένων, και ι) οικόσιτο προσωπικό.

#### Άρθρο 2

Όροι και προϋποθέσεις για τη σύσταση Ι.Γ.Σ.Ε.

1. Φυσικά ή νομικά πρόσωπα μπορούν να συνιστούν ιδιωτικά Γραφεία Συμβούλων Εργασίας (Ι.Γ.Σ.Ε.) με αποκλειστικό αντικείμενο τη μεσολάβηση για την εξεύρεση για λογαριασμό του εργοδότη ορισμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας όπως αυτές αναφέρονται στο άρθρο 1 του παρόντος σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς που νόμιμα διαμένουν στην Ελλάδα.
2. Τα Ι.Γ.Σ.Ε. πρέπει να παρέχουν στον ενδιαφερόμενο για τον οποίο μεσολαβούν τις παρακάτω υπηρεσίες : α) Να αξιολογούν τα προσόντα του και τις ικανότητές του, μέσο πραγματοποίησης προσωπικών συνεντεύξεων. β) Να παρέχουν ακριβείς πληροφορίες στον εργαζόμενο για το αντικείμενο της εργασίας που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και για τα προσόντα που απαιτούνται για την πρόσληψή του. γ) Να παρέχουν προς τον ενδιαφερόμενο πλήρη και λεπτομερή στοιχεία για το ακριβές περιεχόμενο και τους όρους της σύμβασης για την σύναψη της οποίας μεσολάβησαν.

δ) Να παρέχουν κάθε πληροφορία που αφορά την εξεύρεση θέσης εργασίας στους ενδιαφερόμενους ανάλογα με την ειδικότητά τους.

3. Τα Ι.Γ.Σ.Ε., πέρα από την υποχρέωση που απορρέει από την υποχρέωση του άρθρου 5 του Ν. 2639/1998, υποχρεούνται να συνεργάζονται με τα αντίστοιχα Γραφεία του Ο.Α.Ε.Δ. και να παρέχουν σ' αυτά όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες, που αφορούν τη διαμεσολάβησή τους στην αγορά εργασίας.

4. Για τη σύσταση των Ι.Γ.Σ.Ε. απαιτείται άδεια που χορηγείται από τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

5. Προϋποθέσεις για τη σύσταση Ι.Γ.Σ.Ε. είναι :

α) Ο αιτών να είναι Έλληνας υπήκοος ή υπήκοος Κράτους-Μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή ομογενής, που νόμιμα διαμένει στην Ελλάδα ή υπήκοος των Κρατών-Μελών του ενιαίου Ευρωπαϊκού Οικονομικού χώρου.

β) Ο αιτών να μην έχει καταδικασθεί αμετάκλητα για απάτη, υπεξαίρεση, κλοπή, πλαστογραφία, εμπορία, κατοχή και χρήση ναρκωτικών, σώματεμπορία, λαθρεμπορία ή για έγκλημα κατά των ηθών.

γ) Η διαμεσολάβηση των Ι.Γ.Σ.Ε. θα γίνεται χωρίς οικονομική επιβάρυνση για τον εργαζόμενο.

#### Άρθρο 3 Απαιτούμενα δικαιολογητικά

1. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς υποβάλλουν στη διεύθυνση Απασχόλησης (Δ4) του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων φάκελο με τα ακόλουθα δικαιολογητικά :

Α) Αίτηση. Β) βεβαίωση της αρμόδιας Οικονομικής Εφορίας για έναρξη επιτηδεύματος. Γ) Πιστοποιητικό Φορολογικής Ενημερότητας. Δ) Πιστοποιητικό Ασφαλιστικής Ενημερότητας.

2. δικαιολογητικά κτιριακών εγκαταστάσεων

Σχεδιάγραμμα του κτιρίου όπου : α) θα αναγράφονται το εμβαδόν των χώρων και οι διαστάσεις, β) θα απεικονίζεται ο χωριστός χώρος όπου θα εκτελούνται όλες οι λειτουργίες που έχουν σχέση με τη μεσολάβηση και γ) πιστοποιητικό πυρασφάλειας.

3. δικαιολογητικά στελεχών που διοικούν τα Ι.Γ.Σ.Ε.

Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 (Α'75) όπου θα αναφέρεται η επαγγελματική εμπειρία των στελεχών που θα συνοδεύεται από τα παρακάτω δικαιολογητικά ανάλογα με την περίπτωση :

α) Επίσημα έγγραφα ή βεβαίωση από επιχειρήσεις που να αναδεικνύουν την επαγγελματική εμπειρία. β) Βεβαίωση του κύριου ασφαλιστικού φορέα κάλυψης (μμισθολογικές καταστάσεις ΙΚΑ ή άλλων ασφαλιστικών ταμείων) γ) Αντίγραφα επικυρωμένα των πτυχίων.

4. Τα νομικά πρόσωπα πρέπει να υποβάλλουν επικυρωμένο αντίγραφο του καταστατικού τους με τυχόν τροποποιήσεις του.

Άρθρο 4 Όροι και προϋποθέσεις πιστοποίησης Τα Ι.Γ.Σ.Ε. για να πιστοποιηθούν πρέπει να διαθέτουν :

1. ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ Αυτόνομο επαγγελματικό χώρο (ιδιόκτητο ή ενοικιαζόμενο) τουλάχιστον 75τ.μ. ο οποίος θα πρέπει να είναι σύμφωνος με το Π.Δ. 16/96 (Α'10) (ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας και υγείας στους χώρους εργασίας)

και θα περιλαμβάνει : α) ένα χωριστό χώρο κατάλληλα εξοπλισμένο όπου θα εκτελούνται όλες οι λειτουργίες που έχουν σχέση με τη διαδικασία της μμεσολάβησης και β) ένα χώρο υποδοχής.

2. ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ α) Ηλεκτρονικό Υπολογιστή εφοδιασμένο με κατάλληλο Λογισμικό έτσι να είναι δυνατή η παροχή στατικών ή άλλων στοιχείων για το σύνολο και τη διάρκεια των συμβάσεων που έχουν υπογράψει και για τις οποίες έχουν μμεσολαβήσει. β) Φωτοτυπικό μηχάνημα. γ) FAX

3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Τα στελέχη που διοικούν πρέπει να είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ημεδαπής ή αλλοδαπής νόμιμα αναγνωρισμένου σε αντικείμενο συναφές με τα θέματα της αγοράς εργασίας και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ με 4ετή εμπειρία στα αντίστοιχα θέματα. Τα Ι.Γ.Σ.Ε. πρέπει να διαθέτουν και έναν τουλάχιστον υπάλληλο διοικητικής υποστήριξης.

Άρθρο 5 διαδικασία Πιστοποίησης Οι ενδιαφερόμενοι φορείς καταθέτουν στην διεύθυνση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων σε δύο (2) αντίτυπα πλήρη φάκελο που περιλαμβάνει την αίτηση με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που προβλέπεται στο άρθρο 3 του παρόντος. Η αρμόδια Υπηρεσία ελέγχει την πληρότητα του φακέλου. Εάν ο φάκελος είναι πλήρης προωθείται στη συνέχεια για επιτόπιο έλεγχο και αξιολόγηση. Ο επιτόπιος έλεγχος ανατίθεται σε τριμελείς Επιτροπές που απαρτίζονται από υπαλλήλους του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε) ή από υπαλλήλους του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων εάν το Σ.ΕΠ.Ε. δεν έχει αρχίσει να λειτουργεί. Σκοπός του επιτόπιου ελέγχου είναι η επαλήθευση των στοιχείων του φακέλου και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης αφού προηγηθεί συνέντευξη των ελεγκτών με τα στελέχη που διοικούν τα Ι.Γ.Σ.Ε.

Άρθρο 6 Όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία χορήγησης ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας των Ι.Γ.Σ.Ε. Η Επιτροπή ελέγχου υποβάλλει στην αρμόδια υπηρεσία ύστερα από την διενέργεια του επιτόπιου ελέγχου συμπληρωμένο το ειδικό έντυπο ελέγχου και αξιολόγησης. Ειδική Τριμελής Επιτροπή αποτελούμενη από : α) τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ως Πρόεδρο, με αναπληρωτή τον αρμόδιο Γενικό διευθυντή Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ως Πρόεδρο, με αναπληρωτή τον αρμόδιο Γενικό διευθυντή Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, β) τον διευθυντή της διεύθυνσης Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ως Μέλος, με αναπληρωτή τον Προϊστάμενο του αρμοδίου Τμήματος της ίδιας Διεύθυνσης Απασχόλησης του Ο.Α.Ε.Δ., ως Μέλος με αναπληρωτή Προϊστάμενο Τμήματος της ίδιας Διεύθυνσης, αφού λάβει υπόψη όλα τα στοιχεία του ειδικού εντύπου ελέγχου και αξιολόγησης εισηγείται στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων την έκδοση ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας των Ι.Γ.Σ.Ε. Στην εν λόγω Επιτροπή θα παρέχεται γραμματειακή υποστήριξη, αποτελούμενη από τους υπαλλήλους του αρμοδίου Τμήματος. Η χορήγηση της ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας των Ι.Γ.Σ.Ε. προϋποθέτει την κατοχή παράβολου 50.000 δρχ. υπέρ του δημοσίου, το οποίο εισπράττεται από την αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.) ως δημόσιο έσοδο. Η τυχόν αλλαγή έδρας του Ι.Γ.Σ.Ε. καθώς και οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να ανακοινώνεται στη διεύθυνση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων μμέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες από την αλλαγή. Οποιαδήποτε μεταβολή των όρων και προϋποθέσεων για τη σύσταση Ι.Γ.Σ.Ε.



καθώς και οποιαδήποτε μεταβολή όρων και προϋποθέσεων πιστοποίησης ενεργοποιεί τη διαδικασία πιστοποίησης και τη διαδικασία χορήγησης ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας. (άρθρα 5 και 6 του παρόντος).

Άρθρο 7 διαδικασία ανάκλησης

1. Η χορηγηθείσα άδεια σύστασης και λειτουργίας Ι.Γ.Σ.Ε. είναι απεριόριστα ανακλητή. Η άδεια, επίσης ανακαλείται στις περιπτώσεις μη τήρησης των οριζόμενων στα άρθρα 2 και 4.

2. Σε κάθε περίπτωση η άδεια σύστασης και λειτουργίας Ι.Γ.Σ.Ε. ανακαλείται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ύστερα από πρόταση της Ειδικής Τριμελούς Επιτροπής.

3. Η άδεια σύστασης και λειτουργίας σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα δεν μπορεί να εκχωρηθεί.

4. Η ανάκληση έχει προσωρινό ή οριστικό χαρακτήρα ανάλογα με την βαρύτητα της περίπτωσης. Η προσωρινή ανάκληση δεν υπερβαίνει το διάστημα των δέκα (10) ημερών.

Άρθρο 8 Ύψος και τρόπος καταβολής αμοιβής μεσολάβησης

1. Ο εργοδότης που θα προσλαμβάνει άνεργο, με μεσολάβηση του Ι.Γ.Σ.Ε., υποχρεούται να καταλάβει στο Ι.Γ.Σ.Ε. ως τίμημα μεσολάβησης για κάθε εργαζόμενο ποσό ανερχόμενο έως 10% των ετησίων αποδοχών μόνο για τον πρώτο χρόνο εάν πρόκειται για σύμβαση αορίστου χρόνου ή έως 10% των συνολικών αποδοχών εάν πρόκειται για σύμβαση ορισμένου χρόνου μεχρι 1 έτος.

2. Η καταβολή του ως άνω τιμήματος διαμεσολάβησης θα πραγματοποιείται μετά την έναρξη απασχόλησης του εργαζομένου στον υπόχρεο εφάπαξ ή τμηματικά, ανάλογα με την συμφωνία των μερών.

Άρθρο 9 Λοιπές διατάξεις

1. Φυσικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, που έχουν ως αντικείμενο την εξεύρεση θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς, υποχρεούνται, μμέσα σε πέντε

(5) μήνες από τη δημοσίευση του παρόντος διατάγματος, να υποβάλλουν στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (διεύθυνση Απασχόλησης – Δ4) αίτηση, συμφωνά με τους όρους και προϋποθέσεις του άρθρου 5 του Ν. 2639/1998, για τη χορήγηση της σχετικής άδειας λειτουργίας Ι.Γ.Σ.Ε., και τους όρους του παρόντος διατάγματος.

Άρθρο 10 Η ισχύς του παρόντος διατάγματος αρχίζει από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων αναθέτουμε τη δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος Διατάγματος.

Αθήνα, 23 Ιουλίου 1999

*ΠΗΓΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών **NOMOTEΛΕΙΑ***

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

### «Ρύθμιση όρων, προϋποθέσεων και διαδικασίας για την εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 2956/2001, που αφορούν τις Εταιρείες Προσωρινής Απασχόλησης».

Έχοντας υπόψη :

1. Τις διατάξεις της παραγράφου 4 του άρθρου 16 του Ν. 1558/85 «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα» (ΦΕΚ 137Α)
2. Τις διατάξεις του Δ 368/89 «Οργανισμός του Υπουργείου Εργασίας» (ΦΕΚ 163 Α)
3. Το Δ 372/95 «Μεταφορά της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων από το Υπουργείο Υγείας – Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων στο Υπουργείο Εργασίας» (ΦΕΚ 201 Α )
4. Τις διατάξεις του άρθρου 26 του Ν. 2956/01 « Αναδιάρθρωση του ΟΑΕΔ και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 258 Α) καθώς και τις διατάξεις των άρθρων 20 έως 23 του ίδιου νόμου
5. Τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν. 2639/98 «Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων. Σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 205 Α)
6. Το Δ 160/99 « Όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία για τη σύσταση και λειτουργία των Ιδιωτικών Γραφείων Εργασίας» (ΦΕΚ 157 Α)
7. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις της παρούσας απόφασης δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού.

**Αποφασίζουμε:**

#### **Άρθρο 1**

#### **Σύσταση Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης**

1. Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης (ΕΠΑ) είναι η εταιρεία, η οποία έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή εργασίας από μισθωτούς της σε άλλον εργοδότη (έμμεσο εργοδότη ) με την μορφή της προσωρινής απασχόλησης, όπως η απασχόληση αυτή προσδιορίζεται με την παράγραφο 2 του άρθρου 20 του ν. 2956/01 (ΦΕΚ 258 Α)
2. Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης επιτρέπεται να συσταθεί μόνο με την εταιρική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο ανέρχεται τουλάχιστον στο ποσό των εκατόν εβδομήντα έξι χιλιάδων ογδόντα τριών ΕΥΡΩ (176.083).
3. Η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης δεν επιτρέπεται να ασκεί οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα εκτός από αυτή της παρ. 1 της παρούσης. Κατ' εξαίρεση η Εταιρεία αυτή επιτρέπεται να ασκεί και τις ακόλουθες δραστηριότητες: α)

Μεσολάβηση για εξεύρεση θέσεων εργασίας. Για την άσκηση της δραστηριότητας αυτής απαιτείται ειδική άδεια, η οποία χορηγείται σύμφωνα με τους όρους, τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία που καθορίζονται με το Π.Δ. 160/99 (ΦΕΚ159 Α) όπως εκάστοτε ισχύει. β) Αξιολόγηση ή και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον η Εταιρεία αυτή πληροί τους όρους και τις προϋποθέσεις που ορίζονται από τις κείμενες διατάξεις για την επαγγελματική κατάρτιση από εργοδότες και επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις.

4. Το καταστατικό της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης δεν επιτρέπεται να περιέχει σκοπούς οι οποίοι αντίκεινται στις διατάξεις του Ν. 2956/2001 και των κατ' εξουσιοδότησή του διατάξεων.

5. Τα πρόσωπα, στα οποία κατά το νόμο και το καταστατικό της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης έχει ανατεθεί η αρμοδιότητα για τη διοίκηση, τη διαχείριση της περιουσίας αυτής και για την εκπροσώπησή της, θα πρέπει να είναι Έλληνες υπήκοοι, ή υπήκοοι Κρατών Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ή υπήκοοι κρατών μελών του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, ή ομογενείς που νόμιμα διαμένουν στην Ελλάδα. Απαγορεύεται να διοριστούν ως μέλη του Δ.Σ της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης ή να γίνουν διαχειριστές ή εκπρόσωποι αυτής α) όσοι έχουν καταδικαστεί τελεσίδικα σε ποινή στερητική της ελευθερίας τουλάχιστον ενός έτους ή ανεξαρτήτως ποινής για εκβίαση, απάτη, χρεοκοπία, τοκογλυφία, κλοπή, υπεξαίρεση, ληστεία, συκοφαντική δυσφήμιση, απειλή, απατηλή διέγερση σε μετανάστευση, επικίνδυνη και βαριά σωματική βλάβη, εγκλήματα κατά της ζωής, κατά της γενετήσιας ελευθερίας και οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής, περί τα υπομνήματα, σχετικά με το νόμισμα, εγκλήματα που αφορούν τα όπλα, τις αρχαιότητες, την προώθηση λαθρομεταναστών στο εσωτερικό της χώρας ή τη διευκόλυνση της μεταφοράς ή προώθησή τους ή της εξασφάλισης καταλύματος σε αυτούς για απόκρυψη ή για παραβάσεις της νομοθεσίας για την εγκατάσταση και κίνηση αλλοδαπών στην Ελλάδα, εμπόριο δούλων, παράβασης των διατάξεων για ναρκωτικά, λαθρεμπορίου, του νόμου περί μεσαζόντων, εγκλήματα με χρήση μέσων υψηλής τεχνολογίας, εγκλήματα αντίστασης, αρπαγής ανηλίκων, παράνομη κατακράτηση, παράνομη βία. β) όσοι έχουν παραπεμφθεί με τελεσίδικο βούλευμα για κακούργημα ή για πλημμέλημα της προαναφερόμενης παραγράφου έστω και αν το αδίκημα έχει παραγραφεί.

Η κατά το προηγούμενο εδάφιο μεταγενέστερη του χρόνου ορισμού τους καταδίκη επιφέρει την έκπτωση των προσώπων αυτών από τις ανωτέρω ιδιότητες του μέλους του Δ.Σ., διαχειριστή ή εκπροσώπου της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης. Στην περίπτωση αυτή η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης υποχρεούται να αντικαταστήσει το μέλος του Δ.Σ., διαχειριστή ή εκπροσώπου της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης με άλλο και να γνωστοποιήσει στην Δ/ση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας τον αντικαταστάτη του εντός προθεσμίας 6 μηνών (πρακτικό Δ.Σ.).

6. Η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 2956/01 και του Κ.Ν. 2190/20 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών».

## **Άρθρο 2**

### **Ειδικότεροι όροι και προϋποθέσεις χορήγησης ειδικής άδειας Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης.**

Κάθε Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης προκειμένου να λάβει την ειδική άδεια πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό και την αναγκαία υλικοτεχνική υποδομή, ως ακολούθως:

**1. Προσωπικό α)** Δύο (2) τουλάχιστον εργαζόμενους εκ των οποίων: αα) ο ένας να είναι κάτοχος πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ημεδαπής ή με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο αλλοδαπής της κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, κοινωνικού λειτουργού, οικονομικών σπουδών, νομικών σπουδών ή πολιτικής επιστήμης ή να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού ή αγοράς εργασίας ή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ββ) ο δεύτερος να είναι κάτοχος πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ημεδαπής ή με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο αλλοδαπής των προαναφερομένων σχολών ή να είναι κάτοχος πτυχίου οιοδήποτε σχολής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ημεδαπής ή με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο αλλοδαπής εφόσον διαθέτει πενταετή επαγγελματική εμπειρία σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού ή αγοράς εργασίας ή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. β) Έναν (1) τουλάχιστον κάτοχο πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πληροφορικής της ημεδαπής ή της αλλοδαπής με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο. γ) Ένα (1) λογιστή με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. δ) Έναν (1) υπάλληλο γραμματειακής υποστήριξης.

Σε περίπτωση που κάποιος από τους υπαλλήλους των περιπτώσεων (α) ή (δ) είναι κάτοχος πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πληροφορικής ή μεταπτυχιακού τίτλου στον τομέα της πληροφορικής της ημεδαπής ή της αλλοδαπής με αναγνωρισμένο ισότιμο τίτλο, η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης δεν υποχρεούται στην πρόσληψη του υπαλλήλου της περίπτωσης (β). Τα πρόσωπα των ανωτέρω περιπτώσεων (α) και (δ) πρέπει να απασχολούνται στην Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, ενώ στις περιπτώσεις (β) και (γ) μπορεί να απασχολούνται ή με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ή με σύμβαση έργου ή παροχής υπηρεσιών.

Στα υποκαταστήματα της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης πρέπει να απασχολείται τουλάχιστον ένας υπάλληλος με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας.

**2. Κτιριακή υποδομή α)** Ο χώρος άσκησης της συγκεκριμένης δραστηριότητας πρέπει να είναι πλήρως διακεκριμένος και να ικανοποιεί τις ελάχιστες απαιτήσεις που καθορίζονται στο Π.Δ. 16/96 «Ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας και υγείας στους χώρους εργασίας» (ΦΕΚ 10 Α), με την επιφύλαξη τυχόν άλλων ειδικότερων διατάξεων που ισχύουν κάθε φορά.

β) Ο προαναφερόμενος χώρος πρέπει να έχει συνολική επιφάνεια συμπεριλαμβανομένων των βοηθητικών χώρων τουλάχιστον 150 τ.μ.

γ) Σε κάθε υποκατάστημα της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης η επιφάνεια πρέπει να ανέρχεται τουλάχιστον σε 80 τ.μ.

δ) Στην περίπτωση που η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης ασκεί επιπροσθέτως την δραστηριότητα της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού, απαιτείται να διαθέτει χώρο τέτοιας επιφάνειας ώστε να πληροί τα οριζόμενα από τις κείμενες διατάξεις, για την άσκηση της δεύτερης της δραστηριότητας.

### **3. Τεχνικός εξοπλισμός**

Η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης αξιοποιώντας τις εκάστοτε δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας και πληροφορικής θα πρέπει να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα μηχανοργάνωσης τέτοιο ώστε να είναι ικανό να ανταποκρίνεται πλήρως στην παροχή στατιστικών ή άλλων στοιχείων που θα αφορούν τη διάρκεια και το είδος όλων των συμβάσεων που έχουν υπογράψει για προσωρινή απασχόληση. Επίσης θα πρέπει να διαθέτει ηλεκτρονική διεύθυνση και e-mail.

Τον ως άνω εξοπλισμό θα πρέπει να διαθέτουν και τα υποκαταστήματα της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης.

### **Άρθρο 3**

#### **Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης και Ιδιωτικά Γραφεία Συμβούλων Εργασίας**

Σε περίπτωση που η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης ασκεί και τη δραστηριότητα της διαμεσολάβησης, έχοντας λάβει άδεια Ιδιωτικού Γραφείου Συμβούλων Εργασίας, μπορεί :

#### **α) Ως προς την κτιριακή υποδομή**

Εφόσον η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης προτίθεται να χρησιμοποιήσει ενιαίο χώρο και για τις δύο λειτουργίες, παρέχεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης κοινής εισόδου και διαδρόμων σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, με την προϋπόθεση ύπαρξης διακεκριμένου χώρου επιφάνειας τουλάχιστον 120 τ.μ για τη λειτουργία της προσωρινής απασχόλησης και χώρο 75 τ.μ για τη λειτουργία της διαμεσολάβησης σύμφωνα με το άρθρο 4 του Δ 160/99.

Σε περίπτωση που και στα υποκαταστήματα ασκείται και η δραστηριότητα της διαμεσολάβησης παρέχεται, ομοίως η δυνατότητα χρησιμοποίησης κοινής εισόδου και διαδρόμων σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, με την προϋπόθεση ύπαρξης διακεκριμένου χώρου 60 τ.μ τουλάχιστον για τη λειτουργία της προσωρινής απασχόλησης και χώρο 40 τ.μ για τη λειτουργία της διαμεσολάβησης.

#### **β) Ως προς το προσωπικό**

Παρέχεται η δυνατότητα στην Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης να απασχολεί για τις εργασίες της λογιστικής και της πληροφορικής τα ίδια άτομα και για τις δύο δραστηριότητες.

### **Άρθρο 4**

#### **Απαιτούμενα δικαιολογητικά χορήγησης ειδικής άδειας Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης (Ε.Π.Α.).**

Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν στη Δ/ση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας

και Κοινωνικών Ασφαλίσεων φάκελο με τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

1. Ως προς την Εταιρεία α) Αίτηση πλήρως συμπληρωμένη και υπογεγραμμένη από το νόμιμο εκπρόσωπο β) Αντίγραφο του συμβολαίου σύστασης (Καταστατικό) της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης μαζί με τυχόν διορθωτική πράξη και το αντίστοιχο ΦΕΚ, και αντίγραφα των τροποποιητικών συμβολαίων (ή αποφάσεων Γ.Σ για τροποποιήσεις του καταστατικού) με τα ΦΕΚ αυτών.  
γ) Ανακοίνωση καταχώρησης στο Μητρώο Αωνύμων Εταιρειών δ) Το ΦΕΚ με τη συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου σε σώμα και την εκπροσώπηση της Εταιρείας.  
ε) Το ΦΕΚ με την πιστοποίηση καταβολής του μετοχικού κεφαλαίου. στ) Βεβαίωση της αρμόδιας Οικονομικής Εφορίας για έναρξη επιτηδεύματος ζ) Πιστοποιητικό φορολογικής ενημερότητας η) Πιστοποιητικό ασφαλιστικής ενημερότητας θ) Τις κατά το άρθρο 23 του ν.2659/2001 και της κατ' εξουσιοδότηση αυτού εκδοθείσας

Υπουργικής Απόφασης προβλεπόμενες εγγυητικές επιστολές.

2. Ως προς τα πρόσωπα της παραγράφου 5 του άρθρου 1 της παρούσης υποβάλλονται:  
α) πρόσφατο απόσπασμα ποινικού Μητρώου  
β) Επικυρωμένα αντίγραφα Δελτίου Αστυνομικής Ταυτότητας ή Διαβατηρίου, ειδικά δε για τους ομογενείς του ειδικού δελτίου ταυτότητας ομογενούς

3. Ως προς την κτιριακή υποδομή:

- α) Τίτλοι ιδιοκτησίας ή μισθωτήρια συμβόλαια
- β) Γενική κάτοψη των χώρων εργασίας κύριων και βοηθητικών όπου σημειώνονται όλες οι σχετικές διαστάσεις, οι οδοί διαφυγής και έξοδοι κινδύνου, οι θέσεις του προβλεπόμενου εξοπλισμού (μηχανήματα, γραφεία, βιβλιοθήκες, καθίσματα, κ.λ.π)
- γ) Πιστοποιητικό πυρασφάλειας
- δ) Πιστοποιητικό που εκδίδεται από διπλωματούχο (Πτυχιούχο) Πολιτικό Μηχανικό με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος και πιστοποιεί ότι πληρούνται κατά περίπτωση: Οι απαιτήσεις της παρ. 2 του παραρτήματος Ι και ΙΙ του Π.Δ. 16/96 και οι απαιτήσεις της παρ. 22 του Παραρτήματος Ι ή της παρ. 21 του παραρτήματος ΙΙ του Π.Δ. 16/96.

ε) Όλες οι απαραίτητες πληροφορίες όσον αφορά τη χρήση των χώρων, τον διαθέσιμο εξοπλισμό, το μέγιστο αριθμό ατόμων που μπορεί να βρίσκονται (ταυτόχρονα) στους χώρους εργασίας.

στ) Δήλωση ότι έχει προβεί στη προβλεπόμενη από το Π.Δ.105/95 σήμανση ασφάλειας ή και υγείας στην εργασία.

4. Ως προς το προσωπικό της παραγράφου 1 του άρθρου 2:

α) Επικυρωμένα αντίγραφα πτυχίων ημεδαπής ή αλλοδαπής. Οι τίτλοι σπουδών της αλλοδαπής θα πρέπει να συνοδεύονται με βεβαιώσεις ισοτιμίας.

β) Επίσημα αντίγραφα ή βεβαιώσεις που να αποδεικνύουν την επαγγελματική εμπειρία.

γ) Αναγγελία πρόσληψης στον ΟΑΕΔ για τους απασχολούμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας.

δ) Οι μεταξύ εργοδοτών και απασχολουμένων συναφθείσες συμφωνίες.

## Άρθρο 5

### Διαδικασία πιστοποίησης

1. Οι ενδιαφερόμενοι καταθέτουν στην Δ/ση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, σε δύο αντίτυπα φάκελο που περιλαμβάνει την αίτηση με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που προβλέπονται στο άρθρο 4 της παρούσας, πλην των εγγυητικών επιστολών.

2. Η αρμόδια υπηρεσία ελέγχει την πληρότητα του φακέλου. Εάν ο φάκελος είναι πλήρης προωθείται στη συνέχεια για επιτόπιο έλεγχο και αξιολόγηση.

3. Ο επιτόπιος έλεγχος ανατίθεται σε τριμελείς Επιτροπές που απαρτίζονται από υπαλλήλους του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ).

4. Σκοπός του επιτόπιου ελέγχου είναι η επαλήθευση των στοιχείων του φακέλου και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης, αφού προηγηθεί συνέντευξη των ελεγκτών με τον κατά το καταστατικό εκπρόσωπο της Εταιρείας.

5. Η Επιτροπή ελέγχου της παραγράφου 3 του παρόντος άρθρου υποβάλλει στη Δ/ση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ύστερα από τη διενέργεια του επιτόπιου ελέγχου, αιτιολογημένη έκθεση ελέγχου και αξιολόγησης.

6. Η Επιτροπή Ελέγχου Προσωρινής Απασχόλησης, αφού λάβει υπόψη την έκθεση ελέγχου και αξιολόγησης και όλα τα σχετικά στοιχεία, έπειτα από την κατάθεση των εγγυητικών επιστολών, εισηγείται -γνωμοδοτεί στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων για την έκδοση ειδικής άδειας Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης.

Η χορήγηση της ειδικής άδειας της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης προϋποθέτει την καταβολή παραβόλου 147 ΕΥΡΩ υπέρ Δημοσίου το οποίο

εισπράττεται από την αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (ΔΟΥ) ως δημόσιο έσοδο.

## **Άρθρο 6**

### **Επιτροπή Ελέγχου Προσωρινής Απασχόλησης**

Η Επιτροπή Ελέγχου Προσωρινής Απασχόλησης (Ε.Ε.Π.Α.) της παραγράφου 6 του άρθρου 5 της παρούσης συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και αποτελείται από : α) τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ως Πρόεδρο, με αναπληρωτή τον αρμόδιο Γενικό Διευθυντή Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, β) τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ως Μέλος, με αναπληρωτή τον Προϊστάμενο του αρμοδίου Τμήματος της ίδιας Διεύθυνσης και γ) τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Απασχόλησης του Ο.Α.Ε.Δ., ως Μέλος, με αναπληρωτή Προϊστάμενο Τμήματος της ίδιας Διεύθυνσης. Στην εν λόγω Επιτροπή θα παρέχεται γραμματειακή υποστήριξη, από δύο υπαλλήλους του αρμοδίου Τμήματος.

## **Άρθρο 7**

### **Όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία ανάκλησης της ειδικής άδειας Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης.**

1. Η ειδική άδεια της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης ανακαλείται στις ακόλουθες περιπτώσεις :

α) Όταν η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης ασκεί και άλλες δραστηριότητες, εκτός από αυτές για τις οποίες της χορηγήθηκε η ειδική άδεια.

β) Όταν η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης διαπιστωθεί ότι παραβίασε τους όρους του άρθρου 2 της παρούσας.

γ) Όταν η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης δεν έχει καταθέσει τις κατά το άρθρο 23 του ν. 2659/2001 και της κατ' εξουσιοδότηση του εκδοθείσας Υπουργικής Απόφασης, προβλεπόμενες συμπληρωματικές εγγυητικές επιστολές.

δ) Όταν η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης διαπιστωθεί ότι δεν αντικατέστησε και γνωστοποίησε το μέλος Δ.Σ, διαχειριστή ή εκπρόσωπό της, ως όφειλε σύμφωνα με την παράγραφο 5 του άρθρου 1 της παρούσης.

ε) Όταν η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης διαπιστωθεί κατόπιν ελέγχου ότι έχει υποπέσει σε βαρεία παράβαση των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.

Οι έλεγχοι διενεργούνται από υπαλλήλους του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ή από Επιθεωρητές του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας.



2. Η ανάκληση της ειδικής άδειας λειτουργίας γίνεται με πράξη του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, έπειτα από αιτιολογημένη εισήγηση (γνώμη) της Επιτροπής Ελέγχου Προσωρινής Απασχόλησης και εφόσον προηγουμένως τηρηθούν οι διατυπώσεις του επόμενου εδαφίου.

Η Επιτροπή όταν συντρέχει περίπτωση ανάκλησης της ειδικής άδειας, υποχρεούται να γνωστοποιήσει εγγράφως στην Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης τους λόγους που υπαγορεύουν τη λήψη του μέτρου αυτού, προκειμένου να παρασχεθεί στην Εταιρεία η δυνατότητα να εκφράσει τις απόψεις της, μέσα σε χρονικό διάστημα δέκα πέντε (15) ημερών από τη γνωστοποίηση.

## Άρθρο 8

### Στοιχεία συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης και άλλες διατυπώσεις.

1. Οι συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης που συνάπτονται, σύμφωνα με το άρθρο 22 του Ν. 2956/2001 μεταξύ της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης και των μισθωτών, πέραν των οριζόμενων στη διάταξη αυτή στοιχείων και με την επιφύλαξη του άρθρου 2 του Δ 156/94 (ΦΕΚ 102 Α), πρέπει να περιλαμβάνουν και τα εξής επιπλέον στοιχεία: α) Αναγραφή του αριθμού άδειας της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης. β) Αναγραφή των στοιχείων των Τραπεζικών εγγυητικών επιστολών, που κατατέθηκαν από την Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης ως οικονομική εγγύηση των αποδοχών και των ασφαλιστικών εισφορών. γ) Μνεία της υποχρέωσης του εργοδότη (Ε.Π.Α.) για τη λήψη και τήρηση όρων υγιεινής και ασφάλειας

2. Στην περίπτωση κατά την οποία κατά τον χρόνο σύναψης της ως άνω σύμβασης δεν είναι γνωστός ο έμμεσος εργοδότης, αμέσως μετά τη σύναψη της σύμβασης μεταξύ της Εταιρείας και του έμμεσου εργοδότη, καταρτίζεται συμπληρωματική σύμβαση μεταξύ της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης και του εργαζόμενου, στην οποία καθορίζονται οι ειδικότεροι όροι παροχής της εργασίας αυτού στον έμμεσο εργοδότη.

3. Οι προσωρινά απασχολούμενοι καταχωρούνται στον πίνακα προσωπικού της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης ο οποίος υποβάλλεται στην αρμόδια Κοινωνική Επιθεώρηση Εργασίας του ΣΕΠΕ της έδρας της. Αντίγραφο του ως άνω πίνακα προσωπικού, αποστέλλεται από την Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης στον έμμεσο εργοδότη, κατά το μέρος που αφορά τους παραχωρηθέντες σε αυτόν εργαζόμενους. Ο ανωτέρω πίνακας αναρτάται στον χώρο εργασίας του έμμεσου εργοδότη.

Η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης υποχρεούται να αποστέλλει στον έμμεσο εργοδότη και αντίγραφα των συμβάσεων με τους εργαζόμενους της που παρέχουν τις υπηρεσίες τους καθώς και στοιχεία που αποδεικνύουν την ασφαλιστική τους κάλυψη, εφόσον δεν έχει αναλάβει ο έμμεσος εργοδότης την υποχρέωση της ασφαλιστικής κάλυψης. Ο έμμεσος εργοδότης στην κατάσταση προσωπικού που καταθέτει στην οικεία επιθεώρηση εργασίας έχει την υποχρέωση να περιλαμβάνει σε «ειδικό κεφάλαιο» τους προσωρινά απασχολούμενους αναγράφοντας και την Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης, της οποίας οι προσωρινά απασχολούμενοι αποτελούν προσωπικό.

4. Ο έμμεσος εργοδότης έχει την υποχρέωση να καταθέτει αναλυτικά προγράμματα ωρών εργασίας στην αρμόδια επιθεώρηση και για τους προσωρινά απασχολούμενους σε περίπτωση που δεν εφαρμόζεται σταθερό ωράριο εργασίας.

5. Σε περίπτωση ανάγκης πραγματοποίησης υπερωριακής εργασίας, η υποχρέωση υποβολής αντίστοιχου αιτήματος προς έγκριση άδειας υπερωριακής απασχόλησης, από την οικεία Επιθεώρηση, ανήκει στον έμμεσο εργοδότη, ο οποίος υποχρεούται επιπλέον να κοινοποιεί τον τελικώς πραγματοποιούμενο αριθμό ωρών υπερωριακής απασχόλησης στην Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης.

6. Η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης απογράφεται στο Μητρώο Εργοδοτών του Ι.Κ.Α κατά

τα οριζόμενα στην περίπτωση α' της παρ. 1 του άρθρου 6 του Ν. 2972/2001 και υποχρεούται να υποβάλλει, στο κατά το άρθρο 4 του ως άνω νόμου, αρμόδιο για την απογραφή υποκατάστημα ή παράρτημα Ι.Κ.Α: α) αντίγραφο της ειδικής άδειας του άρθρου 2 της παρούσας μέσα σε τρεις εργάσιμες ημέρες από την έκδοσή της και β) αντίγραφα των εκάστοτε συμβάσεων, που καταρτίζονται τόσο με τους προσωρινά απασχολούμενους όσο και με τους έμμεσους εργοδότες.

7. Η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης έχει υποχρέωση υποβολής της Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης του άρθρου 1 του Ν. 2972/01 για το μόνιμο προσωπικό της και για τους προσωρινά απασχολούμενους για όσο χρονικό διάστημα δεν παρέχουν εργασία σε συγκεκριμένο έμμεσο εργοδότη. Για τους μισθωτούς της, που παρέχουν εργασία προσωρινά, σε έμμεσο εργοδότη και για όλο το διάστημα αυτής υποβάλλεται «ειδική» Αναλυτική Περιοδική Δήλωση, η οποία προβλέπεται στον Κανονισμό της παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν. 2972/01. Την «ειδική» αυτή Αναλυτική Περιοδική Δήλωση υποβάλλει για το ίδιο χρονικό διάστημα απασχόλησης των μισθωτών και ο έμμεσος εργοδότης.

Ο τύπος, η μορφή, το περιεχόμενο, τα συνοδευτικά έντυπα υποστήριξης, τα απαραίτητα στοιχεία της «ειδικής» αυτής Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης, η διαδικασία, ο τρόπος υποβολής της και ότι σχετικό θέμα αφορά αυτή προβλέπονται στον Κανονισμό του Ι.Κ.Α και στις κατ' εξουσιοδότησή του σχετικές διατάξεις. Για το χρόνο υποβολής της ισχύουν οι προθεσμίες που προβλέπονται στο Ν. 2972/01 και τον Κανονισμό.

8. Η εφαρμογή της διάταξης της παρ. 7 θα ισχύσει για την Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης και τον έμμεσο εργοδότη από τις 30/6/2002. Μέχρι τότε δεν υποχρεούνται σε υποβολή της «ειδικής» Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης. Από τις 30/6/2002 η «ειδική» Αναλυτική Περιοδική Δήλωση θα υποβληθεί από την Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης και τον έμμεσο εργοδότη για όλους τους μισθωτούς που απασχολήθηκαν μέχρι τότε, κατ' εξαίρεση χωρίς επιβολή κυρώσεων.

Για τους μισθωτούς αυτούς η καταβολή των εισφορών τους πραγματοποιείται από τον υπόχρεο της παρ. 9 του άρθρου 22, του Ν. 2956/01 μέσα στις προθεσμίες του άρθρου 13 του Ν. 2972/01 και απεικονίζεται σε ιδιαίτερη χρηματοοικονομική πράξη.

9. Εάν στις σχετικές συμβάσεις δεν υπάρχει πρόβλεψη για την ασφάλιση και την καταβολή των εισφορών των εργαζομένων, υπόχρεοι είναι η Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης και ο έμμεσος εργοδότης αλληλεγγύως και εις ολόκληρο έκαστος εξ' αυτών.

## **Άρθρο 9**

### **Τρόπος και διαδικασία γνωστοποίησης των συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης.**

1. Οι συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης του άρθρου 22 του Ν. 2956/01, θα

πρέπει να καταρτίζονται εγγράφως και να γνωστοποιούνται μέσα σε δέκα (10) εργάσιμες ημέρες από την κατάρτισή τους, στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, το οποίο στη συνέχεια θα αποστέλλει τις εν λόγω συμβάσεις στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ) και στον ΟΑΕΔ (Εταιρεία Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική Πληροφορική).

2. Κάθε Εταιρεία Προσωρινής Απασχόλησης έχει την υποχρέωση να υποβάλλει ανά ημερολογιακό εξάμηνο, στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, έκθεση δραστηριοτήτων, η οποία μεταξύ άλλων θα περιλαμβάνει ιδίως τον αριθμό των προσωρινά απασχοληθέντων, τη χρονική περίοδο απασχόλησης τους, τόσο στον έμμεσο όσο και στην ίδια, την ειδικότητά τους, το φύλο τους, την ηλικία τους, το χρόνο της προγενέστερης ανεργίας τους.

### **Άρθρο 10 Τήρηση Μητρώου Προσωρινής Απασχόλησης**

1. Στη Δ/ση Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων τηρείται Μητρώο Εταιρειών Προσωρινής Απασχόλησης, το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Τον αύξοντα αριθμό
- Την επωνυμία της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης – Δ/ση Ε.Π.Α. (έδρας και υποκαταστημάτων), τηλέφωνα – FAX – E-mail
- Την έδρα της Εταιρείας
- Τον αριθμό αδειας της χορηγηθείσας άδειας
- Τον αριθμό και τα στοιχεία των εγγυητικών επιστολών
- Τον αριθμό και τις ειδικότητες των απασχολουμένων της Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης
- Τον αριθμό των προσωρινά απασχολουμένων όπως προκύπτει από την ανά εξάμηνο υποβαλλόμενη έκθεση δραστηριοτήτων.
- Τις κυρώσεις που έχουν τυχόν επιβληθεί.

2. Η σύναψη συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης επιτρέπεται εφόσον η Εταιρεία (Ε.Π.Α.) έχει εγγραφεί στα Μητρώα Εταιρειών Προσωρινής Απασχόλησης και έχει λάβει τη σχετική άδεια λειτουργίας σύμφωνα με τα ανωτέρω.

### **Άρθρο 11**

#### **Μεταβατικές διατάξεις**

Τα Νομικά πρόσωπα με αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή εργασίας από μισθωτούς τους σε έμμεσους εργοδότες τα οποία υπέβαλλαν εμπροθέσμως κατά την παράγραφο 5 του άρθρου 20 του Ν. 2956/2001 αίτηση για άδεια Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης πρέπει να υποβάλλουν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα, το οποίο σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο των έξι (6) μηνών από τη δημοσίευση της παρούσας.

Αν δεν υποβληθούν εμπροθέσμως τα απαιτούμενα δικαιολογητικά ή αν δεν χορηγηθεί η άδεια Εταιρείας Προσωρινής Απασχόλησης, τα νομικά πρόσωπα αυτά απαγορεύεται να

ασκούν τη δραστηριότητα της παροχής εργασίας από μισθωτούς τους σε έμμεσους εργοδότες.

**Άρθρο 12**  
**Ισχύς παρούσας**

Η απόφαση αυτή ισχύει από τη δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Ο

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΡΕΠΠΑΣ

**Εσωτερική Διανομή:**

1. 1. Γραφ. κ. Υπουργού
2. 2. Γραφ. κ. Υφυπουργού
3. 3. Γραφ. κας Γεν. Γραμματέως
4. 4. Γραφ. κας Γεν. Δ/τριας Εργασίας
5. 5. Δ/ση Απασχόλησης
6. 6. Δ/ση Όρων Εργασίας

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

- 1) Ποια είναι τα οφέλη-πλεονεκτήματα που οι εταιρείες μπορούν να πραγματοποιήσουν μέσω της διαδικασίας εξωτερίκευσης των εργασιών των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων τους; *(Παρακαλώ σημειώσατε ανάλογα με την σημαντικότητα ξεκινώντας από το 1-πολύ σημαντικό μέχρι το 7-λιγότερο σημαντικό)*
  - Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες του τμήματος
  - Μείωση λειτουργικού και διοικητικού κόστους (General and Administrative Costs)
  - Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, μηχανισμών και εργαλείων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού
  - Πρόσβαση στην εμπειρία των εξωτερικών προμηθευτών από την αγορά
  - Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τμήματος
  - Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
  - Αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών τους στα εκτός HR τμήματα της επιχείρησης.
  
- 2) Ποιοι είναι, σύμφωνα με την εμπειρία σας, οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση **δεν** επιλέγει να εξωτερικεύσει τις διαδικασίες της; *(Ομοίως, σημειώσατε από το 1-βασικότερος λόγος μέχρι το 5-λιγότερο βασικός λόγος)*
  - a. Μείωση στον έλεγχο των δραστηριοτήτων
  - b. Φόβος για αρνητικές αντιδράσεις του προσωπικού
  - c. Έλλειψη εμπιστοσύνης στους service providers υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού
  - d. Διαθέτει ένα ήδη άρτιο οργανωμένο τμήμα HR
  - e. Δεν γνωρίζει τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρακτικής
  
- 3) Πολλές επιχειρήσεις συνάπτουν συμβόλαια συνεργασίας outsourcing με 2 ή 3 κατά μέσο όρο παροχείς υπηρεσιών προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά κατά περίπτωση αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, πολλές εταιρείες-παροχείς έχουν περιορίσει το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν προκειμένου να αποκτήσουν expertise στις υπηρεσίες που έχουν μεγαλύτερη ζήτηση.
  - A. Υπονομεύει αυτός ο συνδυασμός την λογική του outsourcing; Είναι λανθασμένη πρακτική η σύναψη πολλών συμβολαίων με διαφορετικούς προμηθευτές;
  - B. Ποια είναι τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν; *( Παρακαλώ, σημειώσατε τα δύο πιο σημαντικά)*
    - Αύξηση του κόστους (αδυναμία επίτευξης οικονομιών κλίμακας)
    - Employee Confusion
    - Αδυναμία σωστού συντονισμού των δραστηριοτήτων
    - Χρειάζεται περισσότερος χρόνος να αφιερώσουν στο λεγόμενο 'vendor management'

- Μείωση του βαθμού ενοποίησης των διαδικασιών (integration of services)

- 4) Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η συνεχής συνεργασία και επικοινωνία (διοίκηση της σχέσης-managing the process) μεταξύ αγοραστή-πωλητή για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων; Είναι αυτή η σχέση βαρύνουσα σημασίας για τις επιχειρήσεις-αγοραστές;
- 5) Η *εταιρεία σας* παρέχει, κατά κανόνα, standardized ή customized υπηρεσίες και τι απόκλιση έχουν αυτές ως προς το κόστος, την ποιότητα και την αναμενομένη απόδοση;
- 6) Αντιμετωπίζουν διστακτικά οι ελληνικές επιχειρήσεις την αλλαγή στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων τους και πιο συγκεκριμένα την αλλαγή που προτείνει το outsourcing; Συνήθως οι συμφωνίες που συνάπτονται είναι αρχικά για περιορισμένες υπηρεσίες και περιορισμένη διάρκεια και ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης τους από αυτές μπορεί να παραταθούν ή/και να επεκταθούν και σε άλλες υπηρεσίες;
- 7) Πιστεύετε πως ακόμη και ένα άρτια οργανωμένο περιβάλλον τμήματος hr μπορεί να ωφεληθεί από το outsourcing;
- 8) Ποια είναι τα οφέλη-πλεονεκτήματα που οι εταιρείες μπορούν να πραγματοποιήσουν μέσω της διαδικασίας εξωτερίκευσης των εργασιών των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων τους; *(Παρακαλώ σημειώσατε ανάλογα με την σημαντικότητα ξεκινώντας από το 1-πολύ σημαντικό μέχρι το 7-λιγότερο σημαντικό)*
  - a. Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες του τμήματος
  - b. Μείωση λειτουργικού και διοικητικού κόστους (General and Administrative Costs)
  - c. Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, μηχανισμών και εργαλείων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού
  - d. Πρόσβαση στην εμπειρία των εξωτερικών προμηθευτών από την αγορά
  - e. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τμήματος
  - f. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
  - g. Αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών τους στα εκτός HR τμήματα της επιχείρησης.
- 9) Ποιοι είναι, σύμφωνα με την εμπειρία σας, οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση δεν επιλέγει να εξωτερικεύσει τις διαδικασίες της; *(Ομοίως, σημειώσατε από το 1-βασικότερος λόγος μέχρι το 5-λιγότερο βασικός λόγος)*
  - a. Μείωση στον έλεγχο των δραστηριοτήτων
  - b. Φόβος για αρνητικές αντιδράσεις του προσωπικού
  - c. Έλλειψη εμπιστοσύνης στους service providers υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού

- d. Διαθέτει ένα ήδη άρτιο οργανωμένο τμήμα HR
- e. Δεν γνωρίζει τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρακτικής

10) Πολλές επιχειρήσεις συνάπτουν συμβόλαια συνεργασίας outsourcing με 2 ή 3 κατά μέσο όρο παροχείς υπηρεσιών προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά κατά περίπτωση αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, πολλές εταιρείες-παροχείς έχουν περιορίσει το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν προκειμένου να αποκτήσουν expertise στις υπηρεσίες που έχουν μεγαλύτερη ζήτηση.

A. Υπονομεύει αυτός ο συνδυασμός την λογική του outsourcing; Είναι λανθασμένη πρακτική η σύναψη πολλών συμβολαίων με διαφορετικούς προμηθευτές;

B. Ποια είναι τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν; (*Παρακαλώ, σημειώσατε τα δύο πιο σημαντικά*)

- Αύξηση του κόστους (αδυναμία επίτευξης οικονομιών κλίμακας)
- Employee Confusion
- Αδυναμία σωστού συντονισμού των δραστηριοτήτων
- Χρειάζεται περισσότερος χρόνος να αφιερώσουν στο λεγόμενο 'vendor management'
- Μείωση του βαθμού ενοποίησης των διαδικασιών (integration of services)

11) Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η συνεχής συνεργασία και επικοινωνία (διοίκηση της σχέσης-managing the process) μεταξύ αγοραστή-πωλητή για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων; Είναι αυτή η σχέση βαρύνουσας σημασίας για τις επιχειρήσεις-αγοραστές;

12) Η **εταιρεία σας** παρέχει, κατά κανόνα, standardized ή customized υπηρεσίες και τι απόκλιση έχουν αυτές ως προς το κόστος, την ποιότητα και την αναμενομένη απόδοση;

13) Αντιμετωπίζουν διστακτικά οι ελληνικές επιχειρήσεις την αλλαγή στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων τους και πιο συγκεκριμένα την αλλαγή που προτείνει το outsourcing; Συνήθως οι συμφωνίες που συνάπτονται είναι αρχικά για περιορισμένες υπηρεσίες και περιορισμένη διάρκεια και ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης τους από αυτές μπορεί να παραταθούν ή/και να επεκταθούν και σε άλλες υπηρεσίες;

14) Πιστεύετε πως ακόμη και ένα άρτια οργανωμένο περιβάλλον τμήματος hr μπορεί να ωφεληθεί από το outsourcing;

15) Πόσο σημαντικό είναι για την επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος outsourcing να μπορέσει η εταιρεία παροχής υπηρεσιών να προσαρμοστεί στην φιλοσοφία και την κουλτούρα του πελάτη της; Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση; Αν ναι, πως αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα από την πλευρά της εταιρείας παροχής υπηρεσιών;

16) Από τις υπηρεσίες που παρέχει η **εταιρεία σας**

- a. Ποιες είναι αυτές που επιλέγονται συχνότερα;

b. Ποιες είναι αυτές που συνάπτονται για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα;

- 17) Α. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών διαχείρισης προσωπικού διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους στους πελάτες τους; (Ως ποιότητα νοείται ο βαθμός κατάρτισης, εμπειρίας και γνώσης που διέπει τις προσφερόμενες υπηρεσίες)  
Β. Υπάρχουν διαφορές ως προς την ποιότητα μεταξύ των πολυεθνικών και των ελληνικών εταιρειών παροχής υπηρεσιών ανθρωπίνου δυναμικού;  
Γ. Ποιο είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας με πολυεθνική παρουσία στον χώρο της συμβουλευτικής σε σχέση με μια αμιγώς ελληνική εταιρεία;  
- εμπειρία και κατάρτιση  
- νέες μέθοδοι και εργαλεία  
- καλύτερη οργάνωση  
- παροχή ολοκληρωμένων λύσεων συμβουλευτικής  
- τεχνογνωσία
- 18) Ωστόσο υπάρχει μια τάση οι πολυεθνικές εταιρείες να αφομοιώνονται από το ελληνικό περιβάλλον και να προσαρμόζονται σε αυτό. Αποτελεί αυτό το γεγονός μειονέκτημα;
- 19) Α. Οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε εσάς είναι συνήθως θυγατρικές πολυεθνικών, μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις ή μικρομεσαίες-μικρές επιχειρήσεις;  
Β. Θα μπορούσατε να κατηγοριοποιήσετε την πλειονότητα των πελατών σας ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται;  
Γ. Τι διαφορές εντοπίζετε στις υπηρεσίες που ζητούν οι πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές και οι μικρομεσαίες-μικρές επιχειρήσεις;
- 20) Η πρακτική του outsourcing εμφανίστηκε αργά στην ελληνική αγορά όπως αργά έγινε συνειδητή η αναγκαιότητα για ένα άρτια οργανωμένο περιβάλλον στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Τα τελευταία λοιπόν χρόνια αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός των εταιρειών συμβουλευτικής διαχείρισης προσωπικού, όχι όμως και ο αριθμός των επιχειρήσεων που επενδύουν σημαντικά σε αυτή την πρακτική. Για το μέλλον, ποια θεωρείτε ότι μπορεί να είναι η πορεία του HRO στην Ελλάδα; Είναι τα περιθώρια κέρδους περιορισμένα;
- 21) Γνωρίζεται από την εμπειρία σας ή από δικούς σας πελάτες επιχειρήσεις που υπήρξαν δυσαρεστημένοι στο παρελθόν από την διαδικασία του outsourcing και επέλεξαν να μεταφέρουν τις εργασίες HR ξανά στο εσωτερικό τους; (για παράδειγμα μεγάλη ελληνική εταιρεία αναφέρει πως έμεινε δυσαρεστημένη διότι ένιωθε πως η συνεργαζόμενη εταιρεία παροχής υπηρεσιών με την οποία συνεργάστηκε δεν διέθετε την απαραίτητη εμπειρία και τα στελέχη της έδειχναν να μαθαίνουν από τον πελάτη και όχι το αντίστροφο)
- 22) Στην Ελλάδα το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο εναπόκεινται οι διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών outsourcing είναι σχετικά χαλαρό και βρίσκεται υπό



ανάπτυξη. Αποτελεί αυτό το γεγονός τροχοπέδη στην ανάπτυξη και βελτίωση του θεσμού;

- 23) Θεωρείται πως οι εταιρείες HRO μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα-κλειδί για την ανάπτυξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στα τμήματα HR των επιχειρήσεων στην Ελλάδα;
- 24) Από την εμπειρία σας, κρίνετε πως οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών έχουν ως κύρια κριτήρια για την επιλογή του προμηθευτή τους την εμπειρία, την τεχνογνωσία, την δυνατότητα παροχής sophisticated ή customized υπηρεσιών ή βασίζονται αποκλειστικά στο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών;
- 25) Ποια είναι η γνώμη σας για το e-recruiting;
- 26) Ποια είναι η άποψή σας για το employee leasing και πως αυτό μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση;

*Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη βοήθεια και τον χρόνο σας.*