

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ Ε-HRM ΚΑΙ ΤΩΝ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΞΥΔΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Α.Μ. 3357

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

..

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

THE ROLE OF E-HRM AND HR
OUTSOURCING IN HOTEL HR
MANAGEMENT

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Σελίδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....5

INTRODUCTION.....5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ανθρώπινο δυναμικό στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

1.1 Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)..... 6

1.2 Ιστορική αναδρομή..... 7

1.3 Διαφορές εσωτερικού εξωτερικού τμήματος..... 7

1.4 Τάσεις στο HR..... 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

2.1 Γενικά..... 10

2.2 Ανάθεση HR σε εξωτερικούς συνεργάτες..... 12

2.3 Τάσεις στις εταιρίες HR-BPO..... 13

2.4 Τμηματοποίηση αγοράς..... 14

2.5 Κριτήρια ανάθεσης..... 16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Ε-HRM

3.1 Τι είναι το e-HRM.....	22
3.2 Παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη του e-HRM.....	23
3.3 Στάδια ανάπτυξης του e-HRM.....	24
3.4 Οπτική απεικόνιση του e-HRM.....	25
3.5 Επιπτώσεις του e-HRM.....	26
ΕΡΕΥΝΑ.....	31
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	34
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ.....	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	38
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	39

“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.”

Δεν μετράνε πάντα όλα όσα είναι μετρήσιμα, και ό,τι μετράει δεν είναι πάντα μετρήσιμο.

Στην παραπάνω πρόταση συνοψίζονται οι ιδιαιτερότητες της επιστήμης του HR καθώς και οι δυσκολίες που παρουσιάζει η διερεύνηση της.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο 1 αναφέρεται στην ιστορική πορεία της λειτουργίας του HR καθώς και μια παρουσίαση των κυριότερων τάσεων και του πώς έχουν διαφοροποιηθεί τα τελευταία χρόνια.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύεται η διαδικασία της ανάθεσης σε εξωτερικούς συνεργάτες της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού όσον αφορά τους τρόπους που αυτή γίνεται καθώς και τους κινδύνους που εμπεριέχονται σε αυτή.

Το κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στο ρόλο της τεχνολογίας και του διαδικτύου στο HRM την συνεισφορά τους αλλά και τις αλλαγές που επέφερε η χρησιμοποίησή τους, καθώς και την ανάλυση του όρου e-HRM.

Τέλος στα συμπεράσματα γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση των καινοτομιών που έχουν προκύψει στο HR καθώς και των δυσκολιών που παρουσιάζει η πλήρης εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις αλλά και η υιοθέτησή τους από τους επαγγελματίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

INTRODUCTION:

Chapter 1 refers to the course of the Human Resources function through time and presents the main trends and new characteristics of the function.

Chapter 2 analyses the process of outsourcing the HR function partly or in whole, both in regard to the possible ways this can happen and in the potential dangers it represents.

Chapter 3 focuses on the role of technology and the internet in HRM, their contribution, the changes they brought on, and the analysis of the term e-HRM.

Finally in the conclusions section there is a brief review of the innovations that have been applied in the HR field and the difficulties that exist if one wants to exploit their potential benefits in full.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ανθρώπινο δυναμικό στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

1.1 Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) Έννοια-ορισμός

Ο όρος Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) είναι ένας γενικός όρος ο οποίος καλύπτει ένα ευρύ φάσμα εργασιών. Κάποια από τα καθήκοντα των εργαζομένων σε αυτό το τμήμα είναι η πρόσληψη και απόλυση εργαζομένων, η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας, η διευθέτηση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, η συμμόρφωση της εταιρίας με την εργασιακή νομοθεσία, η διαχείριση καταγγελιών από τους εργαζομένους, η συμμόρφωση της εταιρίας με τις προδιαγραφές ασφαλείας, η πληρωμή επιβράβευση και εκπαίδευση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια το HR δεν αποτελείται από μια δραστηριότητα ή λειτουργία αλλά ένα τεράστιο δίκτυο από αυτές. Βασικά ο όρος HR αναφέρεται σε όλα όσα έχουν να κάνουν με την σχέση εργοδότη-εργαζόμενου.

Αν και για πολλά χρόνια θεωρούνται υποστηρικτική λειτουργία, τα τελευταία χρόνια το HR παίρνει μια πιο στρατηγική μορφή στον εταιρικό κόσμο καθώς τα διευθυντικά στελέχη αναγνώρισαν τους υπαλλήλους σαν πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Εταιρίες που εφάρμοσαν πρακτικές HR οι οποίες δημιουργούν ισχυρή εταιρική κουλτούρα και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον πέτυχαν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα καθώς είχαν αυξημένη καινοτομία, επίτευξη στόχων, και αποδοτικότητα από πλευράς υπαλλήλων. Ταυτόχρονα η παγκοσμιοποίηση έκανε πιο περίπλοκο τον ρόλο του HR για εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες, ενώ η τεχνολογία δημιούργησε μια γκάμα ευκαιριών για αυτοματοποίηση της διοικητικής και πρακτικής εφαρμογής του HR σε όλους τους τομείς (από τα προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης ως την αυτοματοποίηση μισθοδοσίας και την διαδικασία προσλήψεων).

Φυσικά οι ευθύνες και δραστηριότητες των ανθρώπων του HR διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας. Σε μία μικρή επιχείρηση ο υπεύθυνος ανθρωπίνων δυναμικού έχει γενικά καθήκοντα ενώ σε μεγάλες εταιρίες θα συναντήσει κανείς

ρόλους HR ειδικούς και γενικούς. Για παράδειγμα οι μεγάλες εταιρίες κάνουν διάκριση του τμήματος HR σε εταιρικό το οποίο είναι υπεύθυνο για την διαμόρφωση στρατηγικής, και πρακτικό το οποίο εφαρμόζει τα προγράμματα και χειρίζεται το λειτουργικό κομμάτι του HR. Πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις καταφεύγουν στην συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες για κάποιες λειτουργίες ή το σύνολο του τμήματος HR έχοντας δημιουργήσει έτσι μία βιομηχανία πολλών εκατομμυρίων ευρώ.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Τις δεκαετίες του 1960 και 1970 το HR ήταν υποτιμημένο ως λειτουργία. Οι διαδικασίες του αναθέτονταν σε υπάλληλος γραφείου οι οποίοι καθώς έκαναν την όλη διαδικασία πιο επαγγελματική ανελίχτηκαν στις τάξεις της επιχείρησης. Αυτό που δεν είχαν όμως ήταν ταλέντα επιχειρηματικού σχεδιασμού, την ικανότητα δηλαδή να σκεφτούν και να παρουσιάσουν πώς τα προγράμματα διαχείρισης προσωπικού θα μπορούσαν να υποστηρίξουν και να ενδυναμώσουν τους εταιρικούς στόχους. Τις δεκαετίες του 80' και του 90' αυτό άρχισε να αλλάζει. Αν και ακόμα δεν το έβλεπαν σαν πηγή πλεονεκτήματος το κομμάτι του HR (καθώς δεν είναι εύκολα μετρήσιμα τα αποτελέσματα της σωστής πρακτικής εφαρμογής τους του αναγνώριζαν ότι άξιζε την εφαρμογή των προγραμμάτων HR σε συνάρτηση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Έτσι ουσιαστικά προέκυψε η ανάγκη να εναρμονιστούν οι στόχοι των υπαλλήλων με αυτούς της εταιρίας το οποίο εμπίπτει στις αρμοδιότητες του τμήματος HR. Άλλες αρμοδιότητες είναι η εξέταση της αξίας των προγραμμάτων HR και ο καθορισμός του αν συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην κερδοφορία της εταιρίας ή αν κάποια αλλαγή σε αυτά θα ήταν πιο αποτελεσματική.

Έτσι ενώ ξεκίνησε σαν μία επιπλέον ή προαιρετική λειτουργία και οι εργαζόμενοι στο τμήμα HR ήταν οι πρώτοι που θα έφευγαν σε περίπτωση απολύσεων στο τέλος της δεκαετίας του 90' αυτό άλλαξε. Αν και οι υπάλληλοι του HR δεν θεωρούνται το ίδιο σημαντικοί στην επιτυχία της επιχείρησης όσο οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, η διοίκηση πλέον αναγνωρίζει την στρατηγική τους σημασία. Η δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων, την διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος, και την επακόλουθη μείωση σε εναλλαγή προσωπικού (και του κόστους που αυτή συνεπάγεται) και την αύξηση σε παραγωγικότητα.

1.3 Διαφορές εσωτερικού – εξωτερικού τμήματος

Εσωτερικό τμήμα HR: Αποτελείται από επαγγελματίες στο πεδίο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίοι αντιμετωπίζουν τα παρακάτω θέματα: στελέχωση της εταιρίας (από την επιλογή ως την εκπαίδευση του προσωπικού και την διαπραγμάτευση των απολαβών τους), εργασιακές σχέσεις μισθοδοσία και ασφάλιση, εξέλιξη και δεδομένα αποτελεσματικότητας. Σε μεγάλους οργανισμούς απασχολούνται περισσότερα άτομα σε κάθε ένα από αυτά τα κομμάτια τα οποία επιμερίζονται σε πιο συγκεκριμένους τομείς. Αντίθετα σε πιο μικρές εταιρίες λιγότερα άτομα καλούνται να ανταπεξέλθουν σε πιο πολλούς τομείς.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί διαχωρίζουν το τμήμα HR σε διοικητικές και πρακτικές εργασίες. Αυτοί που είναι στο διοικητικό κομμάτι καθορίζουν τη γενικότερη πολιτική της εταιρίας ενώ αυτοί που είναι στο πρακτικό κομμάτι έχουν υποστηρικτική λειτουργία. Παρακάτω παραθέτουμε μία λίστα με τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα τους:

Διοικητικοί: Σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και οριστικοποιούν νέες πολιτικές και προγράμματα.

Συνήθως έχουν μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης, τα κύρια τυπικά τους προσόντα είναι η αναλυτική σκέψη και επιχειρηματική οξύνοια.

Το ερώτημα που τους απασχολεί είναι το πώς θα εξελιχτεί το επιχειρηματικό περιβάλλον, και το αποτέλεσμα των ενεργειών τους φαίνεται σε βάθος χρόνου.

Πρακτικοί: Πραγματοποιούν πολιτικές και προγράμματα. Συνήθως έχουν γενικές γνώσεις πάνω στο HR. Τα τυπικά τους προσόντα είναι η επίλυση προβλημάτων, επιρροή ατόμων χτίσιμο ομοψυχίας.

Ασχολούνται με προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά βλέπουν τον αντίκτυπο των ενεργειών τους άμεσα.

1.4 Τάσεις στο HR

Οι αλλαγές στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον διαρκώς μεταβάλλουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες των λειτουργιών του HR.

Αρχικά είναι αδιαμφισβήτητη η ανάγκη προσέλκυσης καλών υπαλλήλων από την άλλη όμως οι οικονομικές συγκυρίες απαιτούν την μείωση του κόστους της επιχείρησης στα πλαίσια του οποίου συχνά πρέπει να γίνουν απολύσεις. Έτσι το τμήμα HR πρέπει να χειριστεί την μείωση προσωπικού ενώ ταυτόχρονα πρέπει να βρίσκει τρόπους προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων υπαλλήλων.

Σε δεύτερη φάση τα ίδια τα τμήματα HR στοχοποιούνται λόγω οικονομικών πιέσεων με αρκετές επιχειρήσεις να σκέφτονται την ανάθεση ακόμα και όλης της λειτουργίας του HR σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Τρίτον το νομικό πλαίσιο στο εργατικό δίκαιο και το κομμάτι της ασφάλισης των εργαζομένων αλλάζει διαρκώς γεγονός που κάνει την ανάθεση σε έναν εξειδικευμένο προμηθευτή να μοιάζει ακόμα πιο ελκυστική.

Τέταρτον η παγκοσμιοποίηση καθιστά κ αυτή μια πρόκληση καθώς είναι σχεδόν αδύνατο να ελέγχει ένα τμήμα HR την συμμόρφωση της εταιρίας με την νομοθεσία σε πάνω από μια χώρες, ή να επιβλέπει εργαζόμενους μετακινούμενους από την μία χώρα στην άλλη.

Τέλος από τους παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την λειτουργία της διοίκησης προσωπικού είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το διαδίκτυο και οι νέες γενιάς εφαρμογές έχουν φέρει επανάσταση στα συστήματα HR, βελτιώνοντας σημαντικά την αποδοτικότητα του τμήματος, βελτιώνοντας τον έλεγχο στη μισθοδοσία και τις ασφαλιστικές εισφορές, αυτοματοποιώντας τις νομικές διαδικασίες και χαμηλώνοντας το κόστος προσέλκυσης προσωπικού. Επιπλέον οι πληροφορίες σε ένα τέτοιο σύστημα είναι εύκολο να διαμοιραστούν οπότε διευκολύνεται η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Η νέες τεχνολογίες έκαναν εφικτή την δημιουργία εταιρικών ιστότοπων στους οποίους μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση σε επιμορφωτικά προγράμματα (e-learning tools) η πρόσβαση σε δικές τους πληροφορίες χωρίς να σπαταλάνε τον χρόνο του τμήματος HR. Κάποιες εταιρίες πάντως θεωρούν ότι η τεχνολογία HR δεν θα τους δώσει συγκριτικό πλεονέκτημα ή ότι η σωστή εφαρμογή της θα έχει υπερβολικό κόστος. Για αυτές τις εταιρίες η λύση του outsourcing είναι μία καλή εναλλακτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

2.1 Γενικά

Η σημερινή λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με αμφιβολίες γύρω από το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί, τι ακριβώς κάνει, πως το κάνει, και ποιος είναι ο απώτερος στόχος του.

Τα κίνητρα της λειτουργίας HR παραδοσιακά αναλύονταν με βάση τρεις άξονες:

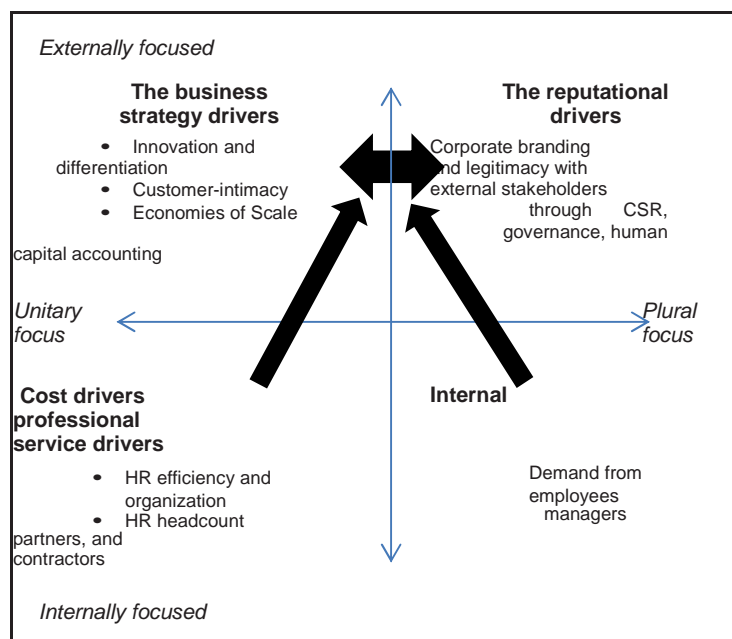
- 1) Την μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης και/ ή την βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών της (λειτουργικός άξονας)
- 2) Την βελτίωση των λειτουργικών (π.χ. μισθοδοσία) και παραδοσιακών της επιδόσεων (π.χ. πρόσληψη προσωπικού, νομική συμμόρφωση) σε σχέση με τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των άλλων διευθυντικών στελεχών, των εξωτερικών ανταγωνιστών, η αλλά τμήματα HR στον κλάδο (συγκριτικός άξονας)
- 3) Την εκπλήρωση των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης

Όμως πλέον στις αναπτυγμένες οικονομίες μπορούμε να βάλουμε και έναν τέταρτο άξονα ο οποίος έχει να κάνει με την τεχνολογία και την εξέλιξη του HR. Το γιατί συνοψίζεται από τον John Kay έναν Άγγλο οικονομολόγο ο οποίος ισχυρίστηκε πως δεν αποτελεί μόνο η καινοτομία η οι γνώσεις που παρέχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά και η φήμη ενός οργανισμού. Έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων πρέπει να φροντίσει η εταιρία να είναι και σωστή στα μάτια των πελατών τωρινών ή μελλοντικών, των υπαλλήλων καθώς και των κρατικών φορέων.

Οι προκλήσεις που παρουσιάζουν αυτοί οι άξονες αξιολόγησης προκαλούν την ύπαρξη δύο διακριτών και συχνά αντίθετων πιέσεων μέσα στους οργανισμούς. Η πρώτη είναι η προτίμηση εξωτερικού η εσωτερικού τμήματος για την κάλυψη των

αναγκών αυτών η οποία σε μεγάλο βαθμό μεταφέρεται στις λειτουργικές και αντίστοιχα στρατηγικές ανάγκες του τμήματος. Η δεύτερη έχει να κάνει με το αν το στρατηγικό ή το λειτουργικό κομμάτι προσδίδουν απτή αξία στους μετόχους της επιχείρησης καθώς και με το αν αυτά τα κομμάτια έχουν αντίκτυπο σε πάνω από έναν τομείς.

(σχ.1)



Αυτές οι παράμετροι που παρουσιάζονται στο παραπάνω πλέγμα μας βοηθάνε να καταλάβουμε με ποιόν τρόπο διάφορες ομάδες διευθυντών HR έχουν αναπτύξει εσωτερικές στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις εξωτερικές προκλήσεις που θέτουν οι ανταγωνιστικές εταιρίες με βάση αυτές τις παραμέτρους. Η πρώτη από αυτές τις στρατηγικές είναι η αναδιοργάνωση της ίδιας της λειτουργίας του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνδυάζοντας διάφορες μορφές μιας διαδικασίας που ονομάζεται «μετασχηματισμός» του HR (κατά κύριο λόγο με την χρήση κοινών υπηρεσιών, στρατηγικών

Και επιχειρηματικών συνεργασιών) στα πλαίσια μιας διαδικασίας που έχει διατυπωθεί στην θεωρία του HR από τους Ulrich και Brockbank (2005), με την εξωτερική ανάθεση και, σε ορισμένες περιπτώσεις την ανάθεση σε υπεράκτιες εταιρίες συγκεκριμένων βασικών λειτουργιών. Η δεύτερη στρατηγική είναι η εκμετάλλευση της τεχνολογίας και των τμημάτων πληροφοριακών συστημάτων. Αυτά τα δύο σε συνδυασμό αλλάζουν ριζικά τη δομή του τμήματος HR.

2.2 Ανάθεση HR σε εξωτερικούς συνεργάτες

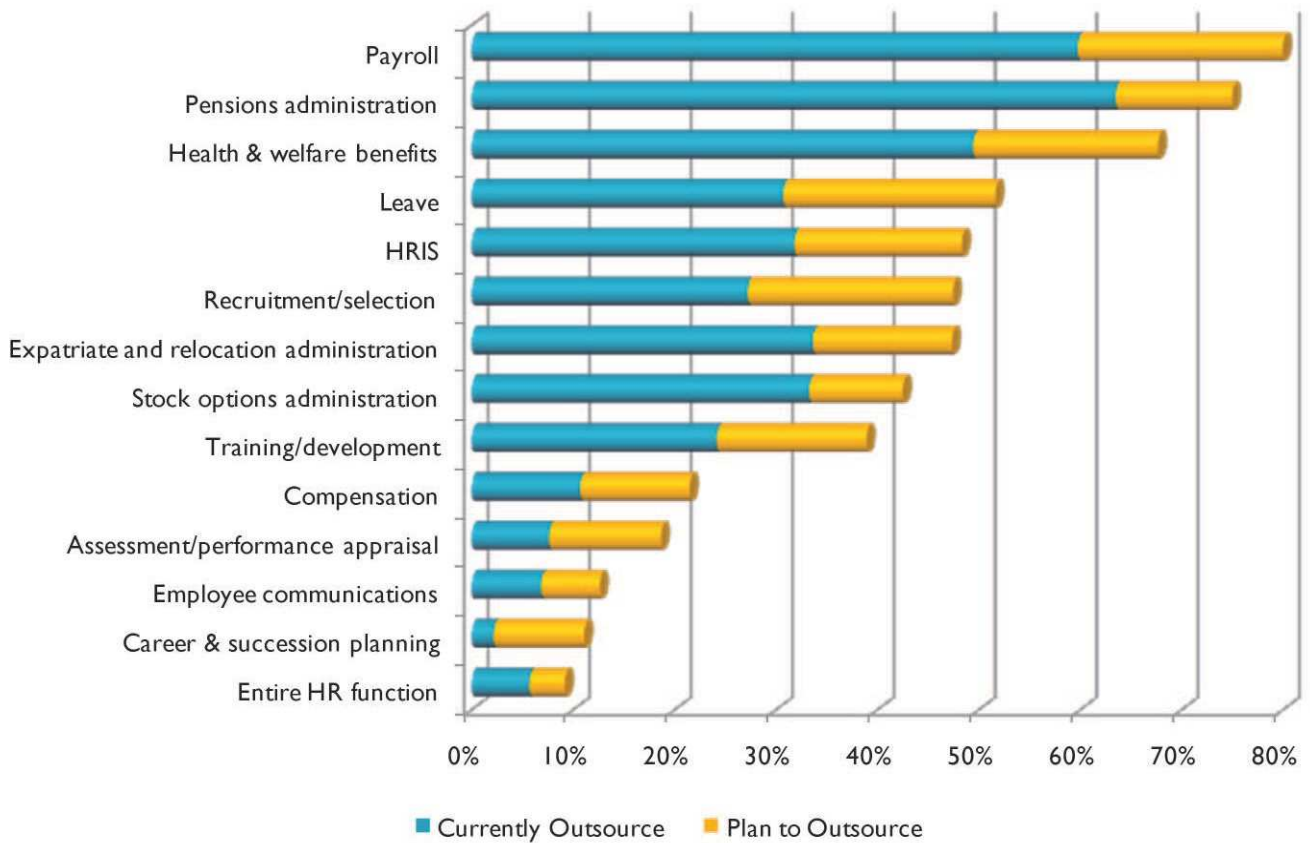
Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες γίνεται όλο κ πιο ελκυστική για πολλούς οργανισμούς. Σε τέτοιες συνεργασίες μία εταιρία συνάπτει σύμβαση με έναν προμηθευτή και νοικιάζει τις δεξιότητες, γνώσεις, την τεχνολογία, τις υπηρεσίες και τους υπαλλήλους του για μια συμφωνημένη τιμή και χρονική περίοδο για να κάνει λειτουργίες που ο πελάτης δεν επιθυμεί πλέον να χειριστεί μόνος του. Πολύ βάρος έχει δοθεί κυρίως στην ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες της εύρεσης προσωπικού συμπεριλαμβανομένων και προσωρινών υπαλλήλων. Ένα άλλο λιγότερο διαδεδομένο κομμάτι που ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες αλλά αναπτύσσεται γρήγορα είναι η ανάθεση λειτουργικών εργασιών όπου ενώ ξεκίνησε με κάτι όχι τόσο σημαντικό, όπως η μισθοδοσία πλέον γίνεται για σχεδόν όλες τις λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Κάποιοι ειδικοί βλέπουν την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες ως το μέλλον του HR. Πιστεύουν ότι τα εσωτερικά τμήματα θα επικεντρωθούν μελλοντικά στις διεργασίες που απαιτεί το στρατηγικό κομμάτι της εταιρίας (έχοντας ταυτόχρονα συρρικνωθεί σε αριθμό αλλά έχοντας κρατήσει τους πιο ταλαντούχους υπαλλήλους) εκχωρώντας όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι θα ειδικεύονται στις επιμέρους διαδικασίες. Άλλοι πάλι διατηρούν τις αμφιβολίες τους για το εάν είναι εφικτό να διαχωριστούν οι διαδικασίες του HR τόσο καθαρά.

Πράγματι η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες εμπεριέχει πιθανά ρίσκα όσο και πλεονεκτήματα: οι εταιρίες μπορεί να βρεθούν να εξαρτώνται από τους προμηθευτές σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θα ήθελαν, ή μπορεί να αποδυναμωθούν σε βασικές στρατηγικές δεξιότητες αν δεν προσέξουν.

Η εκχώρηση λειτουργιών έως τώρα αντιμετωπιζόταν σαν μια απόφαση όπως το αν συμφέρει να φτιάξει κανείς κάτι ή να το αγοράσει, δηλαδή αναλυόταν αποκλειστικά με οικονομικούς όρους. Πλέον όμως οι διευθυντές των τμημάτων συνυπολογίζουν και την πρόσθετη αξία που προσδίδει μία διαδικασία στην επιχείρηση ή το επιπλέον κόστος για άλλες διεργασίες σε περίπτωση που μια διαδικασία εκχωρηθεί και όχι απλά το πόσο κοστίζει.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ποιες διεργασίες αναθέτονται σε εξωτερικούς συνεργάτες



Πηγή SHRM

2.3 Τάσεις στις εταιρίες HR-BPO

Αυξημένη παραμετροποίηση. Οι λειτουργίες του HR διαφέρουν από εταιρία όμως η παραμετροποίηση είναι ακριβή, έτσι το να μπορεί να παραμετροποιήσει μία εταιρία τις διαδικασίες της ώστε να έχουν ευρύ πεδίο εφαρμογών είναι αυξημένης σημασίας.

Ολοκληρωμένα συστήματα. Πολλοί πάροχοι υπηρεσιών HR πλέον παρέχουν λύσεις για την κάλυψη όλων των αναγκών του τμήματος HR. Παρόλα αυτά οι εταιρίες είναι επιφυλακτικές στο να εμπιστευτούν όλη τη διαδικασία του HR σε έναν πάροχο.

Συμμαχίες. Αν ένας πάροχος υπηρεσιών δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει ένα κομμάτι του HR μπορεί να αποκτήσει τη δυνατότητα να το καλύψει μέσω στρατηγικών συμμαχιών.

Τεχνολογία. Από τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν το HR, η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ο πιο σημαντικός από άποψη ζήτησης οι υπάλληλοι έχουν συνηθίσει την χρήση υπολογιστών και την αμεσότητα που παρέχουν παρασύροντας τα τμήματα HR να παρέχουν πρόσβαση σε επαναστατικά συστήματα HRIS τα οποία συνεπάγονται αύξηση αποδοτικότητας του τμήματος, αυξημένο έλεγχο διαδικασιών μισθοδοσίας, ασφαλιστικών εισφορών και πτώση στο κόστος προσλήψεων.

Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν ευκαιρίες να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του HR. Δικτυακές πύλες HR διευκολύνουν το διαμοιρασμό δεδομένων, παρέχουν 24ώρη πρόσβαση σε ενημερωμένες πληροφορίες, εργαλεία διοίκησης (εργαλεία προσλήψεων, αξιολογήσεις προσωπικού κ.α.). Πολλές εταιρίες μπροστά στο κόστος μίας τέτοιας λύσης προτιμούν τη λύση των εξωτερικών συνεργατών.

2.4 Τμηματοποίηση αγοράς

Καθώς η ανάθεση λειτουργιών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων έγινε κοινή πρακτική τρία κυρίως κομμάτια εμφανίστηκαν: οι συμβουλευτικές εταιρίες, οι διεκπεραιωτές διοικητικών εργασιών, και οι εταιρίες που παρέχουν τεχνολογικές

λύσεις. Μέσα σε κάθε ένα από αυτά τα κομμάτια οι εταιρίες διαφέρουν στον βαθμό εξειδίκευσης και στο εύρος των υπηρεσιών που προσφέρουν. Αναλυτικότερα:

Συμβουλευτικές HR: Η συμβουλευτική για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τεράστια βιομηχανία. Οι περισσότερες συμβουλευτικές προσφέρουν υπηρεσίες σχετικές με το HR, κάποιες από αυτές τις εταιρίες καθετοποιούνται για να καλύψουν περισσότερα από 1 κομμάτια του hr outsourcing όμως επί το πλείστον πρόκειται για εξειδικευμένες εταιρίες πάνω σε 1 αντικείμενο (Ενδεικτικά αναφέρουμε τις Mercer Human Resource Consulting and Watson Wyatt World wide). Οι σύμβουλοι σε αυτή την κατηγορία έχουν ως αντικείμενο σχεδόν τα πάντα από την χάραξη εταιρικής στρατηγικής, την διαχείριση συγχωνεύσεων την στρατηγική προαγωγών ως την εξέλιξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων η την διαχείριση ασφαλιστικών εισφορών. Μεγάλο μέρος των καθηκόντων τους βασίζεται στην ανάλυση δεδομένων και χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης που τους προσλαμβάνει. Ένας άλλος τομέας που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αυτές είναι η εφαρμογή του e-HRM η μεταφορά δηλαδή ολόκληρης της λειτουργίας του HR online.

Πάροχοι διοικητικών υπηρεσιών: εταιρίες που χειρίζονται κυρίως την μισθοδοσία και τις ασφαλιστικές εισφορές. ADP, eBenefits

Διαμεσολαβητές τεχνολογικών εφαρμογών - HRIS : κάποιες εταιρίες προτιμούν να κρατήσουν τις επιμέρους λειτουργίες HR είτε από φόβο απώλειας δεδομένων, είτε από υπερβολικά υψηλό κόστος. Αυτοί καταφεύγουν σε εταιρίες που τους πουλάνε προγράμματα (φτιαγμένα κατά παραγγελία ή όχι). Σε αυτή την κατηγορία είναι και οι εταιρίες Application Service Providers (ASP) (π.χ. Corio). Το HRIS είναι απλά τεχνολογικές εφαρμογές που έχουν να κάνουν συγκεκριμένα με το κομμάτι του HR. Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται εταιρίες που αυτοματοποιούν συστήματα μισθοδοσίας (όπως η ADP) ή εταιρίες που αυτοματοποιούν τα συστήματα προσλήψεων, η παρακολούθησης των επιδόσεων των εργαζομένων (peoplesoft).

Εταιρίες προσωρινής απασχόλησης – γραφεία ευρέσεως εργασίας : Οι εταιρίες αυτές συμπληρώνουν και σε πολλές περιπτώσεις υποκαθιστούν το κομμάτι των προσλήψεων της εταιρίας. Μπορεί να καλύπτουν απλά προσωρινές θέσεις εργασίας χρεώνοντας ένα ποσοστό στις ωριαίες απολαβές των εργαζομένων που παρέχουν ως αμοιβή, η την πλήρωση θέσεων πλήρους απασχόλησης όπου χρεώνουν εφάπαξ ένα ποσοστό του ετησίου μισθού του εργαζόμενου.

Οριζόντιο / κάθετο εύρος: Κάποιες εταιρίες ειδικεύονται σε ένα από τα κομμάτια του HR ενώ άλλες παρέχουν υπηρεσίες όπου τους ζητηθεί (οριζόντιο εύρος) επίσης υπάρχουν εταιρίες που ασχολούνται και με τα τρία επιμέρους κομμάτια της αγοράς (κάθετη οργάνωση) του outsourcing οι οποίες μπορούν να αναλάβουν ολόκληρη τη διαδικασία του HR.

2.5 Κριτήρια ανάθεσης

Όταν καταφεύγει κανείς στη χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών υπάρχει ένα ευρύ φάσμα επιλογών, από την ανάθεση του 100% της διαδικασίας του HR εως την απλή ανάθεση ενός κομματιού μίας λειτουργίας του. Ο τρόπος που θα επιλεγεί από την επιχείρηση καθώς και ο τύπος της σύμβασης που θα προτιμηθεί διαφέρει ανά περίπτωση όμως καθορίζει τα χαρακτηριστικά του νέου τμήματος HR σε τομείς όπως η ευελιξία του, ή ο βαθμός εξειδίκευσης

Υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες που πρέπει να λάβει κανείς σοβαρά υπ'όψιν πριν να καταφύγει σε εξωτερικούς συνεργάτες: κίνδυνοι σύναψης συμβολαίου, τεχνικοί κίνδυνοι, στρατηγικοί παράγοντες. Καθεμία από αυτές περιλαμβάνει αρκετές παραμέτρους.

A) κίνδυνοι σύναψης συμβολαίου

Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες συνεπάγεται την ανάληψη ρίσκου από την πλευρά της επιχείρησης η οποία έχει να κάνει κυρίως στο ότι με την εκχώρηση οποιασδήποτε διεργασίας εκχωρεί ταυτόχρονα και την διοίκηση της και ως εκτούτου τον έλεγχο στο πόσο καλά εκτελείται.

Κίνδυνοι εξάρτησης. Υπάρχουν δύο πλευρές κίνδυνου που πρέπει να εξετάσουμε, από την μία τον κίνδυνο για τον εκχωρούντα μία διεργασία καθώς μπορεί να βρεθεί εξαρτημένος από τον εξωτερικό συνεργάτη και από την άλλη τον κίνδυνο για την εταιρία παροχής υπηρεσιών η οποία μπορεί να πρέπει να κάνει αλλαγές στη λειτουργία της για να πάρει ένα μεγάλο συμβόλαιο. Έτσι το να έρθουν σε συμφωνία πρέπει να καλύψει πιθανή αβεβαιότητα για την μελλοντική συμφωνία και αν υπάρχουν περιουσιακά στοιχεία (υλικής η πνευματικής φύσης) που θα προκύψουν από την συνεργασία πρέπει να επιλυθεί σε ποιόν θα περιέλθει η κυριότητα τους μετά την λήξη της.

Κίνδυνοι διαρροών: Υπάρχουν δύο ειδών διαρροές που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Πρώτον υπάρχει το ρίσκο διαρροών εμπιστευτικών πληροφοριών και κατ' επέκταση ο κίνδυνος απάτης. Δεύτερον πληροφορίες που αφορούν καινοτόμα κομμάτια στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να διαρρεύσουν. Ο δεύτερος κίνδυνος είναι ακόμα μεγαλύτερος όταν αφορά καινοτομίες που αντιγράφονται εύκολα ή δεν καλύπτονται από πατέντες.

Εμπιστοσύνη: Τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να αυξήσουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη είτε σε νομικό επίπεδο (ασφαλιστικές δικλείδες) είτε σε κοινωνικό επίπεδο. Με την σύναψη συμβολαίου κανείς μπορεί να διασφαλιστεί έναντι κινδύνων εξάρτησης και διαρροών, όμως συνήθως η σύνταξη ενός συμβολαίου κοστίζει πολύ σε χρόνο και σε χρηματικούς όρους.

Με δεδομένο το ενδεχόμενο σύγκρουσης συμφερόντων η σχέση εμπιστοσύνης είναι δύσκολο να επιτευχθεί, όμως υπάρχουν παράγοντες όπως η διατήρηση καλής φήμης που βοηθάνε σε αυτή την κατεύθυνση.

B) Τεχνικοί κίνδυνοι:

Τεχνικοί παράγοντες μπορούν να διευκολύνουν ή να δυσκολέψουν την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες, και μπορούν να επιδεινώσουν ή να αναιρέσουν τα ρίσκα συμβολαίου.

Αλληλεξάρτηση: Κατά την λήψη της απόφασης για ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν όλες οι διεργασίες που εξαρτώνται ή έχουν σχέση με την εργασία που γίνεται outsourced, και αυτό γιατί σε πολλές περιπτώσεις αν δεν γίνει ενδεδειγμένος έλεγχος να επιρρεαστούν αρνητικά κομμάτια που εκτελούνται in-house.

Κρισιμότητα διεργασίας: Όλες οι εταιρίες είναι διστακτικές όταν προτείνεται η εκχώρηση κάποιας βασικής διεργασίας όπου πιθανά λάθη θα είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην λειτουργία της εταιρίας.

Βαθμός δεξιοτήτων προμηθευτή: Όπως η εμπιστοσύνη μπορεί έως ένα βαθμό να αντισταθμίσει τα ρίσκα συμβολαίου, έτσι και ο βαθμός δεξιοτήτων του προμηθευτή μπορεί να αντισταθμίσει τους τεχνικούς κινδύνους. Μέσω της ικανοποίησης των αναγκών μεγάλου αριθμού πελατών οι προμηθευτές επιτυγχάνουν αυτοματοποίηση της διαδικασίας, εξειδίκευση και δημιουργία οικονομικών κλίμακας που σημαίνει ότι μπορούν να παρέχουν το ίδιο ή καλύτερο προϊόν-υπηρεσία από ότι ο πελάτης τους με χαμηλότερο κόστος και καλύτερη ποιότητα.

Στρατηγικοί παράγοντες: Σε βάθος χρόνου οι δεξιότητες είναι αποτελέσματα δράσεων οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνονται από άλλους παράγοντες, έτσι καθώς μπορούμε να αλλάξουμε τα δεδομένα που ευνοούν την ανάθεση σε εσωτερικό τμήμα ή σε εξωτερικό συνεργάτη προκύπτει ένα νέο ερώτημα, Μπορούμε να αποκτήσουμε συγκριτικό πλεονέκτημα από αυτή τη δραστηριότητα.

Αυτό το ερώτημα μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω στα εξής: μπορεί καλύτερες επιδόσεις σε αυτό τον τομέα να είναι πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος; Και μπορούμε να υποστηρίξουμε την σωστή διαχείριση τον αν προκύψει; Αν η απάντηση στα 2 αυτά ερωτήματα είναι ναι τότε ακόμα και μία διεργασία που γίνεται σε μέτρια καλό βαθμό αυτή την στιγμή πρέπει να μείνει στα χέρια του εσωτερικού μας τμήματος και να επικεντρώσουμε τις προσπάθειές μας στο να την βελτιστοποιήσουμε.

Αν η απάντηση είναι όχι, ακόμα και αν μία διεργασία γίνεται σε πολύ καλό βαθμό και η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες δεν είναι εύκολη θα μας συνέφερε να προσπαθήσουμε να την αναθέσουμε αλλού και να ελευθερώσουμε έτσι τους εσωτερικούς πόρους που απασχολεί.

Παράδειγμα. Ας εξετάσουμε την διεργασία της μισθοδοσίας με τα παραπάνω κριτήρια:

Κίνδυνος εξάρτησης είναι τα στοιχεία που χρειάζονται για τη διαδικασία της μισθοδοσίας σταθερά ή αλλάζουν κατά περίπτωση; Σε περίπτωση που χρειαστεί να αλλάξει ο προμηθευτής είναι εφικτό;

Διαρροές: Υπάρχει κάτι το καινοτόμο στη διαδικασία μισθοδοσίας; Ο μόνος παράγοντας που πρέπει να διασφαλισθεί είναι η αξιοπιστία του παρόχου υπηρεσιών καθώς θα καταλήξει να διαχειρίζεται προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων.

Εμπιστοσύνη: Υπάρχει πάντα η περίπτωση αφού πρόκειται για ολιγοπώλιο να μην υπάρχει καλό επίπεδο υπηρεσιών ή η υπηρεσία να είναι ακριβή.

Αλληλεξάρτηση: Είναι η μισθοδοσία αλληλένδετη με κάποια άλλη διαδικασία της επιχείρησης;

Κρισιμότητα: Είναι η μισθοδοσία διεργασία πυρήνα που οδηγεί την επιχείρηση σε συγκριτικό πλεονέκτημα;

Ικανότητα: Ποιος μπορεί να επιτύχει την καλύτερη σχέση απόδοσης τιμής; Το εσωτερικό τμήμα ή ένας εξωτερικός πάροχος;

Στρατηγική σημασία: Γενικά είναι δύσκολο να δει κανείς τη μισθοδοσία σαν τρόπο επίτευξης συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Έτσι στην περίπτωση της μισθοδοσίας βλέπουμε ότι τα κριτήρια μας δείχνουν την επιλογή του εξωτερικού συνεργάτη σαν καταλληλότερη. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη ότι η μισθοδοσία είναι η διεργασία που ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες πιο πολύ.

Υπάρχουν βέβαια αυτοί που αμφιβάλλουν ότι οι στρατηγικές πλευρές του HR μπορούν να διακριθούν τόσο ξεκάθαρα από τις διαδικαστικές του πλευρές και διατηρούν τις επιφυλάξεις τους στο θέμα των εξωτερικών συνεργατών.

Σύνοψη:

- Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να πάρει διάφορες μορφές πράγμα που μπερδεύει τον ακριβή ορισμό της διαδικασίας αυτής.
- Το πρώτο βήμα για μια εταιρία που ξεκινάει την διαδικασία αναδιοργάνωσης του τμήματος HR της πρέπει να είναι να αξιολογήσει σωστά τους λόγους για τους οποίους καταφεύγει σε εξωτερικούς συνεργάτες.

- Η σωστή επιλογή εξωτερικών συνεργατών έχει να κάνει με την επιλογή των εργασιών που θα τους ανατεθούν και την σωστή διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας ανάμεσα στα 2 μέρη τόσο σε χρονικά όρια όσο και στην επίτευξη στόχων.
- Η αποτελεσματικότητα του τελικού αποτελέσματος της συνεργασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιλογή του μοντέλου που ακολουθήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ E-HRM

3.1 Τι είναι το e-HRM

Ένα ευρύ φάσμα των διαδικασιών και πληροφοριών που σχετίζονται με το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR) μπορεί τώρα να χειρισθεί από τους επιμέρους managers με την χρήση συστημάτων e-HRM («ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»). Οι μεγάλοι παγκόσμιοι προμηθευτές λογισμικού, όπως η SAP, η Oracle και η Lawson προμηθεύουν ειδικές εφαρμογές HR ως συστατικά των συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων τους (ERP), που συχνά περιλαμβάνουν δυνατότητες επεξεργασίας της μισθοδοσίας. Η αγορά, επίσης, περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό μικρότερων μη-ERP προμηθευτών (συχνά ονομάζονται «best of breed») που ειδικεύονται μόνο στο λογισμικό hr / Μισθοδοσίας, ή ειδικά συστήματα που χειρίζονται μία μόνο πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαθέσιμη τεχνολογία αποτελείται από ισχυρές σχεσιακές βάσεις δεδομένων περιέχουν δεδομένα σχετικά με τους υπαλλήλους, τους διευθυντές και τη δομή του οργανισμού και χρησιμοποιείται στην υποστήριξη των διαδικασιών, όπως η πρόσληψη, η διαχείριση των απουσιών, η κατάρτιση-αρχαιοθέτηση και διαχείριση βάσεων προσωπικών δεδομένων. Τα συστήματα αυτά είναι συνήθως προσβάσιμα από το διαδίκτυο, επιτρέποντας την κατανομή των δεδομένων και των διαδικασιών για τους διαχειριστές, υπάλληλους, αιτούντες και άλλες ομάδες, είτε βρίσκεται κανείς στο γραφείο, στο σπίτι ή οποιαδήποτε θέση με κατάλληλη σύνδεση στο internet. Πάνω από το 90% των οργανισμών των ΗΠΑ χρησιμοποιούν web-based τεχνολογία HR για την υποστήριξη των διοικητικών πράξεων (CedarCrestone, 2009). Ενδεικτικό της σημασίας των εφαρμογών e-HRM είναι το γεγονός ότι αποτελούν μια βιομηχανία της τάξεως των \$ 5,7 δις ετησίως, ποσό που δαπανάται παγκοσμίως στις εφαρμογές αυτές (IDC, 2007).

«Σε πολλές περιπτώσεις, η τεχνολογία είναι το εύκολο μέρος. Το δύσκολο μέρος είναι το πώς θα το εφαρμόσετε στην επιχείρησή σας, πώς να βελτιστοποιήσετε τις διαδικασίες σας, πώς μπορείτε να βρείτε νέους τομείς συνεργασίας, πώς να μειώσετε τον κίνδυνο, πώς θα γίνετε πιο ανταγωνιστικοί, πώς θα ευχαριστήσετε τους πελάτες σας περισσότερο και πώς θα επιδιώκετε διαρκώς την καινοτομία "(Information Week, Ιούνιος 2004).

Η προσφορά συνοψίζει αποτελεσματικά πώς βλέπω τον τελικό σκοπό της e-HRM (και όλων των τεχνολογιών), η οποία αφορά τον ευρύτερο οργανωτικό αντίκτυπο και την ανάγκη για προσανατολισμό στα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις, αντί να επικεντρωνόμαστε στα τεχνικές πτυχές της εφαρμογής.

Η ανάπτυξη του e-HRM συμπίπτει με την ταχεία επέκταση του Ίντερνετ, το οποίο έφερε σε χαμηλό κόστος πρόσβασης μαζικό περιεχόμενο στο γενικό πληθυσμό. Σε μεγάλο μέρος του δυτικού ημισφαιρίου, τα άτομα έχουν γίνει όλο και τεχνολογικά εξελιγμένα, με τον αυξανόμενο αριθμό των ατόμων που εξαρτώνται από το διαδίκτυο για να τρέξουν διαδικασίες της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής τους, όπως on-line αγορές, τη θέσπιση ασφάλισης, κρατήσεις για διακοπές και τη διαχείριση των τραπεζικών λογαριασμών. Υπάρχει τώρα μια προσδοκία για αμεσότητα στις σχέσεις με τους παρόχους υπηρεσιών, δυνατότητα να συγκρίνουν τα προϊόντα, γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες, να λαμβάνουν εικονικά όλο το εικοσιτετράωρο πρόσβαση και την επίλυση προβλήματα γρήγορα (Sobkowiak & LeBleu, 1996). Η πρόσβαση σε υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του intranet / internet έχει γίνει πλέον ένα τυποποιημένο χαρακτηριστικό γνώρισμα πολλών επιχειρήσεων, και έχει ως αποτέλεσμα από πλευράς εργαζομένων να περιμένουμε υψηλά επίπεδα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης στις πληροφορίες πολιτικής, τα στοιχεία αμοιβών και on-line πρόσβαση στις συναλλαγές, όπως αποζημιώσεων για τα έξοδα. Η τεχνολογία συνήθως στηρίζει λύσεις παράδοσης HR όπως οι κοινές υπηρεσίες και η εξωτερική ανάθεση και γενικά θεωρείται ότι είναι η «Κόλλα» που συγκρατεί τα μοντέλα παροχής υπηρεσιών HR (Palmer & Hunter, 2008). Ωστόσο, σε ορισμένους οργανισμούς, οι καθυστερήσεις στην εισαγωγή των τεχνολογία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη πρόσβαση στην τεχνολογία στο σπίτι από ό, τι έχουν στη θέση εργασίας τους. Αν και η λειτουργία HR ήταν ένας από τους πρώτους για να επωφεληθούν των ηλεκτρονικών υπολογιστών (Μέσω των συστημάτων έγκαιρης

μισθοδοσίας στη δεκαετία του 1950), έχει σχετικά αργή για την εφαρμογή και να αξιοποιήσει του διαδικτύου και άλλων τεχνολογικών λύσεων. Αν και η διοικητική λειτουργικότητα που παρέχει η τεχνολογία έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία από πολλούς ως ένα μέσο για την μείωση λειτουργικών δαπανών, τα στοιχεία δείχνουν ότι η εκμετάλλευση των οφελών της συχνά περιορίζεται σε διοικητικές εφαρμογές και μόνο μια μειοψηφία έχει επεκτείνει τη χρήση της τεχνολογίας πέραν των βασικών λειτουργιών. Όπως ο Hendrickson (2003, p.392) παρατηρεί, το επάγγελμα του HR έχει "περάσει την τελευταία δεκαετία προσπαθώντας να φτάσει της άλλες λειτουργίες των επιχειρήσεων στον τομέα της ολοκλήρωσης με επιτυχία της ενσωμάτωσης των τεχνολογικών εφαρμογών στις διαδικασίες του. "

3.2 Παράγοντες που εμποδίζουν την διάδοση του E-HRM

Η προοπτικές του e-HRM παραμένουν ανεκμετάλλευτες σε πολλούς οργανισμούς καθώς συνήθως εφαρμόζεται σε βασικές διοικητικές διεργασίες, στοχεύοντας αποκλειστικά στη μείωση των λειτουργικών εξόδων της λειτουργίας του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Πολλοί επαγγελματίες του τμήματος ακόμα προσπαθούν να αφομοιώσουν τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας και ως εκ τούτου δεν μπορούν να καταλάβουν και να αξιοποιήσουν την προοπτική που έχει στην αύξηση της παραγωγικότητας, και την στρατηγική τους συμβολή για την εταιρία. Η τεχνολογία πολλές φορές εκλαμβάνεται ως ένα διαδικαστικό εργαλείο και ως αποτέλεσμα δύσκολα βρίσκει την θέση της στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών.

Σε πολλούς οργανισμούς η τεχνολογικές εφαρμογές του HR αντιμετωπίζονται αποκλειστικά ως διεκπερωτικές στη φύση τους, πράγμα το οποίο εγείρει μία σειρά ερωτημάτων σχετικά με την διαδικασία μέσα από την οποία οι εν λόγω εταιρίες καταλαβαίνουν, αξιολογούν, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν το e-HRM μένει ανεκμετάλλευτο. Μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι λόγω της τεχνολογικής φύσης του e-HRM οι επαγγελματίες του HR πρέπει να βασιστούν στις γνώμες των συναδέλφων τους από το τμήμα τεχνολογικών εφαρμογών πράγμα που δεν τους επιτρέπει να διαμορφώσουν εύκολα δική τους εικόνα.

Εναλλακτικά ίσως να μην είναι και στην φύση των επαγγελματιών του HR να ασχοληθούν με την τεχνολογία αφού το κεντρικό κομμάτι της δουλειάς τους είναι ο

άνθρωπος. Σαφώς η χρήση της τεχνολογίας πρέπει να είναι σε λογικά πλαίσια και να εξυπηρετεί κάποιο σκοπό, όμως πιθανώς και να είναι η μη ύπαρξή τους αυτό που εμποδίζει τους ανθρώπους του HR να την αξιοποιήσουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί να καταφεύγουν σε απλοποιημένες στρατηγικές που οδηγούν στην υιοθέτηση του λειτουργικού κομματιού της τεχνολογίας και όχι στην κατάρτιση ενός σχεδίου που θα εκμεταλλεύεται την στρατηγική προοπτική του e-HRM και θα οδηγήσει στην επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος.

3.3 Στάδια ανάπτυξης του e-HRM

Αν και η λειτουργία του HR ήταν η πρώτη που εκμεταλλεύτηκε τη χρήση υπολογιστών, άρχισε σχετικά να ενσωματώνει και να εκμεταλλευτεί το ίντερνετ και άλλες τεχνολογικές λύσεις. Ενώ άλλες λειτουργίες εκμεταλλεύτηκαν την τεχνολογία σε τομείς όπως οι οικονομικές αναφορές ή το ηλεκτρονικό εμπόριο το HR επιμένει να χρησιμοποιεί τα μέσα αυτά σε διαδικαστικές λειτουργίες. Οι πιο πολλοί οργανισμοί επενδύουν σε συστήματα διεκπεραιωτικών λειτουργιών και όχι σε συστήματα που έχουν στρατηγικές εφαρμογές. Με την εξάπλωση του διαδικτύου και την εξέλιξη στις εφαρμογές των υπολογιστών παράλληλα με την μείωση του κόστους τους θα έπρεπε να έχουμε πιο εξελιγμένη χρήση της τεχνολογίας όμως το τμήμα HR επιμένει να την χρησιμοποιεί για την μείωση του λειτουργικού κόστους του και όχι για κομμάτια που δημιουργούν προστιθέμενη αξία όπως η διοίκηση προσωπικού. Ταυτόχρονα όμως τα διευθυντικά στελέχη έχουν συνηθίσει την χρήση της τεχνολογίας στην καθημερινή τους ζωή και συνειδητοποιούν την προοπτική που έχει για πιο εξελιγμένη χρήση. Η τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουμε και θα καθορίσει το μέλλον του τμήματος HR (Ulrich 1997 a.p. 178).

Παρατηρώντας την εφαρμογή του e-HR σε επιχειρήσεις διακρίνουμε τρία στάδια ανάπτυξης:

Στάδιο 1: Αναπαραγωγή. Σε αυτό το στάδιο οι οργανισμοί απλά ανανεώνουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία, κυρίως επειδή έχει γίνει δύσχρηστη χωρίς όμως να αλλάζουν το πεδίο εφαρμογών της. Συχνά δεν γίνεται με γνώμονα τη βελτίωση των υπηρεσιών. Αυτά τα σχέδια επικεντρώνονται στην τεχνολογία, την μείωση των λειτουργικών εξόδων και τις υποστηρικτικές λειτουργίες και όχι στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Αν και αυτό το στάδιο δεν έχει στρατηγική σημασία είναι σημαντικό να μην το

απαξιώσουμε εντελώς καθώς είναι το πρώτο βήμα για εναρμόνιση της λειτουργίας του e-HR με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στάδιο 2: Επέκταση. Σε αυτό το στάδιο όχι μόνο αναβαθμίζεται η υπάρχουσα τεχνολογία αλλά βελτιώνονται και οι εφαρμογές της και επεκτείνεται το πεδίο όπου χρησιμοποιείται. Συνήθως υπάρχει κάποια σκοπιμότητα πριν την εφαρμογή αυτού του σταδίου όπως για παράδειγμα η χρησιμοποίηση του ίντερνετ για διαδραστικές μορφές εξυπηρέτησης υπαλλήλων. Αυτό το στάδιο εμπεριέχει κάποιο ρίσκο στην εφαρμογή του όμως αν τα πράγματα δεν πάνε καλά οι αρνητικές συνέπειες είναι περιορισμένων διαστάσεων. Από στρατηγικής άποψης σε αυτό το στάδιο η δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος δεν αποτελεί μέρος του σχεδίου.

Στάδιο 3: Εξέλιξη. Σε αυτό το στάδιο έχουμε μία επαναστατική αναδόμηση του μοντέλου υπηρεσιών του τμήματος HR προσθέτοντας τη χρήση κέντρων εξυπηρέτησης, εξωτερικών συνεργατών και στρατηγικών συνεργασιών.

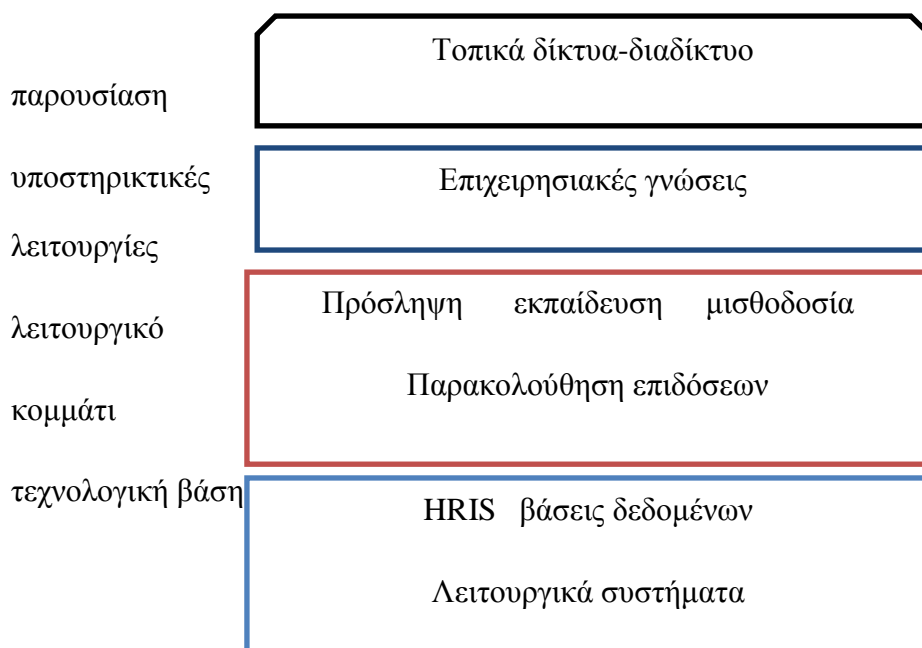
Η χρήση της τεχνολογίας επιτρέπει τη δημιουργία πολύ αποκεντρωμένων υπηρεσιών HR με αυξημένες ευθύνες για τους περιφερειακούς διευθυντές και την αφοσίωση του προσωπικού HR στη χάραξη στρατηγικής. Για παράδειγμα οι διευθυντές έχουν πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο στο σύστημα μπορούν να πραγματοποιήσουν προσλήψεις και απολύσεις και πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες του τμήματος HR. Η τεχνολογία εδώ έχει πραγματικά εξελικτικό ρόλο με τεράστια οφέλη για την επιχείρηση αναπροσδιορίζοντας τον ρόλο του τμήματος HR των διευθυντών και σε κάποιες περιπτώσεις και των εργαζομένων. Απαιτείται μεγάλη επένδυση τόσο σε υποδομές όσο και σε πόρους για να έρθει σε πέρας όμως τα οφέλη που προκύπτουν την αντισταθμίζουν. Η τεχνολογία HR είναι κεντρικό κομμάτι της χάραξης στρατηγικής και χρησιμοποιείται για την δημιουργία νέων υπηρεσιών και τον καθορισμό νέων βάσεων αξιολόγησης επιδόσεων.

3.4 Οπτική απεικόνιση e-HRM

Ο παρακάτω πίνακας μας παρουσιάζει οπτικά την δομή του e-HRM σαν μία σειρά διαδοχικών στρωμάτων που έχει σαν βάση τις τεχνολογικές δομές όπως τις βάσεις δεδομένων και το λειτουργικό σύστημα, και το βασικό σύστημα HRIS το οποίο καθιστά δυνατή την καταχώρηση των δεδομένων ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα και αξιοποιήσιμα, πάνω σε αυτό το υπόβαθρο γίνεται εφικτή η εφαρμογή των

λειτουργικών διεργασιών του τμήματος. Η εφαρμογή των επιχειρησιακών γνώσεων μας επιτρέπει να επεξεργαστούμε τα δεδομένα ώστε να τα αξιοποιήσουμε καταλλήλως και να τα παρουσιάσουμε μέσω του δικτύου. Το τελικό στρώμα είναι το στρώμα της παρουσίασης μέσω του οποίου τα δεδομένα είναι προσβάσιμα από τους υπαλλήλους ή τους διευθυντές των τμημάτων. Πρέπει να διευκρινίσουμε ότι το τελευταίο στρώμα δεν προσθέτει κάποια λειτουργική εφαρμογή απλά δρα σαν «παράθυρο» για την παρουσίαση των δεδομένων.

Σχ.2



3.5 Επιπτώσεις του e-HRM

Τα αποτελέσματα του e-HR μπορούν να είναι θετικά ή αρνητικά, και ηθελημένα ή μη. Οι περισσότεροι θεωρούν δεδομένο ότι από την στιγμή που γίνεται επένδυση σε νέες τεχνολογίες θα έχουν θετικά αποτελέσματα, όμως από την στιγμή που υπάρχει και ο ανθρώπινος παράγοντας στην εξίσωση αυτό δεν είναι απόλυτα αληθές. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της μη σωστής μετάβασης στα νέα δεδομένα, ή της καλής εφαρμογής του τεχνολογικού κομματιού χωρίς όμως την ανάλογη εμφάνιση οφέλους για την επιχείρηση. Ακόμα το αν είναι θετικό ένα αποτέλεσμα είναι σχετικό και με την οπτική του καθενός (για παράδειγμα η μείωση προσωπικού). Επιπλέον η επιτυχία της μετάβασης έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την ικανότητα των σχεδιαστών του νέου συστήματος όχι μόνο στο σχεδιασμό του αλλά και στην πρόβλεψη και

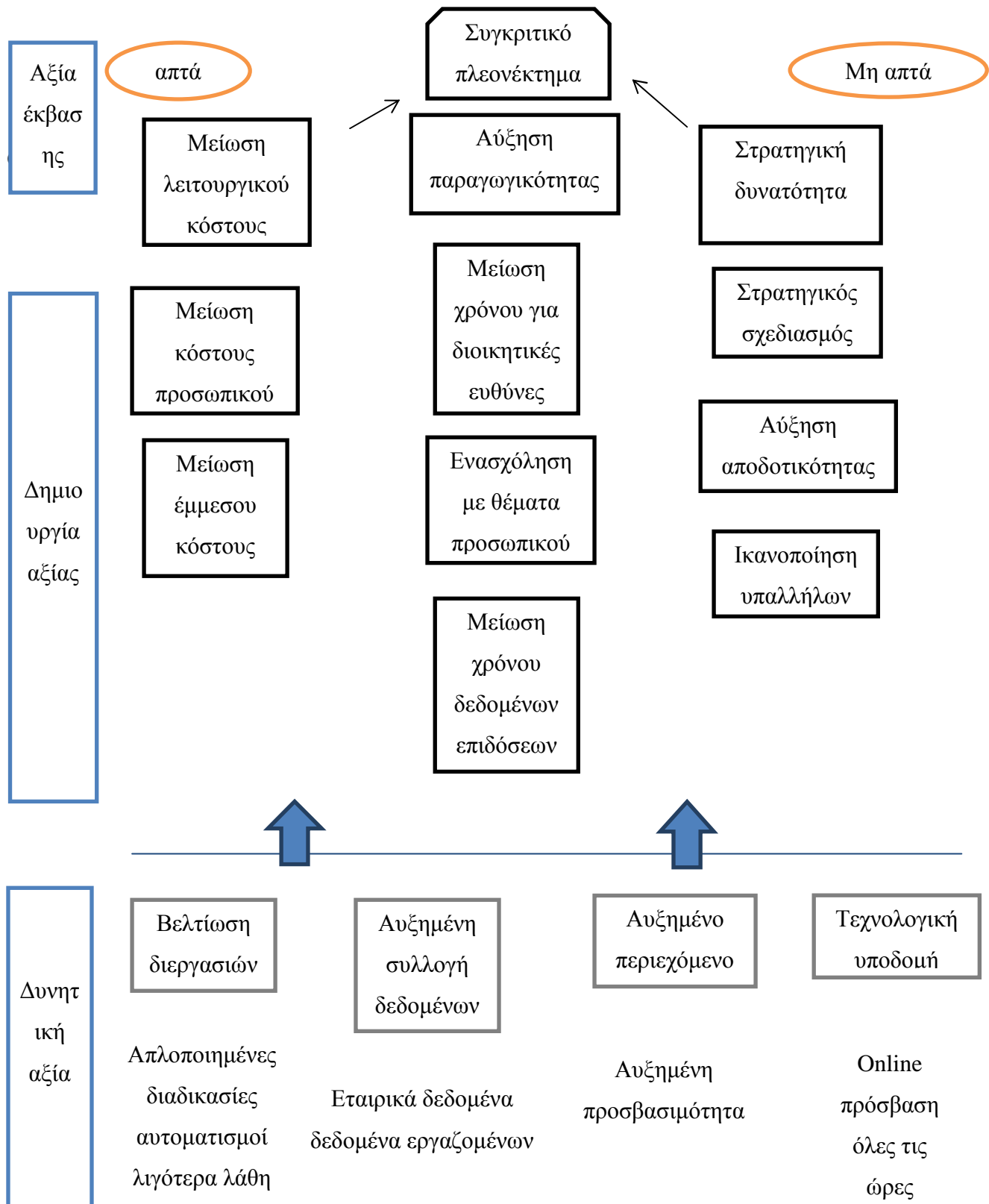
αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων στην εφαρμογή και αποδοχή τους. Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός των πιθανών αποτελεσμάτων του e-HR.

Σχ.3

	Θετικά	Αρνητικά
σκόπιμα	<p>διαδικαστικά μείωση κόστους συναλλαγών HR και ατόμων που απασχολούνται στο τμήμα HR μείωση χρόνου απόκρισης για θέματα HR και αύξηση αυτοεξυπηρέτησης προσωπικού</p> <p>μεταβατικά μεγαλύτερη ευθύνη διοίκησης προσωπικού στους επιμέρους διευθυντές αύξηση αποδοχής ίδιας εκπαίδευσης από εργαζόμενους καλύτερη διαχείριση ταλέντου βελτίωση αμφίδρομης επικοινωνίας αύξηση δυνατότητας παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων αύξηση αίσθησης εταιρικής ταυτότητας Απελευθέρωση χρόνου για το προσωπικό HR για να ασχοληθεί με το στρατηγικό κομμάτι Δυνατότητα εργασίας εκτός του χώρου του γραφείου</p>	<p>διαδικαστικά μείωση προσωπικού HR</p> <p>μεταβατικά έλλειψη διαπροσωπικής επαφής μεταφορά δεδομένων στον εξωτερικό συνεργάτη</p>

	θετικά	αρνητικά
Μη σκόπιμα	<p>Διαδικαστικά Εκροή πληροφοριών από το τμήμα HR μεταβατικά αίσθηση εκμοντερνοποίησης του οργανισμού με την χρήση e-HR</p>	<p>Διαδικαστικά Απώλεια εταιρικής γνώσης μαζί με το προσωπικό HR που φεύγει Μη χρηστικότητα των προσφερόμενων δεδομένων Αντίσταση στην νέα πραγματικότητα με μη χρήση των τεχνολογιών που προσφέρονται. Κινητικότητα στον τρόπο αλλαγής της λειτουργίας της επιχείρησης Αίσθηση από επιμέρους διευθυντικά στελέχη επιβάρυνσης φόρτου εργασίας (self service centers)</p>

Στην σχηματική απεικόνιση που ακολουθεί βλέπουμε σχηματικά πως επιτυγχάνεται συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης του e-HRM:



Επεξήγηση:

Επίπεδο 1 Δυνητική αξία: Όταν πρωτοχρησιμοποιείται το e-HRM σε μία εταιρία έχει την δυνατότητα να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω των παρακάτω:

- 1) Βελτίωση διεργασιών
- 2) Καλύτερη συλλογή δεδομένων
- 3) Αυξημένο περιεχόμενο
- 4) Τεχνολογική υποδομή

Πολλοί κάνουν το λάθος να θεωρούν ότι αυτά είναι τα τελικά αποτελέσματα του e-HRM που οδηγούν σε συγκριτικό πλεονέκτημα. Στην ουσία μπερδεύουν το αίτιο όπως η βελτίωση διεργασιών με το αποτέλεσμα μείωση λειτουργικών, το οποίο όμως αν δεν εκμεταλλευτούν σωστά δεν θα έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

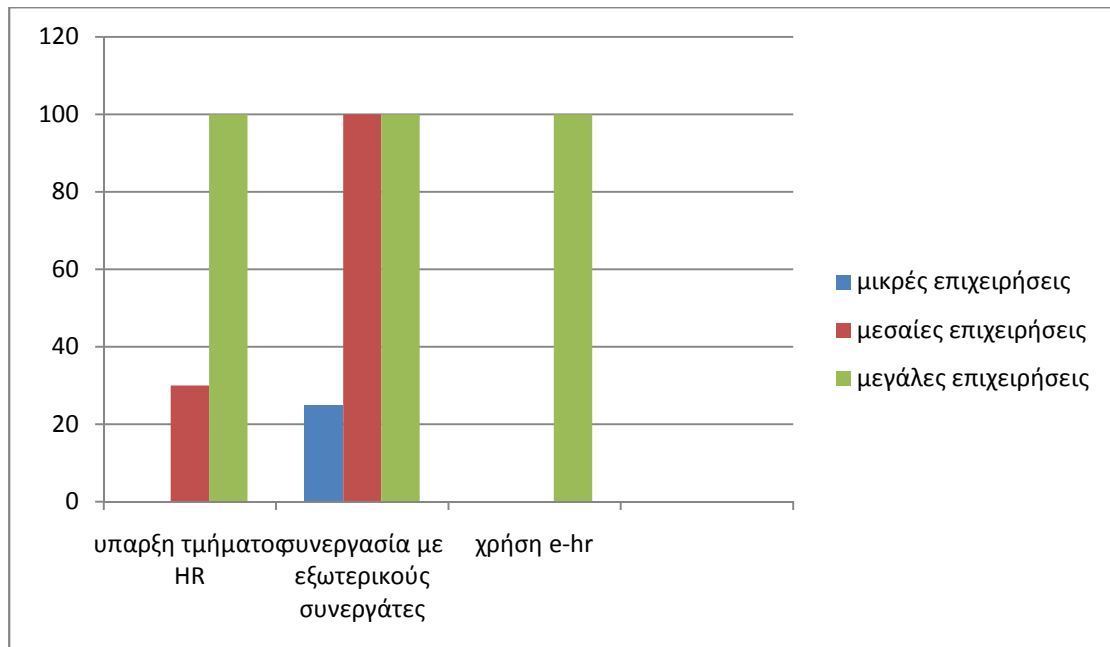
Επίπεδο 2 Δημιουργία αξίας: είναι ενδιάμεσες ενέργειες ή στρατηγικές που πρέπει να γίνουν από την εταιρία για να μεταβεί από το επίπεδο 1 στο επίπεδο 3.

Επίπεδο 3 Οι τρεις μορφές αποτελεσμάτων που έχουν άμεση αξία με την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος: Μείωση λειτουργικού κόστους, καλύτερη διοίκηση και αύξηση παραγωγικότητας και στρατηγική δυνατότητα.

Έρευνα:

Η έρευνα διεξήχθη σε δείγμα 25 ξενοδοχειακών μονάδων των περιφερειών Κυκλάδων και Δωδεκανήσων την περίοδο από 10/01/2013 έως 30/04/2013.

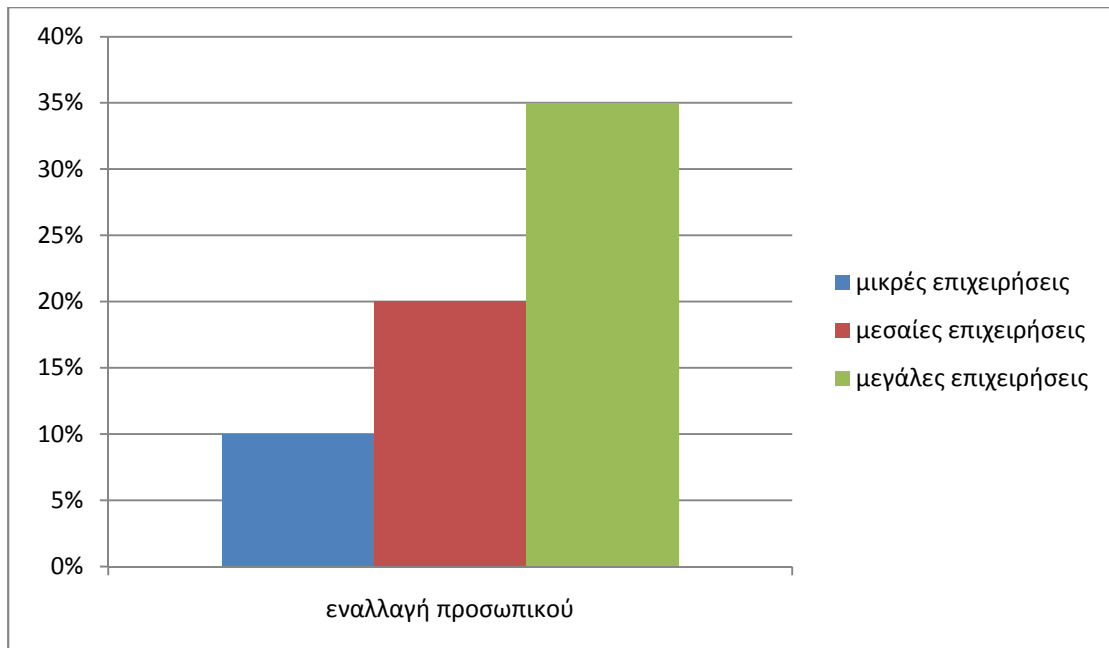
Οι επιχειρήσεις αυτές χωρίζονται σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτές σε μεγάλες (4) μεσαίες (10) και μικρές (12). Από αυτές τμήμα ανθρωπίνων πόρων είχαν οι 13 (στις υπόλοιπες τα χρέη του τμήματος τα επωμιζόταν ο διευθυντής της μονάδας) ενώ με εξωτερικούς συνεργάτες συνεργάζονται μόνιμα ή εποχικά οι 17 ενώ χρήση τεχνολογιών e-HRM κάνουν μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό σχηματικά απεικονίζεται ως εξής:



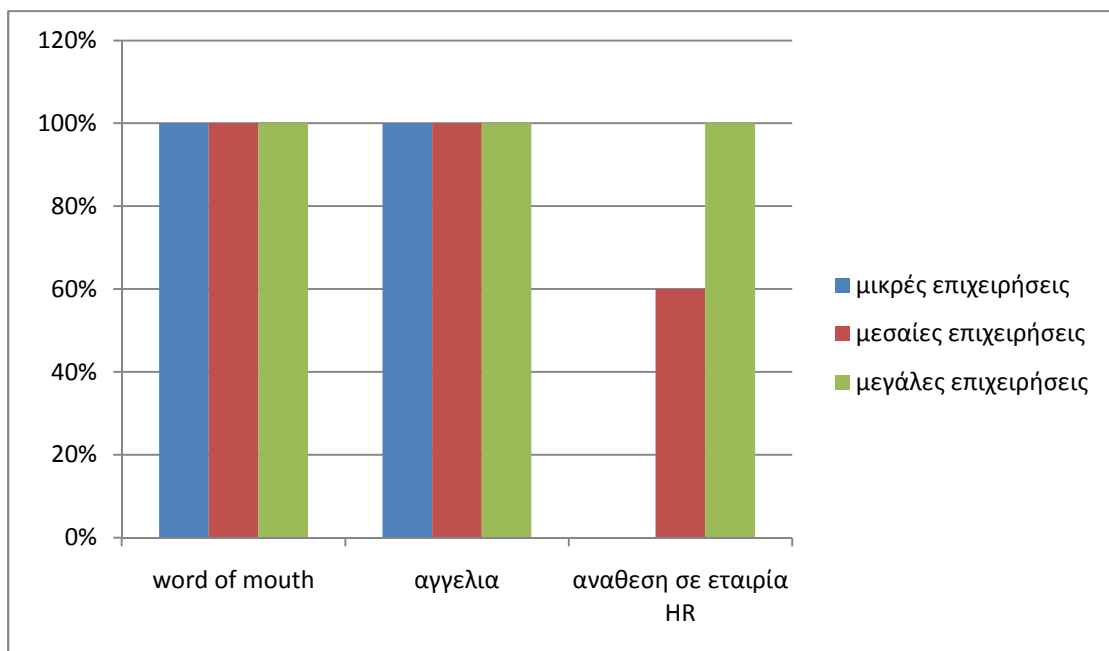
Η συμμετοχή του εξωτερικού συνεργάτη στην διαδικασία της πρόσληψης διαφέρει ανάλογα με την μορφή της σύμβασης και το είδος της θέσης (για παράδειγμα για ένα άτομο στο τμήμα οροφοκομίας συνήθως όλη η διαδικασία εναπόκειται στον εξωτερικό συνεργάτη ενώ για μία διευθυντική θέση του παραχωρείται μόνο το screening των υποψηφίων).

Το ποσοστό των υπαλλήλων που αποχωρούν ετησίως παρατηρούμε ότι είναι μεγαλύτερο στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και σε αυτό ίσως συμβάλει η έλλειψη προσωπικής επαφής διοίκησης εργαζομένων και η χαμηλή αίσθηση εταιρικής ταυτότητας. Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι λόγω της οικονομικής

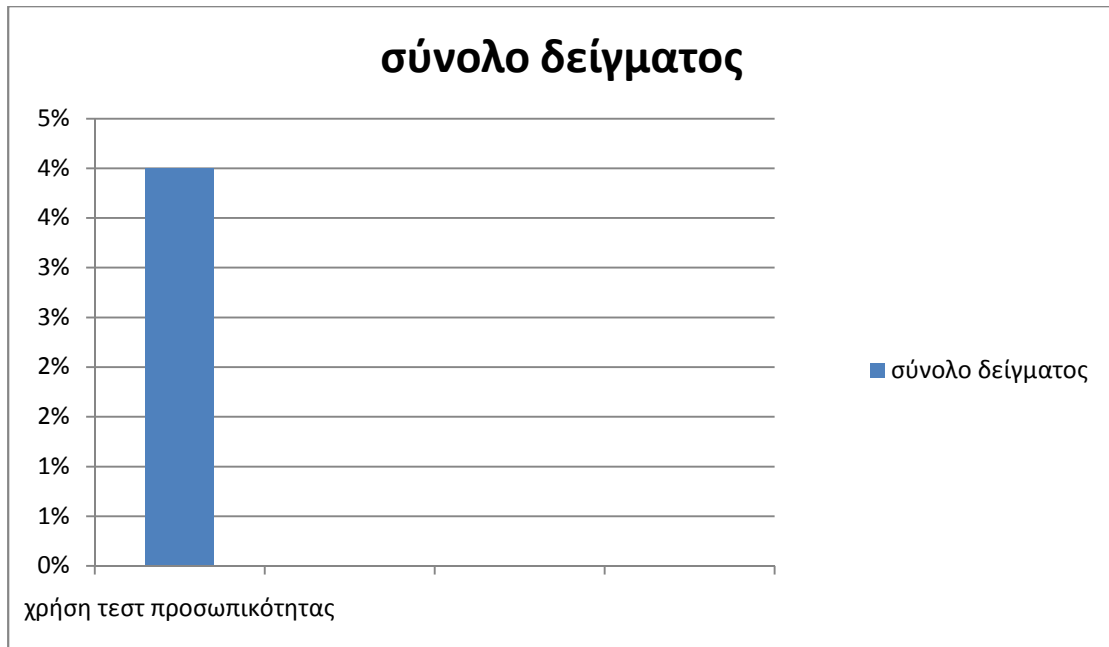
αβεβαιότητας που υπάρχει αυτή την περίοδο υπάρχει σχετική μείωση της εναλλαγής προσωπικού παρά την εποχική φύση της εργασίας.



Οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού είναι η κάλυψη με εσωτερικές επαφές (word of mouth) η χρήση αγγελιών και η απευθείας ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη η οποία συμβαίνει σε ειδικές περιπτώσεις μόνο λόγω αυξημένου κόστους. παρουσιάζονται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί:



Τεστ προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού χρησιμοποιεί μόλις μία από τις εταιρίες του δείγματος, κυριότεροι λόγοι για αυτό είναι το υψηλό κόστος και η έλλειψη εξειδικευμένου τμήματος HR.



Τα προγράμματα που χρησιμοποιούν για screening βιογραφικών οι εταιρίες του δείγματος διαφέρουν όπου υπάρχουν και συνήθως αποτελούν κομμάτι της πλατφόρμας HRIS που χρησιμοποιείται (ενδεικτικά αναφέρουμε τις εταιρίες singular logic, oracle, cesanne), ακόμη ο αριθμός συνεντεύξεων που διεξάγονται για την κάλυψη μίας θέσης παρουσιάζει μεγάλες αποκλίσεις ανάλογα με το είδος της θέσης και των όγκο βιογραφικών που της αναλογούν.

Συμπεράσματα

Η εφαρμογή τεχνολογιών πληροφοριακών συστημάτων (IT) στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είχε πολλά θετικά αποτελέσματα όπως την αλματώδη αύξηση του ρυθμού με τον οποίο οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν δεδομένα για τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους σε αυτές ή την εισαγωγή διαδραστικού περιεχομένου στις ιστοσελίδες μέσω του οποίου μπορούν να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων καθώς και να εκπαιδεύσουν το ήδη υπάρχον προσωπικό. Η ιδιαιτερότητα της επιστήμης του HR όμως έγκειται στο ότι υπάρχουν παράμετροι όπως η επιλογή ταλέντων για διοικητικές θέσεις, ή οι προσωπικότητες των υπαλλήλων και η δομή των κινήτρων που έχει το κάθε άτομο οι οποίες όχι μόνο δεν είναι απόλυτα μετρήσιμες αλλά και να ήταν το κόστος και ο χρόνος που θα απαιτούνταν για την μέτρησή τους θα καθιστούσε μια τέτοια διαδικασία ασύμφορη.

Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπ' όψιν μπορούμε να καταλάβουμε πόσο μεγαλύτερη βαρύτητα θα έχει το HR μελλοντικά στον τομέα των υπηρεσιών όπου υπάγονται και οι τουριστικές επιχειρήσεις καθώς πέρα από μια διοικητική λειτουργία μπορεί να γίνει πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Καταλήγοντας αξίζει να ασχοληθεί κανείς με τα παρακάτω ερωτήματα:

α) Σε θεωρητικό επίπεδο αν μετά την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας του σήμερα στο HRM και τις γιγαντιαίες αλλαγές που έχουν επέλθει ως επακόλουθο μπορούμε να μιλήσουμε για μία νέα επιστήμη δεδομένου ότι το κοινωνικό κομμάτι και το τεχνολογικό κομμάτι δεν μπορούν να διερευνηθούν ξεχωριστά αλλά συνδυαστικά, και είδη υπάρχουν θεωρίες που θέτουν ένα συστημικό πλαίσιο αναφοράς το οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ως βάση για τη διερεύνηση τέτοιων μοντέλων.

β) Οι εταιρίες HR ενσωμάτωσαν γρήγορα τις νέες τεχνολογίες, με δεδομένη την ελλιπή έρευνα και την επακόλουθη έλλειψη εξειδίκευσης, πόσα από τα δυνητικά οφέλη τους εκμεταλλεύονται εναπόκειται στην ποιότητα του προσωπικού τους. Με τα νέα δεδομένα ποιά είναι τα επιπλέον χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ιδανικός υποψήφιος για μία θέση e-HRM;

γ) Έχοντας στα χέρια τους τεράστιο όγκο πληροφοριών κ σχετική ευκολία στην ομαδοποίηση και ανάλυση τους θα προχωρήσουν οι ειδικοί στο HRM στην ανάπτυξη νέων τεχνικών οι οποίες θα απλοποιήσουν περαιτέρω την διαδικασία του HR;

Επεξήγηση όρων:

ADP: Αυτόματη επεξεργασία δεδομένων

ASP: Το internet hosting παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε πελάτες μέσω ενός δικτύου. Τα λογισμικά που προσφέρονται χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο ASP μερικές φορές λέγεται κατά παραγγελία λογισμικό ή λογισμικό ως υπηρεσία (SaaS). Η πιο περιορισμένη έννοια αυτής της επιχείρησης είναι η παροχή πρόσβασης σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εφαρμογής (όπως η διαχείριση πελατειακών σχέσεων) χρησιμοποιώντας ένα πρότυπο πρωτόκολλο, όπως το HTTP.

BPO: Business Process Outsourcing Η ανάθεση επιχειρηματικών διεργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες.

E-HRM: 'E-HRM είναι η εφαρμογή (σχεδιασμός, εφαρμογή και) της τεχνολογίας των πληροφοριών τόσο για τη δικτύωση και την υποστήριξη τουλάχιστον δύο ατομικών ή συλλογικών φορέων στην κοινή εκτέλεση των δραστηριοτήτων HR.

ERP: Enterprise Resource Plan, προγραμματισμός επιχειρηματικών πόρων

HRM: Human resource management (HRM, or simply HR) Είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Είναι το τμήμα υπεύθυνο για την προσέλκυση, την επιλογή, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και επιβράβευση των εργαζομένων, την επίβλεψη και την οργανωτική ηγεσία και τη διασφάλιση της τήρησης των όρων απασχόλησης και την εργατική νομοθεσία. Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι επιθυμούν και είναι νόμιμα εξουσιοδοτημένοι να κατέχουν συλλογική σύμβαση εργασίας, HR θα χρησιμεύσει επίσης ως πρωταρχικός σύνδεσμος της εταιρείας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων (συνήθως ένα εργατικό συνδικάτο).

HRIS - HRMS: αναφέρεται στα συστήματα και τις διαδικασίες στη διασταύρωση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) και της τεχνολογίας των πληροφορικών συστημάτων. Συγχωνεύει το HRM ως επιστήμη, και ιδίως τις βασικές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού και των διαδικασιών με τον τομέα της τεχνολογίας των πληροφορικών συστημάτων, ενώ ο προγραμματισμός των συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων έχουν εξελιχθεί σταθερές τυποποιημένες και τα πακέτα της διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP). Σε γενικές γραμμές, αυτά τα συστήματα ERP έχουν την προέλευσή τους σε λογισμικό που ενσωματώνει

πληροφορίες από διαφορετικές εφαρμογές σε μια καθολική βάση δεδομένων. Η σύνδεση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων σαν ενότητες μέσω μιας βάσης δεδομένων είναι η πιο σημαντική διάκριση σε σχέση με τους προκατόχους του, γεγονός που καθιστά αυτές τις εφαρμογές λογισμικού και αξιόπιστες και ευέλικτες.

PEO: Professional employment organizations

SaaS: Το λογισμικό ως υπηρεσία (SaaS), μερικές φορές αναφέρεται ως "κατά-παραγγελία λογισμικό" που παρέχεται από την ISVs ή «παρόχους εφαρμογών-υπηρεσιών" (ASPs), είναι ένα μοντέλο παράδοσης λογισμικού κατά την οποία το λογισμικό και τα σχετικά δεδομένα σε κεντρική φιλοξενείται στο σύννεφο (σε εικονικό διαδικτυακό τόπο) . Οι SaaS είναι συνήθως προσβάσιμες από τους χρήστες με ένα τερματικό μέσω ενός προγράμματος περιήγησης. SaaS έχει γίνει ένα κοινό πρότυπο παράδοσης για πολλές επιχειρηματικές εφαρμογές, συμπεριλαμβανομένου του Office & Messaging λογισμικού, DBMS λογισμικό, λογισμικό διαχείρισης, λογισμικό CAD, ανάπτυξη λογισμικού, εικονικοποίηση, [3], τη λογιστική, τη συνεργασία, διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), συστήματα διαχείρισης πληροφοριών (MIS), προγραμματισμό επιχειρηματικών πόρων (ERP), τιμολόγηση, διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM), διαχείριση περιεχομένου (CM) και των υπηρεσιών διαχείρισης γραφείου. SaaS έχει ενσωματωθεί στη στρατηγική του όλες τις κορυφαίες εταιρείες επιχειρηματικού λογισμικού. Ένα από τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης για τις εταιρείες αυτές είναι η δυνατότητα για τη μείωση του λειτουργικού κόστους από το υλικό outsourcing και συντήρηση λογισμικού και υποστήριξης στον πάροχο SaaS.

V-HRM: μια εικονική δομή που χτίστηκε σε συνεργασία με και τυπικά μεσολαβούμενη από το τμήμα τεχνολογιών πληροφορικής για να βοηθήσει τον οργανισμό να αποκτήσει, να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει διανοητικό κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Φαναριώτης Π., (1997) Διοίκηση προσωπικού Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα Σταμούλης

Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks Αθήνα

Mark Effron, Robert Gandossy & Marshall Goldsmith,(2003), Human Resources in the 21st century, John Willey and sons

Schuler, R. Jackson, S. (1996). Human Resource Management, Positioning for the 21th Century. Minneapolis: West Publishing Company

Zottoli, M. Wanous, J. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Direction, Human Resource Management Review, Volume 10

2008 Marler, J. E., Fisher, S. L. & Ke, W., Employee Self-Service and Uniform Technology Use and Acceptance Theory: A Comparison of Traditional and Contingent Employees

2009 Global transformation report

Paraskevas, A. (2000), Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different, International Journal of Hospitality Management, Volume 19

Panayotopoulou, L., Vakola, M. & Galanaki, E, (2007) E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece

Michael J. Kavanagh, Mohan Thite, HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS Basics, Applications, and Future Directions, SAGE

Steve Foster (2009), Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage

Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Boulder, Robert L. Cardy, MANAGING HUMAN RESOURCES 7th edition, PEARSON

Ulrich, D.(2000), From e-business to e-HR

Max Mesmer, Human Resources Kit for Dummies, Willey Publishing Inc.

Paul S. Adler, (2003), Making the HR outsourcing decision, MIT Sloan Management Review

Beatty, B.D. (2001) A framework for transforming your HR function. In The Technologies and Trends that are Transforming HR: Web- Based Human Resources (A.J. Walker, ed.). New York: McGraw Hill/Towers Perrin.

Bell, B.S., Lee, S.W., and Yeung, S.K. (2006) The impact of e-HR on professional competences in HRM: implications for the development of HR professionals. Hum. Resource Manage.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2005) HR outsourcing: the key decisions. London: CIPD.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2007) A guide to HR outsourcing. People Manage. 6 February 2007.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:

www.en.wikipedia.org

<http://www.hrpro.gr>

<http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm>

<http://www.bizreport.com>

www.globalHRstudio.com

<http://www.shrm.org>

www.hrmguide.net

www.humanresourcesiq.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΕΡΕΥΝΑ

- 1) Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στην επιχείρησή σας; Έχετε τμήμα HR στο ξενοδοχείο σας;
- 2) Συνεργάζεστε με εταιρίες ευρέσεως προσωπικού και για ποιες θέσεις;
- 3) Μέχρι ποιο σημείο φτάνει η εμπλοκή του εξωτερικού συνεργάτη στη διαδικασία πρόσληψης;
- 4) Ποιο είναι το ποσοστό υπαλλήλων που αποχωρούν ανά έτος κατά προσέγγιση; (turnover rate)
- 5) Ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού;
- 6) Χρησιμοποιείτε τεστ προσωπικότητας κατά την διαδικασία προσλήψεως;
- 7) Ποια προγράμματα χρησιμοποιείτε για το φιλτράρισμα των βιογραφικών που δεχόσαστε;
- 8) Πόσες συνεντεύξεις κάνετε κατά μέσο όρο για την κάλυψη μιας θέσης;

Ξενοδοχεία που συμμετείχαν: Cavo Tagoo, Mykonian collection, Bill and Co Suites and lounge, Belvedere Hotel, Semeli Hotel, San Antonio, San Giorgio, Leto Hotel, Hotel Tagoo, Paradise View, Saint John Hotel Villas & Spa, Euroxenia Royal Mare, Acrogiali Hotel, Lady Anna Hotel, Sheraton Rhodes Resort, Rodos Park Suites, MykonosBlu, Iberostar Odysseus, Kivotos, Mykonos bay Hotel, Mykonos Ammos Hotel, Petinos Hotel, Harmony Boutique Hotel, Vencia boutique Hotel, Nissaki boutique Hotel