



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Παρουσίαση της ICAP GROUP και της υπηρεσίας HR Outsourcing»

«Presentation of ICAP GROUP and HR Outsourcing service»

ΟΝΟΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: Κωνσταντίνος-Γεώργιος Δουμάνης

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 7549

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Νίκη Κάββουρα, Καθηγήτρια Εφαρμογών

Αθήνα, 2014

ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Παρουσίαση της Εταιρείας ICAP GROUP
- Ανάλυση του ρόλου της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση
- Ανάλυση των υπηρεσιών Outsourcing και ειδικότερα της υπηρεσίας HR Outsourcing



Μέρος 1^ο
Παρουσίαση της
ICAP GROUP



- **Ίδρυση:** 1964
- **Μέτοχοι:**
 - ✓ SEEF Fund της Global Finance (77%)
 - ✓ Coface (13%)
 - ✓ Διοίκηση ICAP (10%)
- **Η ICAP Group ΑΕ έχει 11 θυγατρικές και 2 Joint Venture:**
 - ✓ ICAP Advisory ΑΕ
 - ✓ ICAP Outsourcing Solutions ΑΕΠΥ
 - ✓ ICAP Employment Solutions ΑΕΠΑ
 - ✓ ICAP Romania SRL
 - ✓ ICAP Bulgaria EAD
 - ✓ ICAP Serbia DOO
 - ✓ ICAP Cyprus Ltd
 - ✓ ΚΥΚΛΟΣ ΑΕ και οι θυγατρικές της σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία

CYCLE Turkey: Cycle 51%, Antroya 49%

TNS-ICAP ΑΕ (Έρευνες Αγοράς): TNS 51%, ICAP Group 49%

- Ο μεγαλύτερος Όμιλος Παροχής Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, Συμβούλων Διοίκησης και Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις στην Ελλάδα με ισχυρή παρουσία στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.
- Αποστολή του Ομίλου είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στις Επιχειρήσεις σε ένα ευρύ φάσμα αγορών στην Ελλάδα και την Νοτιοανατολική Ευρώπη.
- Όραμα του Ομίλου είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή των Επιχειρήσεων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις σε πολλούς τομείς.

Γεώργιος Κούρτης
(Πρόεδρος)

Νικήτας Κωνσταντέλλος
(Αντιπρόεδρος και Διευθύνων
Σύμβουλος)

Μάνος
Κοτρωνάκης
(Μέλος)

Corinn
Saunders
(Μέλος)

Ηλίας
Τσίγκας
(Μέλος)

Χαράλαμπος
Σαχίνης
(Μέλος)

Eric
Vaingnedroya
(Μέλος)

Εκτελεστική Επιτροπή & Επικεφαλής Θυγατρικών Εξωτερικού

Εκτελεστική Επιτροπή

- **Νικήτας Κωνσταντέλλος**,
Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου
- **Ηλίας Αλεβίζος** (Human Capital)
- **Δημήτρης Γρίβας** (Τεχνολογίες Πληροφορικής)
- **Νίκος Κομνηνός** (Διεθνείς Δραστηριότητες)
- **Λεωνίδας Κοτσαύτης** (Επιχειρηματική Πληροφόρηση)
- **Σέρκο Κουγιουμτζιάν** (Πωλήσεις και Marketing)
- **Άγγελος Κυριόπουλος** (Οικονομικά)
- **Γιώργος Μελισσαρόπουλος** (Συμβουλευτικό – Δημόσιος Τομέας)
- **Αλεξία Ορφανουδάκη** (Contact Center)
- **Θεόδωρος Τόλλης** (Employment Solutions)
- **Απόστολος Τσούμπρης** (Συμβουλευτικό – Ιδιωτικός Τομέας)
- **Γιώργος Χάρος** (People Solutions)
- **Δημήτρης Ψαράκης** (Διαχείριση Απαιτήσεων)

Επικεφαλής Θυγατρικών Εξωτερικού

- **Μάριος Ζαγοραίος**
(CYCLE Romania)
- **Νίκος Κομνηνός**
(Deputy Country Manager, ICAP Romania)
- **Alexandra Predeanu**
(Deputy Country Manager, ICAP Romania)
- **Θόδωρος Πολύδωρος**
(ICAP Bulgaria & CYCLE Bulgaria)
- **Yiannis Gionis**
(ICAP Serbia & CYCLE Serbia)

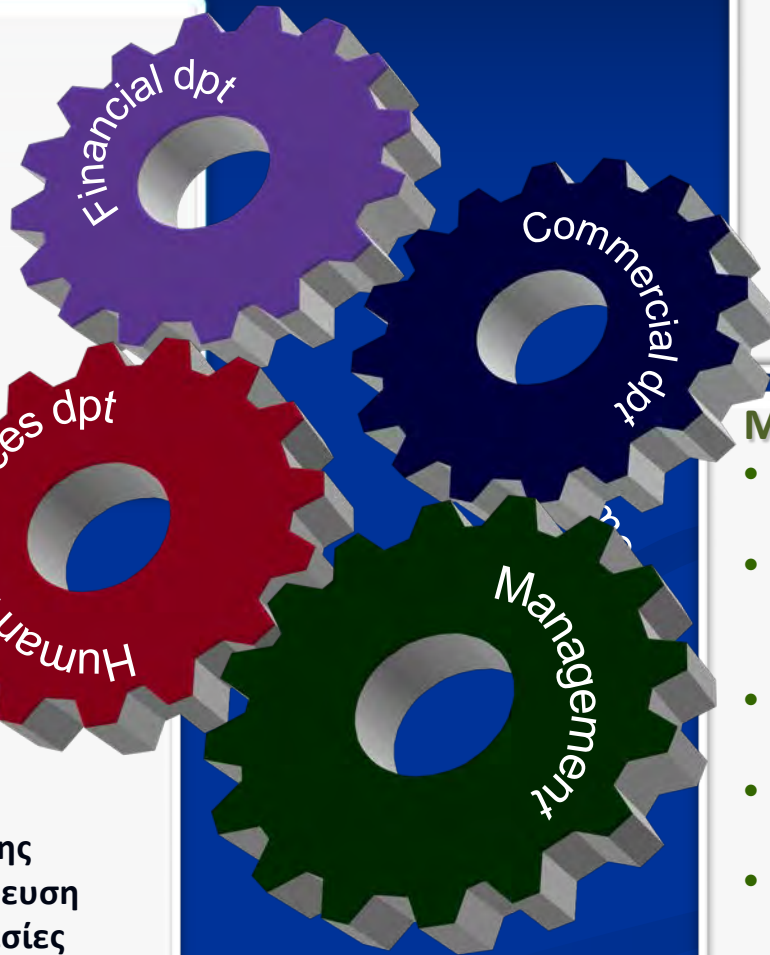
Επιχειρηματική Αλυσίδα-Υπηρεσίες

Credit Risk Services

- Επιχειρηματική Πληροφόρηση
- Υπηρεσίες Αξιολόγησης Πιστωτικού Κινδύνου
- Πιστοληπτικές Διαβαθμίσεις (ICAP Credit Ratings)
- Διαχείριση Απαιτήσεων

People Solutions

- Εξεύρεση & Επιλογή Στελεχών
- Υπηρεσίες Απασχόλησης
- Επαγγελματική Εκπαίδευση
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού



Marketing Solutions

- Έντυποι & Ηλεκτρονικοί Επιχειρηματικοί Οδηγοί
- Κλαδικές Μελέτες
- Contact Center
- Βάσεις Δεδομένων Μάρκετινγκ
- Google AdWords
- Έρευνες Αγοράς (μέσω TNS ICAP)

Management Consulting

- Στρατηγικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- Στρατηγική εμπάθυνας & βελτίωσης σχέσεων με πελάτες & πολιτικών Marketing
- Σχεδιασμός & Βελτίωση Οργανωτικών & Λειτουργικών δομών
- Έξυπνη Διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων
- Υπηρεσίες Πληροφορικής & Τεχνολογίας
- Διοίκηση Έργων & Αναπτυξιακά Προγράμματα

Το όραμα της ICAP Group είναι η δημιουργία και προσφορά αξίας σήμερα και στο μέλλον που ορίζει και καθοδηγεί κάθε δράση της, απέναντι:

- στους πελάτες της, που επιλέγουν τις υπηρεσίες της
- στους εργαζομένους της, που δημιουργούν κι εργάζονται για το κοινό της παρόν και μέλλον
- στους μετόχους της, που εμπιστεύονται σε εκείνη ένα κομμάτι από το μέλλον τους
- στην ευρύτερη κοινωνία, μέσα στην οποία οφείλει να προσφέρει η κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Οι πέντε εταιρικές αξίες της ICAP :

1. Εστίαση στον πελάτη
2. Αποτελεσματικότητα
3. Μετατροπή της γνώσης σε αξία
4. Καινοτομία
5. Προσφορά στους ανθρώπους της, στην κοινωνία και στο περιβάλλον

Στρατηγικοί Επιχειρησιακοί Στόχοι




- ✓ **Ισχυρή Κερδοφόρα Ανάπτυξη**
Μετά την επίτευξη υπερτριπλασιασμού των μεγεθών την πενταετία 2007-2011, και τη μείωση το 2012, η ICAP Group στοχεύει στην επίτευξη 95 εκ. εσόδων μέχρι το 2016
- ✓ **Μετεξέλιξη σε Πολυσχιδή Όμιλο**
Έμφαση στις Υπηρεσίες Credit Risk / Αποκλειστική Συνεργασία με τον παγκόσμιο ηγέτη στην παροχή υπηρεσιών Διαχείρισης Πιστωτικού Κινδύνου και Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, **DUN & BRADSTREET**
Διεύρυνση δραστηριοτήτων με την προσθήκη νέων Επιχειρηματικών Μονάδων . Αναβάθμιση και επέκταση των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Management και Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ **Γεωγραφική εξάπλωση**
Ενδυνάμωση των θυγατρικών της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με την παροχή μεγάλου εύρους υπηρεσιών Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, Συμβουλευτικών και άλλων Υπηρεσιών . Δημιουργία νέας εταιρείας Διαχείρισης Απαιτήσεων στην Τουρκία με ταχεία ανάπτυξη.

Η ICAP Group, μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, θεωρεί ευθύνη της την προσφορά στον Άνθρωπο, στην Κοινωνία και στο Περιβάλλον. Στην κατεύθυνση αυτή αναπτύσσει ένα πλήρες και δομημένο πρόγραμμα «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» με κεντρικό μήνυμα το ότι «Νοιαζόμαστε για την Κοινωνία και τους Ανθρώπους μας» και τρεις άξονες δράσης:

- ✓ Τους Ανθρώπους της
- ✓ Το περιβάλλον
- ✓ Κοινωνική Συνεισφορά- Εθελοντισμός

Ενδεικτικά :

- Ημέρες Επαγγελματικού Προσανατολισμού
- Ιατροφαρμακευτικές Παροχές
- Επιμόρφωση Εργαζομένων
- Ανακύκλωση
- Περιβαλλοντικές Εξορμήσεις
- Προσφορά σε Εκπαιδευτικά Ίδρύματα



Μέρος 2^ο Εξωτερική Ανάθεση Εργασιών (HR OUTSOURCING)

Ορισμός: Με βάση τη σύγχρονη βιβλιογραφία, ως Outsourcing ορίζεται η ανάθεση υπηρεσιών και γενικότερα εργασιών μιας επιχείρησης, σε εξωτερικό συνεργάτη. Ο όρος «Outsourcing» μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο ως «υπηρεσίες εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων», σε αντιδιαστολή με τις εργασίες που πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης, και περιγράφονται με τον όρο «ενδοεπιχειρησιακές»

Σύμφωνα με τον Lynch, C. F., (2004), για να είναι πετυχημένο ένα outsourcing, θα πρέπει να ακολουθεί

3 αρχές:

1. τις απαιτήσεις (requirements)
2. το συντονισμό (co-ordination)
3. την επικοινωνία (communication)

Κατηγορίες Outsourcing



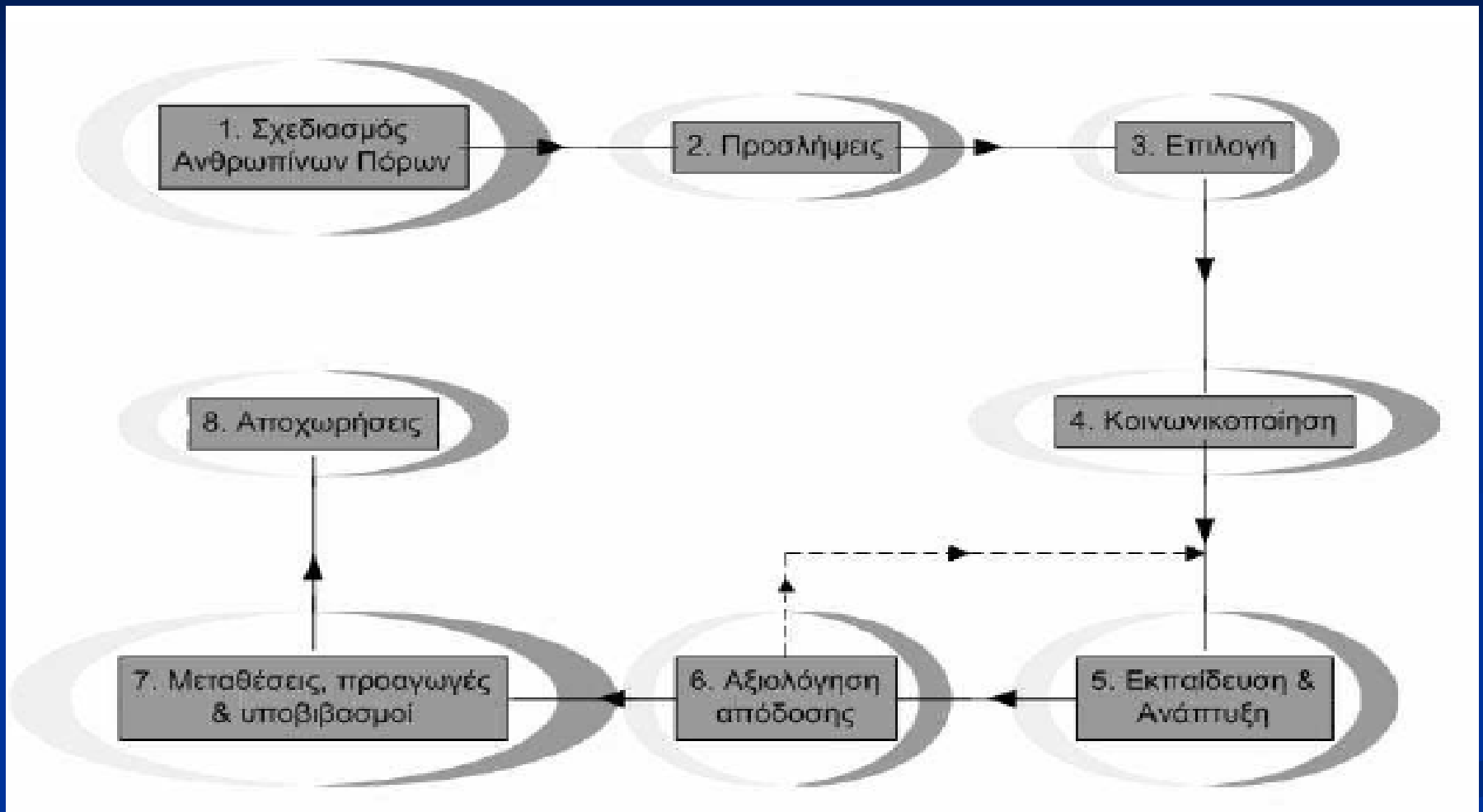
Ορισμός: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αναζήτηση, η εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις (Ν. Μαντάς, 1992)

Συνοπτικά, έχει ρόλο :

- ✓ Επιτελικό
- ✓ Εκτελεστικό
- ✓ Συμβουλευτικό
- ✓ Υποστηρικτικό
- ✓ Εποπτικό

(Ν. Παπαλεξανδρή, 2005).

Στάδια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: James Stoner and Edward Freeman, 1989

Ορισμός και Δραστηριότητες του HR Outsourcing

Ορισμός: «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).

Οι πέντε συνηθισμένες δραστηριότητες Outsourcing:

- ✓ Συμβουλευτικό πρόγραμμα προς τους εργαζομένους
- ✓ Πρόγραμμα συνταξιοδότησης
- ✓ Προγράμματα εκπαίδευσης
- ✓ Μισθοδοσία

Ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετεί:

- ✓ Τακτικό → Βραχυχρόνια Σχέση
- ✓ Στρατηγικό → Μακροπρόθεσμη Σχέση

Ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής:

- ✓ Πλήρες ή Ολικό Outsourcing (Total)
- ✓ Μερικό Outsourcing (Partial)
- ✓ Outsourcing με πολλούς προμηθευτές
(co-sourcing ή multiple outsourcing)
- ✓ Outsourcing προσωπικού ΔΑΔ
- ✓ Μετατρέψιμο Outsourcing (Transformational)

- ❖ Το πλεονέκτημα του φανερού και κρυφού κόστους
- ❖ Εστίαση στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης
- ❖ Εξοικονόμηση χρόνου και χώρου
- ❖ Σμίκρυνση του επιχειρηματικού κινδύνου
- ❖ Εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους συνεχώς μεταβαλλόμενους κανονισμούς και την εργατική νομοθεσία
- ❖ Αύξηση της ευελιξίας στην διαχείριση των πόρων του τμήματος
- ❖ Δέσμευση ανθρώπινων πόρων με συγκεκριμένες δεξιότητες
- ❖ Οργάνωση γεωγραφικά διεσπαρμένης επιχείρησης
- ❖ Μείωση της δαπάνης για επένδυση
- ❖ Ποιοτική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Χρηματοοικονομική ρευστότητα

Από την πλευρά του προμηθευτή

- ❖ Οικονομική αστάθεια της εταιρείας του προμηθευτή
- ❖ Έλλειψη απαραίτητης γνώσης και εμπειρίας του προμηθευτή
- ❖ Κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ Ανεπιτυχές ταίριασμα της κουλτούρας της επιχείρησης με αυτήν της προμηθεύτριας εταιρείας
- ❖ Γενική μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Από την πλευρά της επιχείρησης-πελάτη

- ❖ Δυσκολία διατήρησης μιας υγιούς σχέσης με τον εξωτερικό προμηθευτή
- ❖ Αντίδραση του προσωπικού στην εξωτερίκευσή του
- ❖ Διαρροή εξειδικευμένου προσωπικού
- ❖ Περιορισμός της δυνατότητας ελέγχου των εξωτερικευμένων εργασιών
- ❖ Διαρροή στοιχείων
- ❖ Μείωση του βαθμού αναστρεψιμότητας
- ❖ Επιβάρυνση της επιχείρησης με επιπλέον κόστη (hidden costs)
- ❖ Κόστος συμβολαίου και κόστος νέου συμβολαίου
- ❖ Επίπτωση στην δημόσια εικόνα

Προετοιμασία για την Εφαρμογή του HR Outsourcing

«Μία επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει λειτουργίες outsourcing, οι οποίες μπορούν να προσδιοριστούν με **μετρήσιμους στόχους**, επειδή έτσι θα μετράται και η **αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών outsourcing**, που παρέχει ο προμηθευτής στον οποίο έχει ανατεθεί το έργο» (Dubiski)

Η προετοιμασία για την εφαρμογή του outsourcing, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Την εξέταση όλων των λειτουργιών που πρόκειται να εξωτερικευτούν
- Την δημιουργία γενικού επιχειρησιακού κλίματος για την εφαρμογή του outsourcing
- Την επιλογή του σωστού προμηθευτή

Λόγοι Αυξητικής Τάσης του HR Outsourcing

- Μείωση του κόστους
- Απόκτηση πρόσβασης σε εξωτερικά συστήματα και γνώσεις
- Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών
- Αποδέσμευση από ασήμαντες δραστηριότητες του HR
- Εστίαση στις στρατηγικές προτεραιότητες

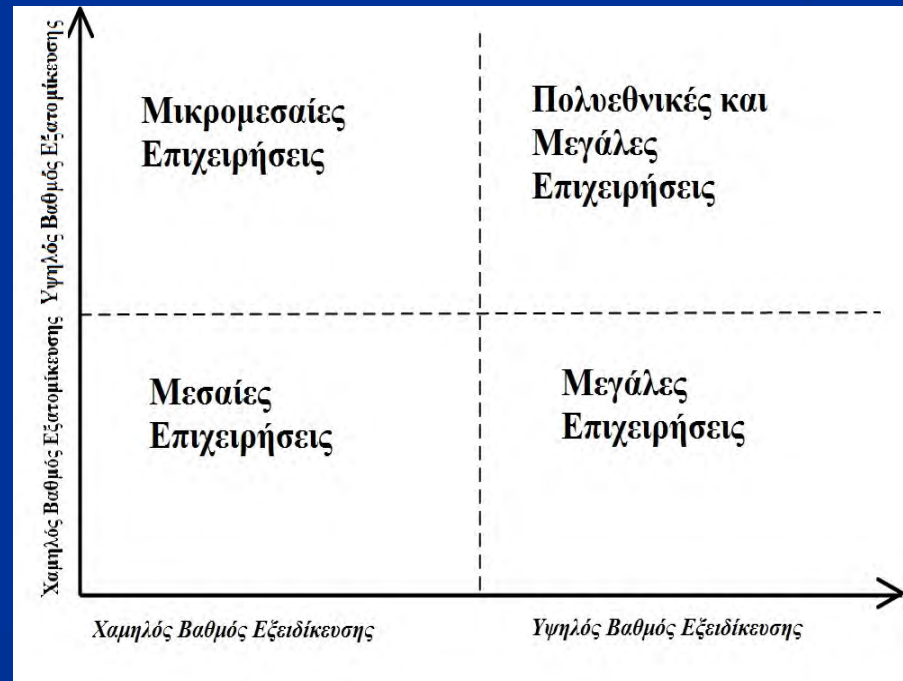
Το HR Outsourcing δίνει ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Αν υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες, η μακροχρόνια ανάπτυξη είναι σίγουρη

Βασικές λειτουργίες που προσφέρονται:

- ✓ Η διαχείριση της μισθοδοσίας
- ✓ Η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού
- ✓ Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού
- ✓ Οι υπηρεσίες επανατοποθέτησης και μείωσης προσωπικού σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων

Είδη ελληνικών επιχειρήσεων:

- **Μεσαίες επιχειρήσεις**
(Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης,
Χαμηλός βαθμός εξατομίκευσης)
- **Μικρομεσαίες επιχειρήσεις**
(Χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης,
Υψηλός Βαθμός Εξατομίκευσης)
- **Μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις**
(Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης,
Χαμηλός βαθμός εξατομίκευσης)
- **Πολυεθνικές επιχειρήσεις**
(Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης,
Υψηλός βαθμός εξατομίκευσης)



Συμπερασματικά:

- Ενισχύεται η ποιότητα και η ποικιλία των λύσεων HR
- Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει περισσότερο χρόνο στην διάθεσή του για να αφιερώσει στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης
- Το προσωπικό του HR μπορεί να χρησιμοποιήσει πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους
- Η υπηρεσία HR γίνεται όλο και πιο δημοφιλής