



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΧΟΛΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ


**«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΛΕΕΔΟ)»**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Λογιστική και Έλεγχο Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών» με τίτλο
.....Σύγκριση Πρακτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
.....Μελέτη Περίπτωσης Παράδειγματων ασφαλιστικών εταιριών
Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας 

Όνοματεπώνυμο Αυγουλάκη Αρετή

Ημερομηνία..... 24/6/2022

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τίτλος Εργασίας: «Σύγχρονες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
.Μελέτη περίπτωσης πολυεθνικών ασφαλιστικών εταιριών».**

Φοιτήτρια: Αυγουστάκη Αρετή-Αικατερίνη

Επιβλέπων Καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

Πειραιάς, 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα εργασία μελετώνται οι σύγχρονες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων , καθώς στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο είμαστε όλοι μάρτυρες, δεδομένα και συνθήκες αλλάζουν καθημερινά δημιουργώντας νέες ανάγκες και απαιτήσεις στις οποίες τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν και να εναρμονιστούν. Αναμφίβολα, στη σύγχρονη εποχή, παρατηρείται ένα έντονο ενδιαφέρον προς τους ανθρώπινους πόρους, καθώς είναι γεγονός ότι ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι υπάλληλοι δύνανται να συνεισφέρουν τόσο στη παραγωγικότητα όσο και αποδοτικότητα της εκάστοτε επιχείρησης η οποία με τη σειρά της ανάλογα με την ηθική που φέρει ,διαμορφώνει ένα πολύ θετικό «προσωπείο» και κύρος ως προς τους συνεργάτες, ανταγωνιστές και φυσικά ως προς τους πελάτες .

Συγκεκριμένα, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα αναφερθούμε αρχικά σε βασικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τη μεθοδολογία και τους τρόπους επιλογής εργαζομένων, τη δυναμική «εισβολή» των μέσων κοινωνικής

δικτύωσης(social media) στις επιχειρήσεις, καθώς αυτά πια αποτελούν βασικό προφίλ των σύγχρονων πολιτών, οι οποίοι προβάλλουν σίγουρα ένα κομμάτι της ζωής τους και του χαρακτήρα τους. Έτσι, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι τα δεδομένα επιλογής προσωπικού έχουν αλλάξει με ραγδαίο τρόπο, καθιστώντας το βασικό αντικείμενο επιστημονικής μελέτης, ιδίως για την επιστήμη της Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων/ΔΑΠ (Human Resources Management).

Τέλος, βασικό κομμάτι της παρούσας εργασίας αποτελεί η Μελέτη Περίπτωσης ασφαλιστικών εταιρειών και συγκεκριμένα 2 ομίλων με μεγάλη συμβολή κι επιρροή στον ασφαλιστικό κλάδο. Αυτές οι εταιρίες είναι η ελβετική ασφαλιστική εταιρία Zurich και η γερμανική Alliance(με κεντρικά γραφεία στις ΗΠΑ), με παράλληλη μελέτη της δραστηριότητάς τους, της αποστολής, του οράματος που φέρουν καθώς και τη γενικότερη προσέγγιση που εκδηλώνουν ως προς τη μεταχείριση του υπαλληλικού τους προσωπικού.

Όπως θα δούμε παρακάτω αμφότερες εκφράζουν μεγάλο ενδιαφέρον για ένα υγιές και ικανοποιημένο προσωπικό μέσω προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνουν στο εσωτερικό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο, κατά τη συγγραφή όλης της εργασίας δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην ηθική που οφείλουν οι εργοδότες να δείχνουν προς τους εργαζομένους οι οποίοι με τη σειρά τους θα κατορθώσουν την ανάπτυξη κι εξέλιξη της εταιρίας.

ABSTRACT

In the present work, the modern practices of Human Resource Management are studied, as in the constantly changing environment we are all witnessing, data and conditions change daily creating new needs and requirements to which both employees and companies are called to adapt and harmonize. Undoubtedly, in modern times, there is a strong interest in human resources, as it is a fact that happy and satisfied employees can contribute to both the productivity and efficiency of each company, which in turn, depending on the ethics it carries, forms a very positive "face" and prestige in terms of partners, competitors and of course in terms of customers. Specifically, in this dissertation we will first refer to basic concepts of Human Resources Management, the methodology and ways of selecting employees, the dynamic "invasion" of social media (social media) in companies, as these are now a key profile of modern citizens, which certainly project a part of their life and character. Thus, we can realize that personnel selection data has changed rapidly, making it the main object of scientific study, especially for the science of Human Resource Management / HR (Human). Resources Management).

Finally, a key part of the present work is the Case Study of insurance companies and specifically of 2 groups with great contribution and influence in the insurance industry. These companies are the Swiss insurance company Zurich and the German Alliance (headquartered in the USA), with a parallel study of their activity, mission, vision and the general approach to the treatment of their staff.

As we will see below, both express great interest in a healthy and satisfied staff through programs and activities that they carry out in the internal environment. who in turn will achieve the growth and development of the company.

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διατριβή του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA–Λογιστική και Ελεγκτική Εταιριών και Δημοσίων Οργανισμών (ΛΕΕΔΟ) του

Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, καθηγητή Φιλόθεο Νταλιάνη, για την ανάθεση του θέματος, την υποστήριξη και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε, τόσο στην διεξαγωγή της παρούσας μελέτης όσο και σε οποιαδήποτε επιστημονική πληροφορία ήταν αναγκαία. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν. Σε προσωπικό επίπεδο, ευχαριστώ την οικογένειά μου όπως επίσης και τα κοντινά μου πρόσωπα που με στήριξαν και μου συμπαραστάθηκαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλα τα πρόσωπα που συντέλεσαν στην πραγματοποίησή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗΣελ. 2-4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....Σελ.10-11

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ
ΕΝΝΟΙΕΣ.....Σελ.11**

2.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....Σελ.11-14

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ «ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ».....Σελ.14-15

2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....Σελ.15-16

2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....Σελ.16

2.5.ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....Σελ.17-18

2.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ.....Σελ.18-20

2.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....Σελ.20-23

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥΣελ.23-25**

3.1 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Σελ.25-27
3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Σελ.27-28
3.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	Σελ.28-30

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣΣελ.30

3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ.....	Σελ.30
3.5 ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	Σελ.31
3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.....	Σελ.31-32
3.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	Σελ.32
3.8 Η «ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ» ΤΩΝ 360 ΜΟΙΡΩΝ.....	Σελ.33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΩΣ ΠΗΓΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ SOCIAL MEDIA.....	Σελ.33-34
4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	Σελ.34-36
4.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΠΙΘΑΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	Σελ.37-38
4.4 SOCIAL MEDIA ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	Σελ.38-39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΣΦΑΛΕΙΑ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ «ΑΣΦΑΛΕΙΑ».....	Σελ.40
5.2 ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ.....	Σελ.40
5.3 ΑΝΤΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	Σελ.40-41
5.4 ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.....	Σελ.41
5.5 ΠΡΟΣΩΠΑ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ.....	Σελ.41-42
5.6 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	Σελ.42

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

5.7 ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	Σελ.42
-------------------	--------

5.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (RISK MANAGEMENT).....	Σελ.43
5.9 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	Σελ.44
5.10 ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	Σελ.44-45
5.11 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	Σελ.45
5.12 ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ROI	Σελ.46

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο Μελέτη Περίπτωσης -Zurich Insurance Group Ltd</u>	Σελ.50
--	--------

6.1ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	Σελ.50-51
6.2ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	Σελ.51
6.3 ΜΟΝΙΜΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ.....	Σελ.52
6.4 ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ.....	Σελ.52
6.5 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	Σελ.52
6.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΖΥΡΙΧΗΣ(1998-2012)	Σελ.52-53
6.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ.....	Σελ.53
6.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	Σελ.54
6.9 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΟΜΙΛΟΥ	Σελ.54
6.10 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Σελ.54
6.11 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	Σελ.55
<u>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u>	Σελ.55
6.12 ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ.....	Σελ.55
6.13 ΣΩΣΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ.....	Σελ.56

6.14 ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ.....Σελ.56

6.16 ΝΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....Σελ.57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ALLIANZ

INSURANCE.....Σελ.58

7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....Σελ.58

7.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣΣελ.58-59

7.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ.....Σελ.59

7.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....Σελ.59

7.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....Σελ.60-61

7.7 ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....Σελ.61

7.8 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....Σελ.61-62

7.9 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣΣελ.62

7.10 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗΣελ.63

7.11 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΘΕΚΤΙΚΩΝ ΓΕΝΕΩΝ.....Σελ.63

7.12 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΚΑΙ
ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ.....Σελ.63

7.13 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ.....Σελ.64

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝΣελ. 64

7.14 ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ(RESKILL)Σελ.64

7.16 ΠΟΛΛΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ(MANY DIMENSIONS).....Σελ.65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ALLIANZ ΕΛΛΑΔΑ.....Σελ.65

8.1	ΌΡΑΜΑ	Σελ.65
8.2	ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	Σελ.66
8.3	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ	Σελ.66
8.4	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Σελ.67
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σελ.71-72
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ.73-77
	<u>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</u>	
	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Σελ.47
5.13	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΖΩΗΣ	Σελ.47
5.14	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ	Σελ.48
5.15	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Σελ.49
5.16	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΖΩΗΣ	Σελ.49-50
6.15	ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Σελ.56
7.5	ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	Σελ.60
7.15	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	Σελ.65
	<u>ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΟΜΙΛΟΥ ALLIANZ ΕΛΛΑΔΑ</u>	
8.5	ΠΙΝΑΚΑΣ	Σελ.67-68

8.6 ΠΙΝΑΚΑΣ	Σελ.68
8.7 ΠΙΝΑΚΑΣ	Σελ.69
8.8 ΠΙΝΑΚΑΣ	Σελ.69
8.9 ΠΙΝΑΚΑΣ	Σελ.70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο τομέας εντός της εκάστοτε εταιρίας που έχει ως βασική ασχολία του την διαχείριση, τον έλεγχο και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη εργασία χωρίζεται σε **2 βασικά σκέλη** εκ των οποίων το **1^ο σχετίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο** του θέματος δηλαδή τους σύγχρονους τρόπους επιλογής (social media) ,τις ασφαλιστικές εταιρίες (τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν) και το **2^ο που δίνει έμφαση στη μελέτη 2 ασφαλιστικών εταιριών:** την ελβετική ασφαλιστική εταιρία **Zurich** και τη γερμανική **Allianz** (με κεντρικά γραφεία στις ΗΠΑ).

Συγκεκριμένα, στο **2^ο κεφάλαιο** αναπτύσσονται όλες οι βασικές θεωρητικές έννοιες αναφορικά με τις βασικές πηγές προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού σ' έναν οργανισμό ,τον ορισμό της προσέλκυσης ,την καταγραφή και κατανόηση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέγγισης υπαλλήλων καθώς και τις μεθόδους επιλογής προσωπικού σε συσχέτιση πάντα με τη σύγχρονη κοινωνία όπου πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης(social media).

Παράλληλα, στο **3^ο κεφάλαιο** τίθεται το ζήτημα της ηθικής σε συσχέτιση πάντα με τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων ,δηλαδή για παράδειγμα σε ζητήματα αξιολόγησης του προσωπικού και της γενικότερης συμπεριφοράς που παρατηρείται στο εσωτερικό περιβάλλον(ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται).Σε αυτό το κεφάλαιο, ακόμα, καταγράφονται και όλες οι τεχνικές αξιολόγησης που εξελίσσονται σε κάθε συλλογικό οργανισμό.

Έπειτα, προχωράμε στο **4^ο κεφάλαιο** όπου δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην έλευση και κυριαρχία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με την αναφορά ορισμών,

πλεονεκτημάτων/μειονεκτημάτων και τη σημασία που διαδραματίζουν για κάθε επιχείρηση.

Στο **5^ο κεφάλαιο**, καταγράφεται το βασικό θέμα της παρούσας εργασίας δηλαδή το ζήτημα των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, με την παράθεση του ορισμού της «ασφάλειας», τα είδη ασφάλειας, τους ασφαλιστικούς κινδύνους οι οποίοι σήμερα είναι πολλοί λόγω του πολύ ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κυριαρχεί στο συγκεκριμένο κλάδο(δείκτες απόδοσης κεφαλαίου, εγχώριες ασφαλιστικές ROI).

Στο **6^ο κεφάλαιο**, αναλύεται η 1^η μελέτη περίπτωσης, δηλαδή της ασφαλιστικής εταιρίας Zurich Insurance Group Ltd, όπου παρατίθενται όλες οι δραστηριότητες/συνεργασίες της εταιρίας, οικονομικά στοιχεία, στόχοι, αποστολή και όραμα του ομίλου, καθώς επίσης και διάφορα προγράμματα που διεξάγει με σκοπό τη βελτίωση κι εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Στο **7^ο κεφάλαιο**, αναλύεται η 2^η περίπτωση, δηλαδή αυτή της Allianz με την ίδια ακριβώς τακτική της προηγούμενης, ενώ στο **8^ο κεφάλαιο** αναφέρεται η Allianz Ελλάδας όπου περιγράφονται διάφοροι πίνακες αριθμών, μέσω των οποίων παρουσιάζεται μία πολύ θετική εικόνα του ομίλου σε παγκόσμιο επίπεδο.

Συνοψίζοντας, στο **9^ο κεφάλαιο** καταγράφονται τα συμπεράσματα από την έρευνα και τη σύνταξη της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1 Προσέλκυση Προσωπικού

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα όσον αφορά το αντικείμενο της διοίκησης ανθρωπίνου παράγοντα, καθώς αυτή θα καθορίσει το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων εντός του εκάστοτε εργασιακού περιβάλλοντος, την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την συνοχή και ομοιομορφία της που αναμφισβήτητα «επικοινωνείται» και στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (συνεργάτες, ανταγωνιστές, καταναλωτές κτλ).

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, επίσης, επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως είναι οι φιλοδοξίες του ατόμου, η παιδεία του δηλαδή τα επίκτητο γνωστικό το

επίπεδο(στοιχείο απαραίτητο μιας και με αυτό τον τρόπο θα αναδειχθεί και θα αξιολογηθεί το έργο του), τα προσωπικά του βιώματα (αν αυτά είναι θετικά ή αρνητικά σίγουρα επηρεάζουν την εικόνα που αναδεικνύει προς τα «έξω», τον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται(Α.Χυτήρης,2013) , καθώς και μακροπρόθεσμα θα φανεί με την «λειτουργικότητά »του εντός του συνόλου και με το αν προκαλεί συγκρουσιακές καταστάσεις)

Σε αυτό το χαρακτηριστικό περιλαμβάνεται και το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον του υποψηφίου. Τέλος, δεν θα μπορούσαμε να αγνοήσουμε το στοιχείο του αριθμού και της έντασης των προσωπικών αναγκών. Όλοι οι άνθρωποι ,είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα , συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν **παρακινητικές** δυνάμεις, δηλαδή τις ανάγκες τους.

Άλλωστε η λέξη «παρακίνηση» (motivation) αποτελεί θεμελιώδη έννοια καθώς όταν μιλάμε για εργασιακό περιβάλλον, αναφερόμαστε σε σύνολο διαφόρων κοινωνικών υπο-ομάδων που σε κοινή βάση αξιών , πολιτικών και άλλων ομοιογενών παραγόντων ,συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν, συνυπάρχουν με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση και επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων της εταιρείας/επιχείρησης , στην οποία εργάζονται.

Οι παρακινητικές δυνάμεις αναφορικά με το άτομο επηρεάζονται από τις βιολογικές , κοινωνικές και ψυχολογικές του ανάγκες(Α.Χυτήρης,2013). Αρχικά, οι βιολογικές ανάγκες αναφέρονται σε αυτές που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα και έξω από το εργασιακό του περιβάλλον και ασκούν τεράστια επίδραση στην συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση).

Έπειτα, οι κοινωνικές ανάγκες προκύπτουν από την επαφή-σχέση του ανθρώπου με άλλους. Αυτές δεν είναι πρωτογενείς αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σ' όλη την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου(η ανάγκη να ανήκει κάπου, να είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας ομάδας, μιας λέσχης , δηλαδή ενός μικρού ή μεγάλου κοινωνικού «γίνεσθαι» με αρχές και οργάνωση). Παράλληλα, η τρίτη κατηγορία έχει να κάνει με τις ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου, οι οποίες βέβαια διαφέρουν από τις κοινωνικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου,(Α.Χυτήρης,2013) για τις σχέσεις του με του με τους άλλους(αναγνώριση, επιτυχία, επιρροή, αξίωση, εξουσία και κοινωνικό κύρος-status).

Σε κοινωνικό επίπεδο η προσέλκυση εργαζομένων και η συγκρότηση αυτής της διαδικασίας είναι πολύ σημαντική, καθώς οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αναγνωρίσουν ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες και γνώσεις του ατόμου, στοιχεία τα οποία σε επόμενο χρόνο να δύναται να διαμοιραστεί στο εργασιακό του περιβάλλον (κυρίως στους συναδέλφους του). Ωστόσο, διατηρώντας τα «καλά» και ξεχωριστά στοιχεία του, θα πρέπει να συμμορφώνεται στις επιταγές και απαιτήσεις του εκάστοτε εργασιακού συνόλου στο οποίο θα προσληφθεί και θα αποτελέσει και ο ίδιος «οντότητα» του (Α.Χυτήρης, 2013). Επίσης, θα συμμορφώνεται στις ενδο-επιχειρησιακές πραγματικότητες, ευκαιρίες αλλά και σε πιθανά εμπόδια που θα συναντήσει στην εργασιακή του πορεία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι κεφάλαια της εταιρείας κι έτσι μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό, ότι η σωστή επιλογή υπαλλήλων ικανών, αποδοτικών και παραγωγικών, είναι στοιχείο απαραίτητο και βασικό σε κάθε εταιρικό «γίγνεσθαι», καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτυχίας. Είναι αναμφισβήτητο ένας παράγοντας που, μακροπρόθεσμα θα τον διαφοροποιήσει και θα του αποδώσει το ξεχωριστό αυτό γνώρισμα που θα τον κάνει μοναδικό στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Α.Χυτήρης, 2013).

Μ' αυτό τον τρόπο, λοιπόν, είναι προφανές ότι για να διατηρήσουν την παραγωγικότητα της εταιρείας οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε εταιρείας έχουν πάντα στο μυαλό τους να προσλάβουν τους σωστούς, κατάλληλους υπαλλήλους, να απολύσουν τους μη αποδοτικούς και αναξιόπιστους, καθώς αυτοί θέτουν σε κίνδυνο την συνοχή και οργάνωση της εταιρείας, κάτι που αναντίρρητα θα επηρεάσει αρνητικά και την κερδοφορία και αποδοτικότητα της εταιρείας.

Παράλληλα, μέσω της σωστής προσέλκυσης και πρόσληψης των υπαλλήλων, απώτερος στόχος είναι η ανάπτυξη εργαζομένων με προοπτικές, ισχυρές βλέψεις

τόσο προσωπικές όσο και συλλογικές, καθώς επίσης και την συγκρότηση ατόμων με προθυμία και ανάγκη για συνεχή βελτίωση και συνεχή πρόοδο(Kensicki, 2002). Τέλος, η εταιρεία κατά την διαδικασία της πρόσληψης των διαθέσιμων υπαλλήλων ,θα πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτοί εκπληρώνουν τις νομικές τους υποχρεώσεις. Στην διαδικασία επιλογής περιλαμβάνεται η εξέταση του βιογραφικού του υποψηφίου , δηλαδή η εξέταση των προσόντων του, μόρφωση, γνώση ξένων γλωσσών-υπολογιστών, δραστηριότητες στον ελεύθερο χρόνο, εθελοντισμός κα).

Έπειτα μέσω της συνέντευξης εργασίας , οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρείας ,θα μπορέσουν στα πλαίσια του διαλόγου, της αλληλεπίδρασης και της διαζώσης επικοινωνίας(σε κοινό χωρο-χρονικό πλαίσιο)να παρατηρήσουν τις κινήσεις, τις αντιδράσεις του υποψηφίου σε ερωτήματα που παρατίθενται(αμηχανία. άγχος, εκνευρισμό),και να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα συνδυαστικά με την μελέτη του βιογραφικού (Kensicki, 2002).Ένας άλλος τρόπος εξέτασης είναι οι γραπτές δοκιμασίες, δηλαδή γραπτές ερωτήσεις κυρίως σε μορφή ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής όπου ο υποψήφιος θα αναφέρει στοιχεία προσωπικά και επαγγελματικά). Τέλος ,πολλές εταιρίες προβαίνουν στην αξιολόγηση της ψυχολογίας του υποψηφίου, για να καταλάβουν ως έναν βαθμό την συναισθηματική και ψυχολογική του κατάσταση. Επίσης αναφέρουμε και τις δοκιμασίες φυσικής κατάστασης (όταν η θέση απαιτεί φυσικές ικανότητες)(Kensicki, 2002).

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ «ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ»

Έπειτα από την αναγνώριση των βασικών αναγκών, δεξιοτήτων ,γνώσεων των υποψηφίων, επόμενο και βασικό βήμα στην λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων για την εκάστοτε, προγραμματισμένη θέση υπαλλήλων. Ορίζεται, δηλαδή, ως η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (μέσα και έξω από την επιχείρηση για την κάλυψη των κενών θέσεων. Επιπλέον ,η προσέλκυση των ατόμων πρέπει να γίνεται έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Στο κομμάτι της έγκαιρης προσέλκυσης υποψηφίων, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να γνωστοποιήσουν την κενή θέση σε κατάλληλους, έγκυρους και αξιόπιστους διαύλους επικοινωνίας . με τους πιο αποτελεσματικούς πάντα τρόπους(Α.Χυτήρης ,2013).

Επιπροσθέτως, πρέπει να αναφέρουμε ότι απαραίτητη είναι η παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για την προτεινόμενη θέση εργασίας ,ώστε οι «ακατάλληλοι» ,σύμφωνα με τα δεδομένα , υποψήφιοι να αποθαρρυνθούν και να μην προβούν στην αποστολή και υποβολή αιτήσεων (Α.Χυτήρης ,2013). Έτσι, οι υποψήφιοι δύνανται εκ των προτέρων να κατανοήσουν και να αντιληφθούν αν αυτή η θέση τους αρμόζει και ταιριάζει στα χαρακτηριστικά και στις δυνατότητές τους .Να γνωρίζουν, δηλαδή, αν η επιχείρηση, η εταιρεία ,οι όροι και οι συνθήκες εργασίας της ικανοποιούν απαιτήσεις και προσδοκίες.

Αναμφισβήτητα, συγκεκριμένοι παράγοντες απωθούν τον αριθμό των (κατάλληλων) υποψηφίων. Τέτοιοι παράγοντες είναι το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης ,αν δηλαδή μια επιχείρηση φέρεται να παρουσιάζει προς τα έξω μία αρνητική εικόνα όπως ότι δεν καταβάλλει εγκαίρως τους μισθούς ή ότι το εσωτερικό κλίμα της εταιρείας είναι τοξικό με «κακές» και υπονομευτικές εργασιακές συνθήκες, οι πιθανοί υποψήφιοι θα αποτραβηχτούν από την συμμετοχή τους στις απαιτούμενες διαδικασίες πρόσληψης. (Α.Χυτήρης,2013).

Ακόμη πολύ σημαντική είναι και η ελκυστικότητα της θέσης είναι άλλος ένας παράγοντας απομάκρυνσης του ατόμου από την προτεινόμενη θέση εργασίας. Σίγουρα, κάθε θέση εργασίας που δεν πληρώνεται καλά ή είναι ανιαρή με μη σταθερό ωράριο εργασίας, έχει λιγότερες πιθανότητες να προσελκύσει υποψηφίους.

Επίσης, η εταιρεία ενδέχεται να εφαρμόζει πολιτική προαγωγών , δηλαδή οι ανώτερες θέσεις να δίνονται στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους και οι νέες προσλήψεις να αναφέρονται σε χαμηλότερες και περισσότερο υποβαθμισμένες θέσεις εργασίας.

Ακόμη, παράγοντας απώθησης των υποψηφίων ενδέχεται να αποτελέσει η νομοθεσία που ισχύει για τα θέματα προσλήψεων(ίση μεταχείριση ανδρών-γυναικών, ειδική πολιτική για άτομα με ειδικές ανάγκες κα). Αυτή περιορίζει την δυνατότητα της επιχείρησης να ψάξει προσόντα ατόμων που είναι κατάλληλα και ταιριάζουν με την φύση και τον χαρακτήρα της εκάστοτε υποψήφιας θέσης εργασίας(Α.Χυτήρης,2013).

Τέλος, το κόστος της πρόσληψης είναι κι αυτός ένας ακόμη παράγοντας ,καθώς οι ενέργειες αυτές(κοστίζουν(οι επαφές με τις πηγές προσέλκυσης και η προκήρυξη της θέσης στα έντυπα Μέσα Επικοινωνίας, εφημερίδες και περιοδικά).

2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από μέσα(εσωτερικές πηγές, είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον(εξωτερικές πηγές). Για μία επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα βιομηχανικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς, η εσωτερική ανατροφοδότηση είναι μια συμφέρουσα και κατάλληλη προσέγγιση(Α.Χυτήρης,2013).

Έτσι, μπορούμε να κατανοήσουμε ότι τόσο οι εσωτερικές όσο και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθούν τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στον κλάδο τους και αναμφισβήτητα αυτό αποτελεί κι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα , δηλαδή αποτελεί κι αυτό στοιχείο που την διαφοροποιεί και την ξεχωρίζει από το ανταγωνιστικό της περιβάλλον(Α.Χυτήρης,2013).

2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Συγκεκριμένα, στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης συγκαταλέγονται οι τωρινοί εργαζόμενοι, φίλοι και συγγενείς και πρώην εργαζόμενοι(Α.Χυτήρης,2013).Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν είναι πίνακες ανακοινώσεων, οι εφημερίδες ή περιοδικά της επιχείρησης (αυτό βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις διαθέσιμες κενές θέσεις)(Α.Χυτήρης,2013). Επιπροσθέτως, εσωτερική πηγή προσέλκυσης αποτελεί η βάση δεδομένων προσωπικού, καθώς πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση για κάθε εργαζόμενο μέσω της οποίας καταγράφονται τα προσόντα, οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά , οι αδυναμίες, οι προτιμήσεις του υποψηφίου.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα λογισμικό «θύμησης» και «απομνημόνευσης» υποψηφίων ,κι έτσι όταν ζητείται να καλυφθεί κενή θέση ,η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων , με βάση τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας , «απαιτεί» από τον υπολογιστή να θυμηθεί υποψηφίους που πιθανότατα ταιριάζουν στην φύση της εκάστοτε θέσης.

Παράλληλα, παρατίθενται οι συστάσεις εργαζομένων , που παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις ,για κάθε πρόσληψη που γίνεται μετά από σύσταση, δίνουν μία οικονομική ανταμοιβή σ'αυτόν που συνέστησε τον υποψήφιο(Α.Χυτήρης,2013). Τέλος, υφίστανται ο προαγωγές/μεταθέσεις , καθώς και η αξιοποίηση της πηγής των πρώην εργαζομένων και των υποψηφίων «πόρτας» ,πηγή η οποία μειώνει όλο το κόστος προσέλκυσης για την επιχείρηση ,καθώς

αυτή γνωρίζει ήδη αρκετά στοιχεία και πράγματα για τον υποψήφιο(απόδοση , ήθος, γνώση, προσόντα κτλ).

2.5.ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Αυτές είναι πολλές και παρατηρούνται διαφορές αναφορικά με το κόστος και την αποτελεσματικότητά τους. Αρχικά, πρέπει να αναφέρουμε ως βασική πηγή τις επαγγελματικές σχολές ,οι απόφοιτοι των οποίων αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα και εποικοδομητική πηγή αναζήτησης και προσέλκυσης υποψηφίων πρωτίστως για τον τομέα εκτέλεσης των διαφόρων αρμοδιοτήτων(εκτελεστικές θέσεις εργασίας).(Α.Χυτήρης.2013)

Έπειτα, πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ευρέως την πηγή των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, καθώς οι επί πτυχίω και οι τελειόφοιτοι αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελέχωσης. Έτσι, για να εφαρμοστεί αυτή η πηγή , οι εταιρείες πρέπει να αναπτύσσουν καλές και στενές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό , το ίδρυμα (χορηγίες, βραβεία κα) (Α.Χυτήρης.2013..)Γενικότερα , οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν άριστους/πολύ καλούς φοιτητές , με σκοπό την αξιοπιστία και την σίγουρη αποδοτικότητά τους σε αυτά που θα τους ζητηθούν, δηλαδή να είναι παραγωγικοί (έτσι η πρόσληψη και επιλογή θεωρείται επιτυχημένη). Οι παραπάνω είναι πρωταρχικές πηγές προσέλκυσης υπαλλήλων από την μεριά των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, άλλες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υπαλλήλων είναι οι ημέρες καριέρας, οι επαγγελματικές ενώσεις ,τα εργατικά σωματεία ,οι επιχειρήσεις (που ανήκουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον) ,τα γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης (πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια ζητούν έκτακτο προσωπικό για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε περιόδους αιχμής των εργασιών όπως στα ξενοδοχεία, τα λογιστικά γραφεία, τις μονάδες υγείας κτλ)(Α.Χυτήρης.2013.)

Επιπλέον περιλαμβάνονται τα γραφεία ευρέσεως εργασίας (δημόσια και ιδιωτικά),οι εταιρείες επιλογής υποψηφίων («κυνηγοί κεφαλών»),καθώς και Μέσα Μαζικής

Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις θέσεων σε εφημερίδες και επαγγελματικά που πραγματεύονται εταιρικές-επιχειρηματικές δραστηριότητες, η ανακοίνωση θέσεων εργασίας στα έντυπα μέσα κοστίζει γι' αυτό και η προκήρυξη της εταιρείας θα πρέπει να έχει σαφήνεια, ευστοχία, ακρίβεια για να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της εργασίας).

Ως σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης θα αναφέρουμε την τηλε-προσέλκυση (τηλεφωνική μέθοδος), την ανοικτή τηλεφωνική γραμμή (αριθμός, συνήθως τριψήφιος, που διαθέτει η εταιρεία/επιχείρηση ή ένα ανεξάρτητο γραφείο), το διαδίκτυο (Internet) , οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους (website), αναγράφουν κενές θέσεις εργασίας και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών, καθώς και τα μηνύματα/ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (point of sale recruitment). (Α.Χυτήρης, 2013)

2.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Πέρα από τη μόρφωση (π.χ. πτυχίο), την επαγγελματική εμπειρία, τις γνώσεις/δεξιότητες, πιο σημαντικό (σε βαρύτητα) είναι το προφίλ συμπεριφορών ενός υποψηφίου (Ιωάννη Ν. Γουσγούνη, 2013). Στην πηγή μας, αναφέρεται, το σύστημα προσδιορισμού προφίλ-προσωπικότητας McQuaig (υπάρχει για περισσότερα από 40 χρόνια και χρησιμοποιείται διεθνώς), ένα σύστημα πολύ σημαντικό και χρήσιμο καθώς μέσω αυτού έχουμε την δυνατότητα να μάθουμε και να κατανοήσουμε επαρκώς το ποσοστό βαρύτητας και ουσίας των βασικότερων παραγόντων που συμβάλλουν στην επιλογή του καταλληλότερου και αποδοτικότερου για την προτεινόμενη θέση υποψηφίου (Ιωάννη Ν. Γουσγούνη, 2013).

Έτσι, λοιπόν όπως διαφαίνεται και από τα κάτωθεν αριθμητικά στοιχεία του συστήματος προσδιορισμού προφίλ προσωπικότητας McQuaig, παρατηρούμε ότι η εξωτερική εμφάνιση και η γενικότερη παρουσία του υποψηφίου ατόμου κρίνεται όχι τόσο σημαντική (0%-10%) , η επαγγελματική εμπειρία πόσο μάλλον και επί του συγκεκριμένου αντικειμένου που πραγματεύεται η εταιρεία είναι πολύ σημαντικό καθώς προσδιορίζεται στο (10%-25%) και τέλος το ταπεραμέντο, η ωριμότητα και η επιμονή (δηλαδή όλα τα συμπεριφοριστικά στοιχεία) είναι τα στοιχεία τα οποία κυριαρχούν και παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο για την απόκτηση μιας θέσης εργασίας (75%-80%) (Ιωάννη Ν. Γουσγούνη, 2013) .

Παράλληλα, αναφορικά με τα πολύ σημαντικά στοιχεία επιλογής ενός ατόμου ,δεν θα μπορούσαμε να μην καταγράψουμε αυτό της επικοινωνίας, καθώς μιλάμε για οργανώσεις, για συλλογικότητες, δηλαδή για σύνολα διαφορετικών ανθρώπων που καλούνται να συνυπάρξουν για την επίτευξη κοινών στόχων(*Ροη Παναγιωτοπούλου,1997*) .

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις απόψεις των ερευνητών την σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων η επικοινωνία αποδεικνύεται ως παράγοντας πρωταρχικής σημασίας για την ύπαρξη και λειτουργία των οργανώσεων ,επειδή αποτελεί μέσο προβολής των κανόνων που θα πρέπει να διέπουν την συμπεριφορά των μελών στις ομάδες εργασίας(*Ροη Παναγιωτοπούλου,1997*) .

Σίγουρα, οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσα από τις δεσμεύσεις των τυπικών ομάδων και την ηγεσία που λαμβάνει υπόψη της τα μηνύματα και τις απαιτήσεις των μελών του συνόλου. Επίσης, πρέπει να δίνεται έμφαση στην διαδικασία καταγραφής αλλά και έκφρασης των συμμετεχόντων.

Τέλος , επισημαίνει για πρώτη φορά την μεγάλη σημασία της άτυπης επικοινωνίας για την λειτουργία των οργανώσεων και επιχειρεί να επεξεργαστεί τρόπους για να «χαρτογραφηθούν» οι δαιδαλώδεις διαδρομές που ακολουθούν τα μηνύματα στα δίκτυα άτυπης επικοινωνίας(*Ροη Παναγιωτοπούλου,1997*) .

Αναντίρρητα, είναι ευνόητο το γεγονός ότι η επικοινωνία είναι το «υπόβαθρο» πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες και ανάγεται σταδιακά σε ουσιαστικό παράγοντα που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των οργανώσεων. (*Ροη Παναγιωτοπούλου,1997*) .

Τα μέλη ενός οργανωμένου συνόλου αντιδρούν ανάλογα με την προσωπικότητά τους στα διάφορα μηνύματα. Επιπλέον, στοιχεία όπως αντιλήψεις, **στάσεις, απόψεις ,κίνητρα, πεποιθήσεις, γνώσεις, αυτό-εικόνα, ταυτίσεις** κλπ, άρχισαν βαθμιαία να συνδυάζονται με τις διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές των ατόμων και να αποτελούν την θεματική πολυάριθμων εμπειρικών ερευνών που ασχολήθηκαν με την διαπροσωπική επικοινωνία στις οργανώσεις και σε επιχειρηματικές συλλογικότητες. (*Ροη Παναγιωτοπούλου,1997*) .

Σε μία τυποποιημένη οργάνωση είναι δυνατό να σχεδιαστεί και να οργανωθεί λεπτομερώς η εργασία, η κατανομή των αρμοδιοτήτων, της εξουσίας, η ροή της πληροφόρησης μέχρι και οι επαφές και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της.

Η τυποποίηση των διαδικασιών ,όπως άλλωστε την προέβαλε ο **Taylor** ,αποτελεί ανέκαθεν πρόκληση για την μαθηματική κατεύθυνση στην διοίκηση επιχειρήσεων.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον **Barnard** , εντός ενός συλλογικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται 3 πεδία επικοινωνίας που δεν είναι άλλα από την επικοινωνία με τους προϊσταμένους ,από τις περιπτώσεις που αναφέρονται από τους υφισταμένους ,καθώς και από τις περιπτώσεις που προκύπτουν από την δραστηριοποίηση των εμπλεκομένων στελεχών(*Ροη Παναγιωτοπούλου,1997*) .

Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος πρέπει να αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο, δηλαδή να έχει την δύναμη του νου να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται σε απαιτήσεις και επαγγελματικές υποχρεώσεις(*John R.Schermerhorn,2011*).Θα πρέπει να είναι ο εργάτης της γνώσης , όπου ο νους να αποτελεί το ζωτικό περιουσιακό στοιχείο για τους εργοδότες του.

Τέλος, η εκάστοτε εταιρεία επιβάλλεται να έχει ως απώτερο στόχο την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού του , η οποία αναφέρεται στις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων ως προς το φύλο, την φυλή , την ηλικία ,την εθνικότητα, την θρησκεία , τις σεξουαλικές προτιμήσεις και την σωματική ικανότητα. Να διακατέχεται δηλαδή από ένα δημοκρατικό, φιλελεύθερο και διαλλακτικό πνεύμα. (*John R.Schermerhorn,2011*).

2.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αρχικά θα αναφέρουμε το **ερωτηματολόγιο**, το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο συλλογής πληροφοριών για την ατομική κατάσταση του υποψηφίου, δηλαδή συλλέγονται στοιχεία αναφορικά με τις σπουδές του υποψηφίου ,την εργασιακή του εμπειρία ,τα ενδιαφέροντα και τις ασχολίες του.

Συμπληρώνεται χειρόγραφα, καθώς πρόκειται για μία παραδοσιακή μέθοδο επιλογής ατόμων (*Α.Χυτήρης,2013*). Σίγουρα, οι ερωτήσεις πρέπει να διατυπώνονται με μεγάλη σαφήνεια και ακρίβεια, με βασικό σκοπό την ανάδειξη ,αποκάλυψη και καλύτερη

καταγραφή χαρακτηριστικών του υποψηφίου καθώς και την κατανόηση προσδοκιών και συναισθημάτων που φέρει για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. (Α.Χυτήρης,2013).

Έπειτα θα αναφέρουμε την διαδικασία της **συνέντευξης**, η οποία μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική ,ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που αλληλεπιδρούν και συζητούν με τον υποψήφιο.(είναι η συνηθέστερη μέθοδος συνδυαστικά πιθανότατα και με άλλες μεθόδους).Ακόμη, μπορεί να είναι μία ελεύθερη συζήτηση ή μία δομημένη υποβολή ερωτήσεων που δεν διαφέρει πολύ από την προφορική εξέταση.

Επιπλέον ,άλλη μέθοδος είναι τα **ψυχομετρικά τεστ**, μέσω των οποίων επιχειρείται να αξιολογηθούν εκ γενετής και επίκτητα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά. Ανάλογα με την δομή και την οργάνωσή τους διακρίνονται σε τεστ νοημοσύνης, ικανότητας, καταλληλότητας ,καθώς και σε τεστ ανάλυσης και αξιολόγησης προσωπικότητας και ενδιαφερόντων του εκάστοτε υποψηφίου. (Α.Χυτήρης,2013).

Παράλληλα πολύ γνωστή μέθοδος είναι τα **τεστ νοημοσύνης (cognitive ability test)**,τα οποία είναι απαραίτητα και πολύ σημαντικά καθώς θεωρούνται πολύ αξιόπιστα για να γίνει αντιληπτή η υψηλή ή μη απόδοση των υποψηφίων στον χώρο εργασίας. Αποτελεί επίσης και μέθοδο αξιολόγησης από τους προϊσταμένους.

Εξετάζεται η γενική εξυπνάδα των υποψηφίων μέσω της κατανόησης γραπτού και προφορικού λόγου καθώς και μέσω της αριθμητικής ανάλυσης. Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι πολλές εταιρίες υιοθετούν τα **τεστ ικανότητας και καταλληλότητας(trainability test)** ,όπου συγκαταλέγονται διάφορα τεστ που επιχειρούν να εκτιμήσουν την ύπαρξη στον υποψήφιο συγκεκριμένων ικανοτήτων οι οποίες θεωρούνται ως αναγκαίες για την διαθέσιμη κενή θέση(Α.Χυτήρης,2013). Παραδείγματα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι τα τεστ μαθηματικών, χειρισμού μηχανών (π.χ., οδήγηση), γνώσεων, κριτικής σκέψης, , δεξιοτεχνίας κ.ά.

Επίσης, τα **τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων** ,τα οποία είναι κατά κανόνα, ερωτηματολόγια στα οποία ο υποψήφιος δίνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, τις αρχές, τις εμπειρίες και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Άλλωστε,

τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του ατόμου(Α.Χυτήρης,2013). Ωστόσο, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των τεστ προσωπικότητας δεν είναι μεγάλη, δηλαδή τα τεστ αυτά δεν αποτελούν καλούς παράγοντες κατανόησης και πρόβλεψης μελλοντικής απόδοσης και συμπεριφοράς του ατόμου(Α.Χυτήρης,2013).

Τέλος, μεγάλο σημασία έχει το **βιογραφικό σημείωμα**, το οποίο είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενο του συζητείται κατά τη διάρκεια αυτής. Πρόκειται για στοιχεία, δεδομένα που αφορούν τόσο σε πραγματολογικά, επαληθεύσιμα στοιχεία (π.χ. σπουδές, δημογραφικά στοιχεία κ.ά.) όσο και σε υποκειμενικά θέματα (όπως είναι τα ενδιαφέροντα και οι δεξιότητες). Από τα στοιχεία αυτά επιλέγονται εκείνα που θεωρούνται ως τα πιο άμεσα συνδεδεμένα με τις απαιτήσεις της θέσης(Ιωάννη Ν. Γουσγούνη,,2013).

Το βιογραφικό χρησιμοποιείται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, με το σκεπτικό ότι οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά που επιδείξαμε στο παρελθόν προδιαγράφουν αυτό που θα κάνουμε στο μέλλον. Φαίνεται ότι το σκεπτικό αυτό είναι σωστό: γιατί οι μελέτες δείχνουν ότι η εγκυρότητα τους είναι υψηλή (περίπου 50%)(Ιωάννη Ν. Γουσγούνη,,2013).

Τα βιογραφικά δεδομένα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέθοδος για μία πρώτη διαλογή όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος. Στους σύγχρονους οργανισμούς την πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών κάνουν οι υπολογιστές που, χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά, αναζητούν εκείνα τα βιογραφικά που συγκεντρώνουν τα περισσότερα κριτήρια για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης.

Έτσι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων καταλήγουν να διαβάζουν μόνον λίγα βιογραφικά, αυτά που δεν έχει απορρίψει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Παρ' όλο που δεν υπάρχει γενικό σχέδιο για το γράψιμο ενός βιογραφικού, υπάρχει κάποια συμφωνία πάνω στο τι πρέπει να περιλαμβάνεται σ' αυτό και τι πρέπει να εξαιρείται. (Fischer & Lovell, 2009).

Σε ψυχολογικό επίπεδο ,οι στάσεις του ατόμου επηρεάζουν την συμπεριφορά του, την ικανότητα ή μη διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων και την γενικότερο έλεγχο των συναισθημάτων τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών. Μ' ένα σύντομο ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι στάσεις αποτελούν μια ψυχολογική τάση που εκφράζεται με την αξιολόγηση μιας ιδιαίτερης οντότητας με κάποιο βαθμό εύνοιας ή δυσμένειας.

Οι στάσεις μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν θετικά αποτελέσματα , αποφεύγοντας έτσι τα αρνητικά. Επακολούθως, θα αναφερθεί η λειτουργία της κοινωνικής ταυτότητας στο άτομο ,δηλαδή η έκφραση αξιών και ο προσδιορισμός της ταυτότητάς του μέσα από συγκεκριμένες ομάδες αναφοράς.(*Miles Hewstone&Wolfgang Stroebe, 2001*)

Αναμφισβήτητα, απαραίτητη στο εργασιακό περιβάλλον είναι η λειτουργία διατήρησης του αυτοσεβασμού δηλαδή η λειτουργία της απομάκρυνσης του ατόμου από τα αρνητικά αντικείμενα και της σύμπραξής του με θετικά αντικείμενα και συναισθήματα. Τέλος, η αυτορρύθμιση είναι βασικό γνώρισμα της προσωπικότητας(*Miles Hewstone&Wolfgang Stroebe, 2001*).

Τα άτομα που έχουν υψηλή αυτορρύθμιση προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους για να αντιμετωπίσουν τις ενδείξεις των καταστάσεων και τις αντιδράσεις των άλλων ,ενώ τα άτομα με χαμηλή αυτορρύθμιση ενεργούν περισσότερο σύμφωνα με τις εσωτερικές συνθήκες και διαθέσεις τους. Στις λειτουργίες των στάσεων μπορούμε να αναφέρουμε την λειτουργία της γνώσης ,δηλαδή της καθοδήγησης ,της οργάνωσης και της απλούστευσης της επεξεργασίας πληροφοριών, συναισθημάτων, διαφόρων καθημερινών καταστάσεων , είτε απλών είτε περίπλοκων(*Miles Hewstone&Wolfgang Stroebe, 2001*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ηθική προέρχεται από την ελληνική λέξη «ήθος», που υποδηλώνει τον γενικότερο χαρακτήρα που φέρει ένα άτομο αναφορικά με τον τρόπο ζωής του και τη συμπεριφορά που εκδηλώνει στη καθημερινή του ζωή. Επίσης, θα μπορούσαμε να

συμπεριλάβουμε σε αυτή όλους τους κανόνες δεοντολογίας που έχουν άμεση σχέση με τα ηθικά διλήμματα που φέρουμε στη ζωή μας, όταν για παράδειγμα πρέπει να λάβουμε μία σημαντική απόφαση, ή τις αρχές/αξίες που πρεσβεύουμε σε όλο τον κύκλο ζωής μας(Paswan, 2015).

Επιπλέον, αναφορικά με την επιχειρηματική ηθική αυτό που οφείλουμε να τονίσουμε είναι ότι στη σύγχρονη εποχή παίζει πολύ σημαντικό και σπουδαίο ρόλο, καθώς είναι μεγάλο πλεονέκτημα για μία επιχείρηση να επιδεικνύει σεβασμό κι αξιοπρέπεια απέναντι σε όλους τους εργαζομένους. Αναμφίβολα, είναι ένα πολύ θετικό βήμα για την αναγνώριση κι αποδοχή της κάθε εταιρίας από συνεργάτες, ανταγωνιστές και φυσικά πελάτες. Άλλωστε, η ενίσχυση της αξίας της οικογένειας, των αντιλήψεων και πεποιθήσεων του κάθε ανθρώπου και το αίσθημα δικαιοσύνης αποτελούν δελεαστικά κι ελκυστικά στοιχεία για οιοδήποτε επικείμενο εργαζόμενο(Fischer & Lovell, 2009).

Ειδικότερα, στον 21ο αιώνα, προτεραιότητα της πλειονότητας των επιχειρήσεων αποτελεί τόσο ηθικό κύρος όσο και η υπευθυνότητα που πρέπει να εκδηλώνεται στα μάτια των υπαλλήλων (εξάλειψη δωροδοκιών, παράνομων πράξεων ,σκανδάλων)(Salehi et al., 2012). Φυσικό αποτέλεσμα όλων των παραπάνω όπως μπορούμε να αντιληφθούμε είναι η ανάδυση μιας νέας διεπιστημονικής επιστήμης που κινείται σε δύο βασικά σκέλη. Αυτά είναι η εφαρμοσμένη και ειδική ηθική, οι οποίες αμφότερες αναπτύσσονται κι εξελίσσονται σε σημαντικό βαθμό στις σύγχρονες κοινωνίες και προφανώς στο εκσυγχρονισμένο επιχειρηματικό περιβάλλον(Smajis et al., 2012).

Το θέμα της ηθικής στη διοίκηση είναι υψίστης σημασίας για τα μέλη των επιχειρήσεων σήμερα. Κατά κανόνα, προσδιορίζει όλους τους κανόνες δεοντολογίας σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς όλων των μελών μιας επιχείρησης, τα δικαιώματα που έχουν και που πρέπει να γνωρίζουν και να διεκδικούν σε κάθε περίπτωση. Σύμφωνα με τον Garret (1970), «η τακτική της δεοντολογίας αφορά την ικανότητα των ανθρώπων να κρίνουν ορθολογικά και αντικειμενικά διάφορα γεγονότα στη ζωή τους, θέτοντας παράλληλα τόσο στόχους όσο και τα μέσα επίτευξης αυτών. Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητη η αναφορά στην επιχειρηματική δεοντολογία η οποία εστιάζει τη προσοχή της, στην αξιολόγηση της ηθικής αποδοχής των ενεργειών της (De Cremer et al., 2011).

Για παράδειγμα, ο *Rok (2004)* είναι της άποψης ότι η έννοια της επιχειρησιακής ηθικής μπορεί να οριστεί ως: η συστηματική μελέτη των ηθικών ζητημάτων (πεποιθήσεις, κανόνες, αξίες κλπ.) που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις και τις σχετικές συμπεριφορές των ανθρώπων, των οργανισμών και των θεσμικών οργάνων.

Ειδικότερα, πολλά κοινά σημεία παρατηρούνται σε δύο πολύ ουσιαστικές και σημαντικές έννοιες που δεν είναι άλλες από την **επιχειρηματική δεοντολογία** και την **εταιρική κοινωνική ευθύνη**. Αρχικά, η **1^η έννοια** αναφέρεται σε όλες τις ηθικές αρχές (όλο τον κώδικα δεοντολογίας), που πρεσβεύει συλλογικά μία επιχείρηση ,τις πεποιθήσεις , τις αξίες της καθώς επίσης και τον τρόπο διακυβέρνησης που επιδεικνύει κατά τη διάρκεια των χρόνων λειτουργίας της(*Dimitriades, 2007*). Έπειτα, η **2^η έννοια** αναφέρεται άμεσα σε όλες τις κοινωφελείς ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση για φιλανθρωπικούς σκοπούς , με μοναδική προτεραιότητα την προσφορά σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και άπορου πολίτες. Αυτή η δραστηριότητα βέβαια αναδεικνύει σημαντικά το κύρος και την «εικόνα» της επιχείρησης η οποία αποκτά συμμάχους , συμπάθειες πολιτών κι αναγνώριση ακόμα και από τους ανταγωνιστές (*Goel & Ramanathan, 2014*).

Αναντίρρητα, ο στόχος των επιχειρήσεων είναι διττός, καθώς από τη μία επιθυμούν να διατηρήσουν όλα τα στοιχεία που συμβάλλουν στη κερδοφορία τους και από την άλλη στοχεύουν στη συνεχή υπεύθυνη συμπεριφορά τους απέναντι στους υπαλλήλους τους(*Mohr et al., 2001*).

Μέσω της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Επιτροπής , μια εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την εταιρική της απόδοση διατηρώντας ταλαντούχους υπαλλήλους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και των εμπορικών σημάτων, μειώνοντας τον κίνδυνο και δημιουργώντας καλή θέληση (*Mullerat, 2010*).

Η ηθική κουλτούρα της κάθε επιχείρησης έγκειται στην ενίσχυση όλων των ηθικών σχέσεων που αναπτύσσονται καθημερινά μεταξύ των υπαλλήλων και στη κατανόηση της αξίας τους από εκείνους(*Kensicki, 2002*).

3.1 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην αναζήτηση και στον καλύτερο καθορισμό των μελλοντικών συνθηκών για την εταιρεία, οι πιο «δυνατοί» και ικανοί εργοδότες υποχρεούνται να αναλάβουν μία σημαντική δέσμευση που δεν είναι άλλη από τον σεβασμό και την εκτίμηση της αξίας των ανθρώπων γενικότερα και των δυνητικών τους υπαλλήλων ειδικότερα. (John R.Schermerhorn,2011). Πρέπει εντός της εταιρείας τους να δύνανται να προσελκύουν και να διατηρούν υπαλλήλους με ταλέντο, προθυμία, ομαδικό πνεύμα και συλλογικά συναισθήματα.

Οι εργαζόμενοι δηλαδή θα πρέπει να διαπρέπουν και να ανταποκρίνονται σε συνθήκες υψηλής απόδοσης ,παραγωγικότητας και ανταγωνισμού ,επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο αποτελέσματα και καλές αποδόσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Την ίδια στιγμή οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να αποτελούν «οργανισμούς» και φορείς «**υψηλής συμμετοχικότητας**» (“high involvement organizations”) διαμορφώνοντας και ανοίγοντας απαιτητικές θέσεις εργασίας, ενισχύοντας παράλληλα την δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν σε αποφάσεις, εκφράζοντας απόψεις, ιδέες και εναλλακτικές λύσεις σε πιθανά εταιρικά συλλογικά προβλήματα. Επίσης, οι εργοδότες πρέπει να αποφεύγουν τις απολύσεις και να ανανεώνουν με υψηλούς ρυθμούς την ανανέωση(turnover) και αναπροσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού τους(John R.Schermerhorn,2011).

Το στοιχείο που διακρίνει τους επιτυχημένους οργανισμούς σήμερα είναι ότι προσφέρουν δημιουργική και εμπνευσμένη ηγεσία και καλό εργασιακό περιβάλλον , σε πλαίσια επιβράβευσης και σεβασμού των ανθρώπων ,επιτρέποντας την πλήρη αξιοποίηση των ταλέντων και θετικών σημείων της προσωπικότητας και του χαρακτήρα τους(John R.Schermerhorn,2011). Έννοιες-ορόσημα στο εταιρικό περιβάλλον αποτελούν ο σεβασμός, η συμμετοχή, η ενδυνάμωση, η ανάμειξη , το ομαδικό πνεύμα και η ικανότητα αυτό-διαχείρισης (συναισθημάτων, αντιδράσεων, δύσκολων καταστάσεων κα).

Υπάρχει γενική ομοφωνία ότι η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον είναι μία συγκινησιακή δηλαδή μία συναισθηματική αντίδραση ,ως αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο ενδιαφερόμενος μεταξύ των πραγματικών και επιθυμητών

εκβάσεων(Cranny,Smith&Stone,1992). Υπάρχουν έντονες ενδείξεις ότι η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων, οι εμπλουτισμένες εργασίες, ο ορισμός συγκεκριμένων και δύσκολων εργασιών, η αντιμετώπιση των εργαζομένων με αξιοπρέπεια και σεβασμό ,όλα οδηγούν σε θετικές εκβάσεις ,συμπεριλαμβανομένων υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης από την δουλειά και απόδοσης στην δουλειά(Steers,1996).

Ωστόσο, το ερώτημα με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι κατά πόσον αυτές οι παρεμβάσεις ικανοποιούν τους εργαζομένους και τους κινητοποιούν να αποδώσουν σε ανώτερο επίπεδο ή τους οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης λόγω της μεγαλύτερης ικανοποίησης από την δουλειά. Παράλληλα, βασική υποχρέωση των υπευθύνων είναι η σαφής και ακριβής παροχή πληροφοριών στον υποψήφιο, αναφορικά με την φύση της εργασίας, τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της κενής θέσης εργασίας καθώς και η λεπτομερής ενημέρωσή τους για τις πολιτικές, τις αξίες, τις δραστηριότητες ,τον γενικότερο χαρακτήρα και την λειτουργία της εταιρείας στην οποία διατίθενται να εργαστούν.(Miles Hewstone&Wolfgang Stroebe,2001) .

Επίσης, οι στόχοι και οι βλέψεις της εταιρείας πρέπει να αποσαφηνιστούν από την αρχή με σκοπό ο δυνητικός υπάλληλος να έχει μία ολοκληρωμένη κι έγκυρη πρώτη «εικόνα» κι εντύπωση για το περιβάλλον στο οποίο θα εργαστεί(Miles Hewstone&Wolfgang Stroebe,2001) . Σε καμία περίπτωση , ο υποψήφιος δεν πρέπει να αισθανθεί σε θέση απολογούμενου, καθώς δημιουργούνται πολύ αρνητικά και δυστυχή αισθήματα , κάτι το οποίο είναι πολύ δυσάρεστο τόσο για το κύρος της εταιρείας όσο και για την ψυχολογία του υποψηφίου(Miles Hewstone&Wolfgang Stroebe,2001). Τέλος, οι υποψήφιοι έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν και να ενημερώνονται τόσο για την πορεία όσο και για τα αποτελέσματα της αίτησής τους.

3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Με τη φράση «αξιολόγηση απόδοσης» νοείται η κατάσταση μέσω της οποίας οι αρμόδιοι γι 'αυτό το ζήτημα ,πρέπει να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα του κάθε υπαλλήλου με το πέρασ καθορισμένου από την εταιρία χρόνου(συνήθως ένα έτος). Συγκεκριμένα, δηλαδή, ελέγχουν τον βαθμό συμβολής του εργαζομένου στην εκπλήρωση κάποιου στόχου και στην εκτέλεση των καθηκόντων που του έχουν

ανατεθεί(Δημήτρης Γρέβιας,2021). Συνεπώς, η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται βάσει κάποιου επίσημου πρωτοκόλλου που έχει τεθεί από το νομικό κομμάτι της εταιρίας και το οποίο ο υπάλληλος οφείλει να γνωρίζει. Υπάρχουν, λοιπόν, πρότυπα βάσει των οποίων μετράται και αξιολογείται η απόδοση και αποτελεσματικότητα του κάθε υπαλλήλου σε κάθε συλλογικό οργανισμό(Δημήτρης Γρέβιας,2021).

Αναμφίβολα, όλοι κατανοούν ότι η αξιολόγηση είναι μία πολύ σημαντική και ουσιαστική για όλη την επιχείρηση διαδικασία καθώς μέσω αυτής γίνεται αντιληπτό ποιοι υπάλληλοι έχουν επιδείξει βελτίωση και πρόοδο και ποιοι έχουν μείνει στάσιμοι, λόγω του γεγονότος της απροθυμίας και της έλλειψης ενδιαφέροντος για συλλογική προσπάθεια. Έτσι, ο εργοδότης και οι υπεύθυνοι κατανοούν ποιους τιμωρούν σε αυτή τη δουλειά και ποιους όχι. Αυτό, αναμφίβολα, βοηθά συνολικά την επιχείρηση με απώτερο σκοπό προφανώς την ανάπτυξη και κερδοφορία της. Τέλος, υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες προσαρμόζονται ανάλογα με τη φύση και τον χαρακτήρα που πραγματεύεται η εκάστοτε επιχείρηση(Δημήτρης Γρέβιας,2021).

3.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης (*Performance appraisal*) παίζει βασικό ρόλο τόσο στην ορθή διαχείριση επαγγελματικής πορείας των υπαλλήλων και την εναρμόνισή τους με στόχους και απαιτήσεις που έχει θέσει ο εκάστοτε οργανισμός (*Boswell and Boudreau, 2002, Cardy και Dobbins, 1994, Judge και Ferris, 1993*).

Ειδικότερα, ο όρος αυτός προσδιορίζει όλες τις διαδικασίες βάσει των οποίων οι υπάλληλοι αξιολογούνται για όλα αυτά που έχουν πράξει από την ημέρα πρόσληψής τους μέχρι και τη σημερινή τους απόδοση και αποτελεσματικότητα σε αυτά που τους έχουν ζητηθεί. Ανάλογα λοιπόν με την απόδοση που έχουν επιδείξει στις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί κρίνονται από τους υπεύθυνους του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τέλος, η αξιολόγηση της απόδοσης σχετίζεται και με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση αυτής της διαδικασίας (*DeNisi και Pritchard, 2006*).

Αναμφίβολα, μέσω αυτής της διαδικασίας επιφέρονται πολύ θετικά αποτελέσματα τόσο για τους υπαλλήλους(κατανοούν τι πρέπει να βελτιώσουν ,τι να αλλάξουν και τι να διατηρήσουν) όσο και για το σύνολο της επιχείρησης η οποία αντιλαμβάνεται σε ένα πολύ ικανοποιητικό βαθμό τι συμβαίνει στο εσωτερικό της περιβάλλον(βελτίωση και πρόοδο)(*Cleveland et al., 1989, Landy and Farr, 1980, Raynes, Gerhart, & Parks, 2005*).

Παράλληλα, η διαδικασία της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εργασίας των υπαλλήλων σχετίζεται με την προσφορά ενός ουσιαστικού feedback για τη δουλειά που έχουν διεκπεραιώσει καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του στην εκάστοτε επιχείρηση. Αναφερόμαστε, δηλαδή, στο επίπεδο πληροφοριών που δίδεται σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά τόσο για την απόδοσή του όσο και τη λειτουργικότητά του σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Τέλος, ανάλογα με τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης εκείνοι προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες με σκοπό την εναρμόνισή τους στις πραγματικές απαιτήσεις του αντικειμένου που πραγματεύεται ο εργασιακός τους χώρος(*Erez, 1977, Kluger and DeNisi, 1996, Locke and Latham, 2002*).

Παράλληλα, μέσω αυτών των διαδικασιών ο εργαζόμενος κατανοεί επαρκώς ότι μετράται με αριθμούς τόσο η συμπεριφορά του όσο και η συνεισφορά του στη κερδοφορία της επιχείρησης(*Hawthorne (Roethlisberger και Dickson, 1939)*, επιδεικνύοντας την ανάγκη βελτίωσης προβληματικών σημείων που φέρουν και οφείλουν να αντιμετωπίσουν (*Bateson et al., 2006, Haley and Fessler, 2005, Keller and Pfattheicher, 2011*). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι ο εργαζόμενος μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να εκδηλώσει προθυμία και θέληση να βελτιωθεί και να γίνει καλύτερος ,περισσότερο παραγωγικός και αποδοτικός(*Keeping and Levy, 2000, DeNisi και Pritchard, 2006, Mayer and Davis, 1999*).

Επιπλέον , πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι για να γίνει αποδεκτή η διαδικασία από το υπαλληλικό προσωπικό, πρέπει να έχει χαρακτηριστικά εγκυρότητας και γνησιότητας χωρίς κακόβουλα και προσβλητικά σχόλια καθώς έτσι υπονομεύεται

τόσο το κλίμα σεβασμού που έχει αναπτυχθεί στην εταιρία όσο και η ενότητα και συνοχή της(σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων) (Cawley *et al.*, 1998, *Keeping and Levy*, 2000, *Levy and Williams*, 2004).

Σίγουρα, στοιχεία δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολόγησης θα εκτιμηθούν και θα αναγνωριστούν μαζικά από το σύνολο των υπαλλήλων, οι οποίοι με τη σειρά τους θα εκδηλώνουν σεβασμό ως προς τη διοίκηση γενικότερα(Kluger and DeNisi, 1996). Συνοψίζοντας, πρέπει να αναφέρουμε ότι η παροχή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων έχει τη δυνατότητα να προσφέρει κίνητρα στους υπαλλήλους, για να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί σε μελλοντικές απαιτήσεις(Peiperl, 2001).

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Είναι το πρώτο είδος αξιολόγησης και το πιο διαδεδομένο, καθώς οι προϊστάμενοι είναι εκείνοι που συνήθως γνωρίζουν κι επιβλέπουν το έργο του κάθε υπαλλήλου και είναι «μάρτυρες» των όσων πραγματεύεται. Επίσης, είναι δεδομένο ότι εκείνοι διαθέτουν τις αναγκαίες ικανότητες και δεξιότητες για να διεκπεραιώσουν ορθά και αντικειμενικά το δύσκολο έργο της αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της κάθε εταιρίας(*Boswell,2002*).

Αναμφίβολα, έχει το δικαίωμα να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση καθώς διαθέτει την απαιτούμενη εμπειρία και στην κλίμακα ιεράρχησης είναι σε υψηλό επίπεδο εν συγκρίσει με τους απλούς υπαλλήλους. Άλλωστε, οι ευθύνες του ως προς την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είναι πολυποίκιλες και πολύ σημαντικές ,οπότε αισθάνεται υπεύθυνος για τυχόν λάθη και παραλείψεις που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το σύνολο της επιχείρησης(*Boswell,2002*).

Συνοψίζοντας, από όλα τα παραπάνω μπορούμε να κατανοήσουμε ότι η εμπειρία και η αντικειμενικότητα με την οποία δρα ο προϊστάμενος, καθιστούν το έργο έγκυρο και ασφαλές ως προς τους υπαλλήλους οι οποίοι με αυτό τον τρόπο δεν αισθάνονται αδικημένοι και θιγμένοι από τους ανωτέρους (αποφυγή τοξικών σχέσεων εξουσίας). Τέλος, ακόμα και τα άτομα που γίνονται αποδέκτες αξιολόγησης πρέπει να αποκτήσουν κι αυτοί με τη σειρά τους γνώσεις και κατάλληλες ικανότητες για να συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης (Κατσάλης και Τσώκος, 2009).

3.5. ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σε αυτή τη μορφή αξιολόγησης πρέπει να τονίσουμε το πολύ σημαντικό και ουσιαστικό στοιχείο που δεν είναι άλλο από την ευκαιρία που δίδεται στον εργαζόμενο να μιλήσει και να κατανοήσει σε επαρκή βαθμό τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύναμά του σημεία σχετικά πάντα με το αντικείμενο που πραγματεύεται. Ειδικότερα, αυτό που θέλουμε να υπογραμμίσουμε είναι ότι ο υπάλληλος πρέπει να έχει το δικαίωμα να εντοπίζει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει στον επαγγελματικό του χώρο, να τις εκφράζει, να συζητάει γι' αυτές αλλά και να είναι σε θέση να προτείνει αλλαγές και τρόπους βελτίωσης του χαρακτήρα και της φύσης εργασίας του.

Με αυτό τον τρόπο θα προσαρμοστεί και εναρμονιστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά στο αντικείμενο εργασίας του, προβάλλοντας έντονο ενδιαφέρον και προθυμία βελτίωσης κι εξέλιξης του έργου του (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Ωστόσο, βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μορφής αξιολόγησης είναι το γεγονός ότι είναι υποκειμενική και προφανώς ευνοϊκή, καθώς ο εργαζόμενος καλείται να μιλήσει και να σχολιάσει τον εαυτό του. Άρα, δεν είναι μια ουσιαστική και ορθή περιγραφή κι έτσι επηρεάζεται αρνητικά και αποπροσανατολίζεται ο ίδιος ο αξιολογητής ο οποίος βγάζει «πλαστά» αποτελέσματα (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης δεν είναι τόσο συνηθισμένη καθώς πολύ σπάνια θα αξιολογηθεί ένας προϊστάμενος ή κάποιος κάτοχος διοικητικής θέσης. Αν όμως πραγματοποιηθεί εν τέλει αυτός ο τύπος αξιολόγησης, ο υφιστάμενος θα ελέγξει τα ηγετικά χαρακτηριστικά του, τις δεξιότητες του και την ικανότητα του να διατηρεί τη ψυχραιμία του σε κρίσιμες συγκυρίες επιλύοντας, παράλληλα, αποτελεσματικά κάθε πρόβλημα (Κατσάλης και Τσώκος, 2009). Αναμφίβολα, αυτά τα γνωρίσματα πρέπει να ελέγχονται αναφορικά με τη παρουσία των διοικητικών στελεχών και προϊσταμένων σε κάθε συλλογικό οργανισμό.

Επιπλέον, ένα πρόβλημα το οποίο πρέπει να τονίσουμε είναι ότι οι υφιστάμενοι θέλουν να είναι αρεστοί στους προϊσταμένους τους πολλές φορές αποκρύπτουν στοιχεία και οι ερωτήσεις είναι ιδιαίτερα «ελαστικές», με σκοπό τη διατήρηση καλών σχέσεων κι φιλικού επαγγελματικού κλίματος (Fisher, 1996).

3.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ

Αυτή η μορφή αξιολόγησης αναφέρεται σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις όπως είναι οι ξενοδοχειακές ή οι επιχειρήσεις εστίασης όπου οι πελάτες καλούνται και έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν το προϊόν ή την υπηρεσία που χρησιμοποίησαν. Επίσης, πιθανώς να κρίνουν ένα άτομο το οποίο έρχεται σε επαφή με κόσμο, όπως για παράδειγμα είναι τα άτομα που αναλαμβάνουν τις πωλήσεις σε μία επιχείρηση ή τα άτομα που αναλαμβάνουν τις δημόσιες σχέσεις σε ένα χώρο εστίασης (Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. 1996)).

Παράλληλα, αυτή η αξιολόγηση γίνεται και σε άλλους κλάδους όπως είναι τα αεροδρόμια, οι τράπεζες, εκπαιδευτικοί οργανισμοί, δημόσιες υπηρεσίες, όπως στις εφορείες, και αλλού (Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. 1996). Αναντίρρητα, αυτές οι επαγγελματικές δραστηριότητες έχουν ανάγκη τα σχόλια και την άποψη του κόσμου από τον οποίο αποκομίζουν κέρδος και προφανώς έχουν μεγάλη ανάγκη.

Έτσι, μπορούν να γίνουν καλύτεροι, να αλλάξουν πράγματα κερδίζοντας μεγαλύτερη αποδοχή από το κοινό. Συγκεκριμένα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να

παρατηρήσουν το επίπεδο του προσωπικού, τη συμπεριφορά του και κατά πόσο αυτό φέρεται επαγγελματικά, μετρημένα και συνετά(*Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J.1996*)

Ουσιαστικά, πρόκειται για παρατήρηση στη θέση εξυπηρέτησης και κατά την εκτέλεση της εργασίας .Τέλος, απ' όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτός ο τύπος αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικός για την κάθε εταιρίας καθώς ένα καλό κι ευγενικό προφίλ υπαλλήλου είναι απαραίτητο για κάθε θέση εργασίας.

3.8 Η «ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ» ΤΩΝ 360 ΜΟΙΡΩΝ

Η κυκλική αξιολόγηση, είναι πολύ διαδεδομένη μέθοδος στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, καθώς θεωρείται αποδοτική και ορθολογική πρωτίστως σε θέματα ανάπτυξης κι εκπαίδευσης(*Antonioni, 1996*). Επίσης, ένα βασικό γνώρισμα της συγκεκριμένης μεθόδου με μεγάλη σημασία αποτελεί η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία καθώς κρίνει με συγκεκριμένα κριτήρια και συνετές προϋποθέσεις το επαγγελματικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου(*London and Smither, 1995*).

Πρωταρχικός σκοπός της κυκλικής αξιολόγησης είναι η συλλογική ανάπτυξη του κάθε οργανισμού (*Brett and Atwater, 2001, DeNisi και Kluger, 2000*), με παράλληλη παροχή κινήτρων στα άτομα για εκπλήρωση καθηκόντων και υποχρεώσεων. Συνοψίζοντας, δε θα μπορούσαμε να αγνοήσουμε και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου όπως είναι ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για να διενεργηθεί , κάτι το οποίο αποτελεί πρόβλημα λόγω της γραφειοκρατίας που κυριαρχεί αλλά και λόγω του προχωρημένου λογισμικού το οποίο είναι απαραίτητο για ανάλυση των αποτελεσμάτων(*Waldman,1998*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4⁰

Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης ως Πηγή Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ SOCIAL MEDIA

Από την άφιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, πολλές επιχειρήσεις τις αντιμετώπισαν με καχυποψία και συχνά καθιστούσαν την ευθύνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να αστυνομεύει τη χρήση τους στο εσωτερικό της εταιρείας. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια οι επιχειρηματικοί οργανισμοί έχουν αποδεχθεί την κοινωνική δικτύωση ως τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων.

Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το LinkedIn, το Twitter και το Facebook, προκειμένου να αλληλεπιδράσουν με υποψηφίους και να επικοινωνούν σε πιο ανεπίσημη βάση. Άλλες επιχειρήσεις δημοσιοποιούν αγγελίες εργασίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ξεκινήσουν σχετικές συζητήσεις με πιθανούς υποψηφίους, να τους ενθαρρύνουν να εξετάσουν της διαθέσιμες θέσεις εργασίας και να υποβάλουν αίτηση (*Doherty, 2010*). Το κλειδί για την επιτυχή χρήση αυτών των εργαλείων είναι να διασφαλιστεί ότι ευθυγραμμίζονται και ενσωματώνονται με τις υπάρχουσες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και ότι οποιαδήποτε ενέργεια στα κοινωνικά δίκτυα πρέπει να ακολουθεί μια σαφή στρατηγική που έχει εγκριθεί από τη διοίκηση (*Doherty, 2010*).

Σε γενικές γραμμές, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τις επιχειρήσεις δύναται να προσδώσει στους υποψηφίους αίσθημα αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης, ευκαιρίες μάθησης και τη δυνατότητα χρησιμοποιήσουν τις ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες τους (*Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013*). Όσον αφορά στους επιχειρηματικούς οργανισμούς, μέσω της εφαρμογής πολιτικών ανθρώπινων πόρων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μπορούν να οικοδομήσουν τη φήμη και την εικόνα της μάρκας, καθώς και να ενισχύσουν τις προθέσεις υποβολής αίτησης για εργασία μεταξύ δυνητικών εργαζομένων (*Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013*). Σε κάθε περίπτωση, όπως όλες οι νέες τεχνικές και διαδικασίες που υλοποιούνται δια μέσου της τεχνολογίας, η ενσωμάτωσή τους στο εταιρικό μίγμα ενεργειών

προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού διέπεται από δυνητικά πλεονεκτήματα και πιθανούς κινδύνους.

4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει πληθώρα δυνητικών πλεονεκτημάτων στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Καθώς όλο και περισσότερα άτομα χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα και διαμοιράζονται τα στοιχεία τους, αυξάνεται το πλήθος των διαθέσιμων δεδομένων πιθανών υποψηφίων, όπως το ιστορικό απασχόλησης τους, τα χόμπι και τα ενδιαφέροντα τους.

Για τους εργοδότες, η χρήση αυτών των πληροφοριών αντί για ένα παραδοσιακό βιογραφικό σημείωμα είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει στην παροχή ακριβέστερης και πιο ολοκληρωμένης πληροφόρησης (Doherty, 2010). Η συγκεκριμένη πληροφόρηση δύνανται να περιλαμβάνει και στοιχεία τα οποία δεν είναι εύκολα προσβάσιμα από τους εργοδότες, όπως είναι στοιχεία δεξιοτήτων και προσωπικότητας του υποψηφίου.

Η λήψη πληροφοριών απευθείας από το προφίλ ενός χρήστη στα κοινωνικά μέσα, δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να ελέγξει τις σχετικές πληροφορίες σε αρκετά συντομότερο χρονικό διάστημα και συνεπώς να αντιμετωπίσει τον αυξημένο διοικητικό φόρτο σύγκρισης και αξιολόγησης πολλαπλών και μοναδικών βιογραφικών (Doherty, 2010). Το εν λόγω πλεονέκτημα της απλοποίησης και συντόμευσης των διαδικασιών έχει ιδιαίτερη εφαρμογή εξαιτίας της δυνατότητας που παρέχεται στους εργοδότες, να ακολουθήσουν μια πιο στοχευμένη προσέγγιση και να εντοπίσουν τους καταλληλότερους υποψηφίους (Madia, 2011).

Η εν λόγω στοχευμένη προσέγγιση μπορεί να επιτρέψει την παρακολούθηση κάθε επαφής με τους υποψηφίους και να εξυπηρετήσει την οικοδόμηση μια συνεχούς και εξατομικευμένη σχέσης μαζί τους (Doherty, 2010). Κατά συνέπεια, η εν λόγω τακτική μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη αφοσίωση των υποψηφίων στην εταιρεία και να δυσχεράνει την προσέλκυση αυτών από τον ανταγωνισμό. Συνολικά, με τα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα αποστολής και λήψης πρόσφατων πληροφοριών και μηνυμάτων, καθώς και εξατομίκευσης και στόχευσης δυναμικών παραληπτών (*Bissola & Imperatori, 2013*).

Επιπλέον, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν τη διατήρηση συνεχιζόμενων σχέσεων μεταξύ των υποψηφίων και του οργανισμού, επιτρέποντας στους πρώτους να συμμετέχουν ενεργά. Κατά συνέπεια, προωθούν την αντίληψη της οργανωτικής διαφάνειας και δικαιοσύνης, επιτρέποντας στους χρήστες να μοιράζονται απόψεις και να αλληλεπιδρούν (*Bissola & Imperatori, 2013*). Πέρα από την ποσότητα και την ποιότητα των πληροφοριών που δύνανται να ανακτήσουν, οι εργοδότες αποκτούν τη δυνατότητα να εντοπίσουν παθητικούς υποψηφίους (δηλαδή άτομα που δεν εμπλέκονταν ενεργά στην αναζήτηση εργασίας) ή/και να τους παρακινήσουν να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (*Doherty, 2010; Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013*).

Όσον αφορά την εταιρική εικόνα, οι προσλήψεις δια μέσου των κοινωνικών μέσων μπορούν να βελτιώσουν την επωνυμία της εταιρείας, να δώσουν στον οργανισμό μια σύγχρονη ταυτότητα και να τον προετοιμάσουν για μελλοντικές προκλήσεις (*Doherty, 2010*). Με άλλο λόγια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν μια ευκαιρία για το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύξει τη στρατηγική πρόσληψης σε συνδυασμό με το μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις, τις σχέσεις με τους πελάτες και τις εσωτερικές επικοινωνίες (*Madia, 2011*).

Έτσι, διευκολύνεται η επίτευξη κοινής χρήσης πόρων, προσέλκυσης καλύτερων/περισσότερων υποψηφίων, πρόκλησης θετικής δημοσιότητας και αύξησης των προθέσεων υποβολής αιτήσεων για εργασία (*Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013*). Οι αιτούντες για εργασία συχνά λαμβάνουν υπόψη διάφορους οργανισμούς όταν πρόκειται να υποβάλουν αίτηση για εργασία και ενδέχεται να χρησιμοποιούν την εταιρική φήμη ως πηγή πληροφοριών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας σε διαφορετικούς επιχειρήσεις (*Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013*).

Παρελθοντικές έρευνες έχουν αναδείξει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για συνδυαστικούς σκοπούς μάρκετινγκ, επικοινωνιών και ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία. Ειδικότερα, έχει αναφερθεί ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δύνανται να επιτύχει πληθώρα αποτελεσμάτων όπως η επίτευξη αυξημένης επίγνωσης, προσέλκυσης αιτούντων, επικοινωνίας με τους υποψηφίους, αποφυγής των νομικών ζητημάτων προστασίας προσωπικών δεδομένων και διατήρησης υπαλλήλων (Gibbs, MacDonald & MacKay, 2014).

4.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΠΙΘΑΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Για την αποκόμιση του μέγιστου οφέλους από τη χρήση των μέσω κοινωνικής δικτύωσης στο πλαίσιο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικοί, οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε ορισμένους πιθανούς κινδύνους. Τα κοινωνικά δίκτυα δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μοναδικά μέσα πρόσληψης, επειδή παρά τη δημοφιλία τους, εξακολουθούν να υπάρχουν άτομα που δεν τα χρησιμοποιούν. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέχουν να μην παραμελούν αυτές τις ομάδες με κίνδυνο να χάσουν πιθανούς κατάλληλους υποψηφίους (Doherty, 2010).

Καθώς τα κοινωνικά εργαλεία χρησιμοποιούνται για επαγγελματικούς σκοπούς, τα όρια μεταξύ επαγγελματικών και ιδιωτικών πληροφοριών είναι θολά, δημιουργώντας ερωτήματα σχετικά με ηθικές παραμέτρους. Όπως συμβαίνει με όλες τις δραστηριότητες πρόσληψης, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές όταν χρησιμοποιούν δημόσιες, μη επαγγελματικές πληροφορίες στο πλαίσιο μιας απόφασης πρόσληψης (Doherty, 2010). Αυτές οι νομικές ανησυχίες δύνανται να αφορούν στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) για στελέχωση και στην «ακούσια» αποκάλυψη πληροφοριών για την οικογενειακή κατάσταση, τη σεξουαλικότητα και την ηλικία, με αποτέλεσμα να προκληθούν ζητήματα απορρήτου και διακρίσεων (Bissola & Imperatori, 2013).

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες ενέχει τον κίνδυνο να μην προσελκυσθούν τα σωστά είδη υποψηφίων. Αυτό μπορεί να συμβεί εξαιτίας της απουσίας κατάλληλης στόχευσης σε υπαλλήλους που επιθυμούν να προσελκύσουν (π.χ. χρήση FB αντί του LinkedIn) (Doherty, 2010).

Η εν λόγω αβεβαιότητα προκύπτει αναφορικά με το πλήθος των αιτούντων για μια θέση και το εάν η χρήση των κοινωνικών μέσων οδηγεί σε μεγαλύτερο αριθμό μη ειδικευμένων υποψηφίων (Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013). Κατά συνέπεια, χωρίς την εφαρμογή εστιασμένης προσέγγισης, ο όγκος της εργασίας που προέρχεται από τη χρήση των κοινωνικών μέσων μπορεί να κατακλύσει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων (Koch, Gerber & de Klerk, 2018).

Τέλος, δεδομένης της φύσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του περιορισμένου ελέγχου που αυτά έχουν επιφέρει στις επιχειρηματικές επικοινωνίες, η χρήση τους ενέχει τον κίνδυνο να ζημιωθεί η φήμη του οργανισμού (Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013). Ως εκ τούτου, απαιτείται από τις επιχειρήσεις η διαρκής παρακολούθηση των αλληλεπιδράσεων των υποψηφίων με τον οργανισμό και η αντιμετώπιση τυχόν γεγονότων ή μηνυμάτων με πιθανές δυσμενείς επιδράσεις στην εταιρική εικόνα (Δαμουλιάνου, 2014)

4.4 SOCIAL MEDIA ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει γίνει πλέον απαραίτητο συστατικό του online marketing κάθε επιχείρησης και ελεύθερου επαγγελματία. Τα διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα ενδιαφέρουν το κλάδο του μάρκετινγκ για τέσσερις σημαντικούς λόγους (Shannon & Weaver). Είναι εξαιρετικά δημοφιλή με 600 εκατομμύρια μέλη μόνο το Facebook σύμφωνα με τον Carlson (2011)) στα οποία μάλιστα ξοδεύουν αρκετό προσωπικό χρόνο (Comscore Inc., 2011).

Έδωσαν ένα νέο εργαλείο επικοινωνίας για τους καταναλωτές και ένα νέο εργαλείο διαφήμισης για τις επιχειρήσεις (Hennig-Thurau, Malhotra, Frieger, Gensler, Lobschat & Rangaswamy, 2010). Για τον τεράστιο αριθμό προσωπικών πληροφοριών που εθελούσια δημοσιεύουμε σε αυτά τα δίκτυα (Mansfield-Devine, 2008), χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που χρησιμοποιεί η (Grabner-Krauter 2009) τονίζοντας ότι σε τυπικό προφίλ χρήστη των διαδικτυακά κοινωνικών δικτύων

υπάρχουν πληροφορίες όπως η διεύθυνση κατοικίας, το όνομα του κατοικίδιου του, σε ποιο δημοτικό σχολείο ήταν και άλλες προσωπικές πληροφορίες οι οποίες πολύ συχνά χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες ή άλλες διαδικτυακές υπηρεσίες σαν δικλείδα ασφαλείας σε περίπτωση απώλειας του κωδικού εισόδου.

Τέλος μέχρι πρόσφατα οι εταιρείες ήταν σε θέση να ελέγχουν τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με αυτές μέσα από ανακοινώσεις Τύπου και οργανωμένο τμήμα δημόσιων σχέσεων(Beer, Dr David-2008-01). Σήμερα, ωστόσο, οι επιχειρήσεις έχουν όλο και περισσότερο υποβιβαστεί στο περιθώριο ως απλοί παρατηρητές, αφού ούτε τις γνώσεις ούτε την ευκαιρία – ή, μερικές φορές, ακόμα και το δικαίωμα – να τροποποιήσουν τα δημόσια σχόλια που υποβάλλονται από τους πελάτες τους (Kaplan & Haenlein, 2010).

Το μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης απευθύνεται σε μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις. Διάσημες εταιρείες της αγοράς χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προσελκύσουν νέους πελάτες καθώς και να διατηρήσουν τη φήμη και το όνομα τους, ενώ παράλληλα στοχεύουν ένα ευρύ κοινό από καταναλωτές.

Στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, θέτουμε τους κατάλληλους στόχους, σχεδιάζουμε, αναπτύσσουμε και υλοποιούμε τις απαραίτητες τακτικές ενέργειες προκειμένου να αποκομίσετε τα βέλτιστα οφέλη για το εμπορικό σήμα μιας επιχείρησης. Επιλέγουμε ποια είναι τα καταλληλότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για το κάθε εμπορικό σήμα και καταστρώνεται στρατηγικά η παρουσία στο καθένα από αυτό(Kaplan & Haenlein, 2010).

Μέσω της κοινωνικής δικτύωσης μια επιχείρηση, μπορεί να αλληλεπιδρά με το κοινό της, που σημαίνει πως θέτει τις βάσεις για το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με όλους τους μετόχους και στην ουσία, να πετύχει την συμμετοχή. Ως γνωστό, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν παρουσία όχι μόνο το κοινό-στόχος, αλλά και οι συνεργάτες, οι προμηθευτές, το προσωπικό της επιχείρησης και άλλοι που σχετίζονται με αυτήν. Η επιχείρηση πρέπει να συμμετέχει (Engaging), όπου χρειάζεται συστηματική και τακτική χρήση της σελίδας, έτσι ώστε να αυξηθεί η αλληλεπίδραση με τους χρήστες της σελίδας. Το πότε και πόσο συχνά μέσα στη μέρα ή εβδομάδα είναι διαφορετικό για τον καθένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΣΦΑΛΕΙΑ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ «ΑΣΦΑΛΕΙΑ»

Με τον όρο «ασφάλιση» εννοείται η αποζημίωση των ασφαλισμένων για πιθανές ζημιές τις οποίες έχουν υποστεί και τις οποίες δε δύνανται οικονομικά να εξοφλήσουν χωρίς τη συνεισφορά της. Οπότε, παρέχονται οικονομικές παροχές και άλλες υπηρεσίες που είναι πολύ σημαντικές καθώς συνδέονται άμεσα με τον κίνδυνο να γίνει κάτι πολύ επίσημο και καταστροφικό στους πολίτες.

Συγκεκριμένα στη χώρα μας υπάρχουν δύο είδη ασφάλισης, η δημόσια/κρατική ασφάλιση(θα μπορούσαμε να εννοήσουμε τη προστασία που οφείλει να προσφέρει το κράτος στους πολίτες της) και την ιδιωτική , ανάλογα με την νομική προέλευση της σχέσης ασφάλισης (*Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008*).

5.2 ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ

Αρχικά θα αναφέρουμε κάποια πράγματα για την ιδιωτική ασφάλιση που σχετίζεται άμεσα με τα ιδιωτικά ασφάλιστρα ζωής που επιδιώκει να αποκτήσει κάποιος. Επίσης, περιλαμβάνει την ιδιωτική συνταξιοδότηση .Ο ασφαλισμένος καταβάλλει εισφορές ο

,ενώ το συγκεκριμένο σύστημα έχει τη μορφή ανταπόδοσης καθώς υποστηρίζεται οικονομικά μέσω της κεφαλαιοποίησης. Τέλος, οι παροχές μετατρέπονται κάποια στιγμή σε μορφή εφάπαξ και σπάνια τη μορφή ετήσιων πληρωμών(*Pssas.gr, 2017*).

5.3 ΑΝΤΑΣΦΑΛΕΙΑ

Ο συγκεκριμένος τύπος ασφάλισης είναι πιο ιδιαίτερος καθώς ο ασφαλιστής προβαίνει σ' ένα μεγαλύτερο ασφαλιστή για τις αποζημιώσεις που έλαβε. Για παράδειγμα, ένα μικρό ασφαλιστικό γραφείο ασφαλιζεται σε μια μεγάλη επιχείρηση για όλες τις αποζημιώσεις που έχει αναλάβει.

Με αυτό τον τρόπο, μπορούμε να καταλάβουμε ότι το γραφείο διασφαλίζει την αποζημίωσή του από την επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε και έναν ακόμα όρο που είναι αυτός της αλληλασφάλειας ,όπου περισσότερες από μία επιχειρήσεις ασφαλιζονται και αποζημιώνονται η μία με την άλλη, σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

Συνοψίζοντας, πρέπει να τονίσουμε το πολύ σημαντικό γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που βιώνουμε όλοι, ο ασφαλιστικός κλάδος έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία και σπουδαιότητα και αποτελεί προφανώς αναπόσπαστο συστατικό στοιχείο κάθε οικονομίας (βάσει πάντα του ασφαλιστικού δικαίου)(*Pssas.gr, 2017*).

5.4 ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Σε αυτό το σημείο θα μιλήσουμε για ένα άλλο είδος ασφάλισης που ορίζεται ως «ασφαλιστική διαμεσολάβηση». Σύμφωνα με αυτή, μπορούμε να προσδιορίσουμε κάθε δραστηριότητα παροχής προληπτικών έργων για την υπογραφή κι επιτέλεση συμφωνιών ,που στόχο έχουν, τη παροχή κάποιου ποσού τόσο για τη διατήρηση όσο κι εκτέλεση απαραίτητων έργων , σε περιπτώσεις έντονου ασφαλιστικού κινδύνου(*Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008*).

5.5 ΠΡΟΣΩΠΑ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

Παράλληλα, στη παρούσα μελέτη οφείλουμε να καταγράψουμε κι ένα ακόμη ζήτημα μεγάλης σπουδαιότητας που δεν είναι άλλο από τα πρόσωπα αλλά και τους φορείς ιδιωτικής ασφάλισης. Συγκεκριμένα, εδώ συμπεριλαμβάνονται όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που έχουν σα βασικό στόχο και βασική αρχή τους τη διαμόρφωση και προσφορά ασφαλιστική κάλυψης, είτε σε μικρομεσαίες (πχ γραφεία) είτε σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε τις αντασφαλιστικές επιχειρήσεις δηλαδή τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν τον κίνδυνο που εκχωρείται από μια ασφαλιστική επιχείρηση ή μια άλλη αντασφαλιστική επιχείρηση. Τέλος, συγκαταλέγονται οι διαμεσολαβητές ασφάλισης, οι οποίοι όπως προδίδει και η λέξη είναι εκείνοι που μεσολαβούν ως φυσικά ή νομικά πρόσωπα για την διαδικασία εκκίνησης κι άσκησης της ασφάλισης (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008).

5.6 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ

Τελευταία αλλά πολύ σημαντική είναι η κοινωνική ασφάλιση, καθώς στη συγκεκριμένη περίπτωση τις ευθύνες για την εκτέλεση κάθε πράξης έχει το ίδιο το Κράτος και ο οργανωμένος κρατικός μηχανισμός (διάφορα ταμεία ή ιδρύματα), ο οποίος προφανώς πρέπει να μεριμνά για κοινωνική στήριξη ιδίως όσον αφορά τους ευάλωτους συμπολίτες μας (σωματικά/ψυχολογικά, οικονομικά, κοινωνικά προβλήματα). Συγκεκριμένα, το κράτος ασφαρίζει τους δημόσιους υπαλλήλους και τους δίνει σύνταξη, όταν γεράσουν ή όταν πάθουν κάποια αναπηρία. Το ίδιο κάνουν και τα Ταμεία (Μετοχικό Ταμείο Στρατού, Ταμεία Συντάξεων Νομικών, Εμπόρων κλπ.) για καθέναν που εργάζεται στον αντίστοιχο ειδικό κλάδο. (Eaee.gr, 2017)

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.7 ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Η γενικότερη προσέγγιση στον όρο «κίνδυνος», είναι ιδιαίτερα αρνητική καθώς πρόκειται για μία προβληματική κατάσταση που επιφέρει ανεπιθύμητες συνέπειες και δύναται να διαμορφώσει επιβλαβείς προεκτάσεις τόσο στην ιδιωτική όσο και δημόσια ζωή. Ειδικότερα, όμως, στην ασφαλιστική ορολογία σχετίζεται με την αρνητική πιθανότητα της μείωσης της περιουσίας κάποιου προσώπου ή την ανάγκη αύξησης της, προκειμένου να αντιμετωπιστεί κάποια έκτακτη οικονομική ανάγκη. (*Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008*).

5.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (RISK MANAGEMENT)

Στη σύγχρονη εποχή, ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός υπερισχύει και η διαχείριση κινδύνων(risk management) είναι επιτακτική ανάγκη ,καθώς οι τρόποι αντιμετώπισης πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη ,στη περίπτωση που ένα σοβαρό πρόβλημα προκύψει. Συγκεκριμένα, η ασφάλεια συμβάλλει στη διαχείριση κινδύνων(κυρίως του καθαρού κινδύνου) και εξομάλυνσης των ζημιών που μπορούν να επιφέρουν σε συλλογικό επίπεδο σ' έναν οργανωμένο οργανισμό.

Αναμφίβολα, μπορούμε να ορίσουμε τη διαδικασία του ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων ως τη λήψη όλων των απαραίτητων και αναγκαίων αποφάσεων για μείωση κι «ελάφρυνση» των συνεπειών που πολλές φορές βαίνουν καταστροφικές για το σύνολο της εκάστοτε επιχείρησης. Τέλος, ένα άλλο κομμάτι με το οποίο ασχολείται η διαχείριση κινδύνων είναι ο εντοπισμός και η κατανόηση του προβλήματος και του κινδύνου με σκοπό τη λήψη αποδοτικών μέτρων αντιμετώπισης και καταπολέμησης αυτών, για τη διασφάλιση της κερδοφορίας της επιχείρησης(*Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008*).

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε κάποια πράγματα για τον υπεύθυνο της διαχείρισης κινδύνων, ο οποίος πραγματεύεται με καθαρούς κινδύνους και όχι με κινδύνους που σχετίζονται άμεσα και αποκλειστικά με το κέρδος. Συνοψίζοντας, αυτό που πρέπει να τονίσουμε στη παρούσα εργασία είναι ότι απώτερος σκοπός της

διαχείρισης κινδύνων είναι ο ορθολογισμός και η σωστή ισορροπία αναφορικά με τις αποφάσεις που θα ληφθούν για τη καταπολέμηση των μελλοντικών κινδύνων και ζημιών.

Σε αυτούς τους κινδύνους είναι πιθανό να εκτεθούν φυσικά πρόσωπα, οικογένειες, επιχειρήσεις η ευρύτερα ένας οργανισμός ιδιωτικός ή κρατικός(*Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008*).

5.9 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Σύμφωνα με τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων σε αυτούς θα αναφέρουμε αρχικά την αποφυγή του κινδύνου, την κράτηση του κινδύνου , την μεταφορά του κινδύνου , τον έλεγχο ζημιών καθώς και την ασφάλιση(*Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008*).

5.10 ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο ασφαλιστικός κλάδος αποτελεί ένα πολύ ανταγωνιστικό κλάδο και η «ασφάλιση» είναι ένας τομέας με μεγάλο ενδιαφέρον και σχετίζεται με πολλούς άλλους επαγγελματικούς κλάδους, Αναμφίβολα, έχει μεγάλη σημασία για την οικονομία κάθε χώρας και προφανώς της χώρας μας. Συγκεκριμένα, συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου , καθώς παρέχει μία ευκολία στις οικονομικές συναλλαγές, προσφέρει την αποζημίωση των πιθανών ζημιών που μπορεί να προκύψουν είτε σε ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις είτε σε μεγάλες πολυεθνικές.

Επίσης, σα κλάδος διαχειρίζεται κινδύνους , ενισχύοντας σε μεγάλο βαθμό πρακτικές ασφαλείας . Όλα τα παραπάνω, έχουν ως πολύ θετικό αποτέλεσμα την οικονομική

σταθερότητα, με την ανάπτυξη επενδύσεων με μελλοντικές προοπτικές και βιώσιμες λύσεις αναφορικά με τις συντάξεις και τις αποταμιεύσεις.

Τέλος, τόσο η ασφάλιση όσο και η ανασφάλιση είναι παγκόσμιες επιχειρήσεις και οι ευρωπαίοι ασφαλιστές είναι μια διεθνής ιστορία επιτυχίας(*Comite Europeen des Assurancesm,2021*).

Στις μέρες μας, σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ασφαλίσεων, το 1/3 των ασφαλιστικών ομίλων δραστηριοποιούνται πολύ ενεργά και αποτελεσματικά στην Ευρώπη, η οποία προφανώς και τους καλοδέχεται μιας και αποκτά σημαντικά και συνεχή κέρδη απ' αυτή τη διαδικασία. Αναντίρρητα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Ευρώπη είναι το κέντρο της ανασφάλισης , καθώς λειτουργεί ηγετικά και κυριαρχικά σε αυτό τον κλάδο, καταγράφοντας τις μισές ασφαλιστικές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τέλος, από τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο γενικό αλλά πολύ σημαντικό συμπέρασμα ότι ο ασφαλιστικό κλάδος στην Ευρώπη, λειτουργεί ως βασικός πάροχος θέσεων εργασίας τόσο για μεσοπρόθεσμη όσο και μακροπρόθεσμη εργασία. Συγκεκριμένα , η *Insurance Europe* συγκεντρώνει κι έπειτα αναλύει όλα τα δεδομένα που αφορούν τον ασφαλιστικό κλάδο , δημοσιεύοντας κάθε χρόνο πολύ ενδιαφέρουσες εκθέσεις για τα αποτελέσματα και τις επιτυχίες των ασφαλιστικών επιχειρήσεων που έχουν ως έδρα τους, την Ευρώπη(*Comite Europeen des Assurancesm,2021*).

5.11 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σε αυτό το σημείο θα αναφέρουμε κάποια στατιστικά δεδομένα αναφορικά με τους δείκτες απόδοσης του κεφαλαίου (ROE) τα προηγούμενα χρόνια. Συγκεκριμένα, το 2018 παρέμειναν σε πολύ χαμηλά επίπεδα και ειδικότερα οι δείκτες μετά φόρων λόγω της μεγάλης μεταβολής και διαφοροποίησης των φορολογικών συντελεστών (*Φίλιππος Κάσσος,2021*).

Συγκεκριμένα, οι δείκτες απόδοσης για το 2018 είναι αρκετά κάτω του διεθνή μέσου όρου αποδόσεων που εκτιμάται στο εύρος του 10%-15% ανάλογα τον κλάδο

δραστηριοποίησης. Παραδοσιακά, οι αποδόσεις κεφαλαίων είναι μεγαλύτερες στις Γενικές ασφαλίσεις σε σχέση με τις ασφαλίσεις Ζωής.

Αναμφίβολα, η εμπιστοσύνη και τα ελάχιστα κεφάλαια που συγκεντρώνουν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις, έχουν αρνητικές συνέπειες στον δείκτη απόδοσης κεφαλαίων, κι έτσι δε λειτουργεί ως καλή επιλογή για τους επενδυτές οι οποίοι στρέφουν αλλού τόσο το επενδυτικό τους ενδιαφέρον όσο και τα χρηματικά ποσά τους. Είναι δεδομένο, ότι εκείνοι επιλέγουν σταθερές κι ασφαλείς επενδύσεις δίχως ριψοκίνδυνο και πιθανώς καταστροφικό «χαρακτήρα»(Φίλιππος Κάσσο, ,2021).

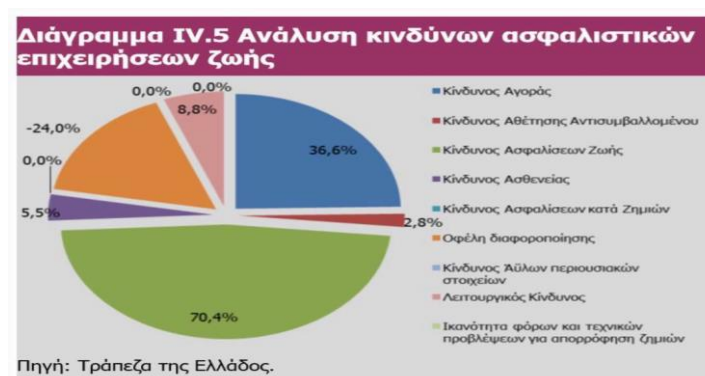
5.12 ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ROI

Σχετικά με τις εγχώριες ασφαλιστικές ROI, στην Ελλάδα η δεσπόζουσα κατάσταση χαρακτηρίζεται από μεγάλη διστακτικότητα και ανασφάλεια, καθώς στο παρελθόν είχαν χαθεί στο Ελληνικό Χρηματιστήριο πολύ μεγάλα οικονομικά κεφάλαια. Πολλές φορές τα στοιχεία αφορούν κέρδη που δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθούν, και αυτά περιλαμβάνονται στα Ίδια Κεφάλαια των εταιρειών. Αναμφίβολα, τόσο οι αποδοτικές καταγραφές όσο και η αύξηση της τρέχουσας αξίας των χρεογράφων που κατέχονται από τις ασφαλιστικές βοηθούν στην βελτίωση του Ενεργητικού, της Καθαρής Θέσης και επομένως της φερεγγυότητας των εταιρειών(Φίλιππος Κάσσο,2021) .

Ωστόσο, η εμφάνιση υπεραξιών από ομόλογα στους Ισολογισμούς των εταιρειών έχει συνήθως πολλές αναγνώσεις. Συνοψίζοντας, υπάρχει μεγάλος επενδυτικός κίνδυνος από την απώλεια πραγματοποίησης του κέρδους σε περίπτωση κακής επιλογής του χρόνου ρευστοποίησης. Τέλος, μεγάλο μέρος υπεραξιών ομολόγων μπορεί να προέρχεται από Ελληνικά ομόλογα τα οποία βελτίωσαν σημαντικά την αξία τους δικαιώνοντας τους επενδυτές ιδιαίτερα αν προέρχονται από τα προγράμματα ανταλλαγής χρέους(Φίλιππος Κάσσο, ,2021).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.13 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΖΩΗΣ



(Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος)

Περιγραφή διαγράμματος

Στις τρεις ασφαλιστικές επιχειρήσεις που ασκούν αποκλειστικά ασφαλίσεις ζωής, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι ο **ασφαλιστικός**, με ποσοστό περίπου 70,4% (παραμένοντας στα ίδια περίπου επίπεδα σε σχέση με το προηγούμενο έτος), ενώ ο αμέσως επόμενος κατά σειρά σημαντικότητας είναι κίνδυνος **αγοράς** με 36,6% (από 33,2% κατά το προηγούμενο έτος) (Διάγραμμα IV.5). Τόσο ο **λειτουργικός** κίνδυνος όσο και ο κίνδυνος αθέτησης αντισυμβαλλομένου παρουσιάζουν σχετική

σταθερότητα σε σχέση με το προηγούμενο έτος (8,8% και 2,8% αντίστοιχα). Τα οφέλη από τη διαφοροποίηση των κινδύνων κινούνται σε παρόμοιο επίπεδο με των ασφαλιστικών κατά ζημιών (περίπου 24%).

5.14 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ



Περιγραφή Διαγράμματος

Στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις κατά ζημιών, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι ο **ασφαλιστικός**, ο οποίος συνεισφέρει κατά 67,2% (από 64,5% το 2017 και 68,6% το 2016) στη διαμόρφωση του προφίλ κινδύνου τους, ενώ ο αμέσως επόμενος κίνδυνος, αλλά σημαντικά μικρότερος, είναι ο κίνδυνος **αγοράς**, ο οποίος συνεισφέρει στη διαμόρφωση του προφίλ κινδύνου τους κατά 37,8% (από 42,4% το 2017 και 34,0% το 2016). (Τράπεζα της Ελλάδος)

Ο επόμενος κατά σειρά σημαντικότητας κίνδυνος είναι ο κίνδυνος **αθέτησης αντισυμβαλλομένου** με συνεισφορά **11,2%**, παρουσιάζοντας μείωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά **1,4%**, ενώ ο **λειτουργικός** κίνδυνος παραμένει αρκετά μικρός, περίπου **6,7%** (από 6% το προηγούμενο έτος). Τέλος, τα οφέλη από τη διαφοροποίηση των κινδύνων συνεισφέρουν στη διαμόρφωση του προφίλ κινδύνου τους αφαιρετικά, καθώς μειώνουν τον κίνδυνο **κατά 24,6%** περίπου (Διάγραμμα IV.3).

5.15 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ



Περιγραφή Διαγράμματος:

Η μεγάλη ανομοιογένεια που εμφανίζει ο κίνδυνος ασφαλίσεων ζωής οφείλεται στο **μικρό αριθμό ασφαλιστικών επιχειρήσεων** που αναλαμβάνουν σημαντικό ασφαλιστικό κίνδυνο ζωής. Ο κίνδυνος αγοράς των ασφαλιστικών επιχειρήσεων Αναφορικά με τον κίνδυνο αγοράς, ο οποίος αποτελεί περίπου το **40,2%** του συνολικού κινδύνου των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, αυτό που φαίνεται είναι ότι υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις μεταξύ των ασφαλιστικών επιχειρήσεων (Διάγραμμα IV.9). (Πηγή: *Τράπεζα της Ελλάδος*)

5.16 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΖΩΗΣ



Περιγραφή Παραπάνω Διαγράμματος

Σε αντίθεση με τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις κατά ζημιών, ο μεγαλύτερος κίνδυνος των ασφαλιστικών επιχειρήσεων ζωής είναι ο κίνδυνος **μετοχών** και ο **συναλλαγματικός** κίνδυνος, οι οποίοι ανέρχονται **στο 51% (από 57% το προηγούμενο έτος)** και στο **32%** (από 9% το προηγούμενο έτος) αντίστοιχα. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο κίνδυνος επιτοκίου επανήλθε σε επίπεδα ελαφρώς υψηλότερα του 2016, μετά τη μεγάλη αύξηση που είχε παρουσιάσει το 2017 (**15% το 2018, 37% το 2017 και 10% το 2016**).

Ο κίνδυνος ακινήτων είναι σχεδόν μηδενικός. Η κατανομή του κινδύνου αγοράς στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις ζωής παρατίθεται στο Διάγραμμα IV.11. (Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, <https://underwriter.gr/%>)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ -ZURICH

INSURANCE GROUP LTD



Μελετώντας τη συγκεκριμένη εταιρεία μπορούμε να αντιληφθούμε ότι οι άνθρωποί της παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη χάραξη και διαμόρφωση τόσο της στρατηγικής της όσο και της φιλοδοξίας της για μελλοντικά αποτελεσματικότητα που θα συνεισφέρουν στην εξέλιξη και πρόοδό της στον ασφαλιστικό κλάδο.

Ακόμα, προσπαθεί συνεχώς να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό να μένουν ικανοποιημένοι νιώθοντας ασφάλεια και συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας συλλογικά. Με αυτές τις βλέψεις της μπορούμε να κατανοήσουμε επαρκώς ότι τοποθετείται ως εργοδότης πρώτης επιλογής με μεγάλη σημασία για πολλούς υποψήφιους υπαλλήλους(*Zurich Insurance Group Ltd*)

6.1 ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Είναι ένας κορυφαίος ασφαλιστής με πολυποίκιλα χαρακτηριστικά καθώς συνδυάζει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία που την καθιστούν ξεχωριστή τόσο τοπικών όσο και παγκόσμιων αγορών, ενώ στα μάτια του κοινού αποτελεί μια εταιρία με όραμα και στόχους για ένα επιτυχές μέλλον και μία ευνοϊκή οικονομική πορεία. Διαθέτει περίπου 55.000 υπαλλήλους και αναφορικά με τα είδη ασφάλισης που παρέχει θα τονίσουμε τη γενική ασφάλιση και την ασφάλιση ζωής. Τέλος, ως πελατολόγιο έχει μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και πολυεθνικές, ενώ δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 χώρες(*Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com*).

6.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τους μετόχους στη Γενική Συνέλευση. Αρχικά, το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτείται στην πρώτη του συνεδρίαση μετά τη **Γενική Συνέλευση**, εκτός από τον Πρόεδρο και τα μέλη της **Επιτροπής Αμοιβών**, τα οποία, όπως απαιτείται από το Διάταγμα κατά της **Υπερβολικής Αποζημίωσης (ΑΕC)**, που ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2014, εκλέγονται από τους μετόχους(*Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com*).

Παράλληλα, το **Διοικητικό Συμβούλιο** μπορεί να συγκροτεί επιτροπές για συγκεκριμένα θέματα, όρους εντολής και κανόνες σχετικά με τα κατ'εξουσιοδότηση καθήκοντα, τις ευθύνες και την υποβολή εκθέσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο. Εκτός από την **Επιτροπή Αμοιβών**, το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτεί τέτοιες επιτροπές μεταξύ των μελών του κατά την κρίση του. Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουμε ότι τα

μέλη της Επιτροπής Αμοιβών εκλέγονται από τη συνεδρίαση των μετόχων. Οι επιτροπές βοηθούν το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

Τέλος, συζητούν και προτείνουν ζητήματα στο **Διοικητικό Συμβούλιο**, προκειμένου να λάβει τις κατάλληλες ενέργειες και να εγκρίνει αποφάσεις, εκτός εάν έχουν εξουσιοδότηση να λαμβάνουν αποφάσεις σε συγκεκριμένους τομείς από μόνα τους.

6.3 ΜΟΝΙΜΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τις ακόλουθες μόνιμες επιτροπές, οι οποίες υποβάλλουν τακτικά εκθέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο. Συγκεκριμένα, θα αναφέρουμε την Επιτροπή διακυβέρνησης και διορισμών , **την Επιτροπή Αμοιβών** , **την Επιτροπή Ελέγχου καθώς και την Επιτροπή Κινδύνου και Επενδύσεων**(*Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com*)

6.4 ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η Εκτελεστική Επιτροπή εξυπηρετεί τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Ομίλου ως τη βασική ομάδα διαχείρισης σε θέματα στρατηγικής, χρηματοοικονομικής και επιχειρηματικής πολιτικής σε επίπεδο Ομίλου(*Zurich Insurance Group Ltd www.zurich.com*).

6.5 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1872 ως εταιρεία αντασφάλισης με το όνομα "Versicherungs-Verein". Ιδρύθηκε από άτομα που ήταν επίσης μέλη του διοικητικού συμβουλίου της θυγατρικής ασφαλιστικής εταιρείας μεταφορών με το όνομα "Schweiz". Αρχικά, μέχρι το 1894, απέκτησε άδειες για επιχειρηματική

δραστηριότητα σε πολλά κράτη στον κόσμο. Όμως, λόγω της αλλαγής το 1894 από ασφάλιση μεταφορών σε ασφάλιση ατυχημάτων και αστικής ευθύνης, μετονομάστηκε σε "Allgemeine Unfall- und Haftpflicht-Versicherungs-Gesellschaft".

6.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΖΥΡΙΧΗΣ (1998-2012)

Το 2000, αναδιοργανώνει τη δομή της βάσει μιας ενιαίας εταιρείας χαρτοφυλακίου στη βάση πάντα του ελβετικού εταιρικού δικαίου. Όλες οι παλαιές μετοχές αντικαταστάθηκαν από νέες μετοχές, ενώ εισήχθη στο χρηματιστήριο SIX Swiss Exchange στη Ζυρίχη κι αργότερα στο Λονδίνο.

Συγκεκριμένα, το 2002, η ZFS επικεντρώθηκε σε **χρηματοοικονομικά προϊόντα** και υπηρεσίες που σχετίζονται με την ασφάλιση. Η ZFS επέστρεψε στην κερδοφορία το 2003, ανακοινώνοντας ότι είχε εκπληρώσει τους στόχους της και σημείωσε κέρδος 2,1 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, σε σύγκριση με απώλεια 3,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων το προηγούμενο έτος.

Τα **λειτουργικά έσοδα** αυξήθηκαν κατά 93% στα 2,3 δισεκατομμύρια δολάρια, σηματοδοτώντας την ανάκαμψη. Η εταιρία παρέμεινε σε καλό δρόμο με το πολύ καλό έτος 2004 όπου παρουσίασε καθαρό εισόδημα 2,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων και λειτουργικά έσοδα 3,1 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ (αύξηση 36% σε σχέση με το προηγούμενο έτος).

Το 2005 το καθαρό εισόδημα της Ζυρίχης αυξήθηκε σε 3,2 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ (30% αύξηση) ενώ τα λειτουργικά έσοδα αυξήθηκαν κατά 32%. Το 2008, η κατέγραψε καθαρά έσοδα 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, ενώ το 2007 ρεκόρ εσόδων (5,7 δισεκατομμύρια δολάρια). Τον Ιούλιο του 2011, ο όμιλος προέβη στη σύναψη πολύ σημαντικών οικονομικών συμφωνιών.

6.7 ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ

Στους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς της εταιρείας θα αναφέρουμε τη γενική ασφάλιση , μέσω της οποίας εξυπηρετεί ιδιώτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πολυεθνικές εταιρείες με προϊόντα και υπηρεσίες αυτοκινήτων, σπιτιών και εμπορικών προϊόντων. Έπειτα αξιοποιείται το πρόγραμμα **«Παγκόσμια Ζωή»** σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση Global Life της Ζυρίχης προσφέρει ασφάλιση ζωής, αποταμιεύσεις, επενδύσεις και συνταξιοδοτικά προϊόντα.(*www.zurich.com*)

Επίσης, στην εταιρεία εφαρμόζεται η **«Υπηρεσία Διαχείρισης Αγροτών»** και το **«Τμήμα Ασφάλισης Ακινήτων και Ατυχημάτων»** ,καθώς τον Δεκέμβριο του 2020, ο όμιλος αγόρασε το τμήμα ασφάλισης ακινήτων και ατυχημάτων από τη MetLife έναντι 3,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. (*www.zurich.com*)

6.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Το 2012 η εταιρία με έδρα το Λονδίνο κέρδισε το βραβείο «Cross-Sector Partnership of the Year» για τη συνεργασία του με το φιλανθρωπικό ίδρυμα Addaction με σκοπό λόγω του πολύ σημαντικού φιλανθρωπικού της έργου. Έχει δωρίσει πάνω από 60 εκατομμύρια λίρες από το 1972, με στόχο την αντιμετώπιση βασικών κοινωνικών ζητημάτων(*John Keohane, Alario & Moran & Picarro, Z Zurich Foundation, 2010*).

Έχει υποστηρίξει πάνω από 600 φιλανθρωπικά ιδρύματα ετησίως, κάνοντας μετρήσιμο αντίκτυπο στη ζωή περισσότερων από 80.000 ανθρώπων(*John Keohane, Alario & Moran & Picarro, Z Zurich Foundation, 2010*).

6.9 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΟΜΙΛΟΥ

Σε επίπεδο ομίλου, η **αποστολή** του Ιδρύματος Zurich είναι να βοηθήσει άτομα και κοινότητες να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τον κίνδυνο, αξιοποιώντας τις βασικές δυνάμεις της εταιρίας ως άξιου κι έμπιστου ασφαλιστή(*John Keohane, Alario & Moran & Picarro, Z Zurich Foundation, 2010*).

6.10 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Πολύ σημαντική στιγμή αναφορικά με τις συνεργασίες της ,το Μάρτιο του 2013, η εταιρία ανακοινώνει το παγκόσμιο πρόγραμμα ανθεκτικότητας στις πλημμύρες, το οποίο στοχεύει στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας στις πλημμύρες της κοινότητας καθώς και στην εξεύρεση καινοτόμων τρόπων για την αύξηση του αντίκτυπου των προσπαθειών μείωσης του κινδύνου καταστροφών σε κοινοτικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος, για να μεγιστοποιήσει τον κοινοτικό αντίκτυπο του προγράμματος, η εταιρία έχει δημιουργήσει μια στρατηγική συμμαχία με τη Διεθνή Ομοσπονδία Ερυθρού Σταυρού και Ερυθράς Ημισελήνου (IFRC).(*Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com*)

6.11 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σε αυτό το σημείο πρέπει να πούμε ότι για την εταιρία πολύ σημαντικό γνώρισμα είναι η ανάπτυξη της κουλτούρας που της αρμόζει και της ταιριάζει απόλυτα. Βάσει αυτής της άποψης, ο όμιλος συλλογικά αποπειράται να χτίσει μια κουλτούρα που να μπορεί να ανταποκριθεί στις αξίες που πρεσβεύει και στο «εμπορικό σήμα» που διαθέτει στην αγορά (εθνική και παγκόσμια).

Επίσης, μεγάλη αξία για την εταιρία έχει η προσπάθεια που κάνει σε συλλογικό επίπεδο με σκοπό τα καλύτερα επιτεύγματα και την αύξηση προφανώς των εσόδων της. Συγκεκριμένα, το 2015 καθόρισε τα πολιτιστικά της χαρακτηριστικά, πραγματοποιώντας διάφορες δραστηριότητες προσέγγισης νέων πελατών σε όλο τον κόσμο δημιουργώντας έτσι ένα δίκτυο συμμαχιών και δραστηριοτήτων που θα καταλήξει στη πολιτιστική αλλαγή ολόκληρης της εταιρίας(*Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com*).

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.12 ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ

Κάνουν συνεχή πρόοδο στη δημιουργία ενός διαφορετικού περιβάλλοντος που αναδεικνύει το καλύτερο στους εργαζομένους της προσελκύνοντας συνεχώς το λαμπρότερο ταλέντο. Το 2015, ξεκίνησαν μια σειρά από παγκόσμια προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν τον πολιτισμό, να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη σταδιοδρομίας, να προωθήσουν τις δεξιότητες των υπευθύνων και να παρέχουν ευέλικτους τρόπους εργασίας. Το 2015 λαμβάνει τη πιστοποίηση EDGE σύμφωνα με το οποίο η εταιρία θεωρείται εργοδότης πρώτης επιλογής στον κλάδο της ασφάλισης. Έτσι, μπορούμε να κατανοήσουμε ότι σαν εργοδότης η συγκεκριμένη εταιρία δίδει πολλές κι εκτενείς ευκαιρίες ανάπτυξης και προοπτικές μάθησης σε όλες τις επαγγελματικές φάσεις που βρίσκεται ο εργαζόμενος (www.zurich.com/pdf-our-people-2015).

6.13 ΣΩΣΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ

Ορόσημο για την εταιρία αποτελεί η αναζήτηση κι εύρεση του σωστού ταλέντου των υπαλλήλων καθώς αναμφίβολα άτομα με τις σωστές δεξιότητες, ικανότητες, με ευφυΐα και ευπροσάρμοστη συμπεριφορά δύνανται σε μεγάλο βαθμό να εκπληρώσουν τόσο τις βλέψεις όσο και τους στρατηγικούς της στόχους στο μέλλον. Στόχος είναι να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα παρέχοντας ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν στο έπακρο των δυνατοτήτων τους και όπου βρίσκουν ελκυστικές προσωπικές ευκαιρίες ανάπτυξης και σταδιοδρομίας, σύμφωνα με τις επιχειρηματικές ανάγκες (www.zurich.com/pdf-our-people-2015)

6.14 ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Για την εταιρία οι ηγέτες και οι διευθυντές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στη «χάραξη» της συνολικής κατεύθυνσης όσο και στον καθορισμό των στόχων, των προτεραιοτήτων και των καθηκόντων του κάθε τμήματος της εταιρίας. Με λίγα λόγια επιδιώκει συνεχώς την ενδυνάμωση των ανθρώπων της με σκοπό ένα καλύτερο και περισσότερο προσοδοφόρο μέλλον. Ακόμα, σημαντικό στοιχείο που δεν πρέπει να αγνοήσουμε είναι ότι η εταιρία συνεργάστηκε με το Harvard Business School τόσο για το σχεδιασμό όσο και για την παράδοση υψηλής ποιότητας εκπαίδευση ηγεσίας

με απώτερο στόχο τη διαμόρφωση προσωπικού με ηγετικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες επίλυσης δύσκολων καταστάσεων (www.zurich.com/pdf-our-people-2015)

6.15 ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Developing our people KPIs			
	2015	2014	Change
Employees with active Individual Development Plan (%) ¹	66.2%	74.5%	(8.3 pts)
Active learners (%) ²	93.8%	98.8%	(5.0 pts)

¹ Employees under scope have an active performance management status.
² Employees who have taken at least one course during the year reported. Farmers Management is not included in the KPI scope.

Building a high-performance working environment KPIs			
	2015	2014	Change
Global engagement survey participation rate (%) ¹	71.0%	–	(3.0 pts)
Employee engagement score (%) ¹	68.0%	–	3.0 pts
High performer retention rate (%) ²	94.0%	94.7%	(0.7 pts)
Low performer turnover rate (%) ³	38.2%	38.7%	(0.5 pts)

(Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com)

Περιγραφή πίνακα

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε την έμφαση που δίδει η εταιρία τόσο στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της (δεξιότητες, ταλέντα, ανάδειξη δυνατών σημείων και «κάλυψη» των αδύναμων σημείων του εκάστοτε υπαλλήλου.

Παράλληλα, παρατηρείται και η σημασία που έχει για την εταιρία το «χτίσιμο», η ενδυνάμωση δηλαδή ενός πολύ αποδοτικού και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος.

6.16 ΝΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η νέα πολιτική λαμβάνει υπόψη όλες τις διαφορετικές συνθήκες - μια εξέλιξη από την παραδοσιακή πολιτική γονικής άδειας που επικεντρώνεται κυρίως σε μια μητέρα που έχει ένα παιδί. Εκτός από τη γέννηση, η πολιτική οικογενειακής φροντίδας της Ζυρίχης περιλαμβάνει τη γονιμοποίηση, την παρένθετη υιοθεσία, την υιοθεσία, καθώς και τον τοκετό και την αποβολή. (Zurich Insurance Group Ltd 2021, www.zurich.com)

Όσον αφορά τα οφέλη, μια σημαντική αλλαγή από την παλιά πολιτική της εταιρείας είναι η συμπερίληψη συνεισφορών για συνταξιοδότηση, σε άδεια άνευ αποδοχών για τον κύριο φροντιστή, για έως και δύο χρόνια. Έτσι, είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε ότι πρόκειται πραγματικά για την προσπάθεια αντιμετώπισης του χάσματος

συνταξιοδότησης που συχνά βιώνουν οι γυναίκες, που αφιερώνουν χρόνο από το εργατικό δυναμικό και στη συνέχεια πέφτουν πίσω στις συνεισφορές τους για συνταξιοδότηση.

Τονίζοντας τη σημασία της νέας πολιτικής, η οποία προσφέρει οφέλη όχι μόνο στους πρωτογενείς γονείς αλλά και στους συν-γονείς, πρέπει να πούμε ότι το συμβόλαιο οικογενειακής φροντίδας αποτελεί βασικό ορόσημο στην ευρύτερη στρατηγική μας για την ποικιλομορφία και την ένταξη σε νέες αγορές όπως είναι η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία (*Zurich Insurance Group Ltd 2021, www.zurich.com*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο - 2^Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ALLIANZ INSURANCE

Εταιρεία



7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Allianz SE είναι μια γερμανική πολυεθνική χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της εταιρείας που εδρεύει στο Μόναχο της Γερμανίας. Οι βασικές της δραστηριότητες είναι η ασφάλιση και η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων . Από το 2014, είναι η μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρεία στον κόσμο, ο μεγαλύτερος όμιλος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και η μεγαλύτερη εταιρεία σύμφωνα με ένα σύνθετο μέτρο του περιοδικού *Forbes* καθώς και η μεγαλύτερη εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όταν μετριέται από τα έσοδα του 2013 (*Φορμπς . Μάιος 2013*)

7.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στη συγκεκριμένη εταιρία όλοι εργάζονται σκληρά με σκοπό τη διασφάλιση της εύρυθμης ζωής των ανθρώπων δίνοντας παράλληλα θάρρος για ένα λαμπρό

μέλλον. Αναντίρρητα, η εταιρεία γνωρίζει καλά ότι είναι πολύ σημαντικό να διαθέτει έναν δίκτυο δίκαιων και συνεπών συνεργατών που να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει συνεχώς αποδοτικές και βιώσιμες λύσεις. (www.allianz.com/en/about-us/strategy-values/our-culture.html)

7.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ Η Allianz AG ιδρύθηκε στο Βερολίνο στις 5 Φεβρουαρίου 1890 από τον τότε διευθυντή της εταιρείας αντασφάλισης του Μονάχου Carl von Thieme .Η κοινή εταιρεία καταχωρίστηκε στο εμπορικό μητρώο του Βερολίνου με το όνομα Allianz Versicherungs-Aktiengesellschaft . Αρχικά τα προϊόντα της ήταν ναυτικές και πολιτικές ατυχημάτων που πωλήθηκαν για πρώτη φορά μόνο στη Γερμανία. Το 1893 η Allianz άνοιξε το πρώτο διεθνές υποκατάστημα στο Λονδίνο. Διανέμει κάλυψη θαλάσσιας ασφάλισης σε γερμανούς πελάτες αναζητώντας κάλυψη στο εξωτερικό. Το 1900 η εταιρεία έγινε ο πρώτος ασφαλιστής που έλαβε άδεια για τη διανομή εταιρικών πολιτικών. (*Allianz, μια ιστορία επιτυχίας*, Περιοδικό Atlas. Οκτώβριος 2011).

7.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Από το 2020, η Allianz είναι η μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρεία στον κόσμο με περιουσιακά στοιχεία 1.134.954 δισεκατομμυρίων δολαρίων σύμφωνα με την Forbes. Τα έσοδα του 2019 ανήλθαν σε 130,359 δισεκατομμύρια δολάρια. Για τη χρήση 2017, η Allianz ανέφερε κέρδη 6,8 δισεκατομμυρίων ευρώ, με ετήσια έσοδα 126,1 δισεκατομμύρια ευρώ, αύξηση 3% σε σχέση με τον προηγούμενο δημοσιονομικό κύκλο. Οι μετοχές της Allianz διαπραγματεύτηκαν πάνω από 185 ευρώ ανά μετοχή και η κεφαλαιοποίηση της αγοράς της εκτιμήθηκε στα 78,5 δισεκατομμύρια ευρώ τον Νοέμβριο του 2018. (www.allianz.com/en/about-us/strategy-values/our-culture.html)

7.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Ετος	Έσοδα σε δισεκατομμύρια. € ΕΥΡΩ	Καθαρά έσοδα σε δισεκατομμύρια. € ΕΥΡΩ	Σύνολο περιουσιακών στοιχείων σε bn. € ΕΥΡΩ	Υπαλλήλους
2013	110.8	6.0	711.5	147,627
2014	122.3	6.2	805.8	147,425
2015	125.2	6.6	848.9	142.459
2016	122.4	6.9	883.8	140,253
2017	126.1	6.8	901.3	140,553

(www.allianz.com/en/about-us/.html)

7.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ως διεθνής πάροχος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η εταιρία δίδει ιδιαίτερη σημασία στις στρατηγικές και πρωτοβουλίες βελτίωσης κι ενίσχυσης του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς ψάχνει για δυνατά και σταθερά talenta που θα δείξουν προσήλωση και αφοσίωση για επιτυχημένη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Βασικός στόχος, λοιπόν, είναι να υποστηρίξει αποτελεσματικά το προσωπικό της μέσω διαφόρων αναπτυξιακών προγραμμάτων και ευκαιριών. Άλλωστε, η ποικιλομορφία είναι ένας βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας και την ενθαρρύνει συνεχώς προκειμένου να εξυπηρετεί καλύτερα τις διάφορες ανάγκες των πελατών παγκοσμίως (Ετήσια Έκθεση του Ομίλου Allianz ,κεφάλαιο "Πεδίο εφαρμογής και ενοποίησης").

Η Allianz συλλέγει ετησίως σχόλια από υπαλλήλους, διευθυντές και μέλη του διοικητικού συμβουλίου για τη μέτρηση του συνολικού επιπέδου εμπλοκής και τον εντοπισμό των οδηγιών της μέσω της *Allianz Engagement Survey*.

Συγκεκριμένα, το 2019, περισσότεροι από 120.000 εργαζόμενοι κλήθηκαν να συμμετάσχουν. Το παγκόσμιο ποσοστό ανταπόκρισης 84% παρέμεινε πολύ ισχυρό. Ο Δείκτης Απασχόλησης Εργαζομένων (EEE) αποτελεί βασικό μέτρο ικανοποίησης, πίστης, υπεράσπισης και υπερηφάνειας των εργαζομένων. Τέλος, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας της εταιρίας οι υπάλληλοι εργάζονται σε περισσότερα από 100 διαφορετικά προφίλ εργασίας. (*Allianz Engagement Survey*).

7.7 ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Allianz SE είναι η εταιρεία χαρτοφυλακίου του ομίλου Allianz. Δραστηριοποιείται στον τομέα της ανασφάλισης, παρέχοντας ιδίως προστασία ανασφάλισης για τις εταιρείες του Ομίλου Allianz. Από τις 31 Δεκεμβρίου 2020, η Allianz SE απασχολούσε 1.809 άτομα. Ο όμιλος περιλαμβάνει θυγατρικές με περισσότερους από 150.000 υπαλλήλους σε περισσότερες από 70 χώρες (*Ετήσια Έκθεση του Ομίλου Allianz (κεφάλαιο "Πεδίο εφαρμογής και ενοποίησης")*).

7.8 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Allianz SE αποτελείται από δέκα μέλη. Το υψηλότερο διοικητικό όργανο για θέματα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα είναι το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου ESG (περιβάλλον, κοινωνικό, διακυβέρνηση). Ιδρύθηκε το 2012, αυτή τη στιγμή αποτελείται από πέντε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου Allianz SE και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο Κινδύνου. Επίσης, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου ESG είναι υπεύθυνο για την ενσωμάτωση της ESG σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς και τις βασικές διαδικασίες που ασχολούνται με ασφαλιστικές και επενδυτικές αποφάσεις. (*Ετήσια Έκθεση του Ομίλου Allianz (κεφάλαιο "Πεδίο εφαρμογής και ενοποίησης")*)

Συγκεκριμένα, τα έξι μέλη συναντώνται ανά τρίμηνο και αναλαμβάνουν την ευθύνη για ζητήματα ESG, όπως ο ρόλος της Allianz ως βιώσιμου ασφαλιστή, υπεύθυνου επενδυτή και δεσμευμένου "εταιρικού πολίτη". Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συμβολή της Allianz στην προστασία του κλίματος, μειώνοντας το δικό της αποτύπωμα άνθρακα και προωθώντας την παγκόσμια μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα. (<https://www.allianz.com/en/about-us/corporate-management/board-of-management/members.html>)

7.9 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Βασικές λειτουργίες του ομίλου είναι η ασφάλιση ακινήτων και ατυχημάτων δηλαδή την προσωπική ιδιοκτησία, όπως το σπίτι ή το αυτοκίνητό, ενώ η εταιρεία μπορεί να βοηθήσει στον σχεδιασμό του μέλλοντος «από τη γέννηση έως τη συνταξιοδότηση». Υφίσταται, λοιπόν, μια εκτεταμένη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών σε όλους τους τομείς ασφαλιστικών επιχειρήσεων, σχεδιασμένοι να τους προστατεύουν από κινδύνους. (<https://www.allianz.com/en/about-us>)

Παράλληλα παρέχει ασφάλιση υγείας και ζωή, καθώς η ζωή αλλάζει, οι λύσεις αλλάζουν μαζί - δίνοντάς έτσι την εμπιστοσύνη που χρειάζεται ο πελάτης για να φροντίσει τα άτομα που αγαπά. Αντιμετωπίζοντας τις ανάγκες προστασίας της υγείας και ευεξίας των πελατών παγκοσμίως, προσφέρει διεθνή ασφάλιση υγείας, ζωής και αναπηρίας, καθώς και ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών υγείας και προστασίας σε ιδιώτες, οικογένειες, οργανισμούς και συνεργάτες. (<https://www.allianz.com/en/about-us>)

Τέλος θα αναφέρουμε τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων με περίπου 1.960 δισεκατομμύρια ευρώ περιουσιακά στοιχεία υπό διαχείριση, καθώς είναι ένας από τους μεγαλύτερους διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων στον κόσμο, αφού διαχειρίζεται περιουσιακά στοιχεία με ενεργές επενδυτικές στρατηγικές. Επίσης, βοηθά ιδιώτες και θεσμικούς πελάτες να αναπτύξουν τα επενδυτικά χαρτοφυλάκια τους και να προστατεύσουν τον πλούτο τους. (<https://www.allianz.com/en/about-us>)

7.10 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Βασική θέση του ομίλου είναι το γεγονός ότι ως καλός εταιρικός πολίτης, θα πρέπει να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο στην ανάπτυξη και τη διατήρηση αυτοσυντηρούμενων μέσων διαβίωσης των επόμενων γενεών, χρησιμοποιώντας την κλίμακα και την τεχνογνωσία μας ως παγκόσμιος επενδυτής και ασφαλιστής για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σήμερα και του αύριο. Έτσι, οι προσπάθειές μας για την επίτευξη αυτής της αποστολής εστιάζονται σε τρεις βασικούς τομείς υλικού: ανθεκτικότητα, υγεία και ένταξη και ίσες ευκαιρίες. (www.allianz.com/en/sustainability/societal-impact/societal-impact-strategy.html).

7.11 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΘΕΚΤΙΚΩΝ ΓΕΝΕΩΝ

Η συνεργασία με τα Παιδικά Χωριά του SOS είναι ένα από τα κύρια σημεία του προγράμματος «Ενθάρρυνση των μελλοντικών γενεών» της Allianz. Οι δραστηριότητές στους τομείς της ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης και της αντίδρασης και της δυνατότητας απασχόλησης των νέων έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση της ασφάλειας και της ανάπτυξης παιδιών και νέων από διαφορετικά υπόβαθρα. Μαζί με τα Παιδικά Χωριά SOS, η εταιρία συμβάλλει στην οικοδόμηση μιας ανθεκτικής μελλοντικής γενιάς που θα είναι σε θέση να ξεπεράσει τις προκλήσεις, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ενεργήσει ως πλήρως ενσωματωμένα μέλη της κοινωνίας. (www.allianz.com/en/sustainability/societal-impact/societal-impact-strategy.html).

7.12 ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

Οι φυσικές και ανθρωπογενείς καταστροφές απειλούν την επιβίωση εκατομμυρίων ανθρώπων παγκοσμίως - τα παιδιά επηρεάζονται δυσανάλογα. Η υποστήριξη ετοιμότητας και αντίδρασης έκτακτης ανάγκης αυξάνει την ανθεκτικότητα των νέων, των οικογενειών τους και των γύρω κοινοτήτων για ένα ασφαλές μέλλον. (www.allianz.com/en/sustainability/societal-impact/societal-impact-strategy.html).

7.13 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι ο όμιλος συλλογικά σχεδιάζει και προωθεί ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την προώθηση της απασχόλησης των νέων. Σε αυτά περιλαμβάνονται εκπαιδευτικά προγράμματα χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης και διαδικτυακά προγράμματα καθοδήγησης, που παρέχουν στους νέους τα απαραίτητα εργαλεία για να επιδιώξουν ένα ασφαλές και ανεξάρτητο μέλλον. (www.allianz.com/en/sustainability/societal-impact/societal-impact-strategy.html)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

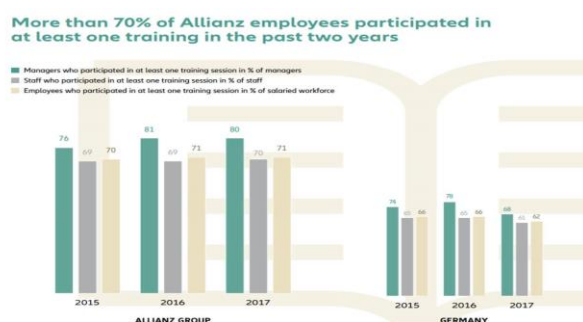
7.14 ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (RESKILL)

Πολύ σημαντική είναι η υποστήριξη εργαζομένων μέσω της ψηφιοποίησης, κάτι το οποίο σήμαινε ότι όλοι οι υπάλληλοι της Allianz είχαν απεριόριστη πρόσβαση σε πάνω από 11.000 μαθήματα στο LinkedIn Learning σε πέντε γλώσσες από τις αρχές του 2018.

Συγκεκριμένα, η Allianz είναι η πρώτη μεγάλη εισηγμένη γερμανική εταιρεία που παρέχει πρόσβαση στην διαδικτυακή πλατφόρμα μάθησης σε όλους τους υπαλλήλους παγκοσμίως. Προσφέρονται συλλογές περιεχομένου που έχουν επιμεληθεί ειδικά για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν δεξιότητες που προσδιορίζονται από τον Allianz ως κλειδί για το μέλλον.

Παράλληλα, περισσότεροι από 30.000 υπάλληλοι έχουν ήδη αγκαλιάσει το LinkedIn Learning. Το φάσμα των θεμάτων είναι ευρύ - από επιχειρήσεις και τεχνικά έως ψηφιακά και δημιουργικά). Αν αντίρρηση, η ανάπτυξη μιας ισχυρότερης και καλύτερης κουλτούρας μάθησης στην εταιρεία μας είναι το κλειδί για να παραμείνει επιτυχημένη. Η Allianz είναι αποφασισμένη να προσφέρει στους υπαλλήλους τις ευκαιρίες να βελτιώνουν συνεχώς και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους. (www.allianz.com/en/press/news/company/human_resources/180726-allianz-hr-factbook-2017-people-of-tomorrow.html & Allianz SE | Munich | Jul 26, 2018)

7.15 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



Περιγραφή διαγράμματος

Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι πολιτική HR για την εταιρία αποτελεί η επαναλαμβανόμενη εξάσκηση των υπαλλήλων ,με απώτερο σκοπό την βελτίωση των ικανοτήτων τους, την αποδοτικότητά τους και την ανέλιξη στην εταιρία. Η προσωπική επιτυχία αναμφίβολα θα οδηγήσει και σε συνολική επιτυχία. (του επιχειρηματικού «γίγνεσθαι»).

7.16 ΠΟΛΛΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ(MANY DIMENSIONS)

“Ψηφιοποίηση” -η απλή λέξη δεν καταγράφει αρκετά το πλήθος των θεμάτων που καλύπτει. Από σκληρά τεχνικά θέματα όπως AI, μηχανική μάθηση, Big Data, analytics και Internet of Things (IoT), FinTech, Blockchain, ρομποτική, επιχειρηματική και IT αρχιτεκτονική έως μεθοδολογίες όπως η σχεδιαστική σκέψη και ευέλικτη, ακόμη και η νοοτροπία συνεργασίας και επιχειρηματικότητας, διαφορετικά θέματα πέφτουν κάτω από την ομπρέλα ψηφιοποίησης. Τα παραπάνω είναι προγράμματα που ενσωματώνουν ψηφιακές τάσεις στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα(Christof Mascher, Allianz SE / Munich / Mar 18, 2019))

Ο όμιλος προσφέρει **32 αναπτυξιακά προγράμματα** για στρατηγικές πρωτοβουλίες, όπως η ψηφιοποίηση και ο μετασχηματισμός, καθώς και λειτουργικές εκπαιδεύσεις σε θέματα όπως ανάλυση επιχειρήσεων και μετασχηματισμός, ασφάλεια πληροφοριών και αυτοματοποίηση ρομποτικών διεργασιών. Πέρυσι, απονεμήθηκαν 122 χάλκινα και 12 ασημένια πιστοποιητικά από την ακαδημία. Christof Mascher, Allianz SE / Munich / Mar 18, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ALLIANZ ΕΛΛΑΔΑ

8.1 ΌΡΑΜΑ

Το **όραμα** της είναι να παρέχει σε κάθε εργαζόμενο σε ολόκληρο τον όμιλο το σωστό πρόγραμμα ανάπτυξης για να υποστηρίξει τη συνεχή ανάπτυξή τους. Οι επιδόσεις και οι αξιολογήσεις ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων των Προσωπικών Σχεδίων Ανάπτυξης (PDP), είναι βασικά εργαλεία για να δώσουν τη δυνατότητα σε άτομα και διαχειριστές να συζητήσουν ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία, απόδοση και δυνατότητες. Περίπου το 70% των εργαζομένων συμμετείχε σε τουλάχιστον μία στοχευμένη εκπαιδευτική συνεδρία και παρέχουμε κατά μέσο όρο τρεις ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.

(www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/docudocum/Allianz_Group_Sustainability_Report_2018-web.pdf)

8.2 ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εταιρία πιστεύει ότι η ευέλικτη εργασία βοηθά στη διαχείριση του εργασιακού άγχους και στη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στη βελτίωση της αφοσίωσης και των κινήτρων των εργαζομένων. Όπου είναι δυνατόν για την επιχείρηση και το άτομο υποστηρίζουμε την ευέλικτη εργασία (π.χ. τηλεργασία) σε τακτική βάση και την κινητή εργασία όταν απαιτείται.

Επίσης, η βασική προσέγγιση είναι να επιτραπεί η ευέλικτη εργασία όσον αφορά την τοποθεσία και τις ώρες, αλλά και να είναι διαθέσιμο και για τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης. Ως εκ τούτου, εταιρία και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Εργασίας υπέγραψαν κοινή δήλωση που εγγυάται την παροχή ευκαιριών τηλεργασίας και θα χρησιμεύσει ως ορθή πρακτική για τοπικές επιχειρήσεις Allianz σε όλο τον κόσμο στην ανάπτυξη τηλεργασίας.

(www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/docudocum/Allianz_Group_Sustainability_Report_2018-web.pdf)

8.3 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Προκειμένου να διατηρήσει, να εντοπίσει και να αναπτύξει ταλέντο, λειτουργούν συνέδρια ανάπτυξης σταδιοδρομίας σε όλη την ομάδα. Αυτή η διαδικασία λειτουργεί σε επίπεδο τμήματος και συνδέεται με το παγκόσμιο σύστημα διαχείρισης επιδόσεων που μας επιτρέπει να εντοπίζουμε εσωτερικά ταλέντα και έναν αγωγό διαδόχων για ρόλους. Τέλος, αυτά τα συστήματα είναι προσαρμοσμένα σε κάθε άτομο επιτρέποντας συνεχή ανάπτυξη και ισχυρά επίπεδα διατήρησης και εμπλοκής στο Allianz (*www.allianz.gr & Allianz Ελλάδας 2021*).

8.4 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στην εταιρία υπάρχει η δέσμευση να προωθηθεί η δια βίου μάθηση και η τακτική εκπαίδευση για να υπάρξει υποστήριξη ως προς τους υπαλλήλους οι οποίοι θα είναι εξοπλισμένοι για μελλοντική εργασία. Συγκεκριμένα, το 2012 το εποπτικό συμβούλιο της εταιρίας και οι κοινωνικοί εταίροι δημοσίευσαν την ομάδα **«πολιτική δια βίου μάθησης»** η οποία εξηγεί τη δέσμευση στους υπαλλήλους, την προσέγγιση της πολιτικής κατάρτισης και τις γενικές μεθόδους στις οποίες θα έχουν πρόσβαση και θα χρησιμοποιούν για ανάπτυξη.

Η δια βίου μάθηση αποτελεί **αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής** της εταιρίας για τη συνεχή εξέλιξη του εργατικού δυναμικού για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του αύριο με τρόπο αποτελεσματικό και κοινωνικά υπεύθυνο. Χρησιμοποιώντας μια συστηματική διαδικασία ανάπτυξης, η Allianz προσφέρει επίσης στους υπαλλήλους της την ευκαιρία και να αναβαθμίζονται και να επαναπροσδιορίζονται, διασφαλίζοντας έτσι ότι διατηρούν / βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές τους για να είναι μελλοντικά κατάλληλοι. (*Allianz-HR-Statements,2021*).

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΟΜΙΛΟΥ

8.5 ΠΙΝΑΚΑΣ



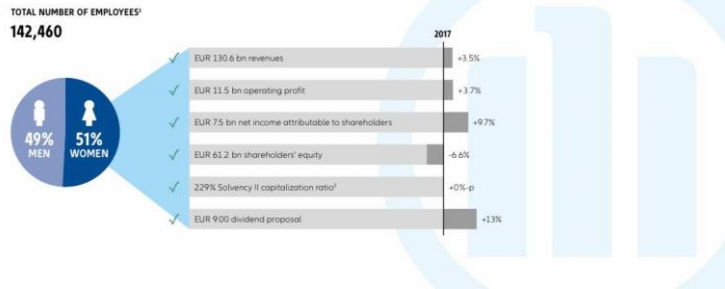
Περισσότερο από το 50% των εργαζομένων στην συγκεκριμένη εταιρία τόσο στην Μέση Ανατολή όσο και στην Αφρική είναι μικρότεροι από 35 χρονών. Αυτό το στοιχείο αναμφισβήτητα φανερώνει την νέα τάση της εταιρίας για πρόσληψη ,την ενδυνάμωση και την πλήρη ενσωμάτωση των νέων ανθρώπων στον επιχειρηματικό κόσμο ,γεγονός το οποίο αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για την εικόνα και την φήμη της στα μάτια και τα αυτιά των πελατών, των συνεργατών και ανταγωνιστών. Αναμφίβολα, αποτελεί ένα στοιχείο που δύναται να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ,δηλαδή μπορεί να της δώσει αυτό το ένα και μοναδικό γνώρισμα διαφοροποίησης από άλλες ομοειδείς.

Παράλληλα, είναι πολύ σημαντικό που προσλαμβάνει νέους υπαλλήλους καθώς εκείνοι έχουν χαρακτηριστικά καινοτομίας, εκσυγχρονισμού, γνωρίζουν καλά τις νέες τάσεις ,προσαρμόζονται ευκολότερα ,είναι αποδοτικοί ,γρήγοροι, άρα και παραγωγικοί. Μπορούν να προσαρμοστούν γρηγορότερα λόγω των δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην τεχνολογία και στα πληροφοριακά συστήματα. Οπότε, ,μπορούμε να καταλάβουμε ότι είναι σημαντική πολιτική της εταιρίας με την οποία πρέπει να συνεχίσει να πορεύεται για να έχει επιτυχημένα αποτελέσματα.

8.6 ΠΙΝΑΚΑΣ

STRONG PERFORMANCE IN 2018¹

As of December 31, 2018



Όπως βλέπουμε και στα παραπάνω στοιχεία από τα επίσημα στοιχεία της εταιρίας που δόθηκαν για την χρονιά 2018 μπορούμε να παρατηρήσουμε την ισχυρή παρουσία, απόδοση και αποτελεσματικότητα της εταιρίας στην αγορά και ειδικότερα στον ασφαλιστικό κλάδο. Παράλληλα, μπορούμε να δούμε το πολύ σπουδαίο στοιχείο που δεν είναι άλλο από το μεγάλο ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Δηλαδή, όπως μπορούμε να δούμε το 51% είναι γυναίκες και το 49% άνδρες υπάλληλοι στην επιχείρηση. (ενδυνάμωση και στήριξη των γυναικών και της οικονομικής/εργασιακής ανεξαρτησίας του).

8.7 ΠΙΝΑΚΑΣ

ALLIANZ EMPLOYED A TOTAL OF 142,460 PEOPLE AT END OF 2018

As of December 31, 2018 (December 31, 2017 / December 31, 2016)

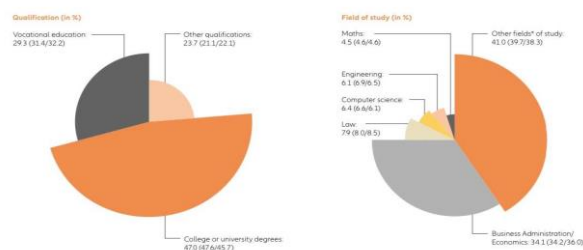


Από το παραπάνω διάγραμμα είναι εμφανής η οικονομική δύναμη της εταιρίας καθώς στο τέλος του 2018 ,απασχολούσε 142.460 ανθρώπους δηλαδή ένα πολύ μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. (στοιχείο σημαντικό που φανερώνει την δυναμική και την επέκταση της εταιρίας, καθώς ένα μεγάλο και ικανό προσωπικό φανερώνει την επιχειρηματική ανάπτυξη και εξέλιξη).

8.8 ΠΙΝΑΚΑΣ

ALLIANZ ATTRACTS EMPLOYEES WITH DIVERSE QUALIFICATIONS

As of December 31, 2018 (December 31, 2017 / December 31, 2016)



Από τα παραπάνω διαγράμματα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι η εταιρία τίθεται υπέρ της ενσωμάτωσης στο δυναμικό της ατόμων με πολύπλευρες και διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες με σκοπό την προαγωγή της γνώσης και της διαφορετικότητας. Έτσι, και αυτό το στοιχείο μας δίνει την καλύτερη εντύπωση για την πολιτική της εταιρίας αναφορικά με την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων καθώς είναι προφανές και κυρίαρχο το στοιχείο της διαλλακτικότητας και δεκτικότητας της εταιρίας στις αλλαγές και στις καινοτομίες.

8.9 ΠΙΝΑΚΑΣ

GLOBAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS¹

Program	Number of Participants				Countries
	Total	Men	Women	NPS ²	
2016					
Allianz Excellence Program	22	15	7	n/a	30
Strategy Campus (MBA Campus)	138	107	31	84%	35
Allianz Leadership Development Program	26	18	8	82%	9
Allianz Management Program	25	16	9	91%	4
Total	211	156	55		
2017					
Allianz Excellence Program	23	16	7	n/a	16
Strategy Campus (MBA Campus)	157	104	53	77%	29
Allianz Leadership Development Program	30	19	11	80%	12
Allianz Management Program	61	41	20	81%	14
Total	271	180	91		
2018					
Renewal Agenda Accelerators	20	12	8	n/a	9
Strategy Campus (MBA Campus)	124	77	47	69%	27
Allianz Leadership Development Program	30	18	12	70%	13
Allianz Management Program	69	46	23	81%	16
Total	243	153	90		

¹ The program participation figures refer to the global units.
² NPS = Net Promoter Score.
³ Refer to the average NPS of all Strategy Campus MBA Leadership Programs.

Αναφορικά με τα αναπτυξιακά προγράμματα της επιχείρησης, μεγαλύτερα ποσοστά έχει αυτό της στρατηγικής (δηλαδή η υιοθέτηση της σωστής και εύστοχης στρατηγικής για την συγκεκριμένη εταιρία), έπειτα είναι αυτό του προγράμματος ηγεσίας (leadership), που είναι το αναπτυξιακό πρόγραμμα αναφορικά με τα ηγετικά

χαρακτηριστικά τόσο των εργαζομένων όσο και γενικότερα τον αρχηγικό ρόλο της εταιρίας τόσο στον κλάδο της όσο και στην ευρύτερη αγορά. Τέλος το πρόγραμμα για την διεκπεραίωση των διαδικασιών management είναι εξίσου σημαντικό για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^Ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, από την ανάλυση όλων των ανωτέρω στοιχείων μπορούμε να καταλήξουμε σε όλα τα ακόλουθα πολύ σημαντικά και ουσιαστικά, για το θέμα μας, συμπεράσματα. Αρχικά, από τη μελέτη όλων των μεθόδων πρόσληψης κι αξιολόγησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση μπορούμε να κατανοήσουμε σε ικανοποιητικό βαθμό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει ουσιαστικό ρόλο ως προς την ενότητα και συνοχή του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, στη σύγχρονη εποχή οι μέθοδοι προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού έχει μετατοπιστεί στο χώρο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media), καθώς αυτά διαμορφώνουν το προφίλ τόσο των επιχειρήσεων ως προς τους πολίτες, όσο και των

πολιτών ως προς τις επιχειρήσεις. Και στις δύο περιπτώσεις στόχος είναι η ελκυστικότητα και η προσέγγιση με σκοπό την επισύναψη επαγγελματικών σχέσεων και τη κατοχύρωση θέσεων εργασίας. Παράλληλα, αναφορικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διερευνάται η σχέση τους με τις επιχειρήσεις, και καταγράφονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης αυτών για την προσέλκυση και πρόσληψη υπαλληλικού προσωπικού καθώς πολλές φορές τα social media παρέχουν στρεβλή εικόνα των ατόμων.

Έπειτα, θίγοντας τα ζητήματα ηθικής και σχέσης αυτής με τις επιχειρήσεις μπορούμε προφανώς να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η ηθική κουλτούρα και οι ηθικές αρχές διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην διαμόρφωση υπεύθυνης στάσης απέναντι στους υπαλλήλους, οι οποίοι γίνονται αποδέκτες μίας αξιοσέβαστης και αξιοπρεπούς συμπεριφοράς. Έτσι, αποκτούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (σημείο διαφοροποίησης από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις), που δεν είναι άλλο απ' αυτό του ανθρωπισμού και του απόλυτου σεβασμού των εργατικών δικαιωμάτων.

Αναφορικά με το σκέλος των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, κατανοήσαμε επαρκώς ότι αποτελούν βασικό μοχλό οικονομικής ανάπτυξης και ότι εδρεύουν κατά κύριο λόγο στην Ευρώπη, της οποίας τα οφέλη είναι πολυπληθή από τον συγκεκριμένο οικονομικό κλάδο, ενώ μέσω της ανάλυσης της λέξης «κίνδυνος» αντιληφθήκαμε ότι αποτελεί μεγάλο ζήτημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων (risk management) αποσκοπούν στη πρόβλεψη και καταπολέμηση πιθανών ζημιών στο μέλλον.

Συνοψίζοντας, σχετικά με τη μελέτη των 2 περιπτώσεων των ασφαλιστικών εταιριών (Zurich και Allianz) είμαστε σε θέση να καταλήξουμε σε πολύ εύστοχα συμπεράσματα. Αμφότερες οι εταιρίες δίδουν μεγάλη σημασία στην εύρεση κι αξιοποίηση ταλαντούχου προσωπικού, το οποίο να δύναται να είναι αποδοτικό και ικανό να ανταπεξέρχεται σε δύσκολες συνθήκες και σε επείγουσες καταστάσεις. Συγκεκριμένα, αξιοποιούνται πολλά προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του υπαλληλικού προσωπικού για να καταρτιστεί με νέες δυνατότητες και νέα προσόντα (ψηφιακές δεξιότητες, σωστό ταλέντο, κριτική ικανότητα, εγκράτεια και

ψυχραιμία).Σίγουρα, ήταν μία εργασία με μεγάλο ενδιαφέρον και ουσιαστικό περιεχόμενο, καθώς αναφέρεται σε πολλά και σε σημαντικά ζητήματα που αφορούν πολλά σημεία των εταιριών και συγκεκριμένα αυτών που ανήκουν στο κλάδο της ασφάλισης. Έτσι, ήταν ιδιαίτερος χρήσιμη κι επιμορφωτική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α.Χυτήρης «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις «Φαίδιμος»

Α.Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις «Φαίδιμος»

Ροή Παναγιωτοπούλου, «Η επικοινωνία στις οργανώσεις» , Εκδόσεις Κριτική-Επιστημονική Βιβλιοθήκη)

Miles Hewstone & Wolfgang Stroebe, «Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία», Εκδόσεις Παπαζήση

John R.Schermerhorn, Εισαγωγή στο Management –Επιμέλεια Πρόλογος Ελληνικής Έκδοσης Γιάννης Πολλάλης, Εκδόσεις Π.Χ.Πασχαλίδης

Κώστας Ν, Δερβιτσιιώτης, Αθανάσιος Γ. Λαγοδήμος , “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων», Οικονομική Βιβλιοθήκη. Έκδοση 2007

Κατσάλης και Τσώκος, 2009 “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” , Εκδόσεις Financial Forum

Μούζα-Λαζαρίδη, 2006, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Antonioni, D. (1996) «Designing an effective 360-degree appraisal feedback process» *Organizational Dynamics*

Fisher, C. & Schoenfeldt, L. & Shaw, J. (1996) *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company 3rd edition

Fink, J. S., & Kentsicki, L. J. (2002). *An Imperceptible Difference*

«Shannon and Weaver Model of Communication» (στα αγγλικά)

Communication Theory. , «Norbert Wiener - Wikiquote»

«The Theorist of Mass Communication: Denis McQuail, 1935-2017

Social Science Space. 2017-07-06. Beer, Dr David (2008-01).

Journal of Computer-Mediated Communication

Fischer, C. M., Lovell, A. 2009. *Business ethics and values: individual, corporate and international perspectives.* Harlow: Pearson Education Limited.

Smajs et al., 2012 “The perception of ethics in business”

Dimitriadis, Z.S. 2007. *Business ethics and Corporate Social Responsibility in the e-economy.* *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation Studies*

Paswan, R.K. (2015). *Role of ethics in modern business: an important key aspect of the concern*, [http://www.internationalseminar.org/XIII_AIS/TS%201%20\(A\)/17.%20Mr.%20Ranjit%20Kumar%20Paswan.pdf](http://www.internationalseminar.org/XIII_AIS/TS%201%20(A)/17.%20Mr.%20Ranjit%20Kumar%20Paswan.pdf) (accessed on 15 July 2015).

Garret, T.M. 1970. *Business ethics.* Times of India Press

Salehi, M., Saeidinia, M., Aghaei, M. 2012. *Business ethics. International Journal of Scientific and Research Publications*

De Cremer, D., van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., Murnighan, J.K. 2011. *Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioral business ethics approach. British Journal of Management,*

Rok, B. 2004. *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu*

Goel, M., Ramanathan, P. E. 2014. *Business ethics and Corporate Social Responsibility - Is there a dividing line? Procedia – Economics and Finance*

Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. 2001. *Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on buying behavior. The Journal of Consumer Affairs*

Mullerat, R. 2010. *International Corporate Social Responsibility. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International BV.*

Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E. (1992) *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs. Lexington Books*

Steers 1996 “*Motivation and Leadership at work*”

Boswell 2002, “*Aligning employees with the organization's strategic objectives*”

London and Smither, 1995, Brett and Atwater, 2001, DeNisi and Kluger, 2000

Waldman, 1998, “*360 Degree feedback and leadership development*”

Wheelen & Hunger, 2008, “*Strategic Management and Business Policy, 11th Edition*”

Smith and Rupp, 2004, “*Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees*”

Sivertzen, Ragnhild Nilsen & Olafsen, 2013 “*Employer branding: employer*

attractiveness and the use of social media”, Journal of Product and Brand Management

John Keohane, Alario & Moran & Picarro, Zurich Foundation, 2010

Bissola, R., & Imperatori, B. (2013). Recruiting Gen Yers through social media: Insights from the Italian labor market. Social Media in Human Resources Management. Advanced Series in Management,

Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. Strategic HR review

Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. International Journal of Contemporary Hospitality Management

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? SA Journal of Human Resource Management,

Madia, S.A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. Strategic HR Review

Sivertzen, A. M., Ragnhild Nilsen, E., & Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Eaee.gr, 2017

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων, 2008

Comite Europeen des Assurances, 2021

Τράπεζα της Ελλάδος, www.sofokleous.gr

Pssas.gr, 2017.

<https://www.startup.gr/articles/1651-epilogi-prosopikoy-mia-sovari-ypothesi/>

<https://maredu.gunet.gr/modules/document/file.php/>

<https://hrpro.gr/social-recruiting-i-idaniki-ytopsifii-vriskonte-sta-social-media/>

<https://www.randstad.gr/>

<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2020/05/philippos-kassos-interview-epixeiro.html-08-05-2020>, Φίλιππος Κάσσος-kpmg

<https://underwriter.gr/%>

<https://www.propobos.gr>

<https://gess.otoe.gr/article/79>

<https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/>

<http://st.merig.eu/index.php?id=38&L=4>

<https://www.insurancebusinessmag.com/au/news/breaking-news/zurich-hr-head-lifts-the-lid-on-key-milestone-policy-242438.aspx>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Zurich Insurance Group Ltd, www.zurich.com

John Keohane, Alario & Moran & Picarro, Z Zurich Foundation, 2010).

www.zurich.com/pdf-our-people-2015

[Terry Gangcuangco/29 Dec 2020](#)).

Zurich Insurance Group Ltd 2021, www.zurich.com

(<https://www.insurancebusinessmag.com/au/news/breaking-news/zurich-hr-head-lifts-the-lid-on-key-milestone-policy-242438.aspx>)

Allianz SE, [Terry Gangcuangco/29 Dec 2020](#)

www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents

[Allianz_Group_Sustainability_Report_2018](#)

https://www.allianz.com/en/press/news/company/human_resources/180726-allianz-hr-factbook-2017-people-of-tomorrow.html - Allianz SE | Munich | Jul 26, 2018

https://www.allianz.com/en/press/news/company/human_resources/190318_allianz-people-fact-book-2018-lesson-in-learning.html

[Allianz SE | Munich | Mar 18, 2019](#)

<https://www.allianz.com.gr/epixeiriseis/asfalistikes-luseis/anthropino-dunamiko/omadiko-suntaksiidotiko.html>

Allianz Ελλάδα 2021

<https://www.allianz.com/en/sustainability/articles/Allianz-HR-Statements.html>

https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents/Allianz_Group_Sustainability_Report_2018-web.pdf