



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (eMBA)

**Διπλωματική Εργασία**

**«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων  
ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Μελέτη περίπτωσης»**

**Όλγα Γουρδομιχάλη**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος**

**Πειραιάς, 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο:

**‘Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Μελέτη περίπτωσης’**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος 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 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**

**Όνοματεπώνυμο:** Όλγα Γουρδομιχάλη

**Ημερομηνία:** 16/11/2022

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την ουσιαστική υποστήριξη σε κάθε φάση εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας. Επίσης, θέλω να τον ευχαριστήσω για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου στην ανάθεση ενός τόσο επίκαιρου και ενδιαφέροντος επιστημονικά θέματος, όπως και για την άμεση ανταπόκρισή του στην επίλυση κάθε ζητήματος που πρόκυπτε. Οφείλω να αναφέρω ότι η διδασκαλία του μαθήματος ‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’ από τον κ. Γεωργόπουλο υπήρξε εφελτήριο για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες, κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο πρόγραμμα, όπως και τους συμφοιτητές μου, όπου εμμέσως βοήθησαν για την συγγραφή αυτής της εργασίας, με την διδασκαλία αλλά και με τη συζήτηση διαφόρων προβληματισμών.

Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου για την δική τους υποστήριξη σε κάθε βήμα της ακαδημαϊκής μου πορείας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η δέσμευση των εργαζομένων εξετάστηκαν ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα. Προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των εργαζομένων, τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να εστιάσουν κυρίως στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Οι οργανισμοί του δείγματος της έρευνας, δηλαδή οι 4 Ελληνικές τράπεζες αποδείχθηκε ότι συγκαταλέγονται μεταξύ εκείνων των οργανισμών που έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επίδοσης του οργανισμού. Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν μια γραμμική σχέση μεταξύ εξαρτημένης μεταβλητής (Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα) και των ανεξάρτητων μεταβλητών (Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Κεφαλαίου, Δέσμευση Εργαζομένων) σε επίπεδο σημαντικότητας 1%.

Λέξεις Κλειδιά: Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Δέσμευση Εργαζομένων στον Τραπεζικό κλάδο, Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Κεφαλαίου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

## **ABSTRACT (ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ)**

Strategic Human Resource Management practices, human capital development and employee engagement were examined as the competitive advantage in the banking industry in Greece. To formulate the appropriate competitive advantage through employees, credit institutions should focus primarily on Strategic Human Resource Management practices and human capital development. The organizations in the research sample, i.e., the 4 Greek banks proved to be among those organizations that are aware of the fact that human resources make a difference in the performance of the organization. The findings of the study suggest a linear relationship between dependent variable (Sustainable Competitive Advantage) and the independent variables (Strategic Human Resource Management Practices, Human Capital Development, Employee Engagement) at 1% level of significance.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage, Employee Engagement in the Banking Industry, Human Capital Development, Strategic Human Resource Management, Greek Banking System

# Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
1.1 Το Αντικείμενο της Έρευνας .....	8
1.2 Ο Σκοπός της Έρευνας .....	10
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	11
1.4 Η Δομή της Έρευνας.....	12
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	15
2.1 Εισαγωγή .....	15
2.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΜΑΠ).....	15
2.3 Έννοιες και Μοντέλα .....	20
2.3.1 Το Μοντέλο της Αντιστοίχισης .....	22
2.3.2 Οικουμενιστική προσέγγιση .....	24
2.3.3 Προσέγγιση Προσαρμογής ή Έκτακτης Ανάγκης .....	24
2.3.4 Η προοπτική της Διαμόρφωσης.....	25
2.3.4 Περιορισμοί στα Μοντέλα και τις Θεωρίες του ΣΜΑΠ.....	26
2.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	29
2.5 Σχέση Μεταξύ των Πρακτικών Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, της Δέσμευσης των Εργαζομένων και της Ανάπτυξης του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου .....	32
2.6 Σύνδεση Μεταξύ του Βιώσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, της Δέσμευσης Των Εργαζομένων Και της Ανθρώπινης Ανάπτυξης Κεφαλαίου .....	33
2.7 Διαμεσολαβητικός Ρόλος της Ανάπτυξης του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου και της Δέσμευσης των Εργαζομένων .....	35
2.8 Πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στον Τραπεζικό Κλάδο.....	37

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>Ο</sup> .....	47
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
3.1 Το Μοντέλο της Έρευνας .....	47
3.2 Συλλογή Δεδομένων .....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>Ο</sup> .....	52
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	52
4.1 Περιγραφική Στατιστική.....	52
4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας & Συσχέτισης .....	54
4.3 Έλεγχος Υποθέσεων .....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>Ο</sup> .....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	60
5.1 Συμπεράσματα .....	60
5.2 Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας .....	61
5.3 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	63
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	63
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ .....	67

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Το Αντικείμενο της Έρευνας

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΜΑΠ – Strategic Human Resources Management, SHRM) αφορά τους ρόλους που επιτελούν τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίδοση των επιχειρήσεων, εστιάζοντας συγκεκριμένα στη χρήση των ανθρωπίνων πόρων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, ο Darwish (2013) ορίζει το ΣΜΑΠ ως το συνδυασμό όλων των στρατηγικών σκοπών (objectives) μιας επιχείρησης, καθώς και της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων και της υλοποίησης αυτής. Οι Schuler, et al. (2007) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι οι αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να ενισχύσουν την επίδοση σε διάφορα τμήματα, όπως η παραγωγή, η ποιότητα και η χρηματοοικονομική απόδοση. Υποστηρίζουν επίσης ότι οι πρακτικές ΣΜΑΠ χρησιμοποιούνται από τις παγκόσμιες επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Schuler et al. (2007) το οικονομικό περιβάλλον αλλάζει και αυτό είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της μεταβολής των απαιτήσεων των πελατών και των επενδυτών, και του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού προϊόντων-αγορών. Πρότειναν ότι, για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις οφείλουν πάντα να ενισχύουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους καθώς και την απόδοσή τους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων έχει χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις για την απόκτηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση αυτού του πολύτιμου πόρου (Armstrong, 2012). Με την πάροδο των ετών, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) έχει αποκτήσει κυρίαρχη θέση σε διάφορους κλάδους. Αυτό οφείλεται κυρίως στη συμβολή της σε θέματα που αφορούν την κατώτατη γραμμή εντός των οργανισμών (Darwish, 2013). Ο Sani (2012) υποστήριξε ότι οι ανθρωπίνοι πόροι αντιπροσωπεύουν έναν πόρο που προσφέρει μια πηγή ανταγωνιστικού



πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι είναι πάντα δύσκολο για τους αντιπάλους να τον αντιγράψουν καθώς και δύσκολο να τον υποκαταστήσουν στην ίδια επιχείρηση.

Η σημασία του ΣΜΑΠ στους οργανισμούς δεν είναι πλέον αμφισβητήσιμη. Αυτή η διορατικότητα σε έναν οργανισμό αποτελεί κρίσιμη πτυχή στη συνολική απόδοση του, ώστε να μπορεί να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του, μειώνοντας τα έξοδα, ενισχύοντας την ποιότητα, την ταχύτητα παραγωγής και προώθησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών του. Σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (2009), οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι σχέσεις με τους εργαζομένους και η αποζημίωση, αφορούν τον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνονται και διοικούνται οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υψηλή ποιότητα ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής και κερδοφορία. Ομοίως, πολλαπλές μελέτες (Katou and Budhwar, 2007, Cascio, 1992 και Sani, 2012) συνδέουν το ανθρώπινο κεφάλαιο με την επίδοση της επιχείρησης μέσω αυτών των πρακτικών μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων.

Ο Boxall (2003) ανέφερε στην έρευνά του ότι οι "πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων", όταν εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό, θα επιτρέψουν σε μια επιχείρηση να έχει ανταγωνιστικό και αμίμητο πλεονέκτημα. Οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι περισσότερο ένας εσωτερικός παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση του οργανισμού παρά τους εξωτερικούς πόρους. Σε αυτό το πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται σημαντικός πόρος που πρέπει να αναπτυχθεί μαζί με άλλους πόρους για να ενισχυθεί η επίδοση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Findikli et al. (2016) οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα σύστημα που αποσκοπεί στην ενίσχυση, παρακίνηση και μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή τους γεγονός που οδηγεί σε επιτυχία της επιχείρησης και των εργαζομένων της.

Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων της γνώσης, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη δέσμευση της κρίσιμης γνώσης που απαιτείται για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Drucker (1993) υποστηρίζει

ότι οι εργαζόμενοι της γνώσης διαφέρουν από τις προηγούμενες γενιές εργαζομένων, όχι μόνο ως προς το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν αποκτήσει, αλλά και επειδή στους οργανισμούς που βασίζονται στη γνώση, κατέχουν τα μέσα παραγωγής του οργανισμού, δηλαδή τη γνώση. Οι διεθνείς οικονομίες βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής από μια κοινωνία που βασίζεται στη βιομηχανική τεχνολογία, την οργάνωση και τις αξίες, σε μια κοινωνία που βασίζεται στη γνώση και την πληροφορία. Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα σχετίζεται με τη σημασία της ανάπτυξης μοναδικών πρακτικών στρατηγικού μάνατζμεντ του ανθρωπίνων πόρων στις Ελληνικές εταιρείες και πιο συγκεκριμένα στον Ελληνικό Τραπεζικό κλάδο ο οποίος αποτελείται από 4 συστημικές Τράπεζες (Πειραιώς, Εθνική, Eurobank, Alpha). Τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και η συνολική συμπεριφορά αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντικά προς την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού για τη δημιουργία και ανάπτυξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

## 1.2 Ο Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται κυρίως στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται από το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα. Ένας αριθμός μετρίως άυλων παραγόντων θεωρήθηκε ως απαιτούμενος. Καθώς ένας από τους στόχους που τέθηκαν για την παρούσα έρευνα ήταν να διατυπωθεί και να εξεταστεί ο ρόλος που διαδραματίζουν οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έπρεπε να μελετηθούν οι πρακτικές επιπτώσεις για τις Ελληνικές Τράπεζες που θεωρούν το μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων ως στρατηγικό εταίρο. Αν και υπάρχουν λίγες υπάρχουσες έρευνες για το συγκεκριμένο θέμα, το Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων ως στρατηγικός εταίρος ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γενικά έχει μελετηθεί εκτενώς στο εξωτερικό σε πολλές διαφορετικές χώρες, μέσω των οποίων βασίστηκαν οι περισσότερες αναφορές της παρούσας έρευνας.

Στο δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα, όπου η ανταλλαγή ιδεών είναι αποτελεσματική, ένα "βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" (ΒΑΠ) δεν είναι πλέον βαθιά ριζωμένο στους φυσικούς πόρους του οργανισμού, αλλά στους μη φυσικούς ανθρωπίνους πόρους αυτού (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ευρήματα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τους παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην

επίτευξη του ΒΑΑ. Οι O'Reily και Pfeffer (2000) υποστήριξαν ότι η εποχή που διανύουμε σήμερα είναι αυτή στην οποία η γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο έχει αντικαταστήσει το φυσικό κεφάλαιο. Ο Barney (1991) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ ΒΑΠ και οργανωτικών πόρων και διαπίστωσε ότι κάθε οργανισμός λειτουργεί με μια σιωπηρή γνώση και έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει το ΒΑΠ του.

Εν τω μεταξύ, στις προσπάθειες των μελετητών να εξετάσουν τη σύνδεση του ανθρωπίνου δυναμικού με τις στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης, χρησιμοποιείται συνήθως μια συμπεριφορική προσέγγιση. Οι συμπεριφορικές προσεγγίσεις, οι οποίες εντοπίζουν τις αποκλίνουσες συμπεριφορές ρόλων ως σημαντικές για το είδος της στρατηγικής που ακολουθείται από μια οργάνωση, βρίσκονται στη βιβλιογραφία ως η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη θεωρία για την εξήγηση της σύνδεσης των δυο παραπάνω. Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε την αντίληψη των πρακτικών της ΔΑΠ για να εξηγήσει λεπτομερώς, από την οπτική γωνία, της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργάνωση. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη θα εξετάσει τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών που αναπτύσσονται από τις Ελληνικές τράπεζες και τη βιωσιμότητα των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, αξιολογώντας επίσης το διαμεσολαβητικό ρόλο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της δέσμευσης των εργαζομένων.

### 1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι υποθέσεις – ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν μέσα από τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα (Hamadamin & Atan, 2019).

**Ερευνητικό Ερώτημα 1<sup>ο</sup> - H1:** *Οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν θετικά το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

**Ερευνητικό Ερώτημα 2<sup>ο</sup> - H2:** *Οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων έχουν άμεση και θετική επίδραση (α) στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και (β) στη δέσμευση των εργαζομένων.*

**Ερευνητικό Ερώτημα 3<sup>ο</sup> - H3:** (α) η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και (β) η δέσμευση των εργαζομένων έχουν γραμμική και θετική σχέση με το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Ερευνητικό Ερώτημα 4<sup>ο</sup> - H4:** (α) η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και (β) η δέσμευση των εργαζομένων διαμεσολαβούν εν μέρει τη σχέση μεταξύ πρακτικών στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## 1.4 Η Δομή της Έρευνας

Η δομή της παρούσας εργασίας εκτείνεται σε 4 κεφάλαια τα οποία έχουν την εξής διάρθρωση:

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρονται το αντικείμενο και ο σκοπός της εργασίας, τα ερευνητικά ερωτήματα και η δομή της εργασίας. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του αντικειμένου της ερευνάς με σκοπό την ενίσχυση των αποτελεσμάτων και τη σύγκριση τους με τις υπάρχουσες μελέτες. Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία θα παρουσιάσει το δείγμα, το τρόπο συλλογής των δεδομένων, αλλά και τις ενότητες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και τον διαχωρισμό τους. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, η ανάλυση τους με περιγραφικά και οικονομετρικά μοντέλα καθώς και ο σχολιασμός τους. Τέλος, στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί, η συνεισφορά της παρούσας εργασίας σε θεωρητικό διοικητικό και διοικητικό επίπεδο και τέλος οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Στο παράρτημα της παρούσας έρευνας βρίσκεται το ερωτηματολόγιο της εργασίας.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Armstrong, M., & Armstrong, M. (2012). “Armstrong’s handbook of human resource management practice” (12th ed). London ; Philadelphia: Kogan Page Ltd.
2. Darwish, T. (2013). “Strategic human resource and performance: Theory and practice”. London ; Philadelphia: Kogan Page Ltd.
3. Yener, Huseyin & Kurt, Mustafa. (2008). “Factors affecting personnel performance in retail marketing: An application of Structural Equation Modeling.” *Social Behavior and Personality: an international journal*. 36. 327-336. 10.2224/sbp.2008.36.3.327.
4. Schuler, Randall S., Jackson, Susan E., (2007). “Strategic Human Resource Management”, Blackwell Publishing, USA
5. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2009) “Linking competitive strategies with human resource management practices” In R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 159–176). Oxford, UK: Blackwell
6. Katou, A. & Budhwar, P. (2007). The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1223-1253
7. Boxall, P. & Purcell, J. 2003, *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Hampshire
8. Fındıklı, Mine & Rofcanin, Yasin. (2016). The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes. 10.1201/b19570-3.

9. Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the Perceived Role of Strategic Human Resource Management Practices in Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1.
10. O'Reilly, C.A., III and Pfeffer, J. (2000), Unlocking the hidden value in organizations. *Empl. Rel. Today*, 27: 63-80.
11. Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Hum. Resour. Manage.*, 37: 31-46
12. Sani A.D. (2012). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate. *Business Intelligence Journal* (19182325), 5(1).
13. Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. New York, NY: Harper Collins.
14. Hamadamin, HH. and Atan T. (2019) The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability* 2019, 11(20), 5782

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα γίνεται ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Η ανασκόπηση αποτελείται από τρία κύρια μέρη. Στο πρώτο μέρος εξετάζονται ορισμένοι θεμελιώδεις ορισμοί και ιδιότητες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Το δεύτερο μέρος ορίζει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξετάζει τις σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις σε αυτό. Το τρίτο μέρος εισάγει και ορίζει επιλεγμένες πτυχές των πρακτικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που είναι σημαντικές για την ανάπτυξη του οργανωσιακού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 2.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΜΑΠ)

Το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων είναι μια από τις κρίσιμες δραστηριότητες στους σημερινούς οργανισμούς. Κανένας εργασιακός χώρος δεν μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά χωρίς σωστά εκπαιδευμένους και παρακινημένους υπαλλήλους. Ταυτόχρονα, με την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση σήμερα, η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων γίνεται όλο και πιο δύσκολη.

Εάν οι πόροι είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη υποκατάστατοι και αμίμητοι, θεωρούνται ζωτικής και στρατηγικής σημασίας και επιτρέπουν στον οργανισμό να αποκτήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991). Παρομοίως οι Melville et al. (2004) τόνισαν ότι για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να επιτευχθούν τέσσερις προϋποθέσεις: αξία, σπανιότητα, αδυναμία αντιγραφής και αντικατάστασης αυτών των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι Barney και Clark (2007) απέδειξαν ότι "η λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζοντας το πλαίσιο VRIO (Value, Rarity, Imitability and Organization) για να αναγνωρίσει συγκεκριμένους πόρους ανθρωπίνου δυναμικού που προσφέρουν πηγές βραχυπρόθεσμου ή/και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος". Σύμφωνα με τους Pesic et al. (2015), οι ανθρώπινοι πόροι που κατηγοριοποιούνται με βάση τα στοιχεία της δομής VRIO μπορούν να θεωρηθούν ως ανθρώπινοι πόροι υψηλής ποιότητας, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικότητας, όπως οι παραγωγικές ικανότητες, τα χρηματοοικονομικά κεφάλαια, τα υλικά, τα κανάλια εφοδιαστικής αλυσίδας και διανομής κ.λπ., θεωρούνται απαραίτητες, αλλά όχι πλέον επαρκή στοιχεία για την οργανωτική επιτυχία. Οι ανθρώπινοι πόροι, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, καθώς και η αλληλεπίδραση αυτών μεταξύ τους, γίνονται το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο, η νέα πηγή δύναμης, ανάπτυξης, πλούτου και το κύριο συστατικό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όταν συζητούν για την επιχειρηματική στρατηγική, οι Boxall και Purcell (2003, σ. 28) υποστηρίζουν ότι "είναι δυνατόν να βρούμε στρατηγική σε κάθε επιχείρηση, επειδή είναι ενσωματωμένη στις σημαντικές επιλογές που κάνουν οι διευθυντές και το προσωπικό της επιχείρησης σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν". Αναφέρεται από αυτούς ως "στρατηγική επιλογή" ή ως οι στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση στρατηγικών προβλημάτων. Μια περαιτέρω διάσταση σε αυτό είναι ότι η στρατηγική κατευθύνεται προς τη διατήρηση της βιωσιμότητας του οργανισμού και/ή την παραγωγή διαρκούς πλεονεκτήματος στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Ένα βασικό ζήτημα που πρέπει να επιλυθεί είναι ο τρόπος με τον οποίο η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) διαδραματίζει ρόλο στην επιρροή της κατεύθυνσης και της μορφής της εξελισσόμενης στρατηγικής. Επιπλέον, εάν η ΔΑΠ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας στρατηγικής επιλογής, πώς επηρεάζεται η λειτουργία της; Όπως και με την επιχειρηματική στρατηγική, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η στρατηγική ΔΑΠ συμβάλλει στη στρατηγική επιλογή εντός του οργανισμού είτε διατηρώντας τη βιωσιμότητα είτε παράγοντας ένα διαρκές πλεονέκτημα.



Η στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων τονίζει την ανάγκη τα σχέδια και οι στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού να διαμορφώνονται στο πλαίσιο των συνολικών οργανωτικών στρατηγικών και στόχων, και να ανταποκρίνονται στη μεταβαλλόμενη φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο, όπως όλα τα μοντέλα, απαιτεί ερμηνεία και προσαρμογή από τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να διασφαλίζεται η καταλληλότερη προσαρμογή μεταξύ των στρατηγικών και των σχεδίων του Ανθρωπίνου Δυναμικού και της επιχείρησης. Έτσι, τα γενικά θέματα της Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΜΑΠ) είναι η ολοκλήρωση της προσήλωσης όλων των λειτουργιών της ΔΑΠ στους ευρύτερους οργανωτικούς σκοπούς και η ανταπόκριση στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο όρος "στρατηγική" χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τόσο τις διαδικασίες (π.χ. οργανωτική αναδιάρθρωση) όσο και τα αποτελέσματα (θέση στην αγορά) των επιλεγμένων μακροπρόθεσμων σκοπών. Μπορεί να είναι είτε μια συνειδητή, προγραμματισμένη δραστηριότητα είτε μια σειρά γεγονότων που οδηγούν σε έναν επιθυμητό στόχο.

Έτσι, η ΔΑΠ αφορά τη διασφάλιση της στρατηγικής "ευθυγράμμισης" ή "προσαρμογής" μεταξύ των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών ΔΑΠ. Περιλαμβάνει απαραίτητως την αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού οργανωτικού περιβάλλοντος, των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και των τρόπων με τους οποίους η στρατηγική ΔΑΠ θα επιτρέψει την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων προς αυτούς τους στόχους.

Οι Nankervis, et al. (2000) προσδιόρισαν τρεις τύπους συνδέσεων μεταξύ των στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού και των οργανωτικών στρατηγικών.

- ✓ Πρώτον, υπάρχει ο προσαρμοστικός τύπος. Εδώ, οι στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού απλώς ακολουθούν τις οργανωτικές στρατηγικές, προσαρμόζοντας τις ανάγκες στελέχωσης των ήδη επιλεγμένων επιχειρηματικών στρατηγικών. Υπό αυτή την έννοια, ο όρος "στρατηγικός" υποδηλώνει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού.

- ✓ Δεύτερον, υπάρχει ο διαδραστικός τύπος. Χαρακτηρίζεται ως μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του εταιρικού σχεδιασμού, κατά την οποία η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει και στη συνέχεια αντιδρά στις συνολικές στρατηγικές. Για αυτόν τον τύπο, το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη και εκτέλεση της στρατηγικής.
  
- ✓ Τρίτον, υπάρχει ένας τύπος γνωστός ως πλήρως ολοκληρωμένος. Για αυτόν τον τύπο, ο υπεύθυνος του ανθρωπίνου δυναμικού εμπλέκεται στενά στη συνολική στρατηγική διαδικασία τόσο σε επίσημες όσο και σε ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις, πρόκειται για μια πραγματική αντανάκλαση του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων στην πράξη. Ο βαθμός εμπλοκής εκτείνεται σε πλήρη εκπροσώπηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε επίπεδο ανώτερων στελεχών και σε ενεργό συμμετοχή του προσωπικού ανθρωπίνου δυναμικού στις στρατηγικές αποφάσεις, και μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη και αντιπροσώπευση της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο.

Πολλοί συγγραφείς αμφισβητούν τις φιλοσοφίες και τις πρακτικές εφαρμογές των μοντέλων μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων. Παρόμοιες ανησυχίες διατυπώνονται για το ΣΜΑΠ -η διοικητική εστίαση, οι στρατηγικές προοπτικές και οι "πραγματικότητες" της πρακτικής των ανθρωπίνων πόρων έχουν αμφισβητηθεί από αρκετούς συγγραφείς. Το ΣΜΑΠ ασχολείται ασφαλώς πρωτίστως με τη συμβολή στην "τελική γραμμή" της επιτυχίας ενός οργανισμού, η οποία μπορεί μερικές φορές να περιλαμβάνει μια ενωτική προσέγγιση στη διαχείριση των εργαζομένων.

Η έννοια της στρατηγικής έχει εξελιχθεί σε σημαντική πτυχή της διοίκησης, δεδομένου ότι η δυναμική και η πολυπλοκότητα του κόσμου και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν αυξηθεί. Υπάρχει ένας σημαντικός διαχωρισμός μεταξύ των θεωριών που βλέπουν τη στρατηγική ως σκόπιμη, δηλαδή τη σχεδιασμένη προσέγγιση και απόδοση που σχεδιάζεται από την ανώτερη διοίκηση, και εκείνων που βλέπουν τη στρατηγική ως εξελισσόμενες δράσεις που προκύπτουν από το διάλογο και τα δίκτυα των ατόμων εντός του οργανισμού. Αυτό οδηγεί στην κατανόηση ότι η έννοια της στρατηγικής δεν είναι ουδέτερη ως προς την αξία. Ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται και χρησιμοποιείται στους οργανισμούς θα επηρεάσει την εννοιολόγηση του μάνατζμεντ των

ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον, οι διάφορες μελέτες της έννοιας του ΣΜΑΠ και των επιδόσεων και οι επακόλουθες αποκλίσεις στα αποτελέσματα πιστοποιούν μόνο τις διαφορετικές αντιλήψεις της στρατηγικής εντός των οργανισμών.

Έτσι, στη βιβλιογραφία για τους ανθρωπίνους πόρους υπήρξε μια συζήτηση σχετικά με τη συμβατότητα μεταξύ μιας ολοκληρωμένης και συνεπούς στρατηγικής για τους ανθρωπίνους πόρους και της ανάγκης ευθυγράμμισης με τις επιχειρηματικές ανάγκες (Boxall & Purcell 2003). Το δίλημμα αυτό έχει επικεντρωθεί στο ζήτημα του κατά πόσον όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν υψηλές δεσμεύσεις για βέλτιστες πρακτικές ή να υιοθετούν μια πιο ευέλικτη, προσέγγιση, επιτρέποντας στις επιχειρηματικές μονάδες να στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή προσαρμογή με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο Purcell (2004) προχώρησε πέρα από αυτή τη συζήτηση απορρίπτοντας την καθολική λύση των βέλτιστων πρακτικών ως ακατάλληλη για τις διάφορες επιχειρηματικές καταστάσεις και την έννοια της βέλτιστης προσαρμογής ως ακατάλληλη για τη δυναμική και στρατηγική προσέγγιση.

Το ΣΜΑΠ περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας συνεπούς, ευθυγραμμισμένης συλλογής πρακτικών, προγραμμάτων (στρατηγικών) και πολιτικών για τη διευκόλυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Mello, 2002).

Η βιβλιογραφία του ΣΜΑΠ έχει τις ρίζες της στον προγραμματισμό του "ανθρωπίνου δυναμικού", αλλά το έργο σημαντικών εμπειρογνομόνων του μάνατζμεντ επιβεβαίωσαν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο ενθάρρυνε τους ακαδημαϊκούς να αναπτύξουν πλαίσια που δίνουν έμφαση στον στρατηγικό ρόλο της λειτουργίας του ανθρωπίνου δυναμικού (π.χ. Beer et al., 1985) και να προσδώσουν το πρόθεμα "στρατηγική" στον όρο "μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων".

Το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών για τη σύνδεση της έννοιας της στρατηγικής με τη ΔΑΠ μπορεί να εξηγηθεί τόσο από την οπτική της "ορθολογικής επιλογής" όσο και από την οπτική της "βάσης". Υπάρχει μια διοικητική λογική στο να εστιάζεται η προσοχή στις δεξιότητες και τα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία των ανθρώπων για να παρέχουν ένα

σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν η τεχνολογική υπεροχή, ακόμη και αν επιτευχθεί, θα διαβρωθεί γρήγορα (Barney, 1991- Pfeffer, 1994).

### 2.3 Έννοιες και Μοντέλα

Σύμφωνα με τους Snell et al. (1996, σ. 96), το ΣΜΑΠ είναι "οργανωτικά συστήματα σχεδιασμένα για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπων". Για άλλους, ωστόσο, το ΣΜΑΠ θεωρείται ως διαδικασία: "η διαδικασία σύνδεσης των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική" (Ulrich, 1997, σ. 89). Ομοίως, οι Bamberger και Meshoulam (2000, σ. 6) ορίζουν το ΣΜΑΠ ως "τη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί επιδιώκουν να συνδέσουν το ανθρώπινο, κοινωνικό και πνευματικό κεφάλαιο των μελών τους με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης".

Σύμφωνα με τον Ulrich (1997, σ. 190), η "στρατηγική ανθρωπίνων πόρων" είναι το αποτέλεσμα: "η αποστολή, το όραμα και οι προτεραιότητες της λειτουργίας ανθρωπίνου δυναμικού". Οι Bamberger και Meshoulam (2000, σ. 5) εννοιολογούν τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων ως αποτέλεσμα: "το μοτίβο των αποφάσεων σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές που σχετίζονται με το σύστημα ανθρωπίνου δυναμικού". Οι συγγραφείς προχωρούν σε μια χρήσιμη διάκριση μεταξύ της "υποστηριζόμενης" στρατηγικής της ανώτερης διοίκησης του ανθρωπίνων πόρων και της "αναδυόμενης" στρατηγικής της. Η υποστηριζόμενη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στο μοτίβο των αποφάσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες έχουν ληφθεί αλλά δεν έχουν απαραίτητα εφαρμοστεί, ενώ η αναδυόμενη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στο μοτίβο των αποφάσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και έχουν εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας. Έτσι, "η υποστηριζόμενη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι ο οδικός χάρτης και η αναδυόμενη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι ο δρόμος που πραγματικά διανύθηκε" (Bamberger & Meshoulam, 2000, σ. 6).

Στο άλλο άκρο των απόψεων σχετικά με το ΣΜΑΠ βρίσκεται ο "αντιδραστικός" προσανατολισμός, ο οποίος θεωρεί ότι η λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού είναι πλήρως υποταγμένη στην εταιρική και επιχειρησιακή στρατηγική και ότι οι στρατηγικές σε οργανωτικό επίπεδο καθορίζουν τελικά τις πολιτικές και τις πρακτικές του ανθρωπίνου δυναμικού. Μόλις

καθοριστεί η επιχειρηματική στρατηγική, εφαρμόζεται μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων για την υποστήριξη της επιλεγμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Υπό αυτή την έννοια, μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αφορά την πρόκληση της αντιστοίχισης της φιλοσοφίας, των πολιτικών, των προγραμμάτων, των πρακτικών και των διαδικασιών με τρόπο που θα διεγείρει και θα ενισχύσει τις διαφορετικές συμπεριφορές των ρόλων των εργαζομένων που είναι κατάλληλες για κάθε ανταγωνιστική στρατηγική (Schuler, 2009).

Οι τρέχουσες έρευνες για το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων (ΣΜΑΠ) έχουν δώσει μεγάλη προσοχή στις συνολικές ανησυχίες για τη διαχείριση των ανθρώπων που ενσωματώνονται σε εταιρικό επίπεδο. Αυτό αποτελεί αποδοκιμασία προς προηγούμενες μελέτες που επικεντρώθηκαν στη στρατηγική και τις πρακτικές μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων μερικώς και ανεξάρτητα από άλλες στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης (Lepak & Snell, 2002).

Η ενσωμάτωση του μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων σε άλλες στρατηγικές είναι κρίσιμα σημαντική, δεδομένου ότι η βιωσιμότητα της ανώτερης επίδοσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης καθορίζεται από διάφορους παράγοντες που θα πρέπει να αποτελούνται από: την ακρίβεια της στρατηγικής, τους ανθρωπίνους πόρους και τις εσωτερικές ικανότητες, την οργανωτική ικανότητα ανταπόκρισης σε κάθε ευκαιρία και απειλή από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Michie & Sheehan, 2005). Κατά συνέπεια, η ολοκλήρωση μεταξύ των στρατηγικών που επιλέγονται (στρατηγική προσαρμογή), η πολιτική και οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων κατά την εκτέλεση της στρατηγικής είναι οι πρωταρχικοί προσδιοριστικοί παράγοντες (Michie & Sheehan, 2005).

Η σημασία του περιβάλλοντος ως καθοριστικού παράγοντα της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων έχει ενσωματωθεί σε ορισμένα μοντέλα. Επεκτείνοντας τις έννοιες του στρατηγικού μανάτζμεντ, το μοντέλο του Bamberger (2000) απεικονίζει συνδέσεις μεταξύ τριών πόλων: του περιβάλλοντος, της στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Στην ιεραρχία του μοντέλου λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από μεταβλητές του περιβάλλοντος, όπως οι αγορές, η τεχνολογία, οι εθνικές κυβερνητικές πολιτικές, οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις. Οι Purcell και Ahlstrand (1994 σ. 36) υποστηρίζουν, ωστόσο, ότι τα μοντέλα που ενσωματώνουν τις επιρροές του

περιβάλλοντος ως διαμεσολαβητική μεταβλητή των πολιτικών και πρακτικών του ανθρωπίνου δυναμικού τείνουν να στερούνται "ακρίβειας και λεπτομέρειας" όσον αφορά την ακριβή φύση των συνδέσεων με το περιβάλλον και ότι "μεγάλο μέρος της εργασίας σχετικά με τις συνδέσεις έχει αναπτυχθεί σε αφηρημένο και ιδιαίτερα γενικευμένο επίπεδο".

Σε μια σημαντική μελέτη για το μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων σε πολυδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις, οι Purcell και Ahlstrand (1994) υποστηρίζουν ότι αυτό που πραγματικά καθορίζει τη στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων θα καθοριστεί από τις αποφάσεις και στα τρία επίπεδα και από την ικανότητα και το στυλ ηγεσίας των τοπικών στελεχών να ακολουθούν τους στόχους στο πλαίσιο συγκεκριμένων περιβαλλοντικών συνθηκών. Η ανάλυση μελετών περίπτωσης έχει, ωστόσο, αναδείξει την προβληματική φύση της δημιουργίας μοντέλων στρατηγικών επιλογών.

Ένα άλλο μέρος της συζήτησης για το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων έχει επικεντρωθεί στην ενσωμάτωση ή την "προσαρμογή" της επιχειρηματικής στρατηγικής με τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Αυτή η στροφή της διοικητικής σκέψης, η οποία ζητά να είναι "στρατηγικά ολοκληρωμένη" η λειτουργία του Ανθρωπίνου Δυναμικού, απεικονίζεται στο μοντέλο της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού των Beer et al. (1984). Οι συγγραφείς υιοθέτησαν την ανάγκη δημιουργίας μιας στενής αμφίδρομης σχέσης ή "προσαρμογής" μεταξύ της εξωτερικής επιχειρησιακής στρατηγικής και των στοιχείων της εσωτερικής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων: "Οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού πρέπει να ταιριάζουν με τη στρατηγική του στο ανταγωνιστικό του περιβάλλον και με τις άμεσες επιχειρηματικές συνθήκες που αντιμετωπίζει".

### 2.3.1 Το Μοντέλο της Αντιστοίχισης

Η έννοια της ολοκλήρωσης έχει τρεις πτυχές:

- ✓ τη σύνδεση των πολιτικών και πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού με τη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ του οργανισμού,
- ✓ την εσωτερίκευση της σημασίας του ανθρωπίνου δυναμικού εκ μέρους των διευθυντών γραμμής,
- ✓ την ενσωμάτωση του εργατικού δυναμικού στον οργανισμό για την προώθηση της δέσμευσης ή της "ταυτότητας συμφερόντων" με τους στρατηγικούς στόχους.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση του ΣΜΑΠ αναφέρεται ως το μοντέλο "αντιστοίχισης". Το πρώιμο ενδιαφέρον για το μοντέλο "αντιστοίχισης" ήταν εμφανές στην εργασία των Devanna et al. (1984: σελ. 37): "Τα συστήματα ανθρωπίνου δυναμικού και η οργανωτική δομή θα πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να συμβαδίζει με την οργανωτική στρατηγική". Αυτό είναι κοντά στη διάκριση του Chandler (1962) μεταξύ στρατηγικής και δομής και στη συχνά αναφερόμενη ρήση του ότι "η δομή ακολουθεί τη στρατηγική". Στο μοντέλο των Devanna et al. η ΔΑΠ-στρατηγική-δομή ακολουθούν και αλληλοτροφοδοτούνται καθώς και επηρεάζονται από τις περιβαλλοντικές δυνάμεις.

Παρομοίως, η έννοια της "προσαρμογής" μεταξύ μιας εξωτερικής ανταγωνιστικής στρατηγικής και της εσωτερικής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων αποτελεί κεντρική αρχή του μοντέλου διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που αναπτύχθηκε από τους Beer et al. (1984). Οι συγγραφείς δίνουν έμφαση στην ανάλυση των δεσμών μεταξύ των δύο στρατηγικών και του τρόπου με τον οποίο κάθε στρατηγική παρέχει στόχους και περιορισμούς για την άλλη. Πρέπει να υπάρχει "ταύτιση μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής και της εσωτερικής στρατηγικής ΔΑΠ και ταύτιση μεταξύ των στοιχείων της στρατηγικής ΔΑΠ". Η σχέση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων λέγεται ότι είναι "αντιδραστική" με την έννοια ότι η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων υποτάσσεται στη "λογική της αγοράς προϊόντων" και στην εταιρική στρατηγική. Η τελευταία θεωρείται ότι είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή (Purcell & Ahlstrand, 1994).

Όπως υπογραμμίζει ο Miller (1987), "η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν μπορεί να εννοηθεί ως ένα αυτόνομο εταιρικό ζήτημα. Στρατηγικά μιλώνοντας πρέπει να απορρέει από την εταιρική στρατηγική του οργανισμού (προσανατολισμένη στην αγορά) και να εξαρτάται από αυτήν". Υπάρχει κάποια θεωρητικοποίηση της σχέσης μεταξύ των αγορών προϊόντων και του οργανωτικού σχεδιασμού, καθώς και των προσεγγίσεων στη διαχείριση των ανθρώπων. Έτσι, για παράδειγμα, κάθε ανταγωνιστική στρατηγική συνεπάγεται ένα μοναδικό σύνολο αντιδράσεων από τους εργαζόμενους, ή "αναγκαίες συμπεριφορές ρόλων", και μια συγκεκριμένη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που μπορεί να δημιουργήσει και να ενισχύσει ένα μοναδικό πρότυπο συμπεριφοράς (Cappelli & Singh, 1992- Schuler & Jackson, 1987). Συνεπώς, η ΔΑΠ θεωρείται



ότι είναι "στρατηγική λόγω της ευθυγράμμισής της με την επιχειρηματική στρατηγική και της εσωτερικής της συνέπειας" (Boxall, 1992).

Το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι γνωστό ως το σύστημα προληπτικής διαχείρισης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Πιο αναλυτικά μιλώντας, είναι μια τεχνική μανάτζμεντ των ανθρωπίνων πόρων που φέρνει ένα στρατηγικό περίγραμμα για τη διατήρηση των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων και αποτελεσμάτων. Υπάρχουν τρεις βασικές θεωρίες στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων που χρησιμοποιούνται στη σημερινή διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

### 2.3.2 Οικουμενιστική προσέγγιση

Γνωστή και ως Προσέγγιση Βέλτιστων Πρακτικών, η θεωρία αυτή υποθέτει ότι η παραγωγή υψηλών επιδόσεων σε έναν οργανισμό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός συνόλου πρακτικών ΔΑΠ.

Οι πρακτικές αυτές περιγράφονται σε ένα σύνολο τεσσάρων στόχων πολιτικής:

- ✓ Δέσμευση: Επιβεβαίωση της πίστης των εργαζομένων στον οργανισμό, ώστε να παρέχουν την καλύτερη δυνατή απόδοσή τους.
- ✓ Στρατηγική ολοκλήρωση: Η ενσωμάτωση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας, ώστε η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων να αποτελεί μέρος της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα στελέχη χρησιμοποιούν τις στρατηγικές της ΔΑΠ στην καθημερινή τους εργασία.
- ✓ Ποιότητα: Θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει πάντα να παραμένουν ικανοποιημένοι και να έχουν κίνητρα για να αναδεικνύουν τη βέλτιστη απόδοσή τους, ώστε να μπορούν να παραδίδουν προϊόντα και να έχουν την υψηλότερη δυνατή ποιότητα.
- ✓ Ευελιξία: Το σημερινό εργατικό δυναμικό αναζητά ευελιξία στον εργασιακό του χώρο. Η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίσει αυτή την πτυχή, προκειμένου το προσωπικό να παραμείνει αρκετά δραστήριο ώστε να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα.

### 2.3.3 Προσέγγιση Προσαρμογής ή Έκτακτης Ανάγκης

Τα σχέδια και οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συντονίζονται με τα σχέδια και τις πρακτικές του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή επίδοση. Αυτός ο



συγχρονισμός των στρατηγικών των Ανθρωπίνων Πόρων και της Εταιρείας μπορεί να χαρακτηριστεί ως "κάθετη προσαρμογή". Η προσέγγιση αυτή είναι επίσης γνωστή ως "προσέγγιση βέλτιστης προσαρμογής".

Η προσέγγιση της βέλτιστης προσαρμογής υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού και οι οργανωτικές πολιτικές πρέπει να ευθυγραμμίζονται. Υπάρχουν τρεις διαθέσιμες προσομοιώσεις αυτής της προσέγγισης βέλτιστης προσαρμογής:

- ✓ Μοντέλο κύκλου ζωής: Εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα και παρακμή. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να γνωρίζει καλά το τρέχον στάδιο της εταιρείας, ώστε να μπορεί να επιλέξει τις σωστές στρατηγικές που ταιριάζουν με αυτό.
- ✓ Στρατηγική διαμόρφωση: Στο μοντέλο αυτό αναφέρεται ότι οι εταιρείες μπορούν να βρίσκονται στο επιχειρησιακό μέτωπο εάν μπορούν να εφαρμόσουν πολιτική τακτικής διαμόρφωσης (δομή τύπου αγοράς ή εσωτερική δομή τύπου), συντονισμένη με τους τύπους εταιρειών (δηλαδή Υπερασπιστές, Ανιχνευτές και Αντιδραστήρες, Αναλυτές), και (ταξινομούνται ως: Μηχανική Γραφειοκρατία, Μορφή Τμημάτων, Απλή Δομή, Επαγγελματική και Γραφειοκρατία).
- ✓ Βέλτιστη προσαρμογή και ανταγωνιστική στρατηγική: οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι οι ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση (Niche, 2000). Οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετήσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις επιδόσεις τους. Αυτό είναι πιο σημαντικό λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Είναι πάντα καλύτερο να έχουμε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να χρησιμοποιούμε αυτό το πλεονέκτημα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

#### 2.3.4 Η προοπτική της Διαμόρφωσης

Το μοντέλο αυτό ασχολείται με τη σημασία του περιγράμματος διαφόρων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων και με ποιον τρόπο τα περιγράμματα αυτών (ανεξάρτητες μεταβλητές) επηρεάζουν την οργανωτική επίδοση (εξαρτημένη μεταβλητή). Ο όρος διαμόρφωση εξηγείται διαφορετικά από διάφορους μελετητές και συγγραφείς για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι "το εύρος στο οποίο οι πολιτικές ανθρωπίνων πόρων συνδέονται σε μια συνολική δομή ανθρωπίνων πόρων " και το δεύτερο- "η εγκοπή της προσαρμογής μεταξύ μιας συνολικής δομής ανθρωπίνων πόρων και ενός διοικητικού τύπου".

#### 2.3.4 Περιορισμοί στα Μοντέλα και τις Θεωρίες του ΣΜΑΠ

Οι υπάρχουσες εννοιολογήσεις του ΣΜΑΠ βασίζονται στην παραδοσιακή ορθολογική προοπτική της λήψης διοικητικών αποφάσεων, ως καθορισμένες πράξεις γραμμικού σχεδιασμού, επιλογής και δράσης, αλλά οι κριτικοί θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν αμφισβητήσει αυτές τις παραδοχές, υποστηρίζοντας ότι οι στρατηγικές αποφάσεις δεν βασίζονται κατ' ανάγκη στο αποτέλεσμα του ορθολογικού υπολογισμού.

Η υπόθεση ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης σε επιχειρηματικό επίπεδο και το σύστημα ανθρωπίνων πόρων έχουν μια λογική, γραμμική σχέση είναι αμφισβητήσιμη, δεδομένων των στοιχείων που αποδεικνύουν ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι άτυπη, πολιτικά φορτισμένη και υπόκειται σε πολύπλοκους παράγοντες απρόβλεπτων καταστάσεων (Monks & McMackin, 2001). Ως εκ τούτου, η έννοια της συνειδητής ευθυγράμμισης της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων ισχύει μόνο για την "κλασική" προσέγγιση της στρατηγικής (Legge, 1995). Όσοι αμφισβητούν την κλασική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ υποστηρίζουν ότι η εικόνα του μάνατζερ ως σκεπτόμενου σχεδιαστή και στρατηγού είναι ένας μύθος. Η συμπεριφορά του μάνατζερ είναι πιο πιθανό να είναι ασυντόνιστη, φρενήρης, και αποσπασματική.

Οι πολιτικές προοπτικές σχετικά με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων υποστηρίζουν ότι ο διοικητικός ορθολογισμός περιορίζεται από την έλλειψη πληροφοριών, χρόνου και "γνωστικής ικανότητας", καθώς και ότι η στρατηγική διαχείριση είναι μια άκρως ανταγωνιστική διαδικασία στην οποία οι διευθυντές ανταγωνίζονται έντονα για πόρους, καθεστώς και εξουσία. Μέσα σε ένα τέτοιο διοικητικό περιβάλλον, οι στρατηγικές μπορούν να σηματοδοτήσουν αλλαγές στις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μάνατζερ (Mintzberg et al., 1998).

Εναλλακτικά, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να εννοηθεί ως ένας "λόγος" ή ένα σώμα γλωσσικής επικοινωνίας που λειτουργεί σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Από αυτή την άποψη, ο Hendry (2000) υποστηρίζει πειστικά ότι μια στρατηγική απόφαση παίρνει το νόημά της από το λόγο και την κοινωνική πρακτική μέσα στην οποία τοποθετείται, έτσι ώστε μια απόφαση όχι μόνο να επικοινωνείται αποτελεσματικά, αλλά και να "κοινοποιείται" έως ότου ενσωματωθεί στη δράση. Η προοπτική αυτή επιβεβαιώνει τη σημασία της εννοιολογικής προσέγγισης της

διοίκησης από την άποψη των λειτουργιών, των ενδεχομένων και των δεξιοτήτων, καθώς και της ηγετικής ικανότητας των διευθυντών.

Ένας δεύτερος περιορισμός της θεωρίας του ΣΜΑΠ και της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων είναι η εστίαση στη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών της εξωτερικής αγοράς και της λειτουργίας του ανθρωπίνου δυναμικού. Υποστηρίζεται ότι η ανάλυση ενδεχομένων βασίζεται αποκλειστικά στις εξωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ (πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται) και αγνοεί τις εσωτερικές επιχειρησιακές στρατηγικές (πώς η επιχείρηση διοικείται) που επηρεάζουν τις πρακτικές και την απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού (Purcell, 1999).

Σε μια επιχείρηση στην οποία η ευέλικτη, προσαρμοσμένη γκάμα προϊόντων και η υψηλή ποιότητα είναι το κλειδί για την κερδοφορία, μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια στρατηγική παραγωγής που επιτρέπει, μέσω της νέας τεχνολογίας και των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων εργασίας, πολύ λιγότερους ανθρώπους, αλλά λειτουργικά ευέλικτους, στο πλαίσιο ενός καθεστώτος στρατηγικής δέσμευσης για το ανθρώπινο δυναμικό. Ο μεγάλος περιορισμός ενός απλού μοντέλου ΣΜΑΠ είναι ότι προκρίνει μόνο ένα βήμα στο πλήρες κύκλωμα του βιομηχανικού κεφαλαίου. Για να το θέσουμε με άλλο τρόπο, η προσέγγιση ΣΜΑΠ εξετάζει μόνο την πραγματοποίηση της υπεραξίας εντός των αγορών προϊόντων και όχι τις πολύπλοκες εξαρτημένες μεταβλητές που συνιστούν την πλήρη διαδικασία μετασχηματισμού. Όπως υποστηρίζει ο Purcell (1999, σ. 37), "πρέπει να είμαστε πολύ πιο ευαίσθητοι στις διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής και να αποφύγουμε να παγιδευτούμε στη λογική της ορθολογικής επιλογής".

Ένας άλλος περιορισμός των περισσότερων τρεχουσών μελετών που εξετάζουν το ΣΜΑΠ είναι η εννοιολόγηση του διοικητικού ελέγχου. Η βασική παραδοχή της προσέγγισης των τυπολογιών της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων είναι ότι μια κυρίαρχη στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων συνδέεται στενά με μια συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική. Έτσι, η στρατηγική δέσμευσης των ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανότερο να υιοθετηθεί όταν η διοίκηση επιδιώκει να ανταγωνιστεί στην αγορά χρησιμοποιώντας μια γενική στρατηγική διαφοροποίησης. Αυτό μπορεί να είναι αλήθεια, αλλά η αντίληψη ότι η στρατηγική δέσμευσης ανθρωπίνων πόρων προκύπτει

από μια πραγματική ή αντιληπτή ανταγωνιστική στρατηγική "προστιθέμενης αξίας" είναι περισσότερο προβληματική στην πράξη.

Επιπλέον, είναι παραπλανητικό να υποθέσουμε ότι η διοικητική συμπεριφορά δεν επηρεάζεται από την απροσδιοριστία της σύμβασης εργασίας και από τον τρόπο κάλυψης του "χάσματος" μεταξύ του δυνητικού και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης ενός εργαζομένου. Σκεπτόμενος αυτό το πρόβλημα, ο Colling (1995, σ. 29) υπογραμμίζει ορθά ότι οι στρατηγικές "προστιθέμενης αξίας" δεν αποκλείουν ή εμποδίζουν τη χρήση του διευθυντικού ελέγχου επί των εργαζομένων, λίγες επιχειρήσεις είναι σε θέση να θέσουν σε λειτουργία προγράμματα προστιθέμενης αξίας χωρίς περιορισμούς κόστους και ακόμη λιγότερες μπορούν να το κάνουν για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα". Άλλοι έχουν προχωρήσει πέρα από τη ρητορική της "οργανωσιακής δημοκρατίας" και αναγνωρίζουν ότι "είναι ουτοπικό να πιστεύουμε ότι ο έλεγχος μπορεί να παραδοθεί πλήρως" στη "μεταμοντέρνα" οργάνωση εργασίας (Cloke & Goldsmith, 2002, σ. 162).

Σύμφωνα με τον προηγούμενο ορισμό μας για τη στρατηγική -ως ένα συγκεκριμένο μοτίβο αποφάσεων και ενεργειών- οι μάνατζερ ενεργούν στρατηγικά και τα στρατηγικά μοτίβα αναδύονται με την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος (Thompson & McHugh, 2002). Μια στρατηγική απόφαση και δράση μπορεί, ωστόσο, να υπονομεύσει έναν άλλο στρατηγικό στόχο.

Σε μια ύφεση της αγοράς, για παράδειγμα, υπάρχει η τάση για την εταιρική διοίκηση να βελτιώσει την κερδοφορία με τη μείωση των θέσεων εργασίας και την εφαρμογή πιο απαιτητικών αποτελεσμάτων απόδοσης σε επίπεδο μονάδας. Αυτό το πρότυπο δράσης αποτελεί στρατηγική, παρόλο που εκδηλώνει μια διάσταση μεταξύ οργανωτικού σχεδιασμού και σχέσεων εργοδότη-εργαζομένων. Όπως επισημαίνει ο Purcell (1994), ένας οργανισμός που ακολουθεί στρατηγική εξαγοράς και συρρίκνωσης μπορεί "λογικά" να υιοθετήσει μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνει την υποχρεωτική απόλυση των μη βασικών εργαζομένων και, για τον αναγνωρίσιμο πυρήνα εργαζομένων με σπάνια χαρακτηριστικά, ένα σύστημα αποζημίωσης που βασίζεται στα αποτελέσματα της απόδοσης.

Στην πράξη, η προσέγγιση με βάση τους πόρους προβλέπει μια έντονη διαφοροποίηση εντός των οργανισμών "μεταξύ εκείνων που διαθέτουν βασικές ικανότητες, γνώσεις και πολύτιμη

οργανωτική μνήμη και εκείνων που αντικαθίστανται ή απομακρύνονται ευκολότερα" (Purcell, 1999, σ. 36). Σε μια τέτοια περίπτωση, η επιχειρηματική στρατηγική και η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων μπορεί να "ταιριάζουν", αλλά, όπως επισημαίνει ο Legge (1995, σ. 126), αυτές οι πολιτικές και πρακτικές "αν και συνάδουν με μια τέτοια επιχειρηματική στρατηγική, είναι απίθανο να δημιουργήσουν δέσμευση των εργαζομένων" (1995, σ. 126). Έτσι, η επίτευξη του στόχου της "στενής προσαρμογής" της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τον στόχο της δέσμευσης και της συνεργασίας των εργαζομένων.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όσο δεσμευμένη και αν είναι μια ομάδα διευθυντών σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων (π.χ. η στρατηγική δέσμευσης ανθρωπίνων πόρων υπάρχουν εξωτερικές συνθήκες και εσωτερικές "διαρθρωτικές αντιφάσεις" που περιορίζουν τη δράση της διοίκησης (Streeck, 1987). Το είδος της ανάλυσης που διερευνάται εδώ συνοψίζεται ωραία από την απαισιόδοξη δήλωση του Hyman ότι "δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διαχείρισης αυτών των αντιφάσεων, παρά μόνο διαφορετικές διαδρομές προς τη μερική αποτυχία" (Thompson & McHugh, 2002, σ. 108).

## 2.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Κρίσιμο για την ανάπτυξη και την ευημερία μιας εταιρείας είναι η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλο που οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν πολλούς δρόμους προς αυτή την κατεύθυνση, ένας που συχνά δεν αναγνωρίζεται είναι η αξιοποίηση της μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Επί του παρόντος, πολλές εταιρείες αναγνωρίζουν την αυξανόμενη σημασία των ανθρωπίνων πόρων τους, αλλά λίγες τους αντιλαμβάνονται με στρατηγικούς όρους και με τρόπους απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως αποτέλεσμα, πολλές εταιρείες χάνουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω πρωτοβουλιών για την πρακτική των ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, υπάρχουν λίγες εταιρείες που δεν παραιτούνται από την ευκαιρία.

Η επιχείρηση θεωρείται ως ένας συνεκτικός οργανισμός, ο οποίος μαθαίνει να υιοθετεί ή να βρίσκει καλύτερους τρόπους να κάνει τα πράγματα ουσιαστικά ως απόκριση στο περιβάλλον του.

Το ερώτημα είναι λοιπόν τι πραγματικά πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να διατηρήσει ή να βελτιστοποιήσει την κατάστασή της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της. Πρέπει να επικεντρωθεί στην οικονομική της κατάσταση, στην τεχνολογία της ή στους ανθρωπίνους πόρους της; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει αρχικά να δούμε τι έχουν συμπεράνει άλλοι ερευνητές. Ο Barney (1991) προτείνει ότι, προκειμένου ένας πόρος να χαρακτηριστεί ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο πόρος πρέπει να προσθέτει αξία στην επιχείρηση, να είναι σπάνιος, να είναι αμίμητος και να μην είναι υποκατάστατος. Ο Wright, et al (1994) έχει δείξει ότι οι ανθρώπινοι πόροι πληρούν τα κριτήρια του Barney για να αποτελέσουν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Coff (1994) υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν βασική πηγή βιώσιμου πλεονεκτήματος λόγω της αιτιώδους ασάφειας και των συστηματικών πληροφοριών που το καθιστούν ανεπανάληπτο.

Ο Guest (1990) αναφέρει ότι αν η διοίκηση εμπιστεύεται τους εργαζομένους της και τους αναθέτει εργασίες με προκλήσεις, οι εργαζόμενοι σε αντάλλαγμα θα ανταποκριθούν με υψηλά κίνητρα, υψηλή δέσμευση και υψηλή επίδοση. Ο Gratton (1997) εντόπισε έξι παράγοντες επιτυχίας: τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες των προσληφθέντων, τις βασικές ικανότητες της διοικητικής ομάδας, τις φιλοδοξίες της ομάδας, την ικανότητά της να δημιουργεί και να διατηρεί συμμαχίες και την ενσωμάτωση της επιχείρησης σε ένα παγκόσμιο δίκτυο.

Με άλλα λόγια, η επιτυχία δεν εξαρτάται πρωτίστως από το μέγεθος του προϋπολογισμού ή τα προϊόντα που υποστηρίζουν τις τεχνολογίες -εξαρτάται πραγματικά από τις στάσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων- την ικανότητά τους να δημιουργούν δέσμευση και εμπιστοσύνη, να επικοινωνούν τις φιλοδοξίες τους και να εργάζονται σε σύνθετες σχέσεις.

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από οποιονδήποτε υφιστάμενο ή δυνητικό ανταγωνιστή, τότε μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από οποιουδήποτε υφιστάμενους ή δυνητικούς ανταγωνιστές και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής, τότε μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση έχει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney 1991).

Προκειμένου να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση πρέπει να κάνει μια επιλογή σχετικά με το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει να αποκτήσει και το πεδίο εντός του οποίου θα το επιτύχει. Η επιλογή του ανταγωνιστικού πεδίου ή του εύρους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορεί να διαδραματίσει ισχυρό ρόλο στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι αποσκοπεί στη δημιουργία μιας κερδοφόρας και βιώσιμης θέσης έναντι των δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό της επιχείρησης.

Ο Csikszent (1988) σημείωσε ότι αυτό που αποκαλούμε δημιουργικό δεν είναι ποτέ αποτέλεσμα μόνο της ατομικής δράσης- είναι προϊόν τριών κύριων διαμορφωτικών δυνάμεων: ενός συνόλου κοινωνικών θεσμών, ή πεδίου, που επιλέγει, από τις παραλλαγές που παράγονται από τα άτομα, εκείνες που αξίζει να διατηρηθούν, ενός σταθερού πολιτιστικού τομέα που θα διατηρήσει και θα μεταδώσει τις επιλεγμένες νέες ιδέες ή μορφές στις επόμενες γενιές και τέλος του ατόμου, που επιφέρει κάποια αλλαγή στον τομέα, μια αλλαγή που θα θεωρήσουν ότι είναι δημιουργικοί. Η δημιουργικότητα είναι ένα φαινόμενο που προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των τριών συστημάτων. Χωρίς έναν πολιτισμικά καθορισμένο τομέα δράσης στον οποίο είναι δυνατή η καινοτομία, το άτομο δεν μπορεί καν να ξεκινήσει. Και χωρίς μια ομάδα ομότιμων για να αξιολογήσει και να εγκρίνει την προσαρμοστικότητα της καινοτομίας, είναι αδύνατο να διαφοροποιηθεί αυτό που είναι δημιουργικό από αυτό που είναι απλώς στατιστικά απίθανο ή παράξενο (Dean 1998).

Οι Schuler και Jackson (1987) έχουν αντλήσει από τη συζήτηση του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τρεις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: την καινοτομία, τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους.

- Στρατηγική καινοτομίας: η πρωταρχική εστίαση εδώ είναι η ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών διαφορετικών από αυτά των ανταγωνιστών ή η προσφορά κάτι νέου και διαφορετικού. Ζωτικής σημασίας συστατικό στοιχείο κάθε στρατηγικής καινοτομίας είναι να διευρύνουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητές τους.
- Στρατηγική βελτίωσης ποιότητας: Η πρωταρχική εστίαση εδώ είναι η βελτίωση του προϊόντος και/ή των υπηρεσιών. Η βελτίωση της ποιότητας συχνά σημαίνει αλλαγή των



διαδικασιών παραγωγής με τρόπους που απαιτούν από τους εργαζόμενους να συμμετέχουν περισσότερο και να είναι πιο ευέλικτοι.

- Στρατηγική μείωσης του κόστους: Οι επιχειρήσεις συνήθως προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος.

Το ερώτημα είναι ποιος φέρνει την καινοτομία, την ποιότητα και τη στρατηγική μείωσης του κόστους στην επιχείρηση; Πιστεύεται ότι προέρχεται από τον κατάλληλο εργαζόμενο, ο οποίος παρακινείται από τις σωστές πρακτικές ανθρωπίνων πόρων.

## 2.5 Σχέση Μεταξύ των Πρακτικών Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, της Δέσμευσης των Εργαζομένων και της Ανάπτυξης του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου

Η πολυπλοκότητα και ο δυναμισμός του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου έχουν καταστήσει την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου σημαντική, αφού την έχει προσδιορίσει ως ένα από τα στοιχεία του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ΒΑΠ) (Barney, 1991). Έτσι, η σημασία του μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων ως συστημικό πλαίσιο στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου που οδηγεί στο ΒΑΠ δεν μπορεί να αγνοηθεί (Jackson et al., 2014). Οι Collins και Clark (2003) υποστήριξαν ότι ένας οργανισμός μπορεί να έχει αντίκτυπο στις "δεξιότητες, τη στάση και τη συμπεριφορά" ενός εργαζόμενου ώστε να είναι αποδοτικός στην εργασία του και να συμβάλει στους στόχους του οργανισμού μέσω της ανθρώπινης πρακτικής αξιοποίησης των πόρων (Sánchez, 2015). Υπάρχουν πολυάριθμες μελέτες στη βιβλιογραφία που δείχνουν την επίδραση των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, είτε συλλογικά είτε ατομικά, να έχουν θετική επίδραση στην επίδοση μιας επιχείρησης (Jiang et al., 2013).

Μια κοινή τάση στην εμπειρική βιβλιογραφία είναι ότι οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν θετικά την επίδοση της επιχείρησης μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων. Αν και, ορισμένες μελέτες απέτυχαν να συμφωνήσουν με αυτά τα ευρήματα. Ωστόσο, οι Jackson et al. (2014) και οι Emeagwal και Ogbonmwan (2018) διαπίστωσαν μια θετική



επιρροή του στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων στη συμπεριφορά των εργαζομένων και ότι αυτό οδήγησε περαιτέρω σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η μελέτη των Emeagwal και Ogbonmwan (2018) αποκάλυψε περαιτέρω ότι η ολιστική κατάρτιση των εργαζομένων ενισχύει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Οι Jiang et al. (2012) πρόσθεσαν ότι όταν μια επιχείρηση η οποία αναπτύσσει τις ανθρώπινες ικανότητες των εργαζομένων της, ενισχύει τη χρησιμότητα και την ικανότητα του εργαζομένου. Η μελέτη σημείωσε περαιτέρω ότι άλλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως η ασφάλεια της εργασίας, οι ανταμοιβές και τα κίνητρα, ενισχύουν το ηθικό των εργαζομένων και μειώνουν τον κύκλο εργασιών αυτών, ενώ τα μη άκαμπτα ωράρια εργασίας και η ομαδική μάθηση θα ενισχύσουν το ηθικό τους και την απόκτηση και μεταφορά νέων γνώσεων.

Οι Conway και Monks (2008) υποστήριξαν ότι η ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου μπορεί να επιτευχθεί με τη δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξη μέσω των συστημάτων μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το ΣΜΑΠ επηρέασε σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν σε μια πρόσφατη μελέτη του Emeagwal και Ogbonmwan (2018) που επιβεβαίωσαν τη θετική και άμεση επίδραση των πρακτικών "στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων" τόσο για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου όσο και για τη "δέσμευση των εργαζομένων".

## 2.6 Σύνδεση Μεταξύ του Βιώσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, της Δέσμευσης Των Εργαζομένων Και της Ανθρώπινης Ανάπτυξης Κεφαλαίου

Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζονται τρεις κατηγορίες στην έννοια του ανθρωπίνου κεφαλαίου (Cummins, 2009). Ορισμένοι θεωρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως έναν από πόρο ο οποίος είναι πιο παραγωγικός από οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να διαθέτει ένας οργανισμός (Nico et al., 2017), το οποίο περιλαμβάνει τις ενσωματωμένες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων (Gannon et al., 2015). Μια άλλη πτυχή το βλέπει από τη σκοπιά του πώς οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες συσσωρεύονται μέσω της επίσημης εκπαίδευσης ή της

εμπειρίας (Ployhart, 2010). Η τελευταία κατηγορία προέρχεται από την προοπτική του προσανατολισμού της παραγωγής. Επιπλέον, η διαδικασία κατά την οποία ένας εργαζόμενος εμπλέκεται στην κατάρτιση και την ανάπτυξη για να βελτιώσει την απόδοσή του αναπτύσσοντας την τεχνογνωσία του μέσω της ανάπτυξης του οργανισμού θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ανθρώπινο κεφάλαιο (Alnidawi, 2017).

Από την άποψη αυτή, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα μπορούσε να θεωρηθεί ως επένδυση μιας επιχείρησης που θα βελτιώσει τις ικανότητες των εργαζομένων τους για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οργανισμός που στοχεύει στην επίτευξη ΒΑΠ πρέπει να επενδύσει στους υπαλλήλους του για να έχουν όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον για να είναι αποτελεσματικοί και ευσυνειδητοί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Nico et al., 2017). Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου με την επίδοση της επιχείρησης και την επίτευξη ΒΑΠ έχει τεκμηριωθεί στην βιβλιογραφία (Hsu, & Wang, 2012).

Εξετάζοντας το θέμα από την οπτική της θεώρησης της επιχείρησης βάσει πόρων (resource-based view, RBV), η σιωπηρή γνώση που θα δώσει σε έναν οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα προέλθει από την εσωτερική ανάπτυξη (Chaudhry & Roomi, 2010). Όταν αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη ο εργαζόμενος θα έχει την αίσθηση ότι ανήκει στην εταιρεία και, με τη σειρά του, θα ενισχύσει τη δέσμευσή του στην εταιρεία. Η δέσμευση των εργαζομένων αναγνωρίζεται από το όταν ένας εργαζόμενος έχει πάθος για αυτό το οποίο κάνει και αισθάνεται ασφαλής και έτοιμος να επενδύσει στον εαυτό του με στόχο να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με την έρευνα των Alnidawi et al. (2017) ένας εργαζόμενος ο οποίος έχει θετικό συναισθηματικό δεσμό με την εταιρεία και είναι περήφανος που είναι μέλος της, θα είναι έτοιμος να συμβάλει τα μέγιστα στον οργανισμό για την επίτευξη της επιτυχίας.

Προηγούμενες μελέτες διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές εργασίας υψηλής επίδοσης (High-performance work practices, HPWPs) ενισχύουν τις γνώσεις ενός εργαζομένου και τις δεξιότητες του, και ότι η συμβολή του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων στην ενίσχυση της παραγωγικότητας έχει επίδραση στην επίδοση μιας επιχείρησης (Todericiu, & Stani, 2015). Επιπλέον, ενώ ορισμένες μελέτες διαπίστωσαν ότι η θετική επίδραση της ανάπτυξης του

ανθρωπίνου κεφαλαίου στην επίδοση του οργανισμού προδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Emeagwal & Ogbonmwan, 20018 – Sánchez et al., 2015 – Kadir et al., 2018) κάποιοι άλλοι διαπίστωσαν αρνητικές επιδράσεις της "δέσμευσης των εργαζομένων" στο ΒΑΠ (Yaseen, et al. 2016 –Khalique et al. 2015).

## 2.7 Διαμεσολαβητικός Ρόλος της Ανάπτυξης του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου και της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Οι πρακτικές εργασίας υψηλής επίδοσης αποτελούνται από διάφορα στοιχεία, όπως η στελέχωση, η ανταμοιβή και τα κίνητρα για τον εργαζόμενο, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, καθώς και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία αποσκοπεί να αναπτύξει τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τη συμπεριφορά του εργαζομένου που θα του επιτρέψουν να συνεισφέρει στην ανταγωνιστική στρατηγική του οργανισμού (Sánchez, et al., 2015). Με την έλευση της τεχνολογίας, ένας οργανισμός θα μπορούσε να επιδιώξει την ανάπτυξη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού -ωστόσο, χωρίς ένα ικανό και εκπαιδευμένο υπάλληλο για να θέσει σε χρήση αυτόν τον εξοπλισμό, ο σκοπός του οργανισμού μπορεί να μην επιτευχθεί (Fareed et al., 2016). Με άλλα λόγια, οι στόχοι και η αποστολή ενός οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων (Widodo, 2015). Η μοναδικότητα ενός οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων του (Zehir, 2016). Πιστεύεται ότι η οργανωτική επίδοση μπορεί να επιτυγχάνεται μόνο μέσω στρατηγικών μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι. Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της οργανωτικής επίδοσης. Παρόλο που η θετική επίδραση του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων στην ανθρώπινη ανάπτυξη του κεφαλαίου τεκμηριώνεται στη βιβλιογραφία, οι Posthuma et al. (2013) υποστήριξαν ότι οι στρατηγικές μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι μερικές και σπάνιες.

Η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων, που αναφέρονται εδώ ως "δέσμευση των εργαζομένων", πηγάζουν από τη συμπεριφορική άποψη ότι θα μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ των "στρατηγικών μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων " και του ΒΑΠ με την ενσωμάτωση της θεωρίας των κοινωνικών ανταλλαγών (Social Exchange Theory, SET). Έχει διαπιστωθεί στη βιβλιογραφία ότι η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου από κάθε οργανισμό θα έχει αποτέλεσμα στην επιχείρηση που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Miah, et al. 2013)

Στη μελέτη του Widodo (2015), επισημάνθηκε ότι η ενασχόληση με την πρόθεση εξεύρεσης μιας στρατηγικής τεχνικής που θα καθοδηγεί τον οργανισμό και τα προκύπτοντα συστήματα μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων υποδηλώνει ότι οι ανθρώπινοι πόροι περιορίζονται και πρέπει να προωθούν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η οικοδόμηση μιας ολόκληρης διάταξης εργασιακών συνεργασιών για τους στόχους και τις ανάγκες πρέπει να έχει μια δόση στρατηγικού μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων. Ομοίως, σε συντονισμό με την κοινωνική θεωρία των ανταλλαγών, οι στρατηγικές μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύουν τις πρακτικές βελτίωσης που ενισχύουν τα πειστικά καθήκοντα να αντιδράσουν με σημαντικό τρόπο (Bowen & Ostroff, 2004).

Σύμφωνα με τη θεωρία RBV, αποδεικνύεται ότι όταν ένας οργανισμός αναγνωρίζει μια προσέγγιση του μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, όπου ένα άτομο είναι κερδοφόρο ως περιουσιακό στοιχείο, με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, υπάρχει πιθανότητα η επιχείρηση να πρέπει να οργανώσει μακροπρόθεσμες επενδύσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων, της μάθησης και των περιορισμών του εργαζομένου. Αντίστοιχα, ο οργανισμός με παρόμοιο τρόπο, επικεντρώνεται στο να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στην κρίσιμη ανάγκη των εργαζομένων να είναι πάνω από το κέρδος. Στην περίπτωση αυτή, τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασίζονται στην ανάπτυξη (Macky & Boxall, 2007). Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις πρακτικές μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων που αναμένεται να βελτιώσουν το βαθμό ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και να διαμορφώσουν τις συνήθειες των εργαζομένων και τις συμπεριφορές για να ενδυναμωθούν οι οργανισμοί ώστε να επιτύχουν το σχέδιό τους (Jackson et al., 2014). Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται ότι έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα ισχυρό σύστημα που μπορεί να ενισχύσει και να κατευθύνει το βαθμό ικανότητας, καινοτομίας και εφευρετικότητας

των υπαλλήλων της, να τους αποκαλύψει ικανοποιητική συμπεριφορά και να οικοδομήσει την επάρκεια των εργαζομένων της, ώστε να τους ευθυγραμμίζει με τη στρατηγική της.

## 2.8 Πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στον Τραπεζικό Κλάδο

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ιδίως στις τράπεζες, τα σημαντικά άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι οι εργαζόμενοι (ανθρώπινο κεφάλαιο), οι πελάτες, τα εμπορικά σήματα και η ποιότητα (Marcinkowska 2013). Το ανθρώπινο κεφάλαιο νοείται ως το κεφάλαιο που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με έναν άνθρωπο (εργαζόμενο) -τις γνώσεις, την εμπειρία, την παρουσία και τον τρόπο που μπορεί να ενεργήσει σε μια τράπεζα. Λόγω των στόχων της μελέτης, οι εκτιμήσεις σε αυτόν τον τομέα θα περιορίζονται στο ρόλο του ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Στον χρηματοπιστωτικό τομέα, η έρευνα σχετικά με τη σημασία αυτού του στοιχείου του διανοητικού κεφαλαίου έχει διεξαχθεί από τη δεκαετία του 1990. Σύμφωνα με τον Canals (1993), οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας τράπεζας είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή. Ως αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήχθη την ίδια περίοδο από τους Bharadway et al. (1993), οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα των υπηρεσιών είναι: η εταιρική κουλτούρα, οι οικονομίες κλίμακας, η αξία του εμπορικού σήματος, η σύγχρονη τεχνολογία των πληροφοριών και η ικανότητα εφαρμογής της. Με τη σειρά τους, οι Devlin και Ennew (1997) επέστησαν την προσοχή στη σημασία της φήμης, της εικόνας και της ποιότητας των υπηρεσιών στην οικοδόμηση πλεονεκτήματος στον τραπεζικό τομέα. Η σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα στην ανταγωνιστική στρατηγική μιας τράπεζας τονίστηκε από τον Chen (1999), ενώ οι Hitt et al. (2001) έδειξαν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο παρουσιάζει καμπυλόγραμμη επίδραση (σχήμα u) και η μόχλευση του ανθρωπίνου κεφαλαίου έχει θετική επίδραση στην επίδοση.

Ο εικοστός πρώτος αιώνας έφερε νέες προκλήσεις που ο τραπεζικός τομέας έπρεπε να αντιμετωπίσει. Τα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να λαμβάνουν πολύ περισσότερο υπόψη την ψηφιοποίηση, τους νέους κανονισμούς και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των

πελατών. Η αποτελεσματική οικοδόμηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αυτή την εικονική πραγματικότητα δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα. Υπάρχει μια αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ που επισημαίνουν τη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου και της επίδοσης των τραπεζών.

Οι Meles et al. (2016) διαπίστωσαν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μεγαλύτερη ευεργετική επίδραση στην τραπεζική κερδοφορία από ό,τι τα άλλα στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου (διάρθρωτικό κεφάλαιο και φυσικό κεφάλαιο). Παρόμοια αποτελέσματα παρουσίασαν και οι Al-Musali και Ku Ismail (2016). Ο Adesina (2021) διερεύνησε την επίδραση του διανοητικού κεφαλαίου (και των συνιστωσών του) στην καταναλωτική, κοστολογική και τεχνική αποτελεσματικότητα των τραπεζών και διαπίστωσε ότι μόνο το ανθρώπινο κεφάλαιο σχετίζεται θετικά και με τα τρία μέτρα αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, το υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου συνδέεται θετικά με την επίδοση των τραπεζών. Μελέτες σχετικά με το ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου στον τραπεζικό τομέα έχουν διαπιστώσει ότι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους (Moharara et al. 2019). Όταν οι τράπεζες διαφοροποιούνται μακριά από τα περιουσιακά στοιχεία που αποφέρουν τόκους (δάνεια) σε δραστηριότητες που δεν αποφέρουν έσοδα από τόκους και σε μη κερδοφόρα περιουσιακά στοιχεία, πρέπει να διαθέτουν εξελιγμένους ανθρώπινους πόρους και δεξιότητες για να λαμβάνουν αποτελεσματικές επιχειρηματικές αποφάσεις σε αυτούς τους τομείς (Ahamed 2017).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα καλύπτει τα εναλλακτικά κανάλια διανομής μέσω των οποίων οι τράπεζες προσεγγίζουν τους πελάτες τους -όπως τα ΑΤΜ, τα υποκαταστήματα στο διαδίκτυο και οι κινητές συσκευές. Οι τράπεζες είναι σε θέση να προσεγγίσουν τους πελάτες τους σε εναλλακτικές πλατφόρμες χάρη των εφαρμογών που αναπτύσσουν τα εν λόγω υποκαταστήματα. Αρκετές επαναλαμβανόμενες εργασίες τόσο χειροκίνητες όσο και μη που εκτελούνταν προηγουμένως από ανθρώπους αντικαθίστανται πλέον από αυτοματοποιημένες μηχανές με προηγμένη τεχνολογία (Kaur et al. 2020).

Η κρίση COVID-19 έχει επιταχύνει την καινοτομία και την ψηφιοποίηση των διαδικασιών στον χρηματοπιστωτικό τομέα (Demirgüç-Kunt et al. 2021). Για να επιβιώσουν, οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν νέες δυνατότητες, νέες θέσεις εργασίας και νέες δεξιότητες (King 2018). Η νέα τάξη πραγμάτων θα απαιτήσει από τα ιδρύματα να είναι ευέλικτα και ανοιχτά, έτοιμα να εξερευνήσουν διαφορετικές επιλογές σε έναν αβέβαιο κόσμο.

Έχοντας ανταπεξέλθει στις πολυάριθμες προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, της διεθνοποίησης, της τριτογενοποίησης, της πληροφορικής, της αύξησης του ανταγωνισμού και της καινοτομίας, καθώς και των μεταβαλλόμενων καταναλωτικών προτύπων και συνηθειών, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν επίσης τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης της κοινωνίας.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Findikli, M.A.; Yozgat, U.; Rofcanin, Y. (2015) “Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs).” *Procedia Soc. Behav. Sci.* 2015, 181, 377–387
2. Emeagwal, L.; Ogbonmwan, K.O. (2018) “Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage”. *Acad. Strateg. Manag. J.*, 17, 1–9.
3. O’Reilly, C.A.; Pfeer, J. (2000)/ “Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People;” Harvard Business Press: Brighton, MA, USA,
4. Barney, J.B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Managment*, 17, 99–120.
5. Melville, N. & Kraemer, K.& Gurbaxani, V. (2004). “Review: Information Technology and Organizational Performance”: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*.
6. Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007) “Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages”. Oxford University Press, Oxford, 327
7. Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2013). “Application of VRIO framework for analysing human resources ‘role in providing competitive advantage’”. *Tourism & Management Studies*, 575-586
8. Boxall, P. & Purcell, J. (2003), “Strategy and Human Resource Management”, Palgrave Macmillan, Hampshire



9. Nankervis, A. R. (2000). "Human Resource Management Strategies as Competitive Advantage: A Case Example of the Hospitality Sector in Southeast Asia & the Pacific Rim", *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 111-133
10. Mello, Jeffrey A. (2002), "Strategic Human Resource Management", South-Western Publications
11. Beer, M. Spector, B. Lawrence, P. Mills, D.Q. & Walton, R. (1985), "Human Resource Management": A General Managers Perspective, Free Press, New York
12. Ulrich. D. (1997). "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results". Boston mass: Harvard university school press.
13. Snell, S. A./Youndt, M. A./Wright, P. M. (1996). "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management": Merging
14. Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact". Thousand Oaks, CA: Sage
15. Schuler, R. S. (1992): Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. In: *Organizational Dynamics* (Summer): 18-32.
16. Michie, J. & Sheehan, M. (2005). "Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage". *The International Journal of Human Resource Management*. 16. 445-464.
17. Purcell, J. and Ahlstrand, B. (1994). "Human Resource Management in the Multi-Divisional Company", Oxford University Press.
18. Devanna, M.A., Fombrun, C. & Tichy, N. 1981. Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, 9 (3): 51-68.

19. Cappelli, P. and Harbir S. (1992). "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management" in Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, eds. David
20. Monks, K. and McMackin, J. (2001). 'Designing and aligning an HR system'. Human Resource Management Journal, 11: 2, 57-72
21. Mintzberg, H & Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management.
22. Hendry, J. (2000), "Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice", Journal of Management Studies, Vol. 37 No.7, pp.955-77.
23. Colling, T. (1995), "Experiencing Turbulence: Competition, Strategic Choice and the Management of Human Resources in British Airways", Human Resource Management Journal, Vol. 5 No.5, pp.18-33
24. Cloke, K., & Goldsmith, J.(2002).The End of Management and The Rise of Organizational Democracy. New Delhi: Wiley-India
25. Thompson, Paul and McHugh, David (2002) Work Organizations: A Critical Introduction, Third Edition, Palgrave, New York
26. Gratton, B. (1996). "The Poverty of Impoverishment Theory: The Economic Weil-Being of the Elderly, 1890-1950." Journal of Economic History 56:39-61.
27. Csikszentmihaly, M., & Csikszentmihalyi, I. (1988). Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness. Cambridge: Cambridge University Press.

28. Jiang, K.; Takeuchi, R.; Lepak, D.P. (2013) “Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research”. *J. Manag. Stud*, 50, 1448–1480.
29. Jiang, K.; Takeuchi, R.; Lepak, D.P. (2013) “Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research”. *J. Manag. Stud.* 2013, 50, 1448–1480.
30. Nico, C.; Paltingca, I.; Acosta, C.; Eduardo, P. (2017) “Malagapo. towards valuable source of sustainable competitive advantage in oil & gas sector through strategic human capital management”. *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, 8, 126–137.
31. Ployhart, R.; Vandenberg, R. (2010) “Longitudinal research: The theory, design and analysis of change”. *J. Manag.* 2010, 36, 94–120.
32. Alnidawi, A.A.B.; Alshemery, A.S.H.; Abdulrahman, M. (2017) “Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability: Applied study in Jordanian telecommunications sector”. *J. Mgmt. Sustain.*, 7, 64
33. Alnidawi, A.A.B.; Alshemery, A.S.H.; Abdulrahman, M. (2017). “Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability”: Applied study in Jordanian telecommunications sector. *J. Mgmt. Sustain*, 7, 64
34. Todericiu, R.; Stani, A. (2015) “Intellectual capital—The key for sustainable competitive advantage for the SME’s sector. *Procedia Econ. Finance* 27, 676–681
35. Yaseen, S.G.; Dajani, D.; Hasan, Y. (2016). “The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies”. *Comput. Hum. Behav.* 62, 168–175

36. Khalique, M.; Jammu, M.A.; de Pablos, P.O. (2015) “Intellectual capital and performance of electrical and electronics SMEs in Malaysia”. *Int. J. Learn. Intellect. Cap.*, 12, 251–269
37. Sánchez, A.A.; Marín, G.S.; Morales, A.M.(2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Rev. Eur. Dir. Econ. Empresa*, 24, 138–148
38. Fareed, M.; Noor, W.S.; Isa, M.F.; Salleh, S.S. (2016). Developing human capital for sustainable competitive advantage: The roles of organizational culture and high performance work system. *Int. J. Econ. Perspect.* 2016, 10, 655–673
39. Zehir, C.; Gurol, Y.; Karaboga, T.; Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 2016, 235, 372–381.
40. Widodo, S.M. (2015) “The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages”. *Probl. Perspect. Manag.*, 13, 124–134.
41. Posthuma, R.A.; Campion, M.C.; Masimova, M.; Campion, M.A. (2013) “A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research”. *J. Manag.*, 39, 1184–1220
42. Miah, M.K.; Wali, M.F.I.; Islam, M.S. (2013) “Strategic human resource management practices and its impact on sustainable competitive advantage: A comparative study between western and Bangladeshi local firms”. *IJABM*, 1, 50–67.
43. Bowen, D.; Ostro, C. (2004) “Understanding, HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system”. *Acad. Manag. Rev.*, 29, 203–221

44. Macky, K.; Boxall, P. (2007). "The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects". *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 18, 537–567.
45. Marcinkowska, Monika. (2013). "Kapitał Relacyjny Banków". Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
46. Canals, J. (1993). "Competitive Strategies in European Banking". Oxford: Clarendon Press.
47. Bharadway, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John F. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". *Journal of Marketing* 57: 83–99
48. Devlin, J, and Christine E. (1997). "Understanding competitive advantage in retail financial services". *International Journal of Bank Marketing* 15: 73–82
49. Chen, Tser-yieth. (1999). "Critical Success Factors for Various Strategies in the Banking". *International Journal of Bank Marketing* 17: 83–92.
50. Hitt, Mi A., Bierman L, Katsuhiko S, and R. Kochhar. (2001). "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective". *The Academy of Management Journal* 44: 13–28.
51. Meles, A, C Porzio, C Sampagnaro, and V. Verdoliva. (2016). "The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance": Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management* 36: 64–74
52. Adesina, K. (2021). "How diversification affects bank performance: The role of human capital". *Economic Modelling* 94: 303–19.

53. M, Suryanarayan, S Keshari, A. Mitra, and A. Kumar Tiwari. (2019). “Intellectual capital and firm performance: Evidence from Indian banking sector”. *Applied Economics* 51: 6054–67
54. K., Navleen, Supriya L. Sahdev, M. Sharma, (2020). “Banking 4.0: ‘The Influence of Artificial Intelligence on the Banking Industry & How AI Is Changing the Face of Modern Day Banks’”. *International Journal of Management* 11: 577–85.
55. Demirgüç K, Pedraza A, and Ruiz-Ortega C. (2021). “Banking sector performance during the COVID-19 crisis”. *Journal of Banking & Finance* 133: 10630
56. King, Brett. (2018). *Bank 4.0, “Banking Everywhere, Never at a Bank”*. Singapore: Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd

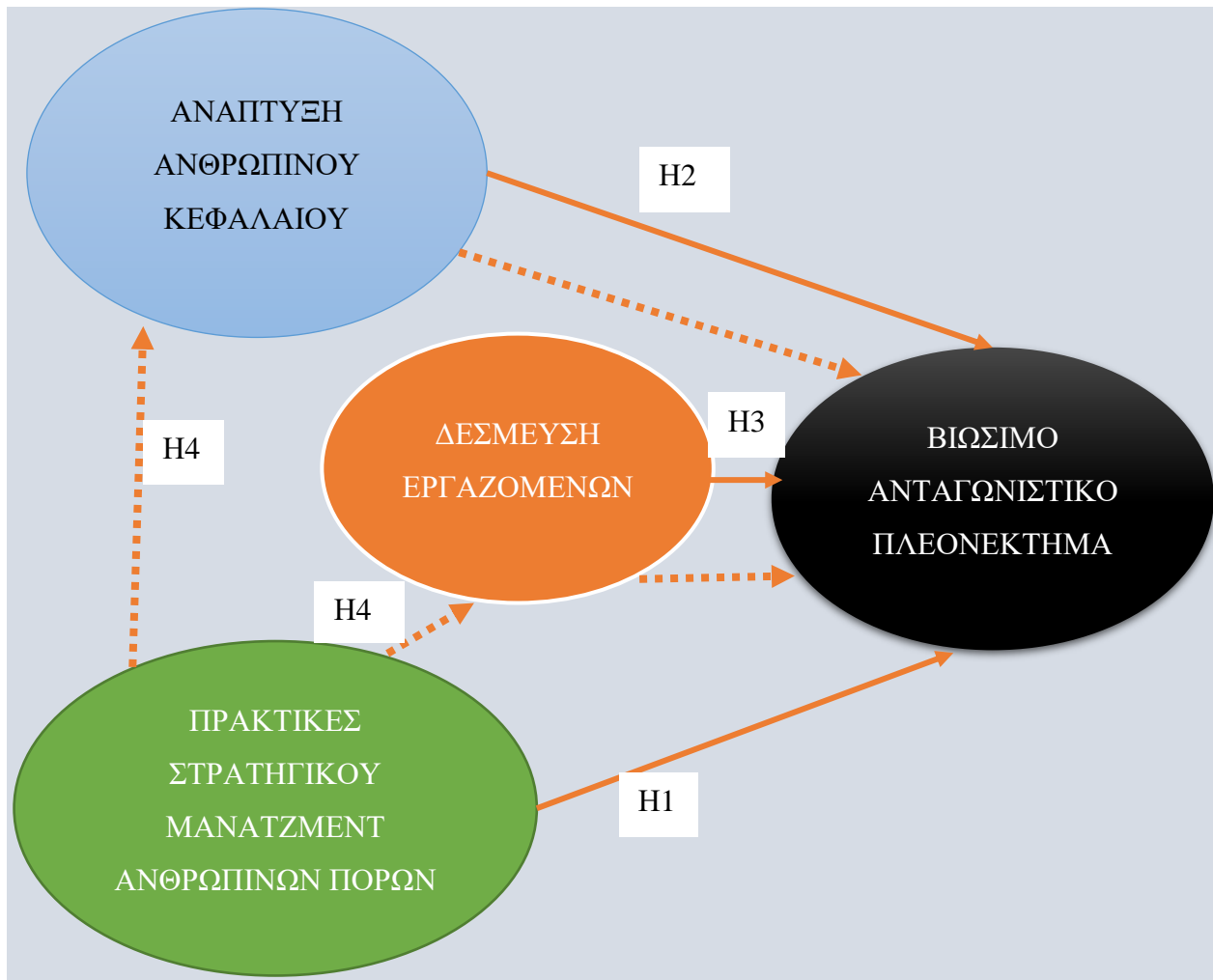
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Το Μοντέλο της Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα το μοντέλο που θα ακολουθηθεί και θα εφαρμοστεί στηρίζεται στο διάγραμμα 3.1, το οποίο υποδεικνύει τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Μια σχέση μεταξύ της στρατηγικής που αναπτύσσει ένας οργανισμός για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων του και του τρόπου με τον οποίο θα μπορούσε να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει επιτύχει, προτείνεται στο παρακάτω πλαίσιο, αξιολογώντας τη διαμεσολαβητική λειτουργία της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της δέσμευσης των εργαζομένων. Στη μελέτη μας, υποστηρίζουμε ότι οι στρατηγικές που αναπτύσσει ένας οργανισμός για το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων του καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνει στην αγορά, υποθέτοντας ότι η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η "δέσμευση των εργαζομένων" θα μεσολαβούν εν μέρει στη σχέση αυτή. Με άλλα λόγια, οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η δέσμευση των εργαζομένων θα έχουν γραμμική και έμμεση επίδραση στη βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μοντέλο μετρήθηκε με τέσσερις μεταβλητές (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018 - Saha, & Gregar, 2012 – Todericiu & Stani, 2015 – Kuncoro & Suriani, 2018 - Hamadamin & Atan, 2019):

- Πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΠΣΜΑΠ)
- Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Κεφαλαίου (ΑΑΚ)
- Δέσμευση των Εργαζομένων (ΔΕ)
- Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΒΑΠ)



Διάγραμμα 3.1: Προτεινόμενο μοντέλο

Τα στοιχεία για καθεμία από τις μεταβλητές προσαρμόστηκαν, τροποποιήθηκαν και κλιμακώθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (Likert, 1932) με τον εξής τρόπο:

- 1 = Διαφωνώ
- 2 = Διαφωνώ Λίγο
- 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ
- 4 = Συμφωνώ
- 5 = Συμφωνώ Πολύ



Η μεταβλητή ΠΣΜΑΠ μετρήθηκε με έξι ερωτήσεις, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου (ΑΑΚ), μετρήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις, η δέσμευση των εργαζομένων (ΔΕ) μετρήθηκε με τέσσερις ερωτήσεις και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ΒΑΠ) μετρήθηκε με τρεις ερωτήσεις. Επίσης στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν απαντήσεις σχετικές με γενικές – δημογραφικές ερωτήσεις.

### 3.2 Συλλογή Δεδομένων

Οι τέσσερις συστημικές εμπορικές τράπεζες (Τράπεζα Πειραιώς, Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Eurobank) και ειδικότερα οι εργαζόμενοι σε αυτές αποτέλεσαν τον πληθυσμό του δείγματός μας. Ένας από τους βασικούς περιορισμούς της παρούσας έρευνας ο οποίος θα αναλυθεί και παρακάτω ήταν η συγκέντρωση ενός αξιόπιστου αριθμού δείγματος το οποίο θα συμβάλει στην εγκυρότητα της έρευνας. Διανεμήθηκαν περίπου 120 ερωτηματολόγια σε εργαζομένους στις τέσσερις τράπεζες μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Από τα 120 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, 41 ερωτηματολόγια (34,16%) δεν επιστράφηκαν, ενώ το 65,833% απαντήθηκε. Ωστόσο, από τα 79 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν, κατά τη διάρκεια της κωδικοποίησης, 9 (11,39%) βρέθηκαν να είναι μη συμπληρωμένα, και αυτά αφαιρέθηκαν, αφήνοντας 70 ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν τελικά για την ανάλυση. Από την περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων προκύπτει το παρακάτω προφίλ των ερωτηθέντων του δείγματός μας (Πίνακας 3.1).

**Πίνακας 3.1: Δημογραφικά δεδομένα δείγματος**

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΦΥΛΟ</b>	Άνδρας	41	58,57%
	Γυναίκα	29	41,43%
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	21-30	4	5,7%
	31-40	28	40%
	41-50	26	37,14%
	Πάνω από 51	12	17,16%
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	Λύκειο	0	0%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	29	41,42%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών	37	52,86%
	Διδακτορικό δίπλωμα	4	5,7%
<b>ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	Ανώτατη Διοίκηση	12	17,14%
	Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού	44	62,85%
	Τμήμα Μάρκετινγκ	0	0%
	Τμήμα Προμηθειών	0	0%
	Τμήμα Οικονομικών & Διοίκησης	4	5,7%
	Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων	5	7,14%
	Τμήμα Επικοινωνίας	5	7,14%
<b>ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ</b>	Λιγότερο από 1 έτος	6	8,57%
	1 - 5 έτη	27	38,57%
	6 - 10 έτη	18	25,7%
	11 έτη και άνω	19	27,14%
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	Διευθυντικό Στέλεχος	33	47,14%
	Εκτελεστικός Υπάλληλος	37	52,86%

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Emeagwal, L.; Ogbonmwan, K. (2018). “Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage”. *Academy Strategy Managment*, 17, 1–9.
2. Saha, N., Gregar, A. (2012) “Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms”. *International Economics* 46, 1–5.
3. Todericiu, R.Stani A. (2015). “Intellectual capital—The key for sustainable competitive advantage for the SME’s sector”. *Procedia Economic Finance*, 27, 676–681.
4. Kuncoro,W., Suriani,W. (2018). “Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving.” *Asia Pacific Management Review*, 23, 186–1
5. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55.
6. Hamadamin, HH. and Atan T. (2019) The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability* 2019, 11(20), 5782

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 4.1 Περιγραφική Στατιστική

Παρακάτω δίνεται ο πίνακας (Πίνακας 4.1) ο οποίος αναλύει τη μέση τιμή, την επικρατούσα τιμή και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 4.1: Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΕΡΩΤΗΣΗ	Mean	Mode	Std. Deviation
<b>Πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΠΣΜΑΠ)</b>	Η επιλογή των εργαζομένων λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από την τράπεζα	4,21	4	0,700
	Η επιλογή των εργαζομένων δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητες του υποψηφίου να μαθαίνει εύκολα και γρηγορά	4,19	5	0,889
	Η επιλογή των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ικανότητα τους να αποδίδουν άμεσα καλά αποτελέσματα	4,34	5	0,720
	Οι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη τράπεζα έχουν σαφή πορεία σταδιοδρομίας	3,71	5	1,118
	Τα προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στις εμπειρίες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας	4,10	5	1,052
	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων	4,63	5	0,569

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΕΡΩΤΗΣΗ	Mean	Mode	Std. Deviation
<b>Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου (ΑΑΚ)</b>	Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στη συγκεκριμένη τράπεζα διαθέτουν υψηλή εξειδίκευση	4,53	5	0,675
	Οι εργαζόμενοι θεωρούνται οι καλύτεροι στην αγορά εργασίας	4,34	5	0,720
	Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί	3,90	3	0,871
	Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ειδικοί στην εργασία που επιτελούν	4,61	5	0,546
<b>Δέσμευση των εργαζομένων (ΔΕ)</b>	Είμαι αφοσιωμένος σε αυτή την τράπεζα	4,44	5	0,605
	Νοιάζομαι πραγματικά για το μέλλον αυτής της τράπεζας	4,71	5	0,542
	Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της τράπεζας είναι παρόμοιες	4,10	5	0,903
	Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της τράπεζας είναι και δικά μου προβλήματα	4,46	5	0,846
<b>Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΒΑΠ)</b>	Οι υπάλληλοι της τράπεζάς είναι ιδιαίτερα δημιουργικοί και καινοτόμοι	4,40	5	0,750
	Οι υπάλληλοι της τράπεζάς ασχολούνται ιδιαίτερα και είναι ευέλικτοι στις αλλαγές	4,09	5	0,880
	Οι υπάλληλοι της τράπεζας δείχνουν ενδιαφέρον για την ποιότητα και το αποτέλεσμα	3,86	5	1,094

Σχετικά με τη μεταβλητή *ΠΣΜΑΠ* παρατηρούμε ότι και οι 6 ερωτήσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνονται το ερωτηματολόγιο συγκεντρώνουν βαθμολογία με μέσο όρο ίσο με 4, με αυτό να σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες έχουν απαντήσει ότι συμφωνούν σχετικά με το ότι:

- η επιλογή των εργαζομένων λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από την τράπεζα
- η επιλογή δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητες των υποψηφίων

- η επιλογή εστιάζει στην ικανότητα του εργαζόμενου να αποδίδει άμεσα καλά αποτελέσματα
- οι εργαζόμενοι έχουν σαφή πορεία σταδιοδρομίας
- τα προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στην εμπειρία
- η αξιολόγηση της απόδοσης δίνει έμφαση στις εμπειρίες

Μια μικρή διαφοροποίηση σχετικά με τη μέση τιμή η οποία είναι 3,7 παρατηρείται στην ερώτηση που αναφέρεται στη σαφή πορεία σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

Στην επόμενη μεταβλητή, η *Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου* (ΑΑΚ), ο μέσος όρος των απαντήσεων λαμβάνει βαθμολογία περίπου 4,5 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν και συμφωνούν πολύ, πέραν της ερώτησης "οι εργαζόμενοι σε αυτήν τράπεζα ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί" η οποία λαμβάνει τιμή 3,9 και επικρατούσα τιμή 3 που σημαίνει ότι η πλειοψηφία απάντησε ότι ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με αυτή την ερώτηση.

Σχετικά με τη *Δέσμευση των Εργαζομένων*, η οποία αποτέλεσε την τρίτη μεταβλητή, επίσης παρατηρούνται υψηλές τιμές και συγκεντρώνονται γύρω από το 4,5 και στις τέσσερις ερωτήσεις. Η επικρατούσα τιμή είναι το 5 που σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πολύ.

Τέλος όσον αφορά το *Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, η οποία ήταν και η τελευταία μεταβλητή, σε όλες τις ερωτήσεις η επικρατούσα τιμή είναι το 5 και οι απαντήσεις λαμβάνουν μέση τιμή γύρω από το 4 με τους ερωτηθέντες να συμφωνούν.

## 4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας & Συσχέτισης

Ο έλεγχος αξιοπιστίας είναι ένα τεστ το οποίο μας βοηθά να ομαδοποιήσουμε τις ερωτήσεις σε μία μεταβλητή αφού πρώτα ελέγξουμε την αξιοπιστία αυτών (Πίνακας 4.2). Η αξιοπιστία ελέγχεται με το τεστ Cronbach's A, το οποίο θεωρεί ότι μία μεταβλητή, η οποία περιλαμβάνει μία ομάδα ερωτήσεων είναι αξιόπιστη όταν λαμβάνει βαθμολογία μεγαλύτερη από το 0,6. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε για τις τέσσερις μεταβλητές του μοντέλου μας οι οποίες ήταν:

- πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων (ΠΣΜΑΠ)
- ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου (ΑΑΚ)
- δέσμευση των εργαζομένων (ΔΕ)
- βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ΒΑΠ)

**Πίνακας 4.2: Έλεγχος αξιοπιστίας, τεστ Cronbach's A**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Πλήθος Ερωτήσεων</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΠΣΜΑΠ)</b>	6	0,799
<b>Ανάπτυξη του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου (ΑΑΚ)</b>	4	0,835
<b>Δέσμευση των Εργαζομένων (ΔΕ)</b>	4	0,88
<b>Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΒΑΠ)</b>	3	0,93

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του τεστ Cronbach A και χωρίς να αφαιρεθεί κάποια από τις υπάρχουσες ερωτήσεις προκειμένου να αυξηθεί ο δείκτης αξιοπιστίας καθώς οι τιμές που λήφθηκαν ήταν ικανοποιητικές, παρατηρούμε ότι τέσσερις μεταβλητές θεωρούνται αξιόπιστες και οι ερωτήσεις αυτών μπορούν να ομαδοποιηθούν. Η υψηλότερη συνάφεια στις ερωτήσεις αναφέρεται στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έπειτα στη δέσμευση των εργαζομένων, στη συνέχεια στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και τέλος στις πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης για τις τέσσερις μεταβλητές (Πίνακας 4.3). Ο δείκτης Pearson μας δείχνει αν μία μεταβλητή σχετίζεται θετικά ή αρνητικά με την άλλη. Αυτή

η συσχέτιση θεωρείται σημαντική όταν ξεπερνά είτε το 0,2 είτε το -0,2. Επίσης εξετάζεται και το επίπεδο σημαντικότητας για κάθε συσχέτιση της μεταβλητής.

**Πίνακας 4.3: Έλεγχος συσχέτισης των τεσσάρων μεταβλητών**

Correlations					
		ΠΣΜΑΠ	ΑΑΚ	ΔΕ	ΒΑΠ
ΠΣΜΑΠ	Pearson Correlation	1	,341**	,224*	,425**
	Sig. (2-tailed)		,004	,062	,000
	N	70	70	70	70
ΑΑΚ	Pearson Correlation	,341**	1	,372**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,004		,002	,001
	N	70	70	70	70
ΔΕ	Pearson Correlation	,224	,372**	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,062	,002		,000
	N	70	70	70	70
ΒΑΠ	Pearson Correlation	,425**	,404**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	70	70	70	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed).					

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Οι πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων επηρεάζονται θετικά από τη δέσμευση των εργαζομένων, το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανάπτυξη ανθρωπίνου κεφαλαίου καθώς και αντίστροφα.
- Η μεγαλύτερη συσχέτιση εντοπίζεται με το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εν μέρει μπορεί να υποστηριχθεί η πρώτη υπόθεση μας (H1).



- Το επίπεδο σημαντικότητας της παραπάνω δήλωσης είναι το 1% για την ανάπτυξη ανθρωπίνου κεφαλαίου και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο δηλώνει την πιθανότητα το συμπέρασμά μας να είναι λάθος.
- Η σχέση των πρακτικών στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων και οργανωσιακής δέσμευσης είναι στατιστικά σημαντική και υπολογίζεται στο 10%.
- Η δέσμευση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά και σημαντικά με την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οποία πρόκειται για την υψηλότερη θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, το οποίο δηλώνει την πιθανότητα το συμπέρασμα μας να είναι λάθος.
- Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συσχετίζεται θετικά αλλά και σημαντικά με όλες τις μεταβλητές σε επίπεδο σημαντικότητας 1% το οποίο δηλώνει την πιθανότητα το συμπέρασμά μας να είναι λάθος.

### 4.3 Έλεγχος Υποθέσεων

Παρακάτω δίνεται η σύνοψη των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης, η οποία θα οδηγήσει σε απόρριψη ή αποδοχή των υποθέσεων που ορίστηκαν (Πίνακας 4.4). Τα συγκεντρωτικά – αναλυτικά αποτελέσματα δίνονται στο παράρτημα της έρευνας.

**Πίνακας 4.4: Έλεγχος Υποθέσεων**

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	R Square	Beta	T- Value	Απόφαση
1 <sup>η</sup>	ΠΣΜΑΠ → ΒΑΠ	0,181	0,642	3,871***	Αποδοχή
2 <sup>η</sup>	ΑΑΚ → ΒΑΠ	0,163	0,518	3,639***	Αποδοχή
3 <sup>η</sup>	ΔΕ → ΒΑΠ	0,301	0,72	5,416***	Αποδοχή
4 <sup>η</sup>	ΠΣΜΑΠ → ΑΑΚ, ΔΕ → ΒΑΠ	0,415	0,566	4,27***	Αποδοχή
			0,419	2,751***	
			0,191	1,407	

Σύμφωνα με την παραπάνω παρουσίαση της γραμμικής παλινδρόμησης οι πρακτικές Στρατηγικού Μανάτζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων άσκησαν σημαντική, θετική και άμεση επίδραση στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (beta= 0,642, t = 3.871). Επομένως, η υπόθεση 1 έγινε δεκτή. Αυτό

σήμαινε ότι μια μοναδιαία αλλαγή στις πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων των Ελληνικών Τράπεζων θα επηρεάσει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά 0,642, ενώ θα διατηρήσει όλες τις άλλες μεταβλητές σταθερές.

Τα ευρήματα έδειξαν περαιτέρω ότι η 2<sup>η</sup> υπόθεση έγινε αποδεκτή ως αποτέλεσμα της σημαντικής θετικής και άμεσης επιρροής της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ( $\beta = 0,518$ ,  $t = 3.639$ ) και τη θετική και άμεση επίδραση της δέσμευσης των εργαζομένων στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ( $\beta = 0,72$ ,  $t = 5.416$ ) παρουσιάζοντας τον υψηλότερο συντελεστή.

Η υπόθεση 4 είχε ως στόχο να εξετάσει τη συνολική επίδραση των πρακτικών, της ανάπτυξης και της δέσμευσης στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υποδηλώνοντας έναν διαμεσολαβητικό ρόλο της ανάπτυξης ανθρωπίνου κεφαλαίου και της δέσμευσης των εργαζομένων μεταξύ ΠΣΜΑΠ και ΒΑΠ. Το υπόδειγμα είναι σημαντικό σε επίπεδο εμπιστοσύνης 1% με την ανάπτυξη ανθρωπίνου κεφαλαίου και τις πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα σημαντικότητας και επιρροής της εξαρτημένης μεταβλητής ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Henseler, J. (2017) “Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling”. *Journal Advertismnet*, 46, 178–192.
2. Fornell, C. David, F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal Markable Res.* 12-07

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 5.1 Συμπεράσματα

Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος μίας επιχείρησης αντιμετωπίζουν καθημερινά θέματα ανθρωπίνων πόρων και είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για τις αλληλεπιδράσεις εντός του τμήματός τους, αλλά και για τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων. Η πρωταρχική λειτουργία του μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων σήμερα, είναι να διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρωπίνου ταλέντου για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών ενός οργανισμού. Η χρήση των ανθρωπίνων πόρων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει ανάλυση των παραγόντων που είναι απαραίτητοι για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού.

Οι πρακτικές στρατηγικού μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η δέσμευση των εργαζομένων εξετάστηκαν ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα. Προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των εργαζομένων τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να εστιάσουν κατά κύριο λόγο στις πρακτικές στρατηγικού μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Οι οργανισμοί του δείγματος της έρευνας, δηλαδή οι 4 Ελληνικές Τράπεζες αποδείχθηκε ότι συγκαταλέγονται μεταξύ εκείνων των οργανισμών που έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι οι ανθρώπινοι πόροι κάνουν τη διαφορά στην απόδοση του οργανισμού. Οι οργανισμοί αυτοί αναγνωρίζουν τη σημασία των εργαζομένων στο να παρέχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις τους.

Το επίκεντρο της παρούσας έρευνας ήταν να εξεταστεί η επίδραση των πρακτικών στρατηγικού μανατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, της ανθρώπινης ανάπτυξης και της δέσμευσης των εργαζομένων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις τέσσερις Ελληνικές συστημικές τράπεζες. Οι τράπεζες όπως και κάθε άλλος επιχειρηματικός οργανισμός, αντιμετωπίζουν προκλήσεις στο δυναμικό και πολύπλοκο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι προκλήσεις, μεταξύ άλλων είναι συρρίκνωση του τραπεζικού συστήματος, η ηλεκτρονική τραπεζική, οι αλλαγές στις απαιτήσεις από την αγορά εργασίας και ο διεθνής ανταγωνισμός.

Διαπιστώνεται ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων έχει άμεση και θετική επίδραση στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματά μας ήταν σε συμφωνία με παρόμοιες προηγούμενες μελέτες όπου και διαπιστώθηκε ότι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί σε ένα τραπεζικό περιβάλλον. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το μέγεθος της επίδρασης των πρακτικών στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό. Συνεπώς, τα Ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα θα πρέπει να συνεχίσουν προς την ίδια κατεύθυνση τη στρατηγική τους για το μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων, ώστε να συμβαδίζουν με τις προκλήσεις του δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν επίσης ότι οι πρακτικές στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων θα επηρεάσουν θετικά την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπλέον, το στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων θα ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων, με συνέπεια να ενισχυθεί το ηθικό τους και θα είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Η άμεση επίδραση τόσο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου όσο και της δέσμευσης των εργαζομένων είναι σημαντικά για το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι και οι δύο μεταβλητές είχαν σημαντική και θετική επίδραση στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 5.2 Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσης μελέτης συμβάλλουν σημαντικά στη βιβλιογραφία σχετικά με τις πρακτικές Στρατηγικού Μανάτζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και τη βιωσιμότητα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, και διαπιστώνουν τον διαμεσολαβητικό ρόλο τόσο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και της δέσμευσης των εργαζομένων, οι οποίοι βρέθηκαν να είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί. Ο δυναμισμός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ο διεθνής ανταγωνισμός και οι αλλαγές στην αγορά εργασίας απαιτούν από τις τράπεζες να λειτουργήσουν όπως άλλοι οργανισμοί, ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Συμπερασματικά, τα ευρήματα της μελέτης συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου, στην απασχόληση, και στη βιβλιογραφία για ένα βιώσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Ελληνικές Τράπεζες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την παρούσα έρευνα και να ενισχύσουν το Μάνατζμεντ των Ανθρωπίνων Πόρων τους.

### 5.3 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελέτη αυτή αναγνώρισε έναν σημαντικό περιορισμό των ορίων στην εξήγησή της καθώς το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από ένα σχετικά μικρό δείγμα και βασίστηκε κυρίως στις απόψεις των εργαζομένων (κυρίως δείγμα) και όχι των διευθυντών ανθρωπίνων πόρων (μόνο 4), επομένως κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή περαιτέρω μελετών. Η μελέτη μας είναι παρόμοια με ορισμένες μελέτες σε κοινωνικές επιστήμες που έχουν διατομεακό σχεδιασμό και, ως εκ τούτου, είναι ανοικτή για περαιτέρω εξέταση της αιτιότητας.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι από τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης. Χωρίς αμφιβολία, οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Η υψηλή αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων συνδέεται στενά με την υψηλή απόδοση των επιχειρήσεων. Οι τράπεζες που στο παρελθόν είχαν καλές επιδόσεις και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν σημαίνει ότι και σήμερα θα έχουν τις ίδιες επιδόσεις. Επομένως, για να έχουν οι τράπεζες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να επικεντρωθούν στη μετατροπή των ταλέντων σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, οι τράπεζες που εστιάζουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να επικοινωνούν στα άτομα ότι είναι μία επιχείρηση που εστιάζει στο ταλέντο και την ανθρώπινη ικανότητα. Η δημιουργία ενός ικανού εργατικού δυναμικού, όπου οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ταιριάζουν με τους οργανισμούς τους, θεωρείται συχνά ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σημερινές επιχειρήσεις. Για τους οργανισμούς, ένα ικανό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό ελαχιστοποιεί τις δαπανηρές δαπάνες για τον κύκλο εργασιών και την επιλογή.

Σε επόμενες μελέτες μπορεί να προστεθεί ως μεταβλητές προς εξέταση συγκεκριμένες πρακτικές στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, όπως η διαχείριση ταλέντων, τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά κίνητρα και αν αυτά θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης η σύγκριση των Ελληνικών τράπεζων με άλλες τράπεζες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως προς την δυνατότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα αποτελούσαμε μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ 1<sup>Η</sup>**

##### **1.1 Πρακτικές Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (ΠΣΜΑΠ)**

- ΠΣΜΑΠ1: Η επιλογή των εργαζομένων λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από την τράπεζα
- ΠΣΜΑΠ2: Η επιλογή των εργαζομένων δίνει προτεραιότητα στις δυνατότητες του υποψηφίου να μαθαίνει εύκολα και γρήγορα.
- ΠΣΜΑΠ3: Η επιλογή των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ικανότητά τους να αποδίδουν άμεσα καλά αποτελέσματα.
- ΠΣΜΑΠ4: Οι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη τράπεζα έχουν σαφή πορεία σταδιοδρομίας.
- ΠΣΜΑΠ5: Τα προγράμματα κατάρτισης δίνουν έμφαση στις εμπειρίες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- ΠΣΜΑΠ6: Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων.

## **1.2 Ανάπτυξη του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου (ΑΑΚ)**

- ΑΑΚ1: Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στη συγκεκριμένη τράπεζα διαθέτουν υψηλή εξειδίκευση.
- ΑΑΚ2: Οι εργαζόμενοι θεωρούνται οι καλύτεροι στην αγορά εργασίας.
- ΑΑΚ3: Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί.
- ΑΑΚ4: Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ειδικοί στην εργασία που επιτελούν.
- 

## **1.3 Δέσμευση των εργαζομένων (ΔΕ)**

- ΔΕ1: Είμαι αφοσιωμένος σε αυτή την τράπεζα.
- ΔΕ2: Νοιάζομαι πραγματικά για το μέλλον αυτής της τράπεζας.
- ΔΕ3: Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της τράπεζας είναι παρόμοιες.
- ΔΕ4: Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα της τράπεζας είναι και δικά μου προβλήματα.
- 

## **1.4 Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (ΒΑΠ)**

- ΒΑΠ1: Οι υπάλληλοι της τράπεζας είναι ιδιαίτερα δημιουργικοί και καινοτόμοι.
- ΒΑΠ2: Οι υπάλληλοι της τράπεζας ασχολούνται ιδιαίτερα και είναι ευέλικτοι στις αλλαγές.
- ΒΑΠ3: Οι υπάλληλοι της τράπεζας δείχνουν ενδιαφέρον για την ποιότητα και το αποτέλεσμα



## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2<sup>Η</sup>**

### **1. Φύλο:**

- Άνδρας
- Γυναίκα

### **2. Ηλικία:**

- 21 – 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- Πάνω από 51

### **3. Επίπεδο εκπαίδευσης:**

- Λύκειο
- ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
- Διδακτορικό δίπλωμα

### **4. Τμήμα απασχόλησης:**

- Ανώτατη Διοίκηση
- Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού
- Τμήμα Μάρκετινγκ
- Τμήμα Προμηθειών
- Τμήμα Οικονομικών & Διοίκησης
- Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων
- Τμήμα Επικοινωνίας

**5. Έτη εμπειρίας:**

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1 - 5 έτη
- 6 - 10 έτη
- 11 έτη και άνω

**6. Επίπεδο απασχόλησης:**

- Διευθυντικό στέλεχος
- Εκτελεστικός υπάλληλος
- Άλλη θέση - παρακαλώ διευκρινίστε: \_\_\_\_\_

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

### Regression (1)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΠΣΜΑΠ <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,168	,501

a. Predictors: (Constant), ΠΣΜΑΠ

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,767	1	3,767	14,982	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,097	68	,251		
	Total	20,863	69			

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. Predictors: (Constant), ΠΣΜΑΠ

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,418	,699		2,027	,047
	ΠΣΜΑΠ	,642	,166	,425	3,871	,000

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

## Regression (2)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AAK <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,404 <sup>a</sup>	,163	,151	,507

a. Predictors: (Constant), AAK

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,401	1	3,401	13,242	,001 <sup>b</sup>
	Residual	17,463	68	,257		
	Total	20,863	69			

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. Predictors: (Constant), ΑΑΚ

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,862	,622		2,993	,004
	ΑΑΚ	,518	,142	,404	3,639	,001

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

### Regression (3)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΔΕ <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,549 <sup>a</sup>	,301	,291	,463

a. Predictors: (Constant), ΔE

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,288	1	6,288	29,336	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,575	68	,214		
	Total	20,863	69			

a. Dependent Variable: ΒΑΠ  
b. Predictors: (Constant), ΔE

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,927	,591		1,569	,121
	ΔE	,720	,133	,549	5,416	,000

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

## Regression (4)

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΑΑΚ, ΠΣΜΑΠ, ΔΕ <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644 <sup>a</sup>	,415	,388	,430

a. Predictors: (Constant), ΑΑΚ, ΠΣΜΑΠ, ΔΕ

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,654	3	2,885	15,592	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,210	66	,185		
	Total	20,863	69			

a. Dependent Variable: ΒΑΠ

b. Predictors: (Constant), ΑΑΚ, ΠΣΜΑΠ, ΔΕ

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,981	,766		-1,281	,205
	ΔΕ	,566	,134	,431	4,227	,000
	ΠΣΜΑΠ	,419	,152	,277	2,751	,008
	ΑΑΚ	,191	,136	,149	1,407	,164

a. Dependent Variable: ΒΑΠ