

ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

Πάτρα Μάιος 2025

ΚΟΙΝΟ ΜΕΤΑΠΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

στην

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

(ΤΛΧΔΕ)

«Διοίκηση, στρατηγική και προγραμματισμός

του τμήματος ανθρώπινων πόρων»

Συντάκτης:

(Αριθμός Μητρώου / Ονοματεπώνυμο / Τμήμα)

158722

ΛΕΡΙΚΟΣ ΣΠΥΡΟΣ

ΗΛΕ43

Επιβλέπων Α΄ Καθηγητής: Δασίλας Απόστολος





UNIVERSITY of NICOSIA

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού, ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού. Ο/Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



UNIVERSITY *of* NICOSIA

Επιτροπή Κρίσης

Α΄ Επιβλέπων Καθηγητής
Καθηγητής

Δασίλας Απόστολος

Β΄ Επιβλέπων

Τσουκάτος Ευάγγελος



UNIVERSITY of NICOSIA

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία, αποτελεί μια μεγάλη προσπάθεια και ολοκλήρωση ενός σημαντικού βήματος στην περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξή μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στάθηκαν στο πλευρό μου και πίστεψαν στις φιλοδοξίες μου.

Με την παρούσα παράγραφο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κο Δασίλα Απόστολο, για την άριστη συνεργασία και επικοινωνία που είχαμε.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά και το φιλικό μου περιβάλλον, που στάθηκαν δίπλα μου όλο αυτό το διάστημα και με υποστήριξαν στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της Διπλωματικής μου Διατριβής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους όσους με βοήθησαν συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια.



UNIVERSITY of NICOSIA

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εξετάζει πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, εστιάζοντας παράλληλα στη χρήση αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού, στην ποικιλομορφία των φύλων, την επιρροή των συνδικαλιστικών οργανώσεων και στις αντιλήψεις των εργαζομένων. Η έρευνα αυτή μας αποκαλύπτει μια ισορροπημένη κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών εργαζομένων, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ισότητα των φύλων σε διάφορους επαγγελματικούς ρόλους. Η μελέτη για την διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσης και την αντιμετώπιση των διαφορών των γενεών τονίζει την σημασία των προσαρμοσμένων προγραμμάτων διαχείρισης ταλέντων και σχεδιασμού διαδοχής. Η σημασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων όπως και των δίκαιων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού τονίζεται ιδιαίτερα, μέσω της σχετικά υψηλής συμμετοχής σε συνδικάτα μεταξύ των συμμετεχόντων. Η μελέτη δεν βρίσκει σημαντική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων και της χρήσης αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού. Τα ευρήματα παρέχουν πρακτικές συνέπειες για την εφαρμογή πρωτοβουλιών ανταλλαγής γνώσεων και την συνεργασία με συνδικαλιστικές οργανώσεις, για την προώθηση της διαφορετικότητας των φύλων και την αντιμετώπιση των διαφορών των γενεών, στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα προκειμένου να αναπτυχθούν ολοκληρωμένες στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτούς τους τομείς.

Λέξεις – Κλειδιά

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αντιλήψεις εργαζομένων, ποικιλομορφία των φύλων, συνδικαλιστικές οργανώσεις, αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού.



UNIVERSITY of NICOSIA

«Διοίκηση, στρατηγική και προγραμματισμός
του τμήματος ανθρώπινων πόρων»

ΛΕΡΙΚΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Abstract

This thesis examines human resource management practices in the accounting, banking and finance sectors, focusing on the use of human resource analytics, gender diversity, the influence of trade unions and employee perceptions. This research will reveal a balanced distribution between female and male employees, highlighting the need for gender equality in various professional roles. The study on facilitating knowledge transfer and addressing generational differences highlights the importance of tailored talent management and succession planning programs. The importance of collective bargaining as well as fair human resource practices is particularly highlighted, through the relatively high union membership among the participants. The study does not find a significant relationship between employee perceptions of the effectiveness of the talent management system and the use of human resource analytics. The findings provide practical implications for implementing knowledge-sharing initiatives and working with trade unions to promote gender diversity and address generational gaps in the accounting, banking and finance sectors. Further research is needed to develop comprehensive strategies for effective human resource management in these sectors.

Keywords



UNIVERSITY of NICOSIA

Human resource management, employee perceptions, gender diversity, trade unions, human resource analyses.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Κατάλογος Εικόνων/Σχημάτων.....	7
Κατάλογον Πινάκων.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ	
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	15
2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων	
Πόρων.....	15
2.2	
Ανταγωνισμός.....	21
2.3 Στρατηγική	
ΔΑΠ	
.....	22
2.4 Προγραμματισμός	
ΔΑΠ.....	28
2.5 Το εύρος του προγραμματισμού Ανθρωπίνων	
Πόρων.....	30



UNIVERSITY of NICOSIA

2.6 Αναλύοντας το Περιβάλλον.....	31
2.7 Οργάνωση, Συμπεριφορά και Κουλτούρα.....	32
2.8 Αριθμός και δεξιότητες εργαζομένων.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	38
3.1 Εισαγωγή.....	38
3.2 Σχεδιασμός Έρευνας.....	39
3.3 Επιλογή Συμμετεχόντων.....	40
3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	44
4.1 Περιγραφική Ανάλυση.....	44
4.2 Επαγωγική Ανάλυση.....	48
4.2.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1.....	48
4.2.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2.....	52
4.2.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3.....	56
4.2.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4.....	58



UNIVERSITY of NICOSIA

4.2.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5.....	62
4.2.6 Ερευνητικό Ερώτημα 6.....	64
4.2.7 Ερευνητικό Ερώτημα 7.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
.....70	
5.1 Γενικά	
Συμπεράσματα.....	70
5.2	
Συζήτηση.....	71
5.3 Σύνοψη	
διατριβής	
.....72	
5.4 Συμπεράσματα	
Επίλογος.....	74
5.4.1 Ερευνητικοί	
Περιορισμοί.....	74
5.4.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	74
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο	
έρευνας.....	86
Παράρτημα Β: Πίνακας αντιστοίχισης στοιχείων και στόχων ερωτηματολογίου	
έρευνας.....	93



UNIVERSITY of NICOSIA

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1.....	50
Γράφημα 2.....	51
Γράφημα 3.....	52
Γράφημα 4.....	54
Γράφημα 5.....	55
Γράφημα 6.....	57
Γράφημα 7.....	60
Γράφημα 8.....	61
Γράφημα 9.....	61
Γράφημα 10.....	64
Γράφημα 11.....	66
Γράφημα 12.....	68



UNIVERSITY of NICOSIA

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας

1	44
---------	----

Πίνακας

2	45
---------	----

Πίνακας

3	46
---------	----

Πίνακας 4 Απάντηση πρώτου ερευνητικού

ερωτήματος.....	49
-----------------	----

Πίνακας 5 Απάντηση δευτέρου ερευνητικού

ερωτήματος.....	53
-----------------	----

Πίνακας 6 Απάντηση τρίτου ερευνητικού

ερωτήματος.....	57
-----------------	----

Πίνακας 7 Απάντηση τέταρτου ερευνητικού

ερωτήματος.....	59
-----------------	----

Πίνακας 8 Απάντηση τέταρτου ερευνητικού

ερωτήματος.....	63
-----------------	----

Πίνακας 9 Απάντηση πέμπτου ερευνητικού

ερωτήματος.....	65
-----------------	----



UNIVERSITY of NICOSIA

Πίνακας 10 Απάντηση έβδομου ερευνητικού

ερωτήματος.....68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 . ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία 30 χρόνια το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα με καθοριστικές συνέπειες στην διοίκηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό. Στόχων των επιχειρήσεων είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και τέλος η αποδοτικότητα. Για την επίτευξη των παραπάνω κλειδί είναι οι εργαζόμενοι (ως προσωπικότητες, ικανότητες, γνώσεις, αξίες, δεξιότητες, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους της στόχους. Οι γνώσεις, τα προσόντα και η διάθεση του ανθρώπινου παράγοντα, η ικανοποίηση που απολαμβάνουν από την εργασία τους, ο ενθουσιασμός τους, η συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης, επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, την εικόνα και την φήμη που προβάλλει, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και εν κατακλείδι την βιωσιμότητά της. Στην παρούσα εργασία θα παρουσιάσουμε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τον σημαίνοντα ρόλο της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στην αξιολόγηση και αξιοποίηση του προσωπικού στους τραπεζικούς, χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς τομείς. Ο άνθρωπος παράγοντας και η ανάδειξή του σε επιχειρήσεις που έχουν ως κύριο αντικείμενο εργασίας τους την παροχή υπηρεσιών θα δημιουργήσει ένα ισχυρό στρατηγικό πλεονέκτημα για αυτές.



UNIVERSITY of NICOSIA

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των εργαζομένων ή των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Ως κόστος εργασίας λαμβάνεται υπόψη το μισθολογικό κόστος, το οποίο αφορά στις εργοδοτικές εισφορές (για τους εργαζόμενους) και στις δαπάνες που πραγματοποιεί ο εργοδότης και αφορούν έμμεσα αυτή καθαυτή την εργασία. Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10% του αντίστοιχου στη Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Το μέσο ωριαίο κόστος εργασίας στην Ευρώπη των 28 κρατών είναι 25.40€. Όμως οι διαφορές μεταξύ των κρατών είναι σημαντικές. Για παράδειγμα, στη Βουλγαρία είναι 4.40€, στην Ελλάδα 14.20€, στη Δανία 42€, ενώ στη Νορβηγία ξεπερνά τα 50€. (βλέπε www.komep.gr/m-article/7d956490-ff2b-11e9-95d7-3ed1504937da/).

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χώρο της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές. Δημιουργούν κάθε φορά μιας βραχείας διάρκειας πραγματικότητα, με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική, τις πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών ή της (βραχείας) πραγματικότητας απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης – δηλαδή των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται κι ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης αυτών των ανθρώπων. Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αλλαγές/συνθήκες αφορούν ή είναι:

- Αυξημένος έως οξύς ανταγωνισμός επιχειρήσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Συρρίκνωση ή ανάπτυξη/ μεγέθυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών).
- Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- Εθνική/Ευρωπαϊκή νομοθεσία.



UNIVERSITY of NICOSIA

- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλλο, εκπαίδευση, ικανότητες).
- Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/τμημάτων.
- Αλλαγές στις επιθυμίες και απαιτήσεις του πελάτη, για ποιοτικές υπηρεσίες-προϊόντα.
- Τεχνολογία τροφίμων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- Τεχνολογία αυτοματοποίησης παραγωγικών διαδικασιών.
- Διαφορετικά/ νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Επιχειρηματική Αριστεία, Εξυπηρετική Αριστεία (service excellence)).
- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ανά κλάδο οικονομίας (αριθμός και μέγεθος επιχειρήσεων, εποχικότητα εργασιών, βαθμός αυτοματοποίησης παραγωγικών διαδικασιών, επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας ή κεφαλαίου, κ. ά.).

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

- Η σύγχρονη και ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία αυτοματοποιημένων παραγωγικών διαδικασιών απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων και την κατάργηση άλλων, επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.
- Οι συγχωνεύσεις, συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως, καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων – διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους. Ακόμη επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.
- Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο



UNIVERSITY of NICOSIA

εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφιστάμενων θέσεων εργασίας.

- Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων σε σταθερή βάση, (πενθήμερο εβδομαδιαίως, 8 ώρες ημερησίως), μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης, μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος, απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής, περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση, διαφοροποιούν (ή και μειώνουν ακόμη) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη, επιλογή κι αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στην αγορά εργασίας αλλά και μέσα στην ίδια επιχείρηση, επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Η εθνική νομοθεσία, αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης επιβάλλουν όρους οι οποίοι καθορίζουν ή επηρεάζουν όσες αποφάσεις αλλά και διαδικασίες αφορούν τις προσλήψεις, απολύσεις, την εκπαίδευση, την υγιεινή, ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών, σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων, επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψήφιους, να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της και να αυξήσει ή βελτιώσει το βαθμό παρακίνησης ή αφοσίωσής (τους).
- Παρομοίως, τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας κι εξυπηρέτησης των πελατών. Ακόμη, επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης – που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά – και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.
- Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και στα ενδιαφέροντα των εργαζομένων αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής και απασχόλησης) περισσότερο ανθρωπο- ή εργατο- κεντρικά. Διευρυμένες άδειες και παροχές για σπουδές, άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών



UNIVERSITY of NICOSIA

σταθμών, ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα κινήτρων, προγράμματα συμμετοχής στα οφέλη/ κέρδη της επιχείρησης, δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή, κ. ά. είναι μερικά από τα στοιχεία τέτοιων συστημάτων.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που εμφανίζεται σε όλες τις οργανώσεις και έχει ως στόχο να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τις δραστηριότητες εκείνες που αφορούν την αποτελεσματική οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Οι οργανώσεις οφείλουν να θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό το πιο πολύτιμο «περιουσιακό στοιχείο» και για τον λόγο αυτό τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στη διοίκησή του. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων συνιστά ένα πολύπλοκο και εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα, διότι ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του προσωπικότητα, αδυναμίες, προτερήματα και επιθυμεί να ικανοποιήσει εντελώς διαφορετικές ανάγκες.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) αφορά μια σειρά από ενέργειες που αναφέρονται μεταξύ άλλων, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην επιλογή, την προσέλευση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την παρακίνηση, την επικοινωνία, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αλλά το πλέον σημαντικό για τις ιδιότητες των οργανώσεων είναι η διατήρησή τους για την επίτευξη της συνέχειας και της βέλτιστης παραγωγικότητας. Τα τελευταία χρόνια στις βασικές αυτές λειτουργίες έχουν προστεθεί και άλλα εργαλεία, όπως η κοινωνική ευθύνη των εργαζομένων, η διαπολιτισμική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το διαδίκτυο και η διοίκηση της γνώσης. Σήμερα οι αποκαλούμενοι εργάτες της γνώσης είναι αυτοί που το κύριο αντικείμενό τους αφορά την παραγωγή και την ερμηνεία των πληροφοριών και που προσθέτουν αξία στην οργάνωση με τη χρήση του μυαλού τους. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί το βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού και είναι ουσιαστικά «η οικονομική και παραγωγική δυναμική της γνώσης, της εμπειρίας και των ενεργειών των εργαζομένων» (όπως αναφέρουν οι Kinicki και Williams, 2017:348).



UNIVERSITY of NICOSIA

Η παρούσα διπλωματική εξετάζει τον ρόλο της στρατηγικής, της διοίκησης και του προγραμματισμού στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων (HR) των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στους τομείς της τραπεζικής, της λογιστικής και των χρηματοοικονομικών. Η παρούσα διπλωματική διερευνά τόσο την συμβολή του SHRM στην οργανωτική ανάπτυξη, όσο και την σχέση μεταξύ του HRM και των βασικών λειτουργιών της διαχείρισης, όπως η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η απόδοση και αξιολόγηση εργαζομένων, η ανάπτυξη πολιτικής και τα συστήματα αμοιβών. Ακόμα με την μελέτη αναλύουμε την επίδραση που έχουν οι εργασιακές σχέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και θα παράσχει προτάσεις για την καλυτέρευση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς της λογιστικής, της τραπεζικής και των χρηματοοικονομικών.

Οι τομείς των λογιστικών, της τραπεζικής και των χρηματοοικονομικών, λόγω της ταχείας εξέλιξης και του γεγονότος ότι το περιβάλλον διαρκώς μεταβάλλεται, χαρακτηρίζεται από παράγοντες όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση και τα διαρκώς μεταβαλλόμενα νομικά πλαίσια (Mihail & Kloutsiniotis, 2016). Επομένως η πλοήγηση σε πολύπλοκα χρηματοοικονομικά συστήματα από επαγγελματίες υψηλής ειδίκευσης είναι αναγκαία (Kumar & Chakraborty, 2013). Η λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) παίζει κεντρικό ρόλο έτσι ώστε οι οργανισμοί να μπορέσουν να προσελκύσουν, εκπαιδεύσουν και διατηρήσουν εξειδικευμένα talenta έτσι ώστε να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Armstrong & Taylor, 2020).

Σκοπός της SHRM είναι να ευθυγραμμίσει τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού με τις πρακτικές και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί, με στόχο την βελτιστοποίηση της απόδοσής του (Ulrich & Dulebohn, 2015). Η αποτελεσματικότητα της SHRM έγκειται στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών HR προσαρμοσμένων στην σύγχρονη εποχή και στις ευκαιρίες που αυτή δίνει (Purce, 2014). Όσον αφορά τις στρατηγικές πρόσληψης για την προσέλκυση υποψηφίων υψηλής εξειδίκευσης, αυτές πρέπει να είναι στοχευμένες στο κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό (Kumar & Chakraborty, 2013). Ακόμη απαιτούνται ισχυρά συστήματα αξιολόγησης και διαχείρισης απόδοσης για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρό κίνητρο και αφοσίωση στην εργασία τους και ότι οι γνώσεις και δεξιότητές τους ενημερώνονται διαρκώς (Strohmeier & Piazza, 2015).



UNIVERSITY of NICOSIA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) μπορεί να μην είναι η βάση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι όμως η βάση όλων των διοικητικών λειτουργιών. Στην ουσία, μπορεί να βασίζεται μια επιχείρηση ότι έχει ένα προϊόν που είναι μοναδικό, όπως η ηλεκτρική σκούπα Dyson, ή στον εντοπισμό μιας μικρής εξειδικευμένης αγοράς που ως τότε κανείς δεν είχε προσέξει, όπως στην περίπτωση της Saga Services, ή στην απόκτηση των απαραίτητων κεφαλαίων, όπως η προσφορά του Λονδίνου για την διοργάνωση των Ολυμπιακών αγώνων. Η βάση της διοίκησης παραμένει η ίδια, δηλαδή πώς θα κάνουν οι άνθρωποι της επιχείρησης τα πράγματα να συμβούν με παραγωγικό τρόπο, έτσι ώστε τα άτομα όσο και η επιχείρηση να ευημερούν.



UNIVERSITY of NICOSIA

Ο ρόλος των λειτουργιών της ΔΑΠ εξηγείται με βάση τους κύριους σκοπούς που επιδιώκει. Τα στελέχη της ΔΑΠ έχουν ως πρώτο μέλημα να εξασφαλίσουν ότι η επιχείρηση, προκειμένου να χρησιμοποιήσει τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους, θα είναι κατάλληλα στελεχωμένη. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό οργανωτικών δομών, τον προσδιορισμό των τύπων συμβάσεων βάσει των οποίων θα εργάζονται διάφορες ομάδες εργαζομένων, πριν τη προσέλκυση, την επιλογή και την ανάπτυξη ανθρώπων για την κάλυψη συγκεκριμένων ρόλων, δηλαδή ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες που να παρέχουν τις υπηρεσίες του όποτε χρειάζεται η επιχείρηση. Θεωρείται επιτακτική ανάγκη για την επιχείρηση, με σκοπό να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας, να στρατολογήσει και να διατηρήσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, στο οποίο θα προσφέρει τα αναγκαία οικονομικά κίνητρα, με βάση τους διαθέσιμους πόρους. Επομένως τα ελκυστικά πακέτα απασχόλησης και η ανάπτυξή τους είναι σημαντικά έτσι ώστε να διατηρείται το απαραίτητο επίπεδο εργασιακών δεξιοτήτων και να απομακρύνονται όσοι κριθούν ότι δεν έχουν πλέον κάποιον ενεργό ρόλο στον οργανισμό. Επειδή η αγορά εργασίας γίνεται ολοένα και δυσκολότερη, άλλο τόσο δύσκολο είναι ένας οργανισμός να βρει και μετέπειτα να διατηρήσει τους ανθρώπους που χρειάζεται, έτσι ώστε να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην παροχή πολύτιμων ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης, στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών πακέτων και στην εξασφάλιση μιας καθόλα ικανοποιητικής εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό. Δηλαδή, έχουν ως βασική επιδίωξη την διαφοροποίησή τους και την τοποθέτησή τους στην αγορά εργασίας απέναντι στους ανταγωνιστές τους, κάνοντας σωστή διαχείριση της φήμης τους ως εργοδότες, πραγματοποιώντας ενέργειες ενίσχυσης της επωνυμίας τους ως εργοδοτών και προσπαθώντας να είναι αναγνωρίσιμοι ως εργοδότες επιλογής (‘employers of choice’). Σε πολλούς οργανισμούς, ιδιαίτερα σε αυτούς που τα συνδικάτα παίζουν σημαντικό ρόλο, τα στελέχη της ΔΑΠ διαπραγματεύονται με τους εργαζόμενους τη βελτίωση της απόδοσης. Η επίτευξη των στόχων απόδοσης απαιτεί από τους ειδικούς της ΔΑΠ να επεμβαίνουν και να τιμωρούν τους εργαζόμενους των οποίων η συμπεριφορά και τα επίπεδα απόδοσης δεν είναι ικανοποιητικά. Οι παροχές υγείας μπορούν επίσης να παρέχουν ια εποικοδομητική υποστήριξη σε ανθρώπους, των οποίων η απόδοσή τους, λόγω κάποιας ασθένειας ή προσωπικού προβλήματος έχει μειωθεί κάτω των δυνατοτήτων τους. Θα πρέπει να υπάρχει



UNIVERSITY of NICOSIA

επίσης ένα εύρος κινήτρων συμμετοχής για την αύξηση του επιπέδου δέσμευσης και στην ανάπτυξη νέων ιδεών.

Μια ακόμη ομάδα κεντρικών στόχων για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με τον ρόλο που παίζει η λειτουργία της ΔΑΠ στην αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών. Συνήθως οι αλλαγές είναι συνεχείς, προερχόμενες από την ανάγκη τόσο για καινοτομία, όσο και από προσδιορίσιμες περιβαλλοντικές πιέσεις. Κάποιες φορές η αλλαγή είναι απλά δομική, οπότε απαιτεί εισαγωγή νέων ανθρώπων σε συγκεκριμένους ρόλους και αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων. Κάποιες άλλες φορές πάλι, είναι αναγκαία η αλλαγή κουλτούρας, για να αλλάξουν φιλοσοφίες, στάσεις και μακροχρόνια υπάρχουσες οργανωτικές νόρμες. Οι βασικές δραστηριότητες της ΔΑΠ περιλαμβάνουν την προσέλκυση και ανάπτυξη εργαζομένων με τις απαραίτητες ηγετικές ικανότητες προκειμένου να κινήσουν τη διαδικασία αλλαγής, την απασχόληση φορέων αλλαγής για να ενθαρρύνουν την αποδοχή αλλαγής και την δημιουργία συστημάτων ανταμοιβών για να υποστηρίξουν την διαδικασία αλλαγής (UKCES 2012).

Ένας άλλος τύπος σκοπών εστιάζει στην υποστήριξη της επίτευξης των διαχειριστικών σκοπών. Επομένως η ανάγκη έγκειται στο να διατηρούνται ακριβή και αναλυτικά δεδομένα για κάθε εργαζόμενο, να καταγράφονται οι παρουσίες και η εκπαίδευσή τους, τα επιτεύγματά τους σε όρους απόδοσης, τα προσωπικά τους στοιχεία και οι συνθήκες και όροι της απασχόλησής τους. Οι επιχειρήσεις βέβαια πρέπει να συμμορφώνονται με συγκεκριμένους νόμους, όπως η πληρωμή νομικά και επαγγελματικά, με μηνιαίες αριθμημένες αποδείξεις για όλους τους εργαζόμενους. Η ανάγκη των ρυθμίσεων που υπάρχει αφορούν τις κρατήσεις φόρων για τα ασφαλιστικά ταμεία, τη συμμετοχή στην πληρωμή συντάξεων και την καταβολή επιδόματος μητρότητας, όπως και η πληρωμή επιδομάτων μητρότητας και πατρότητας. Επιπλέον νομικές απαιτήσεις έχουν να κάνουν με την παρακολούθηση των συστημάτων ασφάλειας και υγείας και την κατάρτιση νέων συμβάσεων. Επίσης η ακριβής τήρηση των αρχείων είναι καίριας σημασίας για να συμμορφωθεί ένας οργανισμός στις νομικές υποχρεώσεις, όπως είναι ο Εθνικός Ελάχιστος Μισθός και οι κανονισμοί που αφορούν την υπερωριακή απασχόληση και το ωράριο εργασίας. Η επίτευξη της αποδοτικότητας από άποψη κόστους είναι σημαντικός στόχος, γιατί μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Stevens (2005:137), η σωστή



UNIVERSITY of NICOSIA

διοίκηση των θεμάτων της ΔΑΠ είναι σημαντικό να επιτευχθεί εάν πρόκειται να ελαχιστοποιηθούν 'δυσνητικοί νομικοί κίνδυνοι'. Ακόμα βοηθά ώστε να κερδίσει και να διατηρήσει η ΔΑΠ τον σεβασμό και την αξιοπιστία που απαιτούνται, με σκοπό να επηρεάσει άλλα στελέχη μέσα στον οργανισμό.

Ο Storey και οι συνεργάτες του (2009: 4) υποστηρίζει ότι δεν έχει νόημα να δεσμεύονται πόροι σε μια δραστηριότητα της ΔΑΠ, η οποία αποδεδειγμένα δεν μπορεί να προσθέσει αξία σε έναν οργανισμό. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες το κυρίαρχον θέμα στην ατζέντα της ΔΑΠ, ήταν η σύνδεση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και των πρακτικών του οργανισμού.

Έτσι λοιπόν έχουν διεξαχθεί δύο βασικοί τύποι έρευνας:

1. Ο πρώτος τύπος ασχολείται με την απόδειξη συσχετίσεων μεταξύ της ύπαρξης πρακτικών ΔΑΠ σε χιλιάδες οργανισμούς και της ανώτερης επιχειρηματικής απόδοσης, μετρούμενης με μια γκάμα δεικτών. Κύρια παραδείγματα αποτελούν οι μελέτες του Guest και των συνεργατών του 2003 στο Ηνωμένο Βασίλειο και οι μελέτες του Huselid (1995).
2. Ο δεύτερος τύπος ασχολείται με την απόδειξη (μέσω συνεντεύξεων σε επιτυχημένους οργανισμούς που αποτελούν μελέτες περίπτωσης) των παραγόντων που συνεισφέρουν στην κερδοφορία, την ανάπτυξη και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Τέτοιου είδους μελέτες έχουν γίνει από ερευνητές όπως ο Pfeffer (1994, 1998) και ο John Purcell στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Αυτά τα δύο ερευνητικά ρεύματα έχουν παράγει αποδεικτικά στοιχεία που δείχνουν ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν καλές και εξελιγμένες πρακτικές της ΔΑΠ έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν μακροπρόθεσμα τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Η εδραίωση ενός καλού εργασιακού κλίματος σημαίνει ότι ένας οργανισμός σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του, είναι πιο ικανός στην προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση του προσωπικού του. Η αποτελεσματική ΔΑΠ και η καλή διοίκηση των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης, θα βοηθήσει τον οργανισμό να διατηρήσει και να αναπτύξει μια θετική και ισχυρή εταιρική φήμη. Στην πραγματικότητα η ΔΑΠ ενδιαφέρεται περισσότερο για την μείωση του κόστους εργασίας και στην μεγιστοποίηση της αξίας των ανθρωπίνων πόρων για τον οργανισμό. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την εντατικοποίηση της εργασίας και σε πιο



UNIVERSITY of NICOSIA

αποδοτικές λειτουργίες, συνδέοντας την ΔΑΠ με τα μέτρα της εταιρικής οικονομικής απόδοσης. Ακόμα η σχέση της ΔΑΠ και της εταιρικής απόδοσης είναι στην πραγματικότητα αντίστροφη. Οποιαδήποτε συνεισφορά της ΔΑΠ είναι περιορισμένη στην διατήρηση μιας καλής επιχειρηματικής απόδοσης. Αν όμως έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο εργοδότης έχει τους απαραίτητους πόρους για ανάπτυξη νέων πρακτικών ΔΑΠ.

Οι Hesketh και Fleetwood (2010) υπογραμμίζουν ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στους οργανισμούς ευθύνονται για την επίτευξη βιώσιμης εταιρικής απόδοσης ανώτερου επιπέδου. Οι πρακτικές και πολιτικές της ΔΑΠ θα μπορούσαν να ενεργοποιήσουν αυτήν τη διαδικασία, ενώ υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία σε πολλούς οργανισμούς που να υποστηρίζουν ότι το επίπεδο συμμετοχής του μέσου εργαζόμενου ή η δέσμευση συνδέονται στενά με την ‘αρχιτεκτονική’ της ΔΑΠ.

Ο Purcell και οι συνεργάτες του μέσω μιας δημοσίευσης του 2003, υποστηρίζουν την ανεπάρκεια της θεώρησης ότι η ύπαρξη ενός συνόλου καλών πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΠ θα οδηγήσει στην επίτευξη ανώτερης εταιρικής απόδοσης. Οι έρευνές τους υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη ενός επαρκούς αριθμού στελεχών πρώτης γραμμής που να είναι πρόθυμα και ικανά να δώσουν νόημα και ζωή στις πρακτικές και πολιτικές αυτές, είναι αυτό που πραγματικά κάνει την διαφορά. Με αυτούς τους ανθρώπους οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν καθημερινά και πρέπει αυτοί να πεισθούν για τις ιδέες που στηρίζουν την προοδευτικότητα της ΔΑΠ και να διοικήσουν τις ομάδες τους αναλόγως, αν θέλουν να υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες οι πολιτικές της ΔΑΠ να έχουν επίδραση στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Είναι προτιμότερο να μην είχε καθόλου αυτές τις πρακτικές ο οργανισμός, από το να υπάρχει μια φτωχή εφαρμογή των πρακτικών και πολιτικών από τα στελέχη πρώτης γραμμής που δεν έχουν πεισθεί για αυτές (Purcell 2003).

Στα στελέχη πρώτης γραμμής και στον διαμεσολαβητικό ρόλο που παίζουν στην εφαρμογή της ΔΑΠ, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση από τους Purcell και Hutchinson (2007), όταν διαπίστωσαν από μέρους τους την ύπαρξη μιας ‘αιτιολογημένης αλυσίδας σύνδεσης της διοίκησης ανθρώπων με την απόδοση’ (‘people management-performance causal chain’) και από τους Wright και Nishii (2008) στο ‘μοντέλο διεργασίας της ΔΑΠ’ που παρουσίασαν (βλέπε Den Hartog and Boon, 2013). Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να γίνει πρέπει να γίνει μια σημαντική διάκριση μεταξύ των ‘επιδιωκόμενων πρακτικών ΔΑΠ’, των τρόπων με



UNIVERSITY of NICOSIA

τους οποίους τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και της τελικής τους επίδρασης στην πράξη. Χρειάζεται αποτελεσματική επικοινωνία και ενεργή υποστήριξη των στελεχών πρώτης γραμμής στην υποστήριξη των στελεχών πρώτης γραμμής στην υλοποίηση των πολιτικών, για να επιτευχθούν κάποτε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επομένως τα στελέχη πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη της εφαρμογής των πρακτικών ΔΑΠ, αν αυτές πρόκειται να δώσουν αξία στον οργανισμό.

Η δουλειά επομένως των στελεχών είναι να εφαρμόζουν και να προωθούν την αποτελεσματική υλοποίηση των πρακτικών που θα προσθέσουν αξία σε έναν οργανισμό. Τα τελευταία είκοσι χρόνια η έρευνα που διεξάγεται παρέχει ασφαλή συμπεράσματα στο ερώτημα ποιοι τύποι προσεγγίσεων θα υποστηρίξουν πιθανά μια ανώτερη επιχειρηματική απόδοση. Όταν οι οργανισμοί πετύχουν πιο αποτελεσματικά τους κεντρικούς σκοπούς της ΔΑΠ από τους ανταγωνιστές τους, αυτομάτως θα έχουν εκπληρώσει τον στόχο τους. Τα αποτελέσματα συνήθως είναι υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, ένα έντονο αίσθημα κοινού σκοπού και μια αυξανόμενη ικανότητα προσέλκυσης παρακίνησης, διατήρησης και συμμετοχής ενός εξαιρετικού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι ικανό και πρόθυμο να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ακόμη, σύμφωνα με τον Purcell και τους συνεργάτες του, (2003), αλλά ακόμα και άλλων ερευνητών, τονίζεται ο ρόλος που μπορεί να παίζει ένα σύνολο προοδευτικών πρακτικών της ΔΑΠ στην επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων, όπως η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού, η δυνατότητα στους ανθρώπους να επηρεάζουν την εργασία τους, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας που να έχουν πρόκληση και ενδιαφέρον, η παροχή καλής εκπαίδευσης, η τακτική αξιολόγηση των ανθρώπων βάσει της ατομικής τους απόδοσης, η ομαδική εργασία, η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η παροχή ισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής και η απασχόληση στελεχών πρώτης γραμμής 'με ηγετικές ικανότητες και σεβασμό'.

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ('human capital') χρησιμοποιείται περισσότερο για να δηλώσει ότι η εμπειρία και γνώση του προσωπικού αποτελούν μια πολύ σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή κυρίως είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό. Επομένως η αποτελεσματική προσέλκυση, ανταμοιβή, εμπλοκή, διατήρηση και ανάπτυξη ανθρώπων είναι ζωτικής σημασίας. Μια ενδεχόμενη αποτυχία στον τομέα αυτό



UNIVERSITY of NICOSIA

θα οδηγήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο να διαρρεύσει προς τους ανταγωνιστές, δυσκολεύοντας την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μειώνοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα της εμπορικής άμυνας. Η προαγωγή θετικής φήμης μεταξύ των πιθανών επενδυτών, οικονομικών δημοσιογράφων και χρηματοοικονομικών συμβούλων είναι μια πτυχή ακόμα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού στην οποία η λειτουργία της ΔΑΠ συνεισφέρει σημαντικά. Τέλος η λειτουργία των ΔΑΠ παίζει επίσης ρόλο κεντρικό στο χτίσιμο της φήμης ενός οργανισμού, ως ενός κοινωνικά ή ηθικά υπεύθυνο οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει, είτε με την προαγωγή της κατανόησης της ηθικής εμπλοκής και συμπεριφοράς απέναντί της από μέρους του προσωπικού και στελεχών, είτε με τον τρόπο διοίκησης των ανθρώπων.

Είναι πιθανό να υπάρξουν φήμες για έλλειψη ηθικής, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν επειδή απλά γίνεται γνωστό ότι ένας οργανισμός δεν συμπεριφέρεται καλά στους εργαζόμενούς του. Τα τελευταία χρόνια πολύ επιτυχημένες αλυσίδες γρήγορης εστίασης (fast food) στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν ζημιωθεί ηθικά γιατί χρησιμοποιούν συμβόλαια μηδενικών ωρών εργασίας (zero hours contracts), όπως και μεγάλες πολυεθνικές που είδαν την φήμη τους να αντιμετωπίζει σπύλωση από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας εξαιτίας των συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων τους σε αναπτυσσόμενες χώρες.

2.2 Ανταγωνισμός

Στην σημερινή εποχή και λόγω της Παγκοσμιοποίησης, ο ανταγωνισμός δημιουργεί ισχυρές πιέσεις με σκοπό την κερδοφορία των επιχειρήσεων και οι ανάγκες για διαρθρωτικές αλλαγές γίνονται προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι επιχειρήσεις, αφού πρώτα διασφαλίσουν την διαχρονική επιβίωσή τους, κατευθύνονται προς την άνοδο του κοινωνικοοικονομικού τους επιπέδου. Η επιβίωση τους θα πραγματοποιηθεί μέσα από την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί ο βαθμός ανταγωνισμού σε έναν κλάδο με κάποιον αντικειμενικό ή ικανοποιητικό τρόπο, κι επομένως είναι αδύνατο να μπορέσει κανείς να παρακολουθήσει με ακρίβεια τη διαχρονική ανάπτυξη ή πτώση της ανταγωνιστικότητας. Τη σημερινή εποχή οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν μια σειρά διαφορετικών τρόπων μέτρησης, κάποιοι τρόποι είναι πιο



UNIVERSITY of NICOSIA

ικανοποιητικοί από άλλους, προκειμένου να μετρήσουν ενδείξεις που υποδηλώνουν την ένταση της ανταγωνιστικότητας. Ακολουθούν κάποια παραδείγματα τέτοιων τρόπων μέτρησης:

- Μειώσεις του χρόνου που οι εταιρείες-ηγέτες διατηρούν την κυριαρχία στην αγορά
- Αυξήσεις στο βαθμό της αναστάτωσης κατά την απόκτηση της «ιδιότητας μέλους ενός κλάδου»
- Αυξήσεις στη συχνότητα της οικονομικής αστάθειας (τόσο για τα εδραιωμένα όσο και για τα νεοεισερχόμενα μέλη της αγοράς)
- Αυξήσεις στη χρονική διάρκεια των επεισοδίων οικονομικής αστάθειας
- Αυξήσεις του βαθμού στον οποίο η αγορά είναι ανοιχτή σε ανταγωνιστές από το εξωτερικό
- Αυξήσεις του αριθμού των μικρών επιχειρήσεων/start-ups και αυξήσεις στους ρυθμούς ανάπτυξής τους
- Μειώσεις στην «αντιληπτή ικανότητα αύξησης των τιμών», όπως μετράται στις έρευνες μεταξύ στελεχών
- Αυξήσεις στο βαθμό «παροχής εκπτώσεων» (π.χ. μειώσεις τιμής)
- Αυξήσεις στους βαθμούς συγκέντρωσης (π.χ. ο βαθμός στον οποίο οι καλύτερες ή δέκα εταιρείες του κλάδου διαμορφώνουν τη συνολική παραγωγή του)

2.3 Στρατηγική ΔΑΠ

Η φύση της εφικτότητας αλλά και ο βαθμός επιθυμίας της σύνδεσης της επιχειρηματικής στρατηγικής με τη στρατηγική της ΔΑΠ είναι ένα θέμα που απασχολεί συνεχώς τη βιβλιογραφία στο χώρο της στρατηγικής. Έτσι λοιπόν έχουμε διάφορα μοντέλα στρατηγικής που ακολουθούν οι εταιρείες:

Α. Το μοντέλο διαχωρισμού (separation model), στο οποίο δεν υπάρχει καμία σχέση, αν υποθέσουμε ότι πράγματι η στρατηγική του οργανισμού και η στρατηγική της ΔΑΠ υπάρχουν σε ξεκάθαρες μορφές μέσα στον οργανισμό. Αυτή η εικόνα θα ήταν



UNIVERSITY of NICOSIA

αντιπροσωπευτική 30 χρόνια πριν, ενώ σήμερα εξακολουθεί να παρατηρείται κυρίως σε οργανισμούς μικρότερου μεγέθους.

Β. Το μοντέλο ταιριάσματος (fit model), που αντιπροσωπεύει την αυξανόμενη αναγνώριση της σημαντικότητας των ανθρώπων στην επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται παράγοντας-κλειδί για την υλοποίηση της δηλωμένης στρατηγικής του οργανισμού, ενώ η στρατηγική της ΔΑΠ σχεδιάζεται έτσι ώστε να ταιριάζει με αυτή τη στρατηγική και να την εφαρμόζει. Κάποια από τα επίσημα μοντέλα στρατηγικής ΔΑΠ, ιδίως εκείνα που πρότειναν ο Fomburn και οι συνεργάτες του, (1984), επικεντρώνονται στο πως η στρατηγική της ΔΑΠ μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να εφαρμόζει όσο καλύτερα γίνεται την επιχειρηματική στρατηγική. Όλη αυτή η προσέγγιση εξαρτάται από την αντιμετώπιση της διαμόρφωσης στρατηγικής ως μιας λογικής και ορθολογικής διαδικασίας. Η σχέση στο μοντέλο εφαρμογής φαίνεται στους οργανισμούς οι οποίοι μεταδίδουν τους επιχειρηματικούς στόχους τους από την ομάδα της ανώτερης διοίκησης μέσω λειτουργιών (συμπεριλαμβανομένης της ΔΑΠ), μέσω τμημάτων, μέσω ομάδων και ούτω καθεξής, ώστε ο καθένας να μπορεί να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Γ. Το μοντέλο διαλόγου (dialogue model), προχωρά αυτή τη σχέση ένα βήμα παραπέρα, καθώς αναγνωρίζει την ανάγκη ύπαρξης αμφίδρομης επικοινωνίας και αντιπαράθεσης. Αυτό που ζητείται από τη στρατηγική του οργανισμού μπορεί να μην θεωρείται εφικτό, οπότε θα πρέπει να εξετασθούν εναλλακτικές δυνατότητες. Η αντιπαράθεση όμως είναι συχνά περιορισμένη.

Δ. Το ολοκληρωμένο μοντέλο/ολιστικό μοντέλο (integrated/holistic model), αναγνωρίζει τους ανθρώπους του οργανισμού ως παράγοντα κλειδί για το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και όχι ως έναν απλό παράγοντα υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού. Με άλλα λόγια η στρατηγική της ΔΑΠ δεν είναι απλά ένα μέσο επίτευξης της επιχειρηματικής στρατηγικής (του σκοπού), αλλά είναι ένας σκοπός από μόνη της. Επομένως η στρατηγική της ΔΑΠ είναι πολύ σημαντική και όπως υποστηρίζει ο Baird και οι συνεργάτες του, (1983), δεν μπορεί να υπάρξει καμία στρατηγική χωρίς στρατηγική ΔΑΠ. Ο Boxall (1996) προάγει αυτή την ιδέα βασιζόμενος στους πόρους (resource-based) και υποστηρίζει πειστικά ότι η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί πολύ χρήσιμα να ερμηνευθεί



UNIVERSITY of NICOSIA

ως ευρύτερη από μια ανταγωνιστική στρατηγική. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχειρηματική στρατηγική είναι δυνατόν να περιλαμβάνει μια πληθώρα άλλων στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένου της ΔΑΠ και εκείνος περιγράφει τις στρατηγικές ως κομμάτια ενός παζλ. Αυτό υποδηλώνει περισσότερο αμοιβαία ανάπτυξη και κάποια μορφή ολοκλήρωσης, παρά μια απλή ανταπόκριση σε μια προκαθορισμένη επιχειρηματική στρατηγική. Για παράδειγμα, μπορεί να επιδιώκεται η ολοκλήρωση των στρατηγικών μάρκετινγκ και ΔΑΠ έτσι ώστε η μάρκα των πελατών (customer brand) και η μάρκα του εργοδότη (employer brand) να είναι ευθυγραμμισμένες και η Simmons (2009) δίνει ένα τέτοιο παράδειγμα, σε σχέση με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Ε. Το ορμώμενο από την ΔΑΠ μοντέλο (HR-driven model) προσφέρει μια πιο ακραία μορφή, η οποία τοποθετεί τη Στρατηγική ΔΑΠ σε πρωταρχική θέση. Το επιχείρημα εδώ είναι ότι εάν οι άνθρωποι είναι ο παράγοντας κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε είναι ανάγκη να χτίσουμε πάνω στα δυνατά σημεία των ανθρώπων. Κατά συνέπεια, αφού η δυναμική των εργαζομένων μας αναμφίβολα θα επηρεάσει την επίτευξη οποιασδήποτε σχεδιασμένης στρατηγικής, θα ήταν λογικό να ληφθεί υπόψη στην ανάπτυξη της στρατηγικής κατεύθυνσης. Η Butler (1988) προσδιορίζει αυτό το μοντέλο ως μετατόπιση της ΔΑΠ από υλοποιητή μιας στρατηγικής σε κινητήρια δύναμη στο σχηματισμό της στρατηγικής. Το μοντέλο αυτό αντανakλά μια προσέγγιση της στρατηγικής ΔΑΠ βασισμένη στους πόρους και ταιριάζει με την αυξανόμενη προσοχή που δίνεται στην έννοια του 'ανθρώπινου κεφαλαίου' (human capital), όπου η ποιότητα των ανθρώπων και η συλλογική φύση ενός οργανισμού είναι εκείνες που καθορίζουν τη δυνατότητα ενός μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλέπε π.χ. Lengnick-Hall and Lengnick-Hall 2003).

Μπορεί κανείς να εντοπίσει τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής ΔΑΠ. Η πρώτη βασίζεται στο σκεπτικό ότι υπάρχει 'ένας βέλτιστος τρόπος' διοίκησης των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση. Η δεύτερη εστιάζει στην ανάγκη ευθυγράμμισης των πρακτικών και πολιτικών απασχόλησης με τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής προκειμένου να επιτευχθεί η τελευταία και η επιχείρηση να θεωρηθεί επιτυχημένη. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση ότι διαφορετικοί τύποι στρατηγικών ΔΑΠ θα είναι κατάλληλοι για διαφορετικούς τύπους επιχειρηματικών στρατηγικών. Η τρίτη προσέγγιση προκύπτει από την οπτική που αντιμετωπίζει την εταιρεία



UNIVERSITY of NICOSIA

βάσει πόρων (resource-based) και από την αντιλαμβανόμενη αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Σύμφωνα με τον Buckminster Fuller, όλοι είμαστε συνέταιροι για το καλύτερο ή το χειρότερο στο «διαστημόπλοιο Γη» (Burns, 1988). Η παγκοσμιοποίηση αφορά τη διεθνοποίηση της σύγχρονης κοινωνίας. Ο Γ. Μπαμπινιώτης (2012) την ορίζει ως τη δημιουργία παγκόσμιας οικονομικής ζώνης όπου διακινούνται ελεύθερα τα προϊόντα. Στο χώρο της διοίκησης, η παγκοσμιοποίηση συμβάλλει, διαμορφώνει για την ακρίβεια, μια νέα λογική στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέσω της ενίσχυσης του επαγγελματισμού και αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στις αρχές της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της προσαρμογής της εργασίας στα νέα δεδομένα. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή της παγκοσμιοποίησης αποτελεί ένα πλάνο δράσης που καθορίζει τις μακροπρόθεσμες κινήσεις της εκάστοτε οργάνωσης και διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι της ώστε να διατηρήσει το προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ουσιαστικά, εστιάζει και διαμορφώνει τις ενέργειες της οργάνωσης για την επίτευξη του στόχου (Schermerhorn και Bachrach, 2018, Παπαδάκης, 2012, Otero-Gonzalez, 2008, Mihiotis, 2005, Kerzner, 2001).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τη διαδικασία διαμόρφωσης αλλά και εφαρμογής στρατηγικών για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της εκάστοτε οργάνωσης, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της παραπάνω διαδικασίας, υλοποιούνται οι επιμέρους στρατηγικές της επιχείρησης και παράλληλα αυξάνονται οι αποδόσεις και τα κέρδη των οργανισμών (Schermerhorn και Bachrach, 2018, Kritsonis, 2005, Oster, 1999, Prescott, 1999).

Οι κυριότεροι σκοποί του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να προσαρμόζονται οι επιχειρήσεις σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ευέλικτο περιβάλλον στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, ο καθορισμός των δραστηριοτήτων και των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης σε βάθος χρόνου και όχι βραχυπρόθεσμα και, τέλος, η δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αναμόρφωσης των χρησιμοποιούμενων πόρων, με στόχο να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των συμμετεχόντων (Θερίου 2014, Latham, 2004, Dixit και Nalebuf, 2001). Τα κυριότερα εργαλεία για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της οργάνωσης είναι η SWOT Analysis και η PESTEL Analysis. Η πρώτη αναδεικνύει τα δυνατά



UNIVERSITY of NICOSIA

και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Σημαντική διάσταση στο συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί η καταγραφή των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, τα δυνατά σημεία περιλαμβάνουν τους εκπαιδευμένους και έμπιστους εργαζομένους της επιχείρησης με άριστη γνώση του εργασιακού αντικειμένου, ενώ στα αδύνατα σημεία μπορεί να είναι το μη εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ευκαιρία για την επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του διαδικτύου για την εξεύρεση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις απειλές μπορεί να είναι οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο εργασίας, το brain drain και άλλες παράμετροι (Κοτζαμάνης και Καρκάνης, 2019, Rothaermel, 2017, Θερίου, 2014).

Η PESTEL Analysis αναφέρεται στο μακροπεριβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εργαλείο αυτό δεν διακρίνει ως πιο σημαντικό κάποιον από τους επιμέρους παράγοντες τους οποίους και μελετά, δηλαδή τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει και η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις, διότι όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον. Υπάρχει το ενδεχόμενο ο νέος ιδιοκτήτης να μην είναι ευχαριστημένος με την υφιστάμενη κατάσταση και να προχωρήσει σε αλλαγές (David και David, 2017, Δαμουλιάνου, 2014^α, Θερίου, 2014).

Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων παρουσιάστηκε από τον Michael E. Porter, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Harvard, στο βιβλίο του *Ανταγωνιστική στρατηγική: Τεχνικές ανάλυσης βιομηχανιών και ανταγωνιστές (1980)*. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού διέπουν διαφορετικούς κλάδους της αγοράς και είναι πάντα οι ίδιες σε όλες τις εμπορικές δραστηριότητες. Οι πέντε δυνάμεις αναφέρονται στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, στην απειλή υποκαταστημάτων προϊόντων ή/και υπηρεσιών, στη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, στη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών και τέλος, στο επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κλάδο. Με τη χρήση αυτού του μοντέλου η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που αναδεικνύουν το πόσο ελκυστικός είναι ο συγκεκριμένος κλάδος, να αναγνωρίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς και τις ευκαιρίες και τις



UNIVERSITY of NICOSIA

απειλές, να προβλέψει αν ένα προϊόν έχει τις προοπτικές κερδοφορίας και να διευκολυνθεί στη λήψη των πλέον σημαντικών αποφάσεων που αφορούν θέματα στρατηγικής και ανταγωνισμού (Rothaermel, 2017, Porter, 2008).

Όλα αυτά τα εργαλεία που συμβάλλουν στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, είναι πολύ χρήσιμα στο σύγχρονο μάνατζμεντ, ειδικά όταν στην ευρύτερη περιοχή της Νότιας Ευρώπης έχει επικρατήσει η λεγόμενη κουλτούρα του μεσογειακού μάνατζμεντ, το οποίο είναι προβληματικό στην εφαρμογή του και χαρακτηρίζεται από ανισότητες και σοβαρές κοινωνικές επιπτώσεις. Οι περισσότερες μεσογειακές χώρες δεν ακολουθούν τις εξελίξεις στον χώρο του μάνατζμεντ και ειδικά στα θέματα της ΔΑΔ. Χαρακτηρίζονται από έντονη γραφειοκρατία και πολλές δυσλειτουργίες, ενώ δεν επενδύουν στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές δεκάδες αποδυναμωμένες επιχειρήσεις στη Μεσόγειο (Αγγέλης, 2007-2009, Παπανδρονόπουλος, 2008).

Η έννοια της Στρατηγικής ΔΑΔ αφορά μια σύγχρονη προσέγγιση της ΔΑΔ που καλείται να διοικήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο με βάση μακροπρόθεσμους στόχους, επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε μακροπρόθεσμα θέματα που αφορούν τους ανθρώπους και τις μελλοντικές τους ανάγκες, ενώ τελικά συνδέεται με την εξέλιξη του εργασιακού περιβάλλοντος. Ως πρακτική πραγματοποίησε τα πρώτα δειλά βήματα τη δεκαετία του 1990 (Korré, 2017).

Ο Torrington κ.ά. (2017:71) αναφέρουν τον ορισμό της Tyson (1995), η οποία την όρισε ως «τις προθέσεις του οργανισμού, φανερές και αφανείς, για τη διοίκηση των εργαζομένων του, όπως αυτές εκφράζονται μέσα από φιλοσοφίες, πολιτικές και πρακτικές». Η Στρατηγική ΔΑΔ επηρεάζεται από την οργανωσιακή και εργασιακή κουλτούρα κάθε χώρας, από το επίπεδο της εργασιακής εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των στελεχών, από το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον και, τέλος, από τη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις στη διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά της διοίκησης της απόδοσης (Torrington κ.ά. 2017)

Εξάλλου, η Στρατηγική ΔΑΔ συμβάλλει στη διαμόρφωση και στην πραγματοποίηση πολιτικών και πρακτικών ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στις εταιρείες (Mondy και Martocchio, 2018). Επίσης, συντελεί στην επίτευξη των καλύτερων



UNIVERSITY of NICOSIA

αποτελεσμάτων, στη βελτίωση των προϊόντων που παράγονται και στο παρεχόμενο έργο, καθώς και στην ικανοποίηση του εκάστοτε πελάτη των επιχειρήσεων (Σακελλαρίου, 2017). Ουσιαστικά, συνεργεί στην πραγματοποίηση της αξιολόγησης μέσω της διοίκησης της απόδοσης (performance management), στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των στελεχών και τελικά στη διαμόρφωση των επιχειρήσεων από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριές τους (Zehir κ.ά., 2016, Jamshidi κ.ά., 2014, Ulrich κ.ά., 2008). Η Στρατηγική ΔΑΔ οφείλει να λάβει υπόψη μια σειρά παραγόντων που συνδιαμορφώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζονται με την προεργασία για τη ΔΑΔ στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, το νομικό σύστημα της εκάστοτε χώρας, καθώς και το κοινωνικό και οικονομικό της σύστημα, τη μετανάστευση, την πολυπολιτισμικότητα, την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού (Barabel και Meier, 2020, Mondy και Martocchio, 2018).

Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της Στρατηγικής ΔΑΔ είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη και οι αντιστάσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές (Μπελιάς κ.ά., 2019). Όπως αναφέρει ο Pollack (2015), η οργανωσιακή αλλαγή αφορά την αντίδραση μιας επιχείρησης στις πιέσεις που δέχεται από το περιβάλλον με στόχο την κερδοφορία της. Για να πετύχει αυτή η διαδικασία, βασική προϋπόθεση αποτελεί η έγκαιρη διαχείριση της αλλαγής στις διαμορφωθείσες συνθήκες, με σκοπό την ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση από μια υπάρχουσα προβληματική σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να αποτελεί έναν από τους στρατηγικούς πυλώνες της επιχείρησης και να συμβάλλει στην επιτυχία των επιχειρηματικών σχεδίων (Anderson κ.ά., 2014, Feed κ.ά., 2012).

2.4 Προγραμματισμός ΔΑΠ

Μια συνηθισμένη άποψη είναι ότι η στρατηγική και ο προγραμματισμός είναι ένα και το αυτό. Ο Mintzberg (1994:108) διέκρινε μεταξύ της στρατηγικής σκέψης, που έχει να κάνει με τη σύνθεση, τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα παραγωγής ενός όχι και τόσο συγκεκριμένου κατευθυντήριου οράματος και του στρατηγικού προγραμματισμού, που έχει



UNIVERSITY of NICOSIA

να κάνει με τη συλλογή των σχετικών πληροφοριών που θα κινητοποιήσουν τη διαδικασία οραματισμού και θα μεταφράσουν το όραμα σε ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν ώστε να επιτευχθεί. Προτείνει λοιπόν:

- Προγραμματισμός ως στρατηγικό εργαλείο: δεν μπορεί ο προγραμματισμός να παράγει στρατηγικές, όμως μπορεί να τις θέσει σε λειτουργία, καθώς τις αποσαφηνίζει, επιλύει τις συνέπειές τους και προσδιορίζει τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθεί η κάθε στρατηγική.
- Προγραμματισμός ως εργαλείο επικοινωνίας και ελέγχου: ο προγραμματισμός μπορεί να εξασφαλίσει τη συνεργασία και να ενθαρρύνει όλους να προσπαθούν προς την ίδια κατεύθυνση- οι σχεδιάζοντες μπορούν να βοηθήσουν στην εύρεση επιτυχημένων πειραματικών στρατηγικών, οι οποίες μπορεί να λειτουργούν σε ένα μόνο μικρό μέρος του οργανισμού.
- Οι σχεδιάζοντες το πρόγραμμα ως αναλυτές: οι σχεδιάζοντες πρέπει να αναλύουν αντικειμενικά δεδομένα τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά, τα οποία έπειτα τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής.
- Οι σχεδιάζοντες το πρόγραμμα ως καταλύτες: δηλαδή θέτουν δύσκολα ερωτήματα και αμφισβητούν τη συμβατική σοφία, πράγμα που μπορεί να παρακινήσει τα στελέχη να σκεφθούν με πιο δημιουργικούς τρόπους.

Ο προγραμματισμός είναι βασικό θεμέλιο μιας πιο στρατηγικής προσέγγισης. Υπάρχουν τέσσερις συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους ο προγραμματισμός της ΔΑΠ είναι κρίσιμος για τη στρατηγική, καθώς μπορεί να εντοπίσει:

- Κενά ικανότητας (capability gaps) – έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων, ανθρώπων ή γνώσεων στην επιχείρηση, που θα αποτρέψουν την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής
- Πλεονάσματα ικανότητας (capability surpluses) – παρέχουν το πεδίο για αποδόσεις και νέες ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων, ανθρώπων και γνώσεων, που αυτή τη στιγμή δεν αξιοποιούνται πλήρως, προκειμένου να επηρεαστεί η στρατηγική
- Χαμηλή αξιοποίηση των ΑΠ (poor workforce utilization) – υποδηλώνει την ύπαρξη ακατάλληλων πρακτικών της ΔΑΠ που πρέπει να αλλαχθούν



UNIVERSITY of NICOSIA

- Ανάπτυξη δεξαμενής ταλέντων (talent pool development) – για να εξασφαλίσει μια έτοιμη εσωτερική πηγή προσφοράς εργαζομένων ικανών για προαγωγή και κυρίως μια ροή ηγεσίας.

Αυτές οι τέσσερις πτυχές είναι κρίσιμες για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω πλήρους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και αντανakλούν έτσι την οπτική που αντιμετωπίζει την εταιρεία βάσει πόρων (resource-based view).

Το περιβάλλον μας το οποίο είναι ένα περιβάλλον γρήγορων και ασυνεχών μεταβολών καθιστά δύσκολο τον οποιοδήποτε προγραμματισμό και ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι από μόνος του ιδιαίτερα δύσκολος, καθώς οι άνθρωποι έχουν ελεύθερη βούληση, κάτι που δε συμβαίνει με άλλους πόρους, όπως είναι οι οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι. Τόσο ο βραχυπρόθεσμος όσο και ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι σημαντικοί, αν και οι τριμηνιαίες επιχειρηματικές αναφορές, που συνηθίζονται στο Ηνωμένο Βασίλειο, ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εστιάζουν μόνο στον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Αντίθετα, κάποιες άλλες χώρες, όπως η Ιαπωνία, έχουν έναν πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα αξιολόγησης της επιχειρηματικής απόδοσης. Μια έρευνα του Ινστιτούτου της Adecco βρήκε ότι υπήρχε αποδοχή της ανάγκης μακροπρόθεσμου προγραμματισμού των ειδικών της ΔΑΠ ήταν 1,1 χρόνια (Chubb 2008). Η συνεισφορά και η υλοποίηση του προγραμματισμού ΑΠ αυξάνεται εάν:

- Τα σχέδια θεωρούνται ευέλικτα και αναθεωρούνται τακτικά και δεν αντιμετωπίζονται ως τελικά
- Οι εμπλεκόμενοι, συμπεριλαμβανομένων των στελεχών και των εργαζομένων όλων των επιπέδων, συμμετέχουν στη διαδικασία μέσω, παραδείγματος χάριν, ερευνών,



UNIVERSITY of NICOSIA

ομάδων εστίασης και αντιπροσώπων των στελεχών πρώτης γραμμής στην ομάδα προγραμματισμού της ΔΑΠ

- Ο προγραμματισμός ανήκει στη δικαιοδοσία των ανώτερων στελεχών και κατευθύνεται από αυτά και όχι από ειδικούς της ΔΑΠ, οι οποίοι απλά διευκολύνουν τη διαδικασία.
- Τα σχέδια συνδέονται με την επιχειρηματική στρατηγική και τις στρατηγικές της ΔΑΠ.
- Τα σχέδια είναι φιλικά προς τους χρήστες και όχι υπερβολικά περίπλοκα.
- Αναγνωρίζεται ότι, αν και ένα αναλυτικό σχέδιο μπορεί να είναι το ιδανικό, μερικές φορές είναι εφικτός ο προγραμματισμός μόνο ανά θέμα, ή ανά διαφορετικές ειδικότητες εργαζομένων ή τμήματα [βλέπε Lavelle (2007) για ένα καλό παράδειγμα τμηματοποίησης].

2.5 Το εύρος του προγραμματισμού των Ανθρωπίνων Πόρων

Αρχικά ο προγραμματισμός των ΑΠ είχε να κάνει με την εξισορρόπηση της προβλεπόμενης ζήτησης και προσφοράς εργασίας, προκειμένου να υπάρχει ο κατάλληλος αριθμός των κατάλληλων εργαζομένων στο κατάλληλο μέρος και την κατάλληλη χρονική στιγμή. Η ζήτηση για ανθρώπους επηρεάζεται από τις στρατηγικές και τους στόχους της εταιρείας, από το περιβάλλον και από τον τρόπο αξιοποίησης των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Η προσφορά ανθρώπων προκύπτει από τους υπάρχοντες εργαζομένους (μέσω υπολογισμών για αναμενόμενες αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές, κτλ.) και από την πιθανή διαθεσιμότητα των απαιτούμενων εργαζομένων και δεξιοτήτων στη σχετική αγορά εργασίας. Έπειτα, η προβλεπόμενη ζήτηση και η προβλεπόμενη προσφορά εξισορροπούνται μεταξύ τους, μέσω εξέτασης ενός εύρους επιλογών και εκπαίδευσης σχεδίων επίτευξης μιας εφικτής ισορροπίας.

Σήμερα, όλο και περισσότερο οι οργανισμοί σχεδιάζουν, όχι μόνο για απόλυτους αριθμούς, αλλά και για πιο κοινωνικά θέματα εργασιακής συμπεριφοράς και οργανωσιακής κουλτούρας, για τη δομή του οργανισμού και τη δημιουργία ανεξάρτητων θέσεων εργασίας, για τυπικά και άτυπα συστήματα. Όλες αυτές οι πτυχές είναι πολύ σημαντικές σε όρους



UNIVERSITY of NICOSIA

προγραμματισμού και επίτευξης του οράματος ή της στρατηγικής επιλογής. Αναμφίβολα διαφορετικοί οργανισμοί δίνουν διαφορετική έμφαση σε καθέναν από αυτούς τους παράγοντες και μπορούν να σχεδιάσουν τον καθέναν τους ξεχωριστά ή να σχεδιάσουν μόνο μερικούς και όχι όλους. Ένα καλό παράδειγμα είναι ο προγραμματισμός των ΑΠ στην Αστυνομία του Dorset (CIPD 2010).

2.6 Αναλύοντας το περιβάλλον

Το μεγαλύτερο μέρος της στρατηγικής βασίζεται στην ανταπόκριση του οργανισμού στο περιβάλλον – για παράδειγμα, τι θέλουν σήμερα οι πελάτες μας ή τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές μας – η μια πρόβλεψη του τί θα θέλουν οι πελάτες μας ή τι μπορούν να πεισθούν ότι θέλουν. Σε όρους ΔΑΠ χρειάζεται να προσδιορίσουμε, για παράδειγμα, το πόσο δύσκολο ή εύκολο θα είναι να βρούμε εργαζομένους με σπάνιες δεξιότητες και το τι θα προσδοκούν οι εργαζόμενοι αυτοί από έναν εργοδότη, προκειμένου να μπορέσουμε να τους προσελκύσουμε και να τους διατηρήσουμε (βλέπε www.pearsoned.co.uk/torrington WP, Άσκηση 4.1, σημείωση 1). Θα πρέπει να ασχοληθούμε με τη νομοθεσία, η οποία θα περιορίσει ή θα διευρύνει τις συνθήκες απασχόλησης που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και με το τι εκπαιδευτικά μοτίβα υπάρχουν διαθέσιμα, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, ανάλογα με τη φύση του οργανισμού.

Περίληπτικά, πρέπει να συλλέγουμε στοιχεία για κοινωνικές τάσεις, για δημογραφικά δεδομένα, για πολιτικές, νομοθετικές και ρυθμιστικές αλλαγές, για βιομηχανικές και τεχνολογικές αλλαγές και για υπάρχοντες/νέους ανταγωνιστές. Ο Πίνακας web4.1 στο www.pearsoned.co.uk/torrington παρουσιάζει παραδείγματα από τις πολλές πιθανές πηγές που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς στο Ηνωμένο Βασίλειο για να συλλέξει στοιχεία για καθένα από τα παραπάνω πεδία. Χρειάζεται να αξιολογήσουμε την επίδραση που θα έχουν όλα αυτά στην ικανότητά μας να στρατολογήσουμε, να αναπτύσσουμε και να κρατάμε τους απαραίτητους εργαζομένους, που θα διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και συμπεριφορές. Οι υπεύθυνοι του αντίστοιχου προγραμματισμού πρέπει να εντοπίζουν τις προκλήσεις που δημιουργούνται μέσα από τις αλλαγές και να εργάζονται πάνω στην αντιμετώπισή τους, για να μπορέσει ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους και τις στρατηγικές που έχει διατυπώσει.



UNIVERSITY of NICOSIA

2.7 Οργάνωση, συμπεριφορά και κουλτούρα

Σε γενικές γραμμές, μπορούν να συνοψισθούν ως η χρήση διοικητικής αξιολόγησης. Η χρήση δομημένων καταλόγων ελέγχου (structured checklists) ή πινάκων (matrices), σε συνδυασμό με τον καταιγισμό ιδεών (brainstorming), μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο διεξοδική ανάλυση. Τρεις απλές τεχνικές είναι μια άσκηση καταιγισμού ιδεών στρατηγικής, ένας κατάλογος ελέγχου των επιπτώσεων για τους ανθρώπινους πόρους και ένα διάγραμμα συμπεριφορικών προσδοκιών (βλέπε www.pearsoned.co.uk/torrington HRP Άσκηση 4.1, σημείωση 2). Η χρήση σεναρίων θα μπορούσε να μας βοηθήσει στην συγκεκριμένη περίπτωση (βλέπε π.χ. Boxall και Purcell 2003; Turner 2002). Ο προγραμματισμός και τα σεναρία για διάφορα ενδεχόμενα (contingency planning) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν εναλλακτικές μελλοντικές οργανωσιακές εκδοχές και να προετοιμάσουν τις ανταποκρίσεις των ανθρώπινων πόρων σε αυτές.

Τα κύρια εργαλεία είναι η χρήση ερωτηματολογίων προς τους εργαζόμενους (βλέπε www.pearsoned.co.uk/torrington HRP Άσκηση 4.1, σημείωση 6), συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους και διοικητική κρίση. Οι ομάδες εστίασης επίσης είναι μια πολύ δημοφιλής τεχνική, στην οποία ένα ανώτερο στέλεχος εταιρείας συναντάται για παράδειγμα με είκοσι αντιπροσώπους των εργαζομένων από όλα τα τμήματα για να συζητήσουν τις αδυναμίες και δυνάμεις του οργανισμού και τι ενέργειες πρέπει να γίνουν για να βελτιωθεί. Οι προσεγγίσεις μπορούν να γίνουν για να παρέχουν πληροφορίες όπως για:

- Δέσμευση εργαζομένων
- Παρακίνηση εργαζομένων
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Τρόπο διοίκησης των ανθρώπων
- Στάση απέναντι σε ομάδες μειονοτήτων και την ισότητα των ευκαιριών
- Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και τις αιτίες της
- Καθαρότητα επιχειρηματικών στόχων



UNIVERSITY of NICOSIA

- Συμπεριφορές εστιασμένες στους στόχους και άλλες συμπεριφορές
- Οργανωσιακά θέματα και προβλήματα
- Βελτιωτικές ενέργειες
- Οργανωσιακά δυνατά σημεία που μπορεί να αποτελέσουν θεμέλια

Τα στοιχεία κινητικότητας, απόδοσης και απουσιών, οι τάσεις προσέλκυσης και προαγωγής και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων μπορούν να βοηθήσουν επίσης στην κατανόηση των θεμάτων αυτών.

Ακόμα είναι απαραίτητη η συλλογή στοιχείων που σχετίζονται με τρέχοντα ανεπίσημα και επίσημα συστήματα, όπως και με στοιχεία που αφορούν τη δομή του οργανισμού. Επίσης σημαντικό είναι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και οι συνέπειές τους. Τέλος παρότι τα περισσότερα στοιχεία συλλέγονται μέσα από τον οργανισμό, μπορεί ορισμένα να συλλέγονται και από άλλες περιοχές, όπως από πελάτες που ανήκουν στο περιβάλλον του οργανισμού.

2.8 Αριθμός και δεξιότητες εργαζομένων

Σε αυτό το σημείο μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο αντικειμενικές, όσο και υποκειμενικές προσεγγίσεις. Οι αντικειμενικές μέθοδοι περιλαμβάνουν στατιστικές προσεγγίσεις και προσεγγίσεις μελέτης εργασίας (work-study).

Γενικά, τα στατιστικά μοντέλα σχετίζουν τον ζητούμενο αριθμό εργαζομένων με συγκεκριμένες οργανωσιακές συνθήκες και δραστηριότητες. Τα μοντέλα μπορεί να λαμβάνουν υπόψη τους καθοριστικούς παράγοντες, όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή, το επίπεδο εξυπηρέτησης, τα μίλια των ταξιδιωτών, τα διαθέσιμα χρήματα (βλέπε www.pearsoned.co.uk/torrington_HRP_Ασκηση_4.1, σημείωση 3). Εξελεγμένα μοντέλα μπορεί να λαμβάνουν υπόψη τους οικονομίες κλίμακας και άλλους σχετικούς παράγοντες, όπως την αξιοποίηση των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή εναλλακτικές μορφές, όπως ομάδες υψηλής απόδοσης, ή απλά την προσδοκία οι άνθρωποι να εργάζονται πιο σκληρά και για περισσότερες ώρες.



UNIVERSITY of NICOSIA

Η μέθοδος μελέτης εργασίας (work-study) βασίζεται σε μια διεξοδική ανάλυση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και του χρόνου που χρειάζεται καθεμιά από αυτές. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να υπολογίσουμε τις ανθρωπο-ώρες που χρειάζονται για κάθε παραγόμενη μονάδα και να αναπτυχθούν προδιαγραφές για τον αριθμό και το επίπεδο των απαραίτητων εργαζομένων. Όλα αυτά χρησιμεύουν περισσότερο σε εργασίες παραγωγής, όμως πρέπει να γίνεται τακτικός έλεγχος, για να εξασφαλίζεται η καταλληλότητά τους. Η μελέτη εργασίας θεωρείται αντικειμενική μέτρηση, όμως συχνά γίνεται αποδεκτό ότι εφόσον η ανάπτυξη προδιαγραφών και η ομαδοποίηση εργασιών εξαρτάται εν μέρει από την ανθρώπινη κρίση, θα μπορούσε να είναι υποκειμενική.

Η πιο συνηθισμένη υποκειμενική μέθοδος πρόβλεψης της ζήτησης είναι η διοικητική κρίση (managerial judgement) (μερικές φορές λέγεται και επαγωγική μέθοδος ή διοικητική άποψη) και μπορεί να περιλαμβάνει τις αξιολογήσεις άλλων μελών του τεχνικού ή λειτουργικού προσωπικού, όπως και όλα τα επίπεδα στελεχών, και βασίζεται στις εκτιμήσεις που κάνουν τα στελέχη για τη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, βάσει προηγούμενης εμπειρίας που έχουν. Σε περίπτωση που χρησιμοποιήσει η εταιρία αυτή την μέθοδο, είναι δύσκολο να διαχειριστεί μεταβολές, που διαφέρουν κατά πολύ από τις προηγούμενες εμπειρίες της. Ακόμα, είναι λιγότερο ακριβής από τις στατιστικές μεθόδους, είναι πιο αναλυτική όμως, και είναι σημαντικό να γίνεται, ακόμη κι όταν χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι www.pearsoned.co.uk/torrington **HRP Άσκηση 4.1**

Αρκετές μελέτες έχουν διερευνήσει τον αντίκτυπο των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στην οργανωτική απόδοση στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς (Kehoe & Wright, 2013 Combs et al., 2006). Το HPWS είναι ένα σύνολο πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων και κινήτρων (Huselid, 1995).

Η εφαρμογή του HPWS έχει αποδείξει ότι βελτιώνει την παραγωγικότητα, την δέσμευση και την διατήρηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα την βελτιωμένη εργασιακή απόδοσή τους (Kehoe & Wright 2013). Μέσω των μελετών αποδεικνύεται ότι οι οργανισμοί μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού τους σε αυτούς τους τομείς υιοθετώντας το HPWS, το οποίο περιλαμβάνει πρακτικές όπως κίνητρα που βασίζονται στη



UNIVERSITY of NICOSIA

συμμετοχή και απόδοση των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης (Combs et al. 2006).

Η διαχείριση ταλέντων είναι μια προσέγγιση στρατηγικής σημασίας για το ανθρώπινο δυναμικό και εστιάζει στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των καλύτερων ταλέντων με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Collins & Mellahi, 2009). Η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης ταλέντων στους τραπεζικούς, χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς κλάδους έχει τονιστεί σε προηγούμενη έρευνα, όπου είναι τεράστιος ο ανταγωνισμός για επαγγελματίες με υψηλή εξειδίκευση (Kumar & Chakraborty 2013). Προηγούμενες μελέτες προτείνουν ότι οι οργανισμοί που αναπτύσσουν ισχυρά συστήματα διαχείρισης ταλέντων τα οποία περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες πρόσληψης, ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων μπορούν να βελτιώσουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού τους (Collins & Mellahi, 2009). Τα ισχυρά συστήματα διαχείρισης ταλέντων μπορούν να περιλαμβάνουν στοχευόμενες εκστρατείες πρόσληψης, συνεχή προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης όπως και ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών (Kumar & Chakraborty 2013).

Στην ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνεται η χρήση τεχνικών βασισμένη σε δεδομένα για την ερμηνεία και ανάλυση πληροφοριών που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους με σκοπό την ενημέρωση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων (Rasmussen & Ulrich, 2015). Πρόσφατες έρευνες έχουν υπογραμμίσει τον σημαντικό ρόλο την ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού στην καλύτερη λήψη αποφάσεων και στην βελτιστοποίηση των στρατηγικών HR στους λογιστικούς, χρηματοοικονομικούς και τραπεζικούς τομείς (Marler & Boudreau, 2017). Μελέτες υποδεικνύουν ότι οργανισμοί που υιοθετούν αναλυτικά στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού είναι σε καλύτερη θέση για να βελτιώσουν την συνολική οργανωτική τους απόδοση και τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού τους (Rasmussen & Ulrich, 2015). Οι οργανισμοί αξιοποιώντας τα αναλυτικά στοιχεία HR, μπορούν να εντοπίσουν τάσεις και πρότυπα στην δέσμευση, την διατήρηση και την απόδοση των εργαζομένων τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην εφαρμογή και ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών πρακτικών HR (Marler & Boudreau 2017)



UNIVERSITY of NICOSIA

Ο τρόπος αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων θα αλλάξει τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων και τις αναγκαίες δεξιότητές τους, ενώ οι αλλαγές στον τρόπο αξιοποίησης συχνά πυροδοτούνται από την ανάγκη εξοικονόμησης χρημάτων ή τη δυσκολία προσέλκυσης εργαζομένων.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών θα επιτρέψει στην διοίκηση της τράπεζας να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του προσωπικού της στο έπακρο και να της προσφέρει τα απαιτούμενα εφόδια ώστε να αποδώσει αποτελεσματικά μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και να επιτύχει τους στόχους της. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κεντρική συνιστώσα για την λειτουργία μιας τράπεζας και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έρχονται να προσφέρουν τον τρόπο με τον οποίο αυτό μπορεί να γίνει εφικτό ελαχιστοποιώντας το ρίσκο και τα περιθώρια λάθους και αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας.

Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο μιας τράπεζας. Η στάση και η συμπεριφορά τους καθορίζει την παραγωγικότητα και την απόδοση της τράπεζας, επηρεάζει την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Για αυτό το λόγο, θεωρείται σημαντική η ευθύνη των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Οι τράπεζες οφείλουν να επανεξετάζουν και να επαναπροσδιορίζουν ανά τακτά διαστήματα τις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους, να τους ενισχύουν και να τους υποστηρίζουν, ώστε να διασφαλίζεται ο ρόλος τους ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της αποτελεσματικής παρουσίας της τράπεζας και ενός ευρύτερου περιβάλλοντος που συνεχώς μετασχηματίζεται.

Είναι πολύ σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να είναι σε θέση να εφαρμόσει και να υποστηρίξει την εταιρική στρατηγική. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει το τμήμα ΔΑΠ να έχει επιλέξει πρώτα με προσοχή τα άτομα με τα οποία θα στελεχωθεί η κάθε θέση και ακολούθως να έχει φροντίσει για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Πρέπει επομένως το τμήμα ΔΑΠ να ανταμείψει με τον κατάλληλο τρόπο κάθε στέλεχος και τέλος να φροντίσει ώστε να πετύχει τη συμμετοχή τους.

Όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου και οι στόχοι εξέλιξης της επιχείρησης συγκλίνουν, επιτυγχάνεται μια αποτελεσματική συνεργασία. Ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να αναλάβει νέα καθήκοντα και η



UNIVERSITY of NICOSIA

επιχείρηση τείνει να του παρέχει τις ευκαιρίες που ο εργαζόμενος επιθυμεί. Όταν όμως οι στόχοι ατόμου και επιχείρησης δεν συγκλίνουν, η συνεργασία τους υστερεί και είναι προβληματική, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι αναποτελεσματική και ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος.

Ο τραπεζικός κλάδος είναι σημαντικός για την εύρυθμη λειτουργία κάθε χώρας και ο ρόλος του καθοριστικός για την οικονομία και την κοινωνία. Για να μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα θα πρέπει, πέρα από τη σωστή χάραξη πολιτικής, να έχει και το σωστό ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομική κρίση που μαστιάζει την Ελλάδα, ήδη από το 2008, έχει ξεκάθαρα πλήξει τον τραπεζικό τομέα, με αποτέλεσμα το κάθε τραπεζικό ίδρυμα να προσπαθεί να αξιοποιήσει σωστά το ανθρώπινό του δυναμικό. Η αναγκαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη, γιατί πρώτον ο τραπεζικός τομέας είναι ένας κλάδος στον οποίο υφίσταται αυξημένος ανταγωνισμός με αποτέλεσμα η σωστή λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων να είναι επιβεβλημένη και δεύτερον λόγω της διαρκούς μεταβολής των επιχειρησιακών συνθηκών κρίνεται απαραίτητη η καταγραφή των σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στον τραπεζικό τομέα. Γεγονός που αποδεικνύεται και από τις διάφορες και ποικίλες έρευνες που γίνονται στον τραπεζικό κλάδο, όχι μόνο για τις μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και για όλες τις διαδικασίες που αφορούν τη στελέχωσή του (Armstrong & Taylor, 2020).



UNIVERSITY of NICOSIA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σχεδιασμός Έρευνας

Στην παρούσα μελέτη ο σχεδιασμός της έρευνας είναι ποσοτικής φύσεως. Επιλέχθηκε μια ποσοτική προσέγγιση επειδή θα μας επιτρέψει τη δημιουργία στατιστικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και την συστηματική μέτρηση και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για τον εντοπισμό προτύπων. Αυτή είναι η καταλληλότερη προσέγγιση για αυτήν την μελέτη, καθώς μας βοηθά στον ποσοτικό προσδιορισμό και την μέτρηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και τον αντίκτυπό τους στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς.

Χρησιμοποιώντας ένα ποσοτικό ερωτηματολόγιο αντί για ποιοτικές ερωτήσεις συνέντευξης, θα δημιουργήσουμε την πλέον κατάλληλη προσέγγιση για την παρούσα μελέτη και αυτό μπορεί να αποδειχθεί με τεκμηριωμένα επιχειρήματα.

Η χρήση της ποσοτικής μεθοδολογίας μας επιτρέπει στον ερευνητή να μετρήσει τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τις απόψεις των συμμετεχόντων με δομημένο τρόπο, παρέχοντας έτσι αξιόπιστες και γενικεύσιμα αποτελέσματα .

Συγκρινόμενα με τις συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια είναι πιο αποδοτικά και οικονομικά. Επίσης ένα σημαντικό πλεονέκτημά τους είναι η ανωνυμία, η οποία θα οδηγήσει σε πιο ειλικρινής απαντήσεις από τους συμμετέχοντες, ιδιαίτερα όταν συζητούνται ευαίσθητα θέματα όπως οι εργασιακές σχέσεις και τα συνδικάτα.

Οι ερευνητικοί στόχοι που εξετάζουμε ευθυγραμμίζονται περισσότερο με μια ποσοτική προσέγγιση. Η μελέτη έχει ως στόχο την διερεύνηση του ρόλου της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) στην επιτυχία και ανάπτυξη των οργανισμών στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς. Στους στόχους αυτούς περιλαμβάνεται ο εντοπισμός συσχετίσεων και προτύπων μέσα σε ένα μεγάλο μέγεθος δείγματος, το οποίο είναι καλύτερα συμβατό στις ποσοτικές μεθόδους.



UNIVERSITY of NICOSIA

Επιπλέον, ένα γεγονός που επιτρέπει στον ερευνητή να εξάγει εμπειρικά συμπεράσματα και να βγάλει συμπεράσματα για τον ευρύτερο πληθυσμό είναι τα ποσοτικά δεδομένα από ερωτηματολόγια που μπορούν να αναλυθούν στατιστικά (Bryman, 2012). Με ποιοτικά δεδομένα από συνεντεύξεις, τα οποία είναι πιο ερμηνευτικά και λιγότερο γενικεύσιμα, η διαδικασία αυτή θα ήταν πιο χρονοβόρα και περίπλοκη.

Η χρήση ερωτηματολογίου επιτρέπει την τυποποιημένη συλλογή δεδομένων. Όλοι οι συμμετέχοντες θα απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα προκατάληψης του ερευνητή, η οποία είναι δυνατόν να εμφανιστεί σε συνεντεύξεις λόγω της επιρροής του στυλ ερωτήσεων του ερευνητή. Κατά την συλλογή και κωδικοποίηση δεδομένων τα ερωτηματολόγια έχουν μικρότερο κίνδυνο εισαγωγής σφαλμάτων, καθώς οι απαντήσεις καταγράφονται και συλλέγονται με τυποποιημένο τρόπο.

Τέλος, τα ερωτηματολόγια μπορούν να συμπληρωθούν με την ευκολία του συμμετέχοντος, αυξάνοντας την πιθανότητα απάντησης. Αντίθετα, οι συνεντεύξεις παρέχουν μεν βαθιά και πλούσια δεδομένα, απαιτούν όμως σημαντικό χρόνο τόσο για τον ερευνητή, όσο και για τον ερωτώμενο.

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τους ερευνητικούς στόχους, την τυποποίηση του ερευνητικού εργαλείου, τις πρακτικές δυνατότητες συλλογής δεδομένων και την φύση των απαιτούμενων δεδομένων, ένα ποσοτικό ερωτηματολόγιο καθίσταται σαφές ότι αποτελεί την καταλληλότερη μεθοδολογία για την παρούσα μελέτη.

3.2 Επιλογή Συμμετεχόντων

Για τη συλλογή δεδομένων, ακολουθήθηκε μια στρατηγική δειγματοληψίας ευκολίας. Η τεχνική αυτή δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων περιλαμβάνει την επιλογή συμμετεχόντων λόγω της εγγύτητας και της βολικής τους προσβασιμότητας. Αν και η προσέγγιση αυτή μπορεί να εισάγει μεροληψία επιλογής, η ευκολία πρόσβασης στους συμμετέχοντες στους αντίστοιχους ρόλους εργασίας τους στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, δικαιολογεί την χρήση της σε αυτή τη μελέτη.



UNIVERSITY of NICOSIA

Οι συμμετέχοντες οι οποίοι εργάζονται σε τραπεζικούς, λογιστικούς ή χρηματοοικονομικούς τομείς, επιλέχθηκαν με βάση την θέση εργασίας τους. Αυτό το κριτήριο επιλογής έγινε με σκοπό να διασφαλιστεί ότι το δείγμα περιελάμβανε άτομα τα οποία μπορούσαν να παράσχουν ενημερωμένες απαντήσεις σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στους αντίστοιχους οργανισμούς τους.

Συνολικά συμπεριλήφθηκαν 48 συμμετεχόντων στην μελέτη. Αυτό το μέγεθος του δείγματος κρίθηκε επαρκές για να παρέχει μια ευρεία κατανόηση των υπό διερεύνηση φαινομένων, δεδομένων των περιορισμών χρόνου και πόρων.

3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας το Google Forms, ένα διαδικτυακό εργαλείο έρευνας που επιτρέπει την εύκολη δημιουργία και διανομή ερωτηματολογίων. Διανεμήθηκαν 70 ερωτηματολόγια και από αυτά συλλέχθηκαν συμπληρωμένα τα 48. Η περιοχή συλλογής των ερωτηματολογίων είναι ευρύτερη, δεν εστιάζει δηλαδή σε έναν τόπο, μιας και τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω e-mail. Η περίοδος συλλογής των ερωτηματολογίων διήρκησε από 01/12/2024 έως 10/03/2025. Το Google Forms είναι ένα ασφαλές και αποτελεσματικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων, που επιτρέπει στους ερευνητές να φθάσουν σε ένα γεωγραφικά διαφορετικό και μεγαλύτερο δείγμα σε σύντομο χρονικό διάστημα (Dornyei, 2010). Επιπλέον η δυνατότητα αυτόματης εισαγωγής δεδομένων του Google Forms μειώνει τον κίνδυνο σφαλμάτων εισαγωγής δεδομένων, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την ακεραιότητα και ακρίβεια των δεδομένων (Sue & Ritter, 2012).

Ο σύνδεσμος για το ερωτηματολόγιο των Φορμών Google δόθηκε στους συμμετέχοντες μέσω email. Στο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι συμμετέχοντες έλαβαν μια σύντομη εξήγηση για τον σκοπό της μελέτης και διαβεβαιώθηκαν για την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία των απαντήσεών τους. Ενημερώθηκαν ακόμη ότι η συμμετοχή τους ήταν εντελώς εθελοντική και ότι μπορούσαν να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή χωρίς συνέπειες.

Για να διασφαλιστεί η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, υπενθυμίστηκε στους ερωτηθέντες να συμπληρώσουν όλες τις ερωτήσεις πριν το υποβάλλουν. Τα ελλιπή έντυπα εξαιρέθηκαν από την ανάλυση δεδομένων για να διατηρηθεί η ακεραιότητα της μελέτης



UNIVERSITY of NICOSIA

(Fowler, 2013). Πραγματοποιήθηκαν επιπρόσθετα περιοδικές παρακολουθήσεις για να υπενθυμίσουμε στους συμμετέχοντες να ολοκληρώσουν την έρευνα.

Στην παρακάτω ενότητα θα παραθέσουμε κάποια ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προκύπτουν από το βασικό ερευνητικό ερώτημα της μελέτης αυτής που είναι : Πώς μπορεί η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να συμβάλει στην επιτυχία και ανάπτυξη των οργανισμών στους τομείς της λογιστικής, τραπεζικής και των χρηματοοικονομικών; Αυτό το ερευνητικό ερώτημα προέκυψε βάση της παραδοχής του κρίσιμου ρόλου που διαδραματίζει το SHRM στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης σε διάφορους κλάδους, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι τραπεζικοί, λογιστικοί και χρηματοοικονομικοί τομείς (Wright & Mc Mahan, 2011; Kehoe & Wright, 2013; Combs et al., 2006).

3.4 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται τα επτά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία κρίνονται κατάλληλα για την διενέργεια επιλεγθέντων στατιστικών αναλύσεων.

1ο Ερευνητικό ερώτημα

«Όσον αφορά τους εργαζομένους, σε ποια κατηγορία ανήκουν, όσον αφορά την ηλικία, το φύλου, το επιπέδου εκπαίδευσης, τα έτη εμπειρίας, τον ρόλο εργασίας και τη συμμετοχή τους σε συνδικάτα στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς;»

2ο Ερευνητικό ερώτημα

«Πιστεύετε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες;»

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.



UNIVERSITY of NICOSIA

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.

3ο Ερευνητικό ερώτημα

«Πιστεύετε ότι η χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων;»

H0(Μηδενική Υπόθεση): Η χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού δεν προβλέπει σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων.

H1(Εναλλακτική Υπόθεση): Η χρήση των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων.

4ο ερευνητικό ερώτημα

«Υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών;»

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών.

5ο ερευνητικό ερώτημα



UNIVERSITY of NICOSIA

Υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων;

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

6^ο ερευνητικό ερώτημα

Υπάρχει διαφορά στην αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων;

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει διαφορά στην αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει διαφορά στην αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

7^ο ερευνητικό ερώτημα

Υπάρχει διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για το πόσο οι πρακτικές HR παρακινούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα;

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για το πόσο οι πρακτικές HR παρακινούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για το πόσο οι πρακτικές HR παρακινούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα.

Η ανάλυση έδειξε ότι η τιμή του cronbach για το ερωτηματολόγιο είναι ίση με 0.912 που υποδεικνύει υψηλή αξιοπιστία.



UNIVERSITY of NICOSIA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Περιγραφική ανάλυση

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει την περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Όσον αφορά το φύλο, το 41.7% είναι άνδρες (N=20) και το 58.3% είναι γυναίκες (N=28). Σχετικά με την ηλικία, το 33.3% των συμμετεχόντων είναι κάτω των 30 ετών (N=16), το 39.6% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31-45 ετών (N=19), το 14.6% είναι 46-55 ετών (N=7), ενώ το 12.5% είναι άνω των 55 ετών (N=6). Τέλος, αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, το 2.1% είναι απόφοιτοι Λυκείου (N=1), το 58.3% είναι κάτοχοι πτυχίου (N=28) και το 39.6% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο (N=19).

Πίνακας 1

Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

		N	%
Σε ποια κατηγορία φύλου ανήκετε;	Άνδρας	20	41.7%
	Γυναίκα	28	58.3%
Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;	Κάτω των 30	16	33.3%
	31-45	19	39.6%
	46-55	7	14.6%
	Άνω των 55	6	12.5%



UNIVERSITY of NICOSIA

Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;	Απόφοιτος Λυκείου	1	2.1%
	Κάτοχος Πτυχίου	28	58.3%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	19	39.6%

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, όσον αφορά τα έτη απασχόλησης στον τραπεζικό, λογιστικό ή χρηματοοικονομικό τομέα, το 54.2% (N=26) έχει έως 5 έτη εμπειρίας, το 10.4% (N=5) έχει από 5 έως 10 έτη, ενώ το 35.4% (N=17) διαθέτει πάνω από 10 έτη εργασιακής εμπειρίας. Σχετικά με τον εργασιακό ρόλο, το μεγαλύτερο ποσοστό (62.5%, N=30) αφορά λογιστές ή βοηθούς λογιστή, ενώ το 10.4% (N=5) εργάζεται ως χρηματοοικονομικός αναλυτής. Επιπλέον, το 16.7% (N=8) είναι υπάλληλοι γραφείου, ενώ ένα 10.4% (N=5) ανήκει σε άλλη κατηγορία. Δεν υπάρχουν συμμετέχοντες που να εργάζονται ως ταμίες. Τέλος, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (87.5%, N=42) δεν είναι μέλη εργατικού σωματείου, ενώ μόνο το 12.5% (N=6) είναι εγγεγραμμένα μέλη.

Πίνακας 2

Περιγραφική ανάλυση επαγγελματικών χαρακτηριστικών

		N	%
Πόσα είναι τα έτη απασχόλησης σας στον Τραπεζικό, Λογιστικό ή Χρηματοοικονομικό τομέα;	Έως 5 έτη	26	54.2%
	5-10 έτη	5	10.4%
	Πάνω από 10 έτη	17	35.4%
Ποιος είναι ο εργασιακός ρόλος απασχόλησής σας	Ταμίας	0	0.0%
	Λογιστής ή βοηθός λογιστή	30	62.5%
	Χρηματοοικονομικός αναλυτής	5	10.4%
	Υπάλληλος γραφείου	8	16.7%
	Άλλο	5	10.4%
Είστε μέλος του Εργατικού Σωματείου;	Όχι	42	87.5%



UNIVERSITY of NICOSIA

Ναι

6 12.5%

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη στρατηγική του οργανισμού, τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) και τις εργασιακές σχέσεις. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να κατανοεί τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού τους, καθώς το 72.9% (N=35) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση. Επιπλέον, το 60.4% (N=29) πιστεύει ότι οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους, ενώ το 70.8% (N=34) αισθάνεται ότι η εργασία τους συμβάλλει άμεσα σε αυτούς τους στόχους. Όσον αφορά τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων, το 54.2% (N=26) θεωρεί ότι ο οργανισμός του τις παρέχει, αν και ένα σημαντικό ποσοστό (29.2%, N=14) παραμένει ουδέτερο. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι λιγότερο ενθαρρυμένη, καθώς μόνο το 45.9% (N=22) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 25.0% (N=12) διαφωνεί. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να παρακινούν την απόδοση του 48.0% των εργαζομένων (N=23), ενώ το 31.3% (N=15) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Η επιρροή των εργατικών συνδικάτων στις πρακτικές HR θεωρείται περιορισμένη, καθώς μόνο το 22.9% (N=11) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 52.1% (N=25) διαφωνεί. Επιπλέον, το 27.6% (N=13) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η παρουσία εργατικού σωματείου βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας, ενώ το 31.9% (N=15) διαφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση. Η αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων λαμβάνει μικτή αξιολόγηση, με το 48.0% (N=23) να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα και το 37.5% (N=18) να παραμένει ουδέτερο. Όσον αφορά τη χρήση αναλυτικών στοιχείων HR για τη λήψη αποφάσεων, το 39.6% (N=19) θεωρεί ότι γίνεται, ενώ το 35.5% (N=17) διαφωνεί. Επιπλέον, η τακτική ανασκόπηση αναλυτικών στοιχείων σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται να παίζει ρόλο στις HR πρακτικές για το 31.1% (N=14), ενώ το 40.0% (N=18) παραμένει ουδέτερο και το 28.9% (N=13) διαφωνεί. Το 36.2% (N=17) πιστεύει ότι το HR analytics έχει θετικό αντίκτυπο, ενώ το 42.6% (N=20) παραμένει ουδέτερο. Στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στρατολόγησης και διατήρησης εργαζομένων, το 40.5% (N=19) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, αλλά το 36.2% (N=17) είναι ουδέτερο. Οι σαφείς δρόμοι επαγγελματικής εξέλιξης αναγνωρίζονται από το 49.0% (N=23), ενώ το 21.2% (N=10) διαφωνεί. Τέλος, το 34.0% (N=16) θεωρεί αποτελεσματικό το



UNIVERSITY of NICOSIA

σύστημα διαχείρισης ταλέντων, αλλά το 38.3% (N=18) παραμένει ουδέτερο και το 27.7% (N=13) διαφωνεί. Συνολικά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν θετική αλλά συγκρατημένη αντίληψη για τη στρατηγική και τις HR πρακτικές του οργανισμού τους, με ορισμένα πεδία να εμφανίζουν έντονο σκεπτικισμό και ουδέτερες απόψεις.

Πίνακας 3

Αντιλήψεις εργαζομένων για στρατηγική, HR και εργασιακές πρακτικές

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Κατανοώ τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μου	3	6.3%	0	0.0%	10	20.8%	16	33.3%	19	39.6%
Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς μας στόχους	3	6.3%	3	6.3%	13	27.1%	17	35.4%	12	25.0%
Νιώθω ότι η δουλειά μου συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού όπου ασχολούμαι	2	4.2%	2	4.2%	10	20.8%	18	37.5%	16	33.3%
Ο οργανισμός όπου εργάζομαι παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων στους υπαλλήλους	2	4.2%	6	12.5%	14	29.2%	14	29.2%	12	25.0%
Ο οργανισμός όπου εργάζομαι ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	8	16.7%	4	8.3%	14	29.2%	13	27.1%	9	18.8%
Οι πρακτικές HR στον οργανισμό όπου απασχολούμαι με παρακινούν να αποδώσω καλύτερα	8	16.7%	7	14.6%	10	20.8%	14	29.2%	9	18.8%
Τα εργατικά συνδικάτα έχουν σημαντική επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου	11	22.9%	14	29.2%	12	25.0%	7	14.6%	4	8.3%



UNIVERSITY of NICOSIA

Η παρουσία εργατικού σωματείου στον οργανισμό μου επηρεάζει θετικά τις συνθήκες εργασίας μου	15	31.9%	3	6.4%	16	34.0%	8	17.0%	5	10.6%
Ο οργανισμός μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις εργασιακές σχέσεις	5	10.4%	2	4.2%	18	37.5%	14	29.2%	9	18.8%
Ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων	8	16.7%	9	18.8%	12	25.0%	12	25.0%	7	14.6%
Η τακτική ανασκόπηση αναλυτικών στοιχείων σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό παίζουν ρόλο σε πρακτικές HR στον οργανισμό όπου ασχολούμαι	5	11.1%	8	17.8%	18	40.0%	10	22.2%	4	8.9%
Πιστεύω ότι η χρήση των αναλυτικών στοιχείων HR έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό μου περιβάλλον	5	10.6%	5	10.6%	20	42.6%	10	21.3%	7	14.9%
Ο οργανισμός όπου απασχολούμαι εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές στρατολόγησης και διατήρησης εργαζομένων	4	8.5%	7	14.9%	17	36.2%	13	27.7%	6	12.8%
Στον οργανισμό όπου απασχολούμαι υπάρχουν σαφείς δρόμοι επαγγελματικής εξέλιξης	5	10.6%	5	10.6%	14	29.8%	17	36.2%	6	12.8%
Πιστεύω ότι το σύστημα διαχείρισης ταλέντων στον οργανισμό μου είναι αποτελεσματικό	6	12.8%	7	14.9%	18	38.3%	11	23.4%	5	10.6%

4.2 Επαγωγική ανάλυση

4.2.1 1^ο ερευνητικό ερώτημα

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την ευθυγράμμιση



UNIVERSITY of NICOSIA

των οργανωτικών στόχων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες.

Η επαγωγική ανάλυση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος εξετάζει αν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους, ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν. Για να διερευνηθεί η σχέση αυτή, εφαρμόστηκε το Fisher's Exact Test, καθώς τα δεδομένα περιείχαν μικρές συχνότητες σε ορισμένες κατηγορίες.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως φαίνονται στον πίνακα 4, έδειξαν ότι η κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού δεν διαφέρει σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, καθώς η τιμή p που προέκυψε ήταν 0.319, υπερβαίνοντας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($\alpha=0.05$). Αυτό σημαίνει ότι η ηλικία δεν επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για το αν κατανοούν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού τους. Αντίστοιχα, η αντίληψη των εργαζομένων για το κατά πόσο οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους επίσης δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, καθώς η αντίστοιχη τιμή p ήταν 0.120. Τέλος, ούτε και η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το αν η εργασία τους συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, καθώς η τιμή p που προέκυψε ήταν 0.414.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης υποδηλώνουν ότι η ηλικία δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0), καθώς τα αποτελέσματα του Fisher's Exact Test έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Οι τιμές απεικονίζονται στα ακόλουθα γραφήματα 1, 2 και 3.

Πίνακας 4



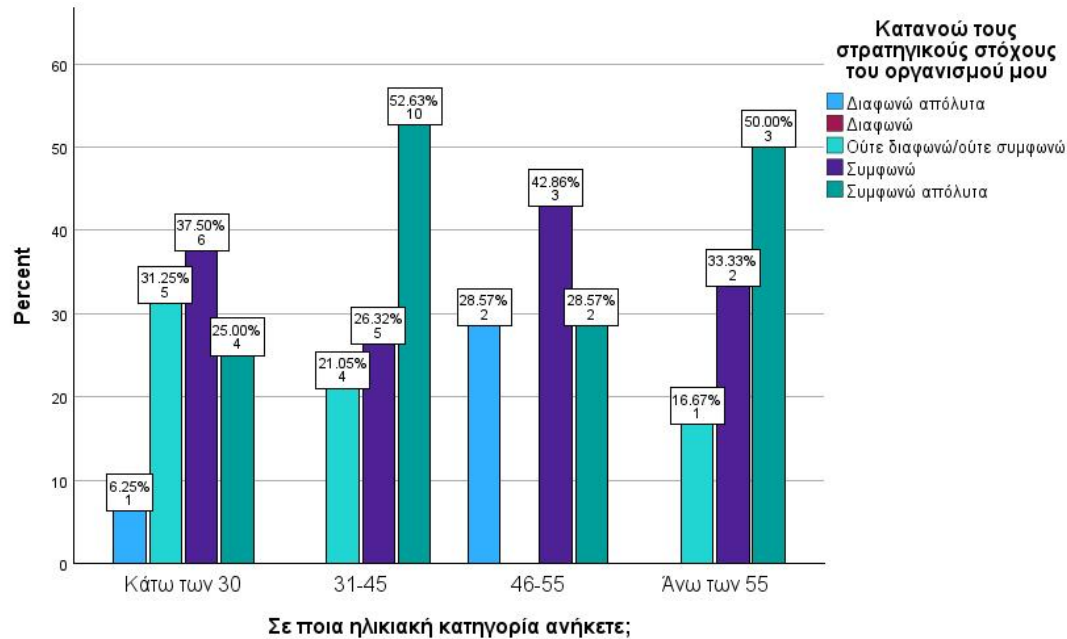
UNIVERSITY of NICOSIA

Έλεγχος σχέσεων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων και των αντιλήψεων για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους

		Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;								p
		Κάτω των 30		31-45		46-55		Άνω των 55		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Κατανοώ τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μου	Διαφωνώ απόλυτα	1	6.3%	0	0.0%	2	28.6%	0	0.0%	.319
	Διαφωνώ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	5	31.3%	4	21.1%	0	0.0%	1	16.7%	
	Συμφωνώ	6	37.5%	5	26.3%	3	42.9%	2	33.3%	
	Συμφωνώ απόλυτα	4	25.0%	10	52.6%	2	28.6%	3	50.0%	
Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς μας στόχους	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	0	0.0%	3	42.9%	0	0.0%	.120
	Διαφωνώ	0	0.0%	2	10.5%	1	14.3%	0	0.0%	
	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	6	37.5%	5	26.3%	1	14.3%	1	16.7%	
	Συμφωνώ	6	37.5%	6	31.6%	1	14.3%	4	66.7%	
	Συμφωνώ απόλυτα	4	25.0%	6	31.6%	1	14.3%	1	16.7%	
Νιώθω ότι η δουλειά μου συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού όπου ασχολούμαι	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	0	0.0%	.414
	Διαφωνώ	1	6.3%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	
	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	4	25.0%	3	15.8%	2	28.6%	1	16.7%	
	Συμφωνώ	6	37.5%	6	31.6%	2	28.6%	4	66.7%	
	Συμφωνώ απόλυτα	5	31.3%	9	47.4%	1	14.3%	1	16.7%	

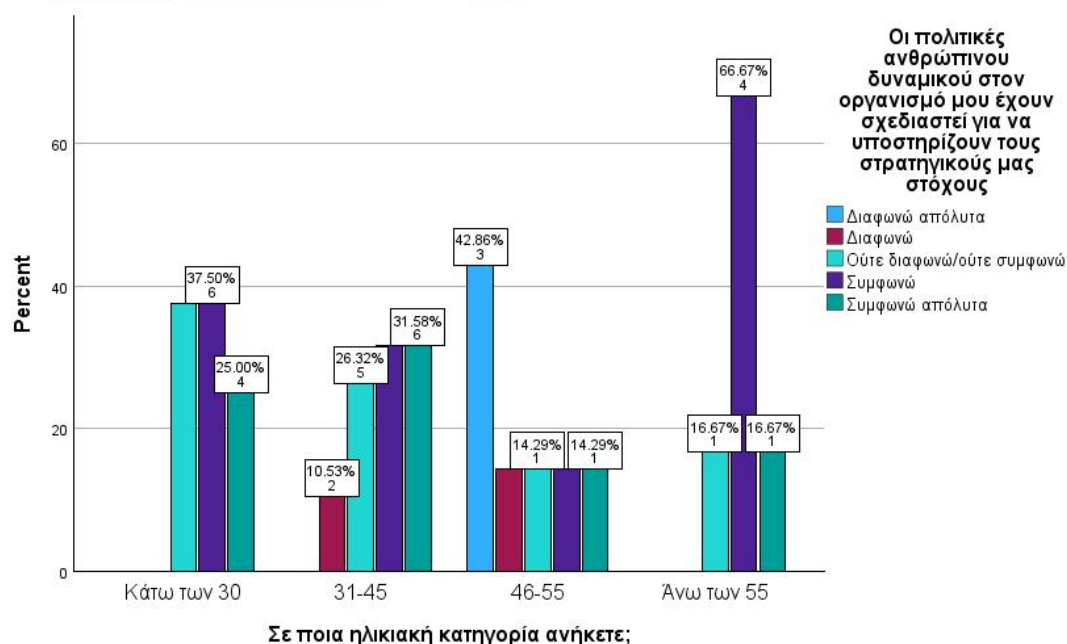
Γράφημα 1

Ραβδόγραμμα κατανόησης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού ανά ηλικιακή κατηγορία



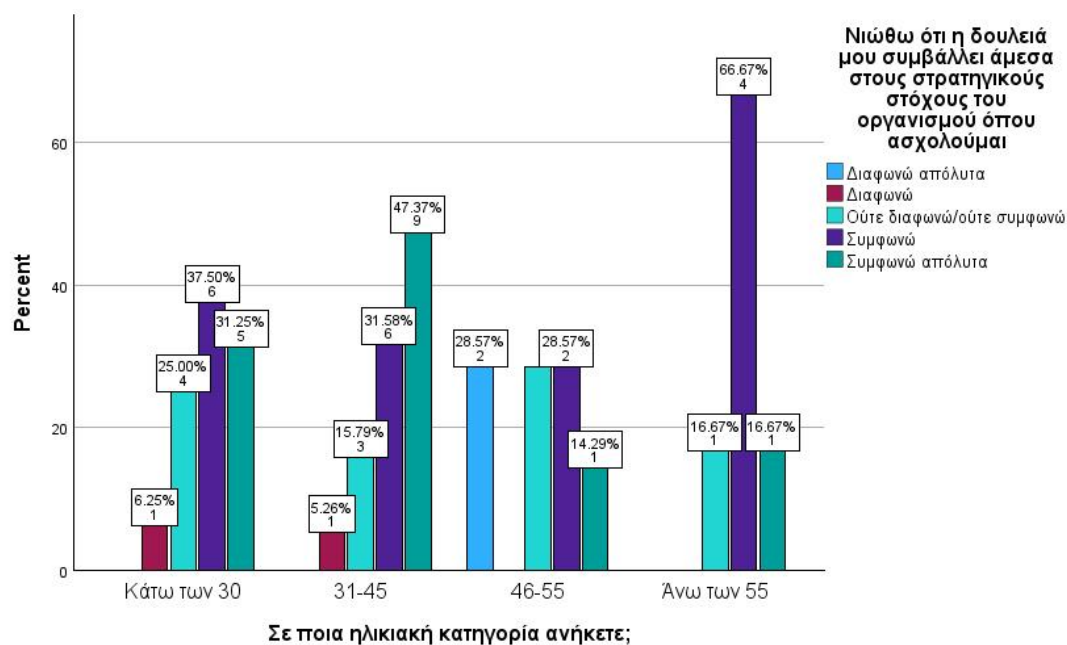
Γράφημα 2

Ραβδόγραμμα αντίληψης για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και την υποστήριξη των στρατηγικών στόχων ανά ηλικιακή κατηγορία



Γράφημα 3

Ραβδόγραμμα αντίληψης για τη συμβολή της εργασίας στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού ανά ηλικιακή κατηγορία





UNIVERSITY of NICOSIA

4.2.2 2^ο ερευνητικό ερώτημα

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την επιρροή που έχουν τα εργατικά συνδικάτα στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ μη συνδικαλιστικών και συνδικαλιστικών μελών.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την επιρροή που έχουν τα εργατικά συνδικάτα στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ μη συνδικαλιστικών και συνδικαλιστικών μελών.

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει αν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την επιρροή των εργατικών συνδικάτων στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με το αν οι εργαζόμενοι είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων ή όχι. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, εφαρμόστηκε το Fisher's Exact Test, καθώς τα δεδομένα περιείχαν μικρές συχνότητες σε ορισμένες κατηγορίες, γεγονός που καθιστούσε το χ^2 τεστ μη κατάλληλο.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 5, έδειξαν ότι η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το αν τα εργατικά συνδικάτα έχουν σημαντική επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δεν διαφέρει σημαντικά μεταξύ συνδικαλιστικών και μη συνδικαλιστικών μελών, καθώς η τιμή p που προέκυψε ήταν 0.351, υπερβαίνοντας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($\alpha=0.05$). Αυτό σημαίνει ότι η ιδιότητα του μέλους εργατικού σωματείου δεν επηρεάζει σημαντικά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την επιρροή των συνδικάτων στις HR πρακτικές.

Παρόμοια, η αντίληψη των εργαζομένων για το κατά πόσο η παρουσία εργατικού σωματείου επηρεάζει θετικά τις συνθήκες εργασίας δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ συνδικαλιστικών και μη συνδικαλιστικών μελών, καθώς η αντίστοιχη τιμή p ήταν 0.075.



UNIVERSITY of NICOSIA

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης υποδηλώνουν ότι η συμμετοχή σε εργατικά σωματεία δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την επιρροή των συνδικάτων στις HR πρακτικές και τις συνθήκες εργασίας. Επομένως, δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0), καθώς το Fisher's Exact Test έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την επιρροή των εργατικών συνδικάτων μεταξύ των συνδικαλιστικών και μη συνδικαλιστικών μελών στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς. Οι τιμές απεικονίζονται στα ακόλουθα γραφήματα 4 και 5.

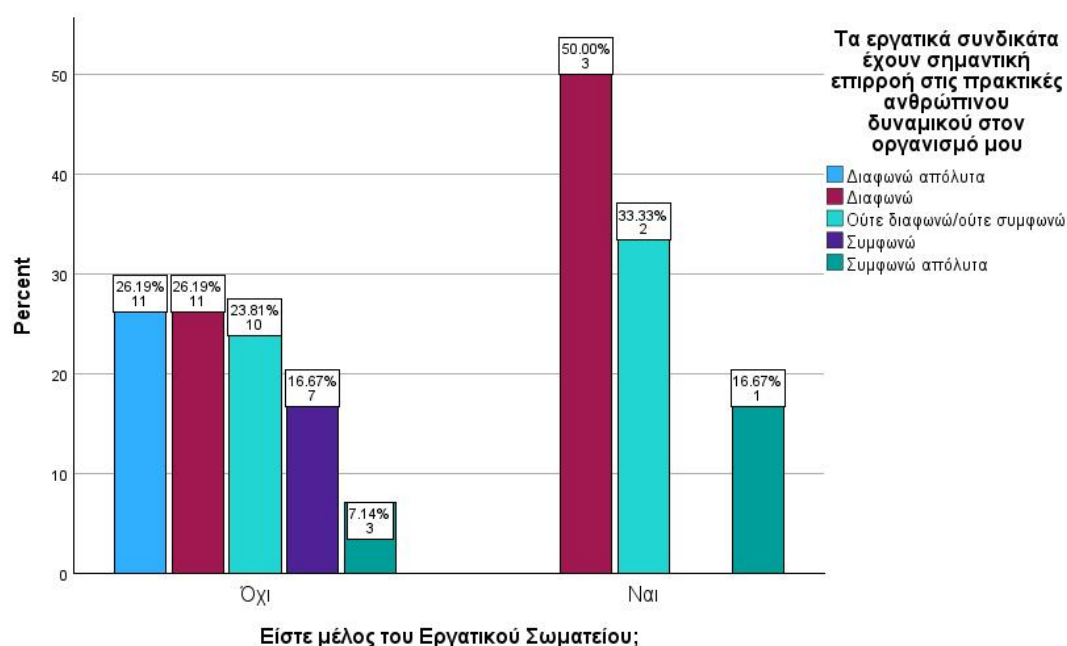
Πίνακας 5

Έλεγχος σχέσεων μεταξύ της συνδικαλιστικής ιδιότητας και των αντιλήψεων για την επιρροή των εργατικών συνδικάτων στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού

		Είστε μέλος του Εργατικού Σωματείου;				p
		Όχι		Ναι		
		N	%	N	%	
Τα εργατικά συνδικάτα έχουν σημαντική επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου	Διαφωνώ απόλυτα	11	26.2%	0	0.0%	.351
	Διαφωνώ	11	26.2%	3	50.0%	
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	10	23.8%	2	33.3%	
	Συμφωνώ	7	16.7%	0	0.0%	
	Συμφωνώ απόλυτα	3	7.1%	1	16.7%	
Η παρουσία εργατικού σωματείου στον οργανισμό μου επηρεάζει θετικά τις συνθήκες εργασίας μου	Διαφωνώ απόλυτα	15	36.6%	0	0.0%	.075
	Διαφωνώ	2	4.9%	1	16.7%	
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	12	29.3%	4	66.7%	
	Συμφωνώ	8	19.5%	0	0.0%	
	Συμφωνώ απόλυτα	4	9.8%	1	16.7%	

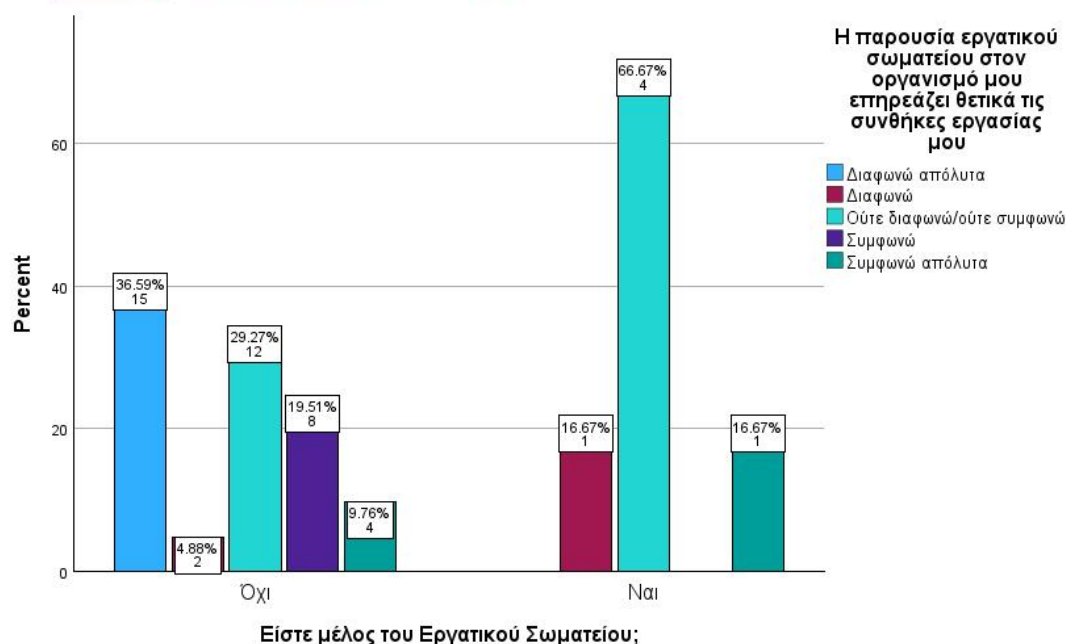
Γράφημα 4

Ραβδόγραμμα αντίληψης για την επιρροή των εργατικών συνδικάτων στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ανά συνδικαλιστική ιδιότητα



Γράφημα 5

Ραβδόγραμμα αντίληψης για την επιρροή των εργατικών συνδικάτων στις συνθήκες εργασίας ανά συνδικαλιστική ιδιότητα



4.2.3 3^ο ερευνητικό ερώτημα

H₀(Μηδενική Υπόθεση): Η χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού δεν προβλέπει σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων.

H₁(Εναλλακτική Υπόθεση): Η χρήση των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων.

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει αν η χρήση αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς. Για την ανάλυση αυτής της σχέσης, χρησιμοποιήθηκε το Fisher's Exact Test, καθώς οι συχνότητες σε ορισμένες κατηγορίες ήταν χαμηλές.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως φαίνονται στον Πίνακα 6, έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της χρήσης των αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού και της αντίληψης για την



UNIVERSITY of NICOSIA

αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή p ήταν μικρότερη από 0.001. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ισχυρή ένδειξη ότι η χρήση των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα με τη χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού τείνουν επίσης να αξιολογούν αρνητικά την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων, με το 50% αυτών να διαφωνεί απόλυτα με την αποτελεσματικότητά του. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα με τη χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά θετικής αντίληψης για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων, με το 66.7% αυτών να συμφωνεί απόλυτα ότι το σύστημα είναι αποτελεσματικό.

Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η χρήση αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων. Επομένως, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0) και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (H_1), καθώς το Fisher's Exact Test έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η στατιστικά σημαντική σχέση απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα 6.

Πίνακας 6

Έλεγχος σχέσης μεταξύ της χρήσης αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού και των αντιλήψεων για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων

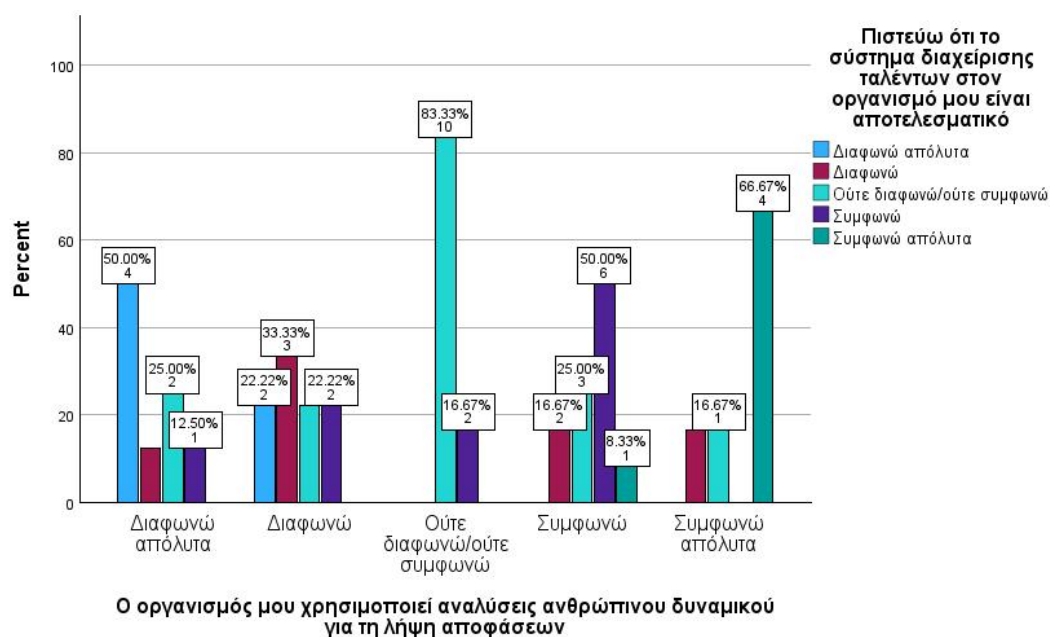
Ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		p
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	

Πιστεύω ότι το σύστημα διαχείρισης ταλέντων στον οργανισμό μου είναι αποτελεσματικό	Διαφωνώ απόλυτα	4	50.0%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Διαφωνώ	1	12.5%	3	33.3%	0	0.0%	2	16.7%	1	16.7%	
	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	2	25.0%	2	22.2%	10	83.3%	3	25.0%	1	16.7%	<.001
	Συμφωνώ	1	12.5%	2	22.2%	2	16.7%	6	50.0%	0	0.0%	
	Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	4	66.7%	

Γράφημα 6

Ραβδόγραμμα αντίληψης για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων ανάλογα με τη χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού



4.2.4 4ο ερευνητικό ερώτημα

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών.



UNIVERSITY of NICOSIA

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει αν υπάρχει σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, εφαρμόστηκε ο έλεγχος του Fisher (Fisher's Exact Test).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 7, έδειξαν ότι η κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού δεν διαφέρει σημαντικά μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς η τιμή p ήταν 0.384, υπερβαίνοντας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($\alpha=0.05$). Αυτό σημαίνει ότι το φύλο δεν επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού τους.

Αντίστοιχα, η αντίληψη των εργαζομένων για το αν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς η αντίστοιχη τιμή p ήταν 0.234.

Όσον αφορά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το αν η εργασία τους συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, η τιμή p ήταν 0.067, η οποία στο 10% είναι στατιστικά σημαντική.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών. Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0). Οι τιμές απεικονίζονται στα ακόλουθα γραφήματα 7, 8 και 9.

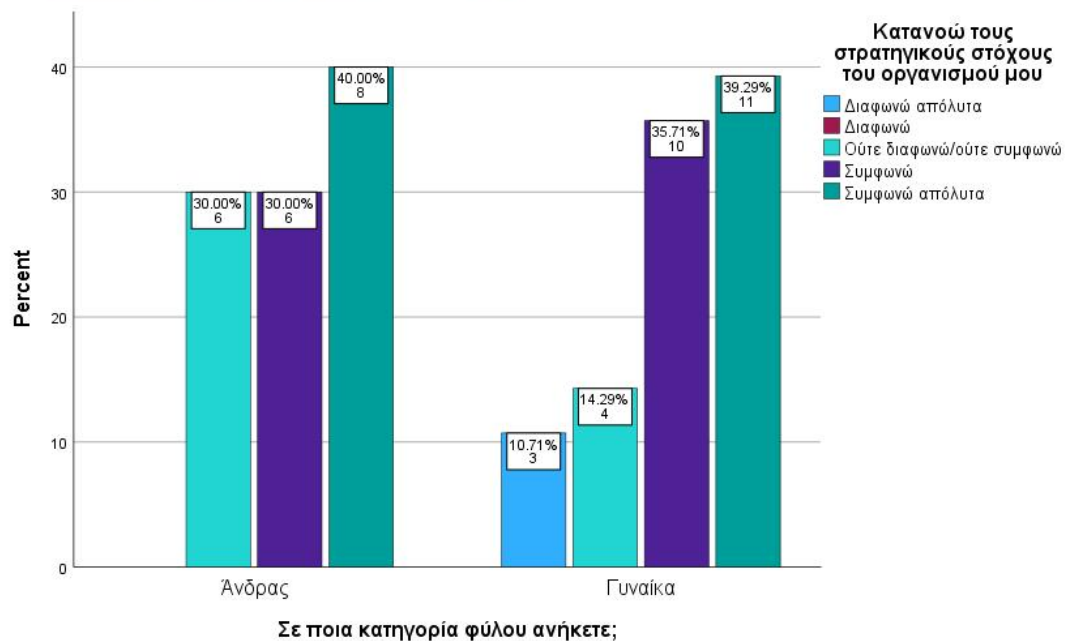
Πίνακας 7

Έλεγχος σχέσης μεταξύ φύλου και αντιλήψεων για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους

		Σε ποια κατηγορία φύλου ανήκετε;				p
		Άνδρας		Γυναίκα		
		N	%	N	%	
Κατανοώ τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μου	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	3	10.7%	.384
	Διαφωνώ	0	0.0%	0	0.0%	
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	6	30.0%	4	14.3%	
	Συμφωνώ	6	30.0%	10	35.7%	
	Συμφωνώ απόλυτα	8	40.0%	11	39.3%	
Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς μας στόχους	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	3	10.7%	.234
	Διαφωνώ	2	10.0%	1	3.6%	
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	4	20.0%	9	32.1%	
	Συμφωνώ	10	50.0%	7	25.0%	
	Συμφωνώ απόλυτα	4	20.0%	8	28.6%	
Νιώθω ότι η δουλειά μου συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού όπου ασχολούμαι	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	2	7.1%	.067
	Διαφωνώ	1	5.0%	1	3.6%	
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	7	35.0%	3	10.7%	
	Συμφωνώ	9	45.0%	9	32.1%	
	Συμφωνώ απόλυτα	3	15.0%	13	46.4%	

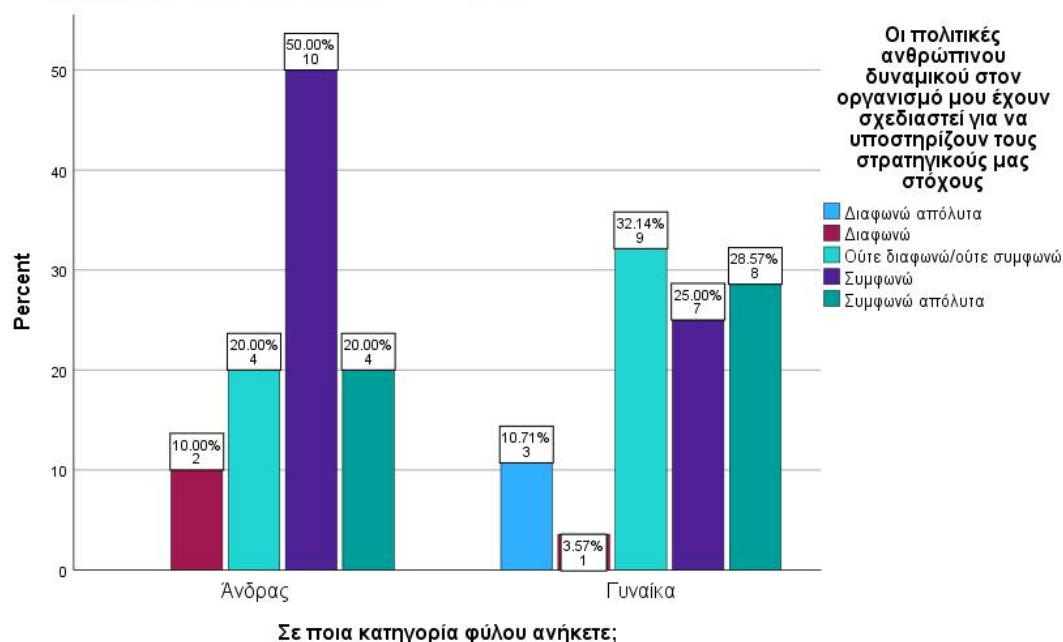
Γράφημα 7

Ραβδόγραμμα αντίληψης για την κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού ανά φύλο



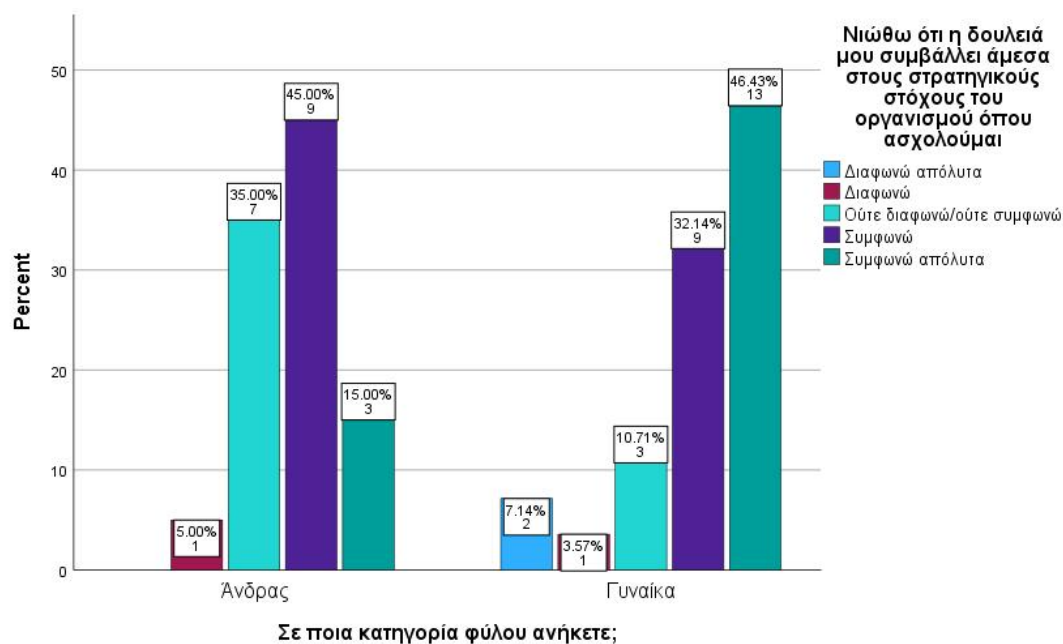
Γράφημα 8

Ραβδόγραμμα αντίληψης για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και την υποστήριξη των στρατηγικών στόχων ανά φύλο



Γράφημα 9

Ραβδόγραμμα αντίληψης για τη συμβολή της εργασίας στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού ανά φύλο





UNIVERSITY of NICOSIA

4.2.5 5^ο ερευνητικό ερώτημα

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει αν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων από τον οργανισμό τους. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, εφαρμόστηκε ο έλεγχος του Fisher (Fisher's Exact Test), λόγω των μικρών συχνοτήτων σε ορισμένες κατηγορίες απαντήσεων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως φαίνονται στον Πίνακα 8, έδειξαν ότι η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στην αντίληψη για τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή p ήταν 0.023, η οποία είναι μικρότερη από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($\alpha = 0.05$). Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις μεταξύ των δύο φύλων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων από τον οργανισμό.

Συγκεκριμένα, κανένας από τους άνδρες συμμετέχοντες δεν δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί με τη δήλωση, σε αντίθεση με τις γυναίκες, όπου το 17.9% διαφώνησε απόλυτα και το 7.1% διαφώνησε, δείχνοντας μεγαλύτερη δυσaráσκεια. Επίσης, το 60.0% των ανδρών δήλωσε ουδέτερο ως προς τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, έναντι 21.4% των γυναικών. Αντίθετα, οι γυναίκες φάνηκε να έχουν ισχυρότερες θετικές απόψεις, καθώς το 25.0% αυτών συμφώνησε απόλυτα ότι ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις εργασιακές σχέσεις, έναντι μόλις 10.0% των ανδρών.

Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερη διακύμανση στις απόψεις τους σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, με μεγαλύτερη πιθανότητα να διαφωνήσουν ή να συμφωνήσουν απόλυτα. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες φαίνεται να είναι πιο ουδέτεροι ή θετικοί, χωρίς ακραίες απόψεις. Επομένως, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0) και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (H_1), καθώς το Fisher's Exact Test έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση



UNIVERSITY of NICOSIA

μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η στατιστικά σημαντική σχέση απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα 10.

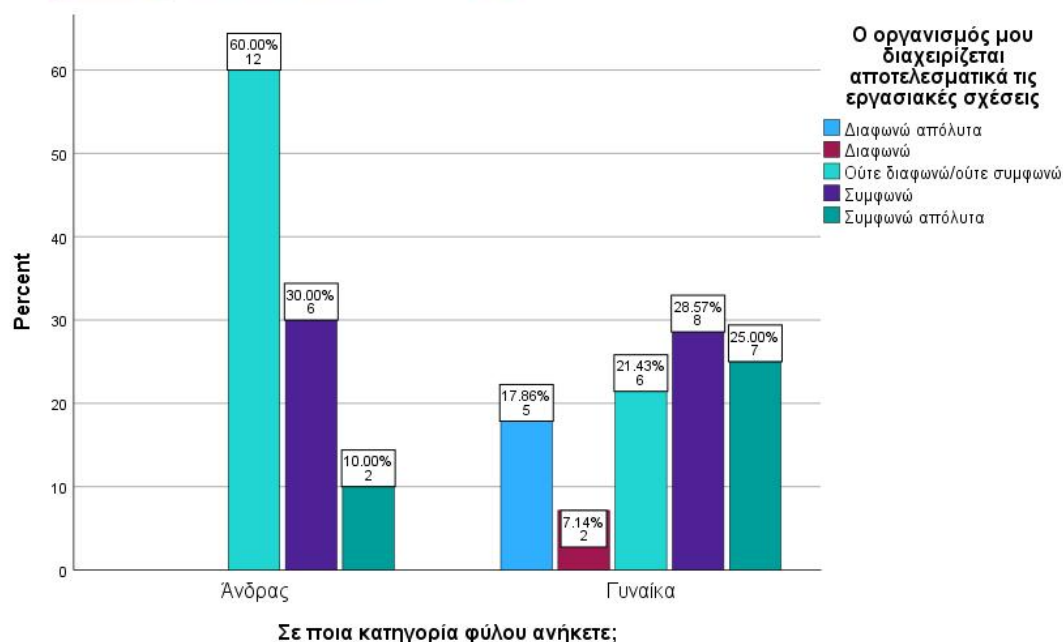
Πίνακας 8

Έλεγχος σχέσης μεταξύ φύλου και αντίληψης για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων

		Σε ποια κατηγορία φύλου ανήκετε;				p
		Ανδρας		Γυναίκα		
		N	%	N	%	
Ο οργανισμός μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις εργασιακές σχέσεις	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	5	17.9%	.023
	Διαφωνών	0	0.0%	2	7.1%	
	Ούτε διαφωνών/ούτε συμφωνών	12	60.0%	6	21.4%	
	Συμφωνών	6	30.0%	8	28.6%	
	Συμφωνώ απόλυτα	2	10.0%	7	25.0%	

Γράφημα 10

Ραβδόγραμμα αντίληψης για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων ανά φύλο



4.2.6 6^ο ερευνητικό ερώτημα

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει διαφορά στην αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει διαφορά στην αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει αν υπάρχει διαφορά στην αντίληψη των εργαζομένων για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, εφαρμόστηκε ο έλεγχος του Fisher (Fisher's Exact Test).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 9, έδειξαν ότι η διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή p ήταν 0.030. Αυτό σημαίνει ότι η ηλικιακή κατηγορία επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες που παρέχει ο οργανισμός τους για ανάπτυξη δεξιοτήτων.



UNIVERSITY of NICOSIA

Αναλύοντας τα δεδομένα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 46-55 ετών εκφράζουν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια, καθώς το 28.6% αυτών διαφωνεί απόλυτα και το 28.6% διαφωνεί, υποδεικνύοντας ότι θεωρούν πως ο οργανισμός τους δεν παρέχει επαρκείς ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών έχουν την πιο θετική αντίληψη, με το 83.3% αυτών να συμφωνεί ότι ο οργανισμός τους προσφέρει τέτοιες ευκαιρίες, ενώ κανένας δεν διαφωνεί. Οι εργαζόμενοι κάτω των 30 ετών και 31-45 ετών εμφανίζουν μια πιο ισορροπημένη κατανομή απαντήσεων. Συγκεκριμένα, το 31.3% των εργαζομένων κάτω των 30 ετών συμφωνεί με τη δήλωση, ενώ ένα σημαντικό 18.8% διαφωνεί. Στην ηλικιακή ομάδα 31-45 ετών, το 36.8% συμφωνεί απόλυτα, αλλά ταυτόχρονα το 36.8% δηλώνει ουδέτερο, υποδεικνύοντας ότι η αντίληψη για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων διαφοροποιείται εντός της συγκεκριμένης ομάδας.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ηλικιακή ομάδα αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στην αντίληψη των εργαζομένων για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία (άνω των 55 ετών) εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες αυτές, ενώ οι μεσήλικες εργαζόμενοι (46-55 ετών) εκφράζουν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Επομένως, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0) και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (H_1), καθώς το Fisher's Exact Test έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η στατιστικά σημαντική σχέση απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα 11.

Πίνακας 9

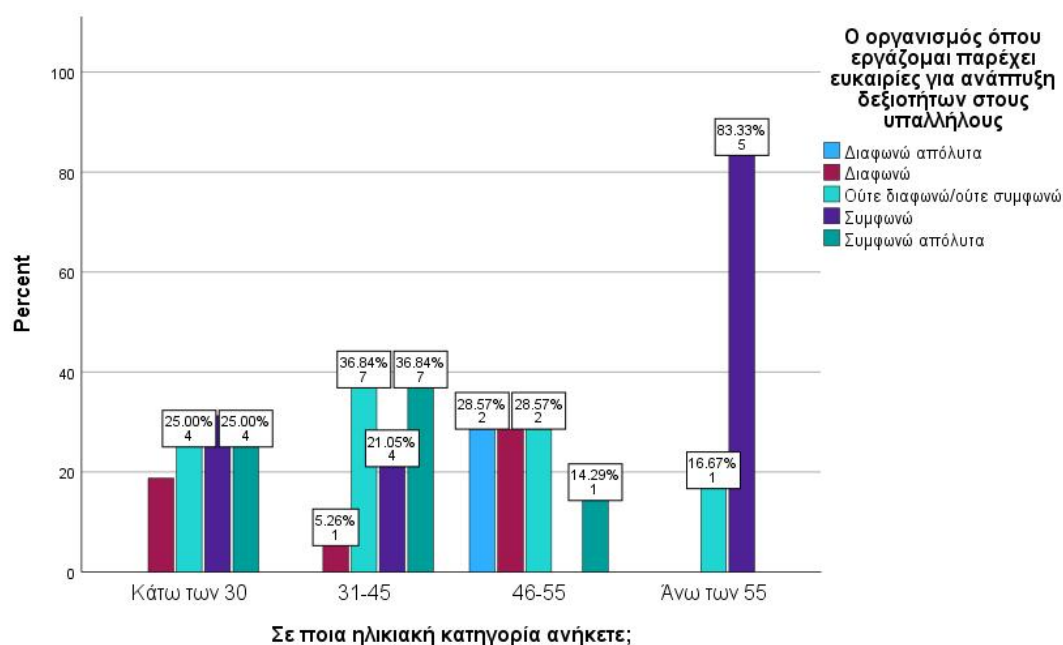
Έλεγχος σχέσης μεταξύ ηλικιακής ομάδας και αντίληψης για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων

		Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;								p
		Κάτω των 30		31-45		46-55		Άνω των 55		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Ο οργανισμός όπου εργάζομαι παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη	Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	0	0.0%	.030
	Διαφωνώ	3	18.8%	1	5.3%	2	28.6%	0	0.0%	

δεξιοτήτων στους υπαλλήλους	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	4	25.0%	7	36.8%	2	28.6%	1	16.7%
	Συμφωνώ	5	31.3%	4	21.1%	0	0.0%	5	83.3%
	Συμφωνώ απόλυτα	4	25.0%	7	36.8%	1	14.3%	0	0.0%

Γράφημα 11

Ραβδόγραμμα αντίληψης για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων ανά ηλικιακή κατηγορία



4.2.7 7ο ερευνητικό ερώτημα

H0 (Μηδενική Υπόθεση): Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για το πόσο οι πρακτικές HR παρακινούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα.

H1 (Εναλλακτική Υπόθεση): Υπάρχει διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για το πόσο οι πρακτικές HR παρακινούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα.



UNIVERSITY of NICOSIA

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει αν υπάρχει διαφορά μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για το πόσο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) παρακινούν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, εφαρμόστηκε ο έλεγχος του Fisher (Fisher's Exact Test).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπως φαίνεται στον Πίνακα 10, έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων στην αντίληψη για την παρακίνηση μέσω των πρακτικών HR ($p = 0.043$). Αυτό σημαίνει ότι η ηλικία επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το πόσο οι πρακτικές HR παρακινούν την απόδοσή τους.

Αναλύοντας τα δεδομένα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 46-55 ετών είναι οι πιο δυσαρεστημένοι με την παρακίνηση που προσφέρουν οι HR πρακτικές, καθώς το 42.9% αυτών διαφωνεί απόλυτα και το 28.6% διαφωνεί, γεγονός που υποδηλώνει έντονη αίσθηση έλλειψης κινήτρων από τις HR πολιτικές του οργανισμού τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών φαίνεται να έχουν την πιο θετική αντίληψη, με το 66.7% αυτών να συμφωνεί ότι οι πρακτικές HR τους παρακινούν να αποδώσουν καλύτερα, ενώ κανένας δεν διαφωνεί. Οι εργαζόμενοι κάτω των 30 ετών εμφανίζουν απαντήσεις κατανομημένες σε μεγάλο εύρος τιμών, καθώς 18.8% διαφωνούν απόλυτα, 25.0% διαφωνούν, αλλά 37.5% συμφωνούν, δείχνοντας ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις αντιλήψεις τους. Στην ηλικιακή ομάδα 31-45 ετών, το 36.8% συμφωνεί απόλυτα, αλλά υπάρχει επίσης ένα σημαντικό ποσοστό (26.3%) που παραμένει ουδέτερο, κάτι που δείχνει ότι οι αντιλήψεις αυτής της ηλικιακής ομάδας είναι λιγότερο ακραίες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ομάδες.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ηλικιακή ομάδα αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στην αντίληψη για το πόσο οι HR πρακτικές παρακινούν τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών είναι πιο ικανοποιημένοι, ενώ οι εργαζόμενοι 46-55 ετών είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι. Επομένως, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0) και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (H_1), καθώς το Fisher's Exact Test έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η στατιστικά σημαντική σχέση απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα 12.



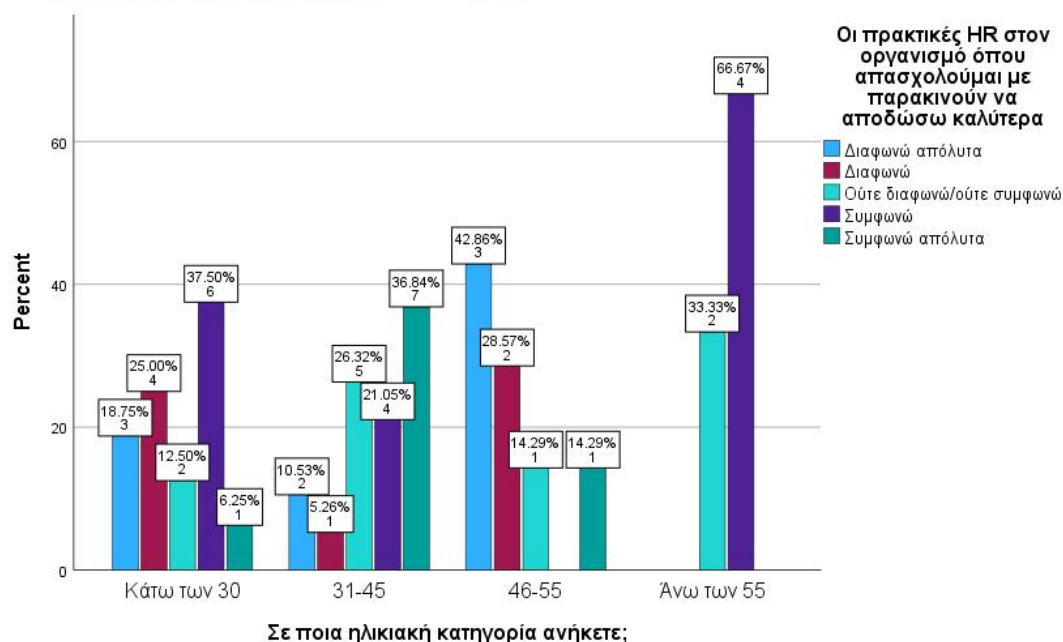
Πίνακας 10

Έλεγχος σχέσης μεταξύ ηλικιακής ομάδας και αντίληψης για την παρακίνηση μέσω των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού

		Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;								
		Κάτω των 30		31-45		46-55		Άνω των 55		p
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Οι πρακτικές HR στον οργανισμό όπου απασχολούμαι με παρακινούν να αποδώσω καλύτερα	Διαφωνώ απόλυτα	3	18.8%	2	10.5%	3	42.9%	0	0.0%	.043
	Διαφωνώ	4	25.0%	1	5.3%	2	28.6%	0	0.0%	
	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	2	12.5%	5	26.3%	1	14.3%	2	33.3%	
	Συμφωνώ	6	37.5%	4	21.1%	0	0.0%	4	66.7%	
	Συμφωνώ απόλυτα	1	6.3%	7	36.8%	1	14.3%	0	0.0%	

Γράφημα 12

Ραβδόγραμμα αντίληψης για την παρακίνηση μέσω των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ανά ηλικιακή κατηγορία



Στατιστική ανάλυση

Για την περιγραφή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν απόλυτες και σχετικές συχνότητες (N, %). Ενώ για την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος του Fisher (Fisher's Exact Test), ο οποίος κρίθηκε κατάλληλος για τη διερεύνηση των σχέσεων, ειδικά στις περιπτώσεις όπου οι συχνότητες ήταν μικρές. Η στατιστική ανάλυση διεξήχθη με το λογισμικό SPSS v28.0, με το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας να ορίζεται στο 0.05 σε όλες τις περιπτώσεις.



UNIVERSITY of NICOSIA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Γενικά συμπεράσματα

Στην ποικιλομορφία των φύλων, αποκαλύψαμε μέσω της ανάλυσης μια σχετικά ισορροπημένη κατανομή μεταξύ γυναικών και ανδρών εργαζομένων, με ελαφρώς υψηλότερο ποσοστό γυναικών.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ετών απασχόλησης το καταλαμβάνουν νεοεισερχόμενοι (έως 5 έτη) στην αγορά εργασίας και μετά αυτοί που έχουν πάνω από 10 χρόνια εμπειρίας. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει ότι υπάρχει συνεχής ροή νέου ανθρώπινου κεφαλαίου το οποίο θα πρέπει να καταρτιστεί κατάλληλα για να μπορέσει να διαδεχθεί το προσωπικό που θα πάρει κάποια ανώτερη θέση ή θα αποχωρήσει λόγω συνταξιοδότησης τα επόμενα χρόνια.

Όσον αφορά την σύνθεση του εργατικού δυναμικού η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα ανήκει στην κατηγορία 31-45 ετών. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει την παρουσία ενός σχετικά έμπειρου εργατικού δυναμικού, το οποίο είναι πιθανόν να έχει επιπτώσεις στην διαχείριση ταλέντων, στις στρατηγικές μεταφοράς γνώσης και στον σχεδιασμό διαδοχής.

Η ανάλυση ρόλων εργασίας μας έδειξε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων εργάζεται στον λογιστικό τομέα ως λογιστής ή βοηθός λογιστή. Αυτό σημαίνει ότι ο Λογιστικός τομέας είναι αυτός που την σημερινή ημέρα, όπως και τα επόμενα χρόνια καθώς φαίνεται, απορροφάει το περισσότερο εργατικό δυναμικό.

Στην μελέτη που πραγματοποιήσαμε αναδείξαμε ένα χαμηλό επίπεδο συμμετοχής σε συνδικάτα μεταξύ των ερωτηθέντων. Αυτό υποδηλώνει μια αποχή των ερωτηθέντων από τα σωματεία και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις για καλύτερες συνθήκες εργασίας. Σίγουρα αυτό είναι ένα ζήτημα το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με την ενημέρωση του εργατικού προσωπικού για την θετική επίδραση των συνδικάτων στην αποτελεσματική επικοινωνία με την διοίκηση και την καλυτέρευση των όρων εργασίας.



UNIVERSITY of NICOSIA

Επίσης, η χρήση αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού στο κομμάτι της αποτελεσματικότητας στα συστήματα διαχείρισης ταλέντων έδειξε μεγάλη σχετικότητα στις αντιλήψεις των εργαζομένων.

5.2. Συζήτηση

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα του Fisher's Exact Test έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν σχετικά τις ίδιες αντιλήψεις για την ταύτιση των οργανωτικών στόχων με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και επομένως συμφωνούν με την πρακτική αυτή των οργανισμών.

Στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα του Fisher's Exact Test έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την επιρροή των εργατικών συνδικάτων μεταξύ των συνδικαλιστικών και μη συνδικαλιστικών μελών στους τραπεζικούς, λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς. Εδώ βλέπουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι, είτε ανήκουν σε εργατικά συνδικάτα, είτε όχι, έχουν την κοινή αντίληψη της όχι ιδιαίτερα σημαντικής επιρροής των συνδικάτων στις πρακτικές HR των οργανισμών.

Τα αποτελέσματα στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα υποδηλώνουν ότι η χρήση αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων. Ακόμη βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό συμφωνεί με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αυτού.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα, δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους μεταξύ ανδρών και γυναικών. Επίσης δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων.



UNIVERSITY of NICOSIA

Τα αποτελέσματα στο 5^ο ερευνητικό ερώτημα, υποδηλώνουν ότι οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερη διακύμανση στις απόψεις τους σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, με μεγαλύτερη πιθανότητα να διαφωνήσουν ή να συμφωνήσουν απόλυτα. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες φαίνεται να είναι πιο ουδέτεροι ή θετικοί, χωρίς ακραίες απόψεις.

Τα αποτελέσματα στο 6^ο ερευνητικό ερώτημα δείχνουν ότι η ηλικιακή ομάδα αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στην αντίληψη των εργαζομένων για τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία (άνω των 55 ετών) εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες αυτές, ενώ οι μεσήλικες εργαζόμενοι (46-55 ετών) εκφράζουν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Στις υπόλοιπες ηλικίες, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες.

Τα αποτελέσματα στο 7^ο ερευνητικό ερώτημα δείχνουν ότι η ηλικιακή ομάδα αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στην αντίληψη για το πόσο οι HR πρακτικές παρακινούν τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών είναι πιο ικανοποιημένοι, ενώ οι εργαζόμενοι 46-55 ετών είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι. Στις υπόλοιπες ηλικίες οι απαντήσεις μοιράζονται.

5.3 Σύνοψη Διατριβής

Αυτή η διατριβή εξετάζει ιδιαίτερα τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, δίνοντας ιδιαίτερα έμφαση στην ποικιλομορφία των φύλων, τις αντιλήψεις των εργαζομένων, τη χρήση αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού και την επιρροή των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Η μελέτη αυτή έχει ως στόχο να παράσχει πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους εν λόγω τομείς και να προσφέρει πρακτικές επιπτώσεις για την προώθηση της αντιμετώπισης των διαφορών των γενεών, της ισότητας των φύλων, την αντιμετώπιση των διαφορών των γενεών, την ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων και την συνεργασία με τα συνδικάτα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας δείχνουν μια ισορροπημένη κατανομή ανδρών και γυναικών εργαζομένων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς,



UNIVERSITY of NICOSIA

υποδεικνύοντας πρόοδο σε διάφορους επαγγελματικούς ρόλους ως προς την ισότητα των φύλων. Αυτό τονίζει την ανάγκη για συνεχείς προσπάθειες για την διασφάλιση ίσων ευκαιριών και για τα δύο φύλλα και για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος δίχως αποκλεισμούς.

Επιπλέον η μελέτη μέσω της διερεύνησης των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα συστήματα διαχείρισης ταλέντων διαπιστώνει την σχετική ταύτιση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του συστήματος και της χρήσης αναλύσεων ανθρωπίνων πόρων. Αυτό επομένως υποδηλώνει ότι προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων με τους οργανωτικούς στόχους και να ενισχυθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων πρέπει να ληφθούν υπόψη πρόσθετοι παράγοντες.

Όσον αφορά την σχετικά χαμηλή συμμετοχή των συμμετεχόντων στα συνδικάτα, τονίζει με αυτόν τον τρόπο την σημασία της ενημέρωσης και κινητοποίησης των εργαζομένων για την ένταξή τους σε σωματεία. Η μελέτη υπογραμμίζει την άμεση ανάγκη της συνεργασίας των συνδικάτων και των οργανισμών, την διατήρηση θετικών σχέσεων με τους εργαζόμενους και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανησυχιών του εργατικού δυναμικού.

Η έρευνα διερευνά ακόμα τις διαφορές των γενεών και τον αντίκτυπο που έχουν στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Υπογραμμίζει τη σημασία των εξατομικευμένων προγραμμάτων σχεδιασμού διαδοχής και διαχείρισης ταλέντων για την διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσης και την αντιμετώπιση των μοναδικών αναγκών διαφορετικών γενεών.

Η διατριβή με βάση τα εν λόγω ευρήματα, παρέχει πρακτικές συνέπειες για την προώθηση της ποικιλομορφίας των φύλων, την αντιμετώπιση των διαφορών των γενεών, την εφαρμογή πρωτοβουλιών ανταλλαγής γνώσεων και τη συνεργασία με συνδικάτα στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς. Ωστόσο, αναγνωρίζει ότι για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτούς τους τομείς απαιτείται περαιτέρω έρευνα.

Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι συνολικά αυτή η διατριβή συμβάλλει στην θεωρητική όσο και στην πρακτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους λογιστικούς, χρηματοοικονομικούς και τραπεζικούς τομείς. Προσφέρει πολύτιμες γνώσεις που μπορούν



UNIVERSITY of NICOSIA

να καθοδηγήσουν τους οργανισμούς στην προώθηση της ισότητας των φύλων, στη συνεργασία με τα συνδικάτα, στην ενίσχυση των αντιλήψεων των εργαζομένων και στην αποτελεσματική διαχείριση των διαφορών των γενεών.

5.4 Συμπεράσματα - Επίλογος

5.4.1 Ερευνητικοί περιορισμοί

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε είχαμε κάποιους περιορισμούς ποιοτικούς όσο και ποσοτικούς. Ποιοτικούς περιορισμούς είχαμε γιατί το ερωτηματολόγιό μας απευθύνθηκε σε μια ομάδα ανθρώπων που ασχολούνται με τον τομέα των χρηματοοικονομικών, λογιστικών και τραπεζικών, αλλά δεν υπήρξε προσωπική συνέντευξη μαζί τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να δημιουργηθούν κάποιες επιπλέον ερωτήσεις με βάση τις απαντήσεις τους και τον καθένα ξεχωριστά.

Ποσοτικοί περιορισμοί δημιουργήθηκαν γιατί από τα 70 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, απαντήθηκαν τα 48. Σίγουρα μπορούμε να βγάλουμε κάποια πρώτα συμπεράσματα από αυτό το δείγμα, αλλά είναι δεδομένο ότι υπάρχουν άνθρωποι που δεν έχουν τον ίδιο τρόπο σκέψης με αυτών του δείγματος.

5.4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ενώ αυτή η μελέτη μας παρέχει πολύτιμες γνώσεις αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στους λογιστικούς, τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς τομείς, υπάρχουν αρκετοί τομείς που θα μπορούσαν να διερευνηθούν σε μελλοντική έρευνα. Οι προτάσεις που θα παραθέσουμε βασίζονται στα τρέχοντα ευρήματα και σκοπό έχουν να διευρύνουν την κατανόησή μας για αποτελεσματικές στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε αυτούς τους τομείς.

Μακροπρόθεσμος αντίκτυπος της διαφορετικότητας των φύλων. Μια περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της διαφορετικότητας των φύλων στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην οργανωτική απόδοση. Η εξέταση της σχέσης μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων και των βασικών δεικτών απόδοσης, όπως η



UNIVERSITY of NICOSIA

καινοτομία, τα οικονομικά αποτελέσματα και η διατήρηση των εργαζομένων και τα οικονομικά αποτελέσματα θα παρείχε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των προκλήσεων και των οφελών που συνδέονται με την ισότητα στους τομείς αυτούς.

Δέσμευση εργαζομένων και διαχείριση ταλέντων: Πιθανές μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκταθούν στους παράγοντες που παίζουν καταλυτικό ρόλο στην αντίληψη των εργαζομένων για τα συστήματα διαχείρισης ταλέντων. Οι εν λόγω παράγοντες θα μπορούσαν να είναι οι ευκαιρίες ανάπτυξης εργαζομένων, τα στυλ ηγεσίας και οι μηχανισμοί ανάδρασης απόδοσης θα παρείχαν μια πιο ευρεία κατανόηση του πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων και τις αντιλήψεις τους για τον βαθμό αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ταλέντων.

Διαφορές γενεών και μεταφορά γνώσης: Έχοντας ως βάση τα ευρήματα της μελέτης αυτής, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει αποτελεσματικές στρατηγικές για τον σχεδιασμό διαδοχής και της μεταφοράς γνώσης στο πλαίσιο των διαφορών των γενεών. Η διερεύνηση προσεγγίσεων όπως πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσεων, προγράμματα καθοδήγησης και αντίστροφη καθοδήγηση, θα βοηθούσε τις εταιρείες στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου γεφύρωσης του χάσματος των γενεών και στην διευκόλυνση μεταφοράς σημαντικής τεχνογνωσίας και γνώσης.

Συνδικάτα και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: Μέσω αυτής της μελέτης τονίστηκε η σημασία των συνδικαλιστικών οργανώσεων στους χρηματοοικονομικούς, τραπεζικούς και λογιστικούς τομείς. Εντούτοις μια περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τον αντίκτυπο και τον ειδικό ρόλο που έχουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ο τρόπος με τον οποίο τα συνδικάτα επηρεάζουν τις σχέσεις των εργαζομένων, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την εφαρμογή δίκαιων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού θα παρείχε σημαντικές πληροφορίες για τα συνδικάτα όσο και για τους οργανισμούς.

Συγκριτικές μελέτες μεταξύ των βιομηχανιών: Μια διεξαγωγή περαιτέρω μελέτης σε διαφορετικούς κλάδους θα βοηθήσει τους ερευνητές να εντοπίσουν ειδικές ευκαιρίες και προκλήσεις σε κάθε τομέα στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η εξέταση της ποικιλομορφίας των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στους τομείς της υγειονομικής



UNIVERSITY of NICOSIA

περίθαλψης, της τεχνολογίας και της κατασκευής θα διευκόλυνε την μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών σε όλους τους κλάδους και θα παρείχε προοπτική για αποτελεσματικές στρατηγικές.

Αντιλήψεις εργαζομένων και Αναλύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διερεύνηση των συγκεκριμένων τύπων αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται, η επικοινωνία με βάση τα αναλυτικά στοιχεία στους εργαζόμενους και η ποιότητα της ανάλυσης δεδομένων θα μας παρείχε μια πιο βαθιά κατανόηση του δυναμικού αντίκτυπου των αναλύσεων ανθρώπινου δυναμικού στα οργανωτικά αποτελέσματα και στις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1996), προκειμένου να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέφτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον εκπαιδεύονται όχι τόσο στο «πώς να εκτελούν κάτι», αλλά στο «πώς να σκέφτονται». Αυτό σημαίνει ότι σκέφτονται διαφορετικά και αναθεωρούν τις απόψεις τους και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική, τον ανταγωνισμό και τον τρόπο οργάνωσης.

Μια άλλη πτυχή, που θα μπορούσε να διερευνηθεί μελλοντικά είναι οι πελάτες και οι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα της τράπεζας. Η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα που οφείλει να απασχολεί την διοίκηση κάθε τράπεζας. Τα πρότυπα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρέχουν ένα σημαντικό εφόδιο προς αυτή την κατεύθυνση. Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη καθημερινότητα οι τράπεζες μπορούν να επενδύσουν στην διεξαγωγή περιοδικών ερευνών που να αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και μέσω των δεδομένων να αξιολογούν την συνολική απόδοση του οργανισμού και να προσαρμόζουν αναλόγως τις πρακτικές τους.

Στην εξεταζόμενη περίπτωση αυτής της μελέτης φάνηκε πόσο σημαντική είναι η διαδικασία κατάρτισης και εκπαίδευσης των εργαζομένων και η παρουσία μιας κουλτούρας εργασίας που διέπεται από την παροχή ανταμοιβών και κινήτρων. Η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, η ανάληψη ποικίλων θέσεων και ευθυνών, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, το να έχουν έναν πιο ενεργό



UNIVERSITY of NICOSIA

και συμμετοχικό ρόλο όπως και η επίδειξη εμπιστοσύνης από την διοίκηση σε αυτούς είναι σημαντικές πτυχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία και την βιωσιμότητα της τράπεζας.



UNIVERSITY of NICOSIA

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Αγγελής, Δ. (2007-2009). «Τα Annales και οι ιστορικοί των επιχειρήσεων. Ο ρόλος των δύο σχολών στη ‘Νέα Ιστορία’». *Ανιστόρητον*, 7, 24 (1-9).

Anderson, D., Sweeny, D., Williams, T. και Martin, K. (2014). *Διοικητική επιστήμη. Ποσοτικές μέθοδοι για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: Κριτική.

Barabel, M. και Meier, Ol. (2020). *Μάνατζμεντ. Όλα για την οργάνωση και τη διαχείριση της επιχείρησης στην ψηφιακή εποχή*. Αθήνα: Προπομπός.

Δαμουλιάνου, Χρ. (2014α). «Η επιλογή και προετοιμασία του διαδόχου σε μια παραδοσιακή οικογενειακή εταιρεία». On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.kathimerini.gr/554033/article/oikonomia/epixeirhseis/h-epilogh-kai-proetoimasia-toy-diadoxoy-se-mia-paradosiakh-oikogeneiakh-eraireia>, ανακτήθηκε στις 22 Μαρτίου 2025.

Dixit, A. και Nalebuf, B. (2001). *Πώς να σκέπτεστε στρατηγικά: Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πολιτική, τις επιχειρήσεις και στην καθημερινή ζωή*. Αθήνα: Καστανιώτης.

Freed, A., Hyatt, J., Παπαχρήστου, Αντ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2012). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Ελλάδα: Χτίζοντας τις απαραίτητες ικανότητες*. The Provo: RBL Group.

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.

Κορρέ, Αγγ. (2017). «Strategic HMR: Ο δρόμος για μια επιτυχημένη εταιρική στρατηγική». On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=6471&pg=1&ss=>, ανακτήθηκε στις 22 Μαρτίου 2025.

Κοτζαμάνης, Β. και Καρκάνης, Δ. (2019). «Είναι δυνατόν οι αλλοδαποί να δώσουν λύση στην υπογεννητικότητα του πληθυσμού της Ελλάδας;». *Δημογραφικά νέα*, τχ 36. On line



UNIVERSITY of NICOSIA

διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.e-demography.gr/news/docs/e-Demography_News_Doc_00016_gr.pdf, προσπελάστηκε στις 31/12/2019.

Mondy, R. και Martocchio, J. (2018). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπελιάς, Δ., Ρωσσίδης, Ι. και Ασπρίδης, Γ. (2019). Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.

Ελένη Μπέλλου(2004). «Η Ελληνική οικονομία ενταγμένη στην ΕΕ – Προοπτική και αντιθέσεις».

Διαθέσιμο online στην ιστοσελίδα www.komep.gr/m-article/7d956490-ff2b-11e9-95d7-3ed1504937da/, ανακτήθηκε στις 22 Μαρτίου 2025.

Παπαδάκης, Β. (2012). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. 6^η έκδοση. Αθήνα: Μπένος.

Παπανδρονόπουλος, Αθ. (2008). «Μεσογειακή κουλτούρα και σύγχρονο management». On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/193945/mesogeiaiki-koultoura-kai-sugxrono-management>, ανακτήθηκε στις 22 Μαρτίου 2025.

Rothaermel, Fr. (2017). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Αθήνα: Rosili.

Σακελλαρίου, Μ. (2017). «Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Μια ευκαιρία για διοίκηση αλλαγής και εισαγωγή καινοτομίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα». On Public Management – Newsletter TOMΔΔΑ της ΕΕΔΕ, 005 (53-55).

Schermerhorn, J. και Bachrach, D. (2018). Εισαγωγή στο management. 2^η έκδοση. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.



UNIVERSITY of NICOSIA

Torrington, D., Hall, L., Taylor, St. και Atkinson, C. (2017). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, a comprehensive guide and a trusted resource in human resource management, is a must-read for anyone in the field. Kogan Page Publishers.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501-517. Ανακτήθηκε 23 Μαρτίου 2025 από <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Baird, L., Meshoulam, I. and DeGive, G. (1983) 'Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach', Personnel, 60 (5), 14-25.

Barney, J., "Firm resources and sustained competitive advantage--. Types of competition and the strategy theory: towards an integrative approach." Journal of Management, Academy of Management Review 1991: 99-122.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management, 32(6), 898 – 925.

Boxall, P.F. (1996) 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', Human Resource Management Journal, 6 (3), 59-75.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003) Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave Mcmillan.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). Strategy and human resource management. Palgrave McMillan.

Bryman, A. (2012). Social Research Methods. Oxford: Oxford University Press.



UNIVERSITY of NICOSIA

Butler, J. (1988) 'Human resource management as a driving force in business strategy', *Journal of General Management*, 13 (4), 88-102.

Chubb, L. (2008) 'Plan ahead to defuse the 'demographic timebomb'', *People Management*, 14 (9), 7.

CIPD (2010) *Workforce Planning: Right people, right time, right skills*, Guide. London: CIPD.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

David, Fr. Και David, F. (2017). *Strategic Management: A competitive advantage approach. Concepts*. 16^η έκδοση. Edinbrugh: Pearson.

Den Hartog, D. and Boon, C. (2013) 'HRM and leadership', in S. Bach and M. Edwards (eds), *Managing Human Resources*, 5th edn, Chichester: Wiley.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. Ανακτήθηκε 23 Μαρτίου 2025 <https://doi.org/10.1037/ap10000085>.

Don A Dillman, Jolene D Smyth, Leah Melani Christian. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method*.

Dornyei, Z. (2010). Researching motivation: From integrativeness to the ideal L2 self. In S. Huston & D. Oakey (Eds.), *Introducing applied linguistics: Concepts and skills* (74-83). Routledge.



UNIVERSITY of NICOSIA

Adrienne E. Eaton and Paula B. Voos. "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation," with Paula Voos, in Unions and Economic Competitiveness, ed by L. Michel and P. Voos, (M.E. Sharpe, 1992).

Daniel Martin Katz, Michael J. Bommarito II, Josh Blackman (2017).

Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Sage publications.

Fleetwood, S. and Hesketh, A. (2010) Explaining the Performance of Human Resource Management. Cambridge: Cambridge University Press.

Fombrun, C., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984) Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Fowler, F.J. (2013) Survey Research Methods. Sage Publications.

Jamshidi, M., Farajpour, Gh. Και Sabet, P. (2014). «Cognitive styles and HR competencies in Iranian universities». International Journal of Asian Social Science, 4(8)(898-911).

G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," Harvard Business Review, May-June 1989, 63-76.

Hamel G., Prahalad C.K. (1996), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 192-204

Holbeche, L., "Aligning Human Resources and Business Strategy," 2nd Edition. Butterworth Heinemann, 2009.

Huselid, M. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance" Academy of Management Journal, 1995: 38 (3), 635-072.

Kehoe, R.R., & Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. Journal of Management, 39(2), 366-391.

Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. NY: John Wiley and Sons Inc.



UNIVERSITY of NICOSIA

Kritsonis, Al. (2005). «Comparison of change theories». International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 8 (1), 1-7.

Kumar, R., & Chakraborty, A. (2013). Human resource management in the banking sector: A study of State Bank of India. The Indian Journal of Industrial Relation, 49(2), 307-317.

Lado A. & Wilson, M., "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective," Academic of Management Review, 19(4) 1994: 699-727.

Latham, G. (2004). «The motivational benefits of goal-setting». Academy of Management Executive, 18(4), 126-129.

Lavelle, J. (2007) ‘On workforce architecture, employment relationships and lifecycles: Expanding the purview of workforce planning and management’, Public Personnel Management, 36(4), 371-84.

Lengnick-Hall, M. and Legnick-Hall, C. (2003) Human Resource Management in the Knowledge Economy. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28, 3-26. Ανακτήθηκε 23 Μαρτίου 2025 <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Mihiotis,Ath. (2005). Strategic Management. Patra: Hellenic Open University.

Mintzberg, H. (1994) ‘The fall and rise of strategic planning’, Harvard Business Review, January-February, 107-14.

Neuman, W.L. (2011) Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. 7th Edition, Pearson, Boston.

Nishii, L. and Wright, P. (2008) ‘Variability within organizations: Implications for strategic human resource management’, in D. Brent Smith (ed.), The People Make the Place: Dynamic linkages between individuals and organizations. New York: Taylor & Francis.

Oster, Sh. (1999). Modern competitive analysis. Oxford: Oxford University Press.



UNIVERSITY of NICOSIA

Otero-Gonzalez, L. (2008). «Deficit strategic planning: The case of an American pharmaceutical company operating in Puerto Rico». *Inter Metro Business Journal*, 5(1), 38-49.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard University Press.

Pollack, J.B. (2015). «Understanding the divide between the theory and practice of organisational change». *Organisational Project Management*, 2(1), 35-52.

Porter, M. (2008). «The five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review*, 88(1), 78-93.

Prescott, J. (1999). «The evolution of competitive intelligence. Designing a process for action». *Proposal Management*, άνοιξη 1999 (37-52).

Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) 'Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link:Unlocking the black box*. London: CIPD.

Rasmussen T., & Ulrich, D. (2015). Learning from Practice: How HR Analytics Avoids Being a Management Fad. *Organizational Dynamics*, 44, 236-242. Ανακτήθηκε 23 Μαρτίου 2025 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>

Simmons, J. (2009) 'Both sides now: Aligning internal and external brands for a socially responsible era', *Marketing Intelligence and Planning*, 27(5), 38-41.

Storey, J., Ulrich, D. and Wright, P. (2009) 'Introduction', in J. Storey et al. (eds), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.

Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2012). *Conducting online surveys*. Sage.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2009) *Fundamentals of Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.



UNIVERSITY of NICOSIA

Turner, P. (2002) 'How to do HR forecasting and planning', People Management, 8(60), 48-9.

UKCES (2012) Working Futures 2010-2020: Evidence Report 41. UK Commission for Employment and Skills.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandhotz, K. και Younger, J. (2008). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Wilkinson, A, Dundon, T, J. Donaghey, J and Freeman, R. (2015). Employee Voice: Charting New Terrain. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R. Freeman (Eds.), The Handbook of Research on Employee Voice Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011) . Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93-100. Ανακτήθηκε 24 Μαρτίου 2025 από <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T. και Kole, M. (2016). «Strategic human resource management and firms performance: The mediating role of entrepreneurial orientation». 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey.



UNIVERSITY *of* NICOSIA

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Δημογραφικές πληροφορίες

Ποια είναι η ηλικία σας;

Κάτω από 25

26-35

36-45

46-55

Πάνω από 55

Ποιο είναι το φύλο σας;

Ανδρας

Γυναίκα

Καμία απάντηση

Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας;

Απολυτήριο Λυκείου

ΤΕΙ

Πτυχίο πανεπιστημίου

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό



UNIVERSITY of NICOSIA

Πόσο καιρό εργάζεστε στον λογιστικό, τραπεζικό ή χρηματοοικονομικό τομέα;

Λιγότερο του ενός έτους

1-3 χρόνια

4-7 χρόνια

8-10 χρόνια

Πάνω από 10 χρόνια

Ποιος είναι ο εργασιακός σας ρόλος

Ελεύθερη απάντηση

Είστε μέλος του εργατικού σωματείου;

Ναι

Όχι

Προτιμώ να μην πω

Ενότητα 1 – Ευθυγράμμιση των Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού με τους Οργανωτικούς Στόχους

Κατανοώ τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μου.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα



UNIVERSITY of NICOSIA

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς μας στόχους.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Νιώθω ότι η δουλειά μου συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού όπου απασχολούμαι.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 2: Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS)

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα



UNIVERSITY of NICOSIA

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων στους υπαλλήλους.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Οι πρακτικές HR στον οργανισμό στον οποίο ασχολούμαι με παρακινούν να αποδώσω καλύτερα.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 3: Οι εργασιακές σχέσεις και ο αντίκτυπος των εργατικών συνδικάτων

Η παρουσία εργατικού σωματείου στον οργανισμό μου επηρεάζει θετικά τις συνθήκες εργασίας μου.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα



UNIVERSITY of NICOSIA

Τα εργατικά συνδικάτα έχουν σημαντική επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ο οργανισμός μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις εργασιακές σχέσεις.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 4: Αναλύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τακτική ανασκόπηση αναλυτικών στοιχείων σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό παίζουν ρόλο στην εφαρμογή και ανάπτυξη πρακτικών HR στον οργανισμό όπου απασχολούμαι.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα



UNIVERSITY of NICOSIA

Πιστεύω ότι η χρήση αναλυτικών στοιχείων HR έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό μου περιβάλλον.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 5: Διαχείριση ταλέντου

Στον οργανισμό όπου απασχολούμαι υπάρχουν σαφείς δρόμοι επαγγελματικής εξέλιξης.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Πιστεύω ότι το σύστημα διαχείρισης ταλέντων στον οργανισμό μου είναι αποτελεσματικό.



UNIVERSITY of NICOSIA

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ο οργανισμός όπου απασχολούμαι εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές διατήρησης και στρατολόγησης εργαζομένων.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα



UNIVERSITY *of* NICOSIA

Παράρτημα Β: Πίνακας αντιστοίχισης στοιχείων και στόχων ερωτηματολογίου έρευνας



UNIVERSITY of NICOSIA

Στοιχείο ερωτηματολογίου	Στόχος της Διατριβής
Κατανοώ τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μου	Διερεύνηση της συμβολής της στρατηγικής
Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τους στρατηγικούς μας στόχους	Διερεύνηση της συμβολής της στρατηγικής
Νιώθω ότι η δουλειά μου συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού όπου εργάζομαι	Διερεύνηση της συμβολής της στρατηγικής
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων στους εργαζόμενους	Ανάλυση της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	Ανάλυση της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης
Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό όπου εργάζομαι με παρακινούν να αποδώσω καλύτερα	Ανάλυση της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης
Τα εργατικά συνδικάτα έχουν σημαντική επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μου	Ανάλυση των επιρροών των εργασιακών σχέσεων
Η παρουσία ενός συνδικάτου στον οργανισμό μου επηρεάζει θετικά τις συνθήκες εργασίας μου	Ανάλυση των επιρροών των εργασιακών σχέσεων
Ο οργανισμός μου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις εργασιακές σχέσεις	Ανάλυση των επιρροών των εργασιακών σχέσεων



UNIVERSITY of NICOSIA

Ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί αναλύσεις ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων

Έρευνα για τη σωστή στρατηγική διαχείρισης και τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

Η τακτική αναθεώρηση των αναλυτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού παίζει ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό όπου εργάζομαι

Έρευνα για τη σωστή στρατηγική διαχείρισης και τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

Πιστεύω ότι η χρήση αναλύσεων HR έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό μου περιβάλλον

Έρευνα για τη σωστή στρατηγική διαχείρισης και τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές πρόσληψης και διατήρησης εργαζομένων

Ανάλυση της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης

Στον οργανισμό όπου εργάζομαι, υπάρχουν ξεκάθαροι δρόμοι εξέλιξης σταδιοδρομίας

Ανάλυση της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης

Πιστεύω ότι το σύστημα διαχείρισης ταλέντων στον οργανισμό μου είναι αποτελεσματικό

Ανάλυση της σχέσης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:



UNIVERSITY of NICOSIA

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.