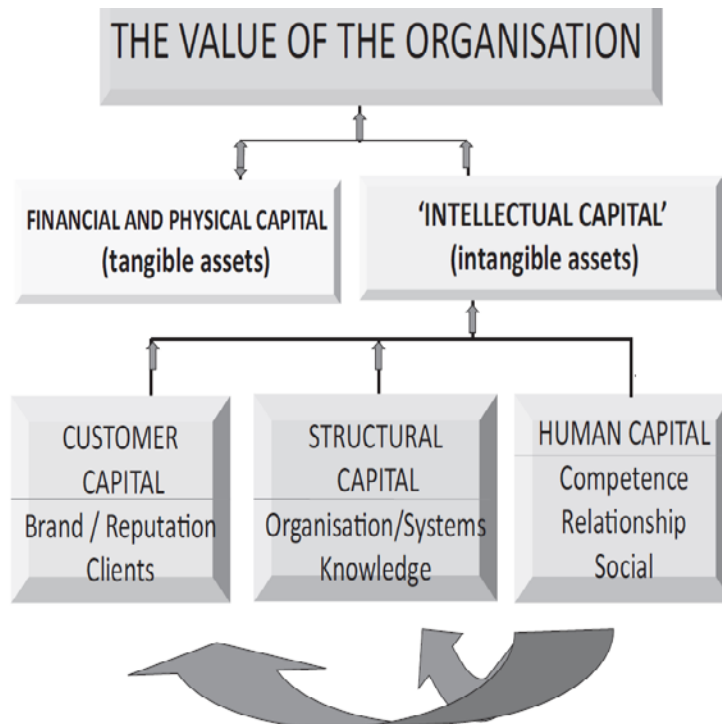


Εισαγωγή.

Η οικονομική κρίση της τελευταίας πενταετίας έβαλε τα τραπεζικά ιδρύματα του ελληνικού χώρου σε μία έντονη περιδίνηση, από την οποία προέκυψαν συγχωνεύσεις και τελικά η δημιουργία 4 συστημικών τραπεζών. Οι 4 τράπεζες υποβλήθηκαν σε διαρκείς ελέγχους, έλεγχοι που εστιάζουν κατά κόρον σε οικονομικούς δείκτες, την κεφαλαιακή επάρκεια, τη ρευστότητα, την αποδοτικότητα κ.α. , με σκοπό πάντοτε να διερευνηθεί τόσο η βιωσιμότητα τους, όσο και η ανάγκη της κεφαλαιακής θωράκισης τους. Πολύ λίγη μέριμνα ή προσοχή έχει δοθεί ωστόσο σε εκείνα τα στοιχεία που συγκροτούν το λεγόμενο διανοητικό κεφάλαιο των συστημικών τραπεζών, το οποίο αποτελεί τη βάση όχι απλώς για την επιβίωση τους, αλλά για την ανάπτυξη και την μακροπρόθεσμη ευημερία τους. Δημοσιοποιημένες, επίσημες έρευνες που να καταμετρούν την αξία του διανοητικού κεφαλαίου των ελληνικών τραπεζών δεν υπάρχουν. Η συρρίκνωση του δικτύου καταστημάτων μέσω συγχωνεύσεων αλλά και η συρρίκνωση του προσωπικού τους, είναι ένα από τα πιο επίκαιρα ζητήματα που απασχολούν τις τράπεζες . Μήπως όμως συρρικνώνοντας το περιφερειακό τους δίκτυο, και ανοίγοντας το δρόμο της εξόδου για το προσωπικό τους (κυρίως μέσω της εθελουσίας εξόδου) οι τράπεζες απεμπολούν ένα κομμάτι της επένδυσής τους σε διανοητικό κεφάλαιο; Τα καταστήματα είθισται να αξιολογούνται βάσει ενός αυστηρού ισολογισμού εσόδων – εξόδων, που τα διαχωρίζει σε θετικά και αρνητικά. Είναι όμως αυτός ο ενδεδειγμένος τρόπος για να αξιολογήσει κανείς την πραγματική αξία που παράγει το περιφερειακό δίκτυο καταστημάτων, τόσο για τις ίδιες τις τράπεζες όσο και για την τοπική οικονομία και κοινωνία;

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι και οι ίδιοι επενδυτές, ισότιμοι με τους μετόχους της εταιρίας, εφόσον έχουν επενδύσει στην επιχείρηση όχι χρηματικό, αλλά διανοητικό κεφάλαιο, προσωπική ενέργεια και χρόνο. Δεν είναι τυχαίο ότι, ιδίως στις ΗΠΑ, οι επιχειρήσεις ανταμείβουν τους εργαζομένους όχι μόνο με μόνους, αλλά με μετοχές. Οι εργαζόμενοι, γίνονται μέτοχοι, αποκτούν δικαίωμα στα κέρδη της επιχείρησης και εντάσσονται στο διοικητικό της συμβούλιο. Για πολλούς, το διανοητικό κεφάλαιο προηγείται ως προς τη σημαντικότητα του των υπολοίπων, δηλαδή του φυσικού κεφαλαίου και του χρηματικού. Με τον όρο διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης εννοούμε τους εργαζομένους (ανθρώπινο κεφάλαιο), το

δίκτυο των πελατειακών σχέσεων (πελατειακό κεφάλαιο), και την οργανωτική υποδομή της επιχείρησης. Η επιχείρηση που επενδύει σε διανοητικό κεφάλαιο εξασφαλίζει, σύμφωνα με τους περισσότερους ερευνητές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου της. Ο όρος διανοητικό κεφάλαιο συνοψίζει τη διαδικασία σύστασης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης: Καταρχήν στράτευση ανθρώπων με τις απαιτούμενες ικανότητες σε ένα κοινό επιχειρησιακό όραμα, ανάπτυξη δικτύων επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσης μεταξύ αυτών των ανθρώπων, και τέλος κωδικοποίηση της γνώσης αυτής ως παρακαταθήκης για τους συνεχιστές και το μέλλον της επιχείρησης.¹ Ο Mayo θεωρεί ότι διανοητικό κεφάλαιο είναι η διαφορά μεταξύ της αντικειμενικής και της αγοραίας αξίας του ενεργητικού μιας επιχείρησης, ή αλλιώς το σύνολο των άυλων (intangibles) στοιχείων του ενεργητικού.² (εικόνα 1)



ΕΙΚΟΝΑ 1 από το βιβλίο του Andrew Mayo *Human resources or human capital? Managing people as assets* 2012

¹ Amalasuanta Georgeta Iakob, Andreia Andrei “*Human capital and organizational performance*” *Managerial challenges of the contemporary society* June 2011 issue 2

² Mayo Andrew *Human resources or human capital? Managing people as assets* 2012

Ο Youndt κατέδειξε με στατιστικές μεθόδους ότι οι εταιρίες υψηλού διανοητικού προφίλ, που επενδύουν εξίσου σε όλα τα επίπεδα (άνθρωποι, οργάνωση- υποδομή, κοινωνικά δίκτυα), έχουν και υψηλά ROI, ROA, Tobins q. Βεβαίως θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί και το αντίστροφο, ότι δηλαδή είναι οι υψηλές οικονομικές αποδόσεις που επιτρέπουν σε αυτές τις εταιρίες να αναπτύσσουν το διανοητικό τους κεφάλαιο. Η σχέση μεταξύ διανοητικού κεφαλαίου και αποδοτικότητας της επιχείρησης είναι αμφίδρομη, και δεν είναι τελικά σίγουρο ποιο από τα δυο προηγείται του άλλου. Ο Youndt παρατήρησε επίσης ότι υψηλά επίπεδα διανοητικού κεφαλαίου δεν παρατηρούνται σε ώριμες –παλαιές επιχειρήσεις (όπως θα περίμενε κανείς), αλλά σε όσες αναπτύσσουν επενδυτικές στρατηγικές. Επίσης δεν αρκεί η ανάπτυξη ενός κοινωνικού και πληροφοριακού δικτύου (τεχνολογία) για να αναπτυχθεί η οργανωτική υποδομή της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να διαμεσολαβήσει ο ανθρώπινος παράγοντας.³ Από αυτήν την άποψη, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το θεμελιώδες συστατικό στοιχείο του διανοητικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε ότι η δημιουργία ενός κοινού οράματος, μιας ενιαίας “επιχειρησιακής κουλτούρας”, η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, και η ανάπτυξη ικανοτήτων που αλληλεπικαλύπτονται (η ικανότητα του ενός καλύπτει τη αδυναμία του άλλου και το αντίστροφο), αποτελούν εκείνα τα συστατικά του διανοητικού κεφαλαίου, που το καθιστούν τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσουν η αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και η συνολική αξία που αυτό παράγει για μια επιχείρηση (Κεφάλαιο Α), οι σύγχρονες μέθοδοι που εφαρμόζει η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ώστε να μεγιστοποιήσει την αξία του (Κεφάλαιο Β), η συμβολή της στρατηγικής διαχείρισης στην αποδοτικότητα, την κερδοφορία και τελικά την μακροπρόθεσμη ευημερία της επιχείρησης (Κεφάλαιο Γ).

³ Mark Youndt, Mohan Subramanian, Scott Snell “*Intellectual capital profiles. An examination of investments and returns*” Journal of management studies 41 March 2004

Στο Κεφάλαιο Δ θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα καταστήματα των 4 συστημικών τραπεζών μιας επαρχιακής πόλης. Στηριχθήκαμε στην πρόταση των Kaplan Norton, που πρότειναν η βραχυπρόθεσμη προοπτική (σύγκριση κόστους- εισοδήματος) να ισοζυγίζεται με την μακροπρόθεσμη προοπτική (τις υποδομές, το πελατολόγιο, την τεχνογνωσία και ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης), μια πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού που εξακολουθεί να είναι επίκαιρη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και μάλιστα για τις τράπεζες. Το δεύτερο σκέλος της balanced scorecard (η μακροπρόθεσμη προοπτική) επί της ουσίας ταυτίζεται με αυτό που ορίζουμε ως διανοητικό κεφάλαιο, δηλαδή: Το κεφάλαιο υποδομής, το κεφάλαιο ανάπτυξης και μετάδοσης της γνώσης (ανθρώπινο ή κοινωνικό) και το πελατειακό κεφάλαιο. Δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο που θα περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες ερωτημάτων: Η πρώτη κατηγορία ερωτημάτων αναφέρεται στην υποδομή των τραπεζών, (εσωτερική λειτουργία και τεχνογνωσία). Η δεύτερη κατηγορία ερωτημάτων αναφέρεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο (τις γνώσεις και τις ικανότητες, αλλά και την προοπτική εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού). Και η τελευταία κατηγορία στο πελατειακό κεφάλαιο (την ποιότητα σχέσεων με τους πελάτες). Μοιράσαμε το ερωτηματολόγιο σε πελάτες αλλά και υπαλλήλους των 4 συστημικών τραπεζών σε μια επαρχιακή πόλη, την Καρδίτσα, σε ένα περιορισμένο κομμάτι του περιφερειακού δικτύου των τραπεζών. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε ανώνυμα και τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι πελάτες κλήθηκαν να το συμπληρώσουν αναφερόμενοι στη συστημική τράπεζα, με την οποία έχουν τη μεγαλύτερη συναλλαγή ή έστω την οποία προτιμούν περισσότερο. Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο Απρίλιος- Ιούλιος του 2014. Στόχος της να διαπιστώσουμε αν υπάρχει ποιοτική διαφορά ανάμεσα στην παροχή υπηρεσιών, όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι των καταστημάτων, και την παροχή υπηρεσιών όπως την εκλαμβάνουν οι πελάτες των καταστημάτων. Και αν ναι, σε ποια σημεία θα έπρεπε οι τράπεζες να εστιάσουν το στρατηγικό τους ενδιαφέρον, για την κάλυψη ακριβώς του όποιου ποιοτικού χάσματος, και τη βελτιστοποίηση κατά συνέπεια της λειτουργίας του δικτύου τους;

Κεφάλαιο Α.

1. Η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου

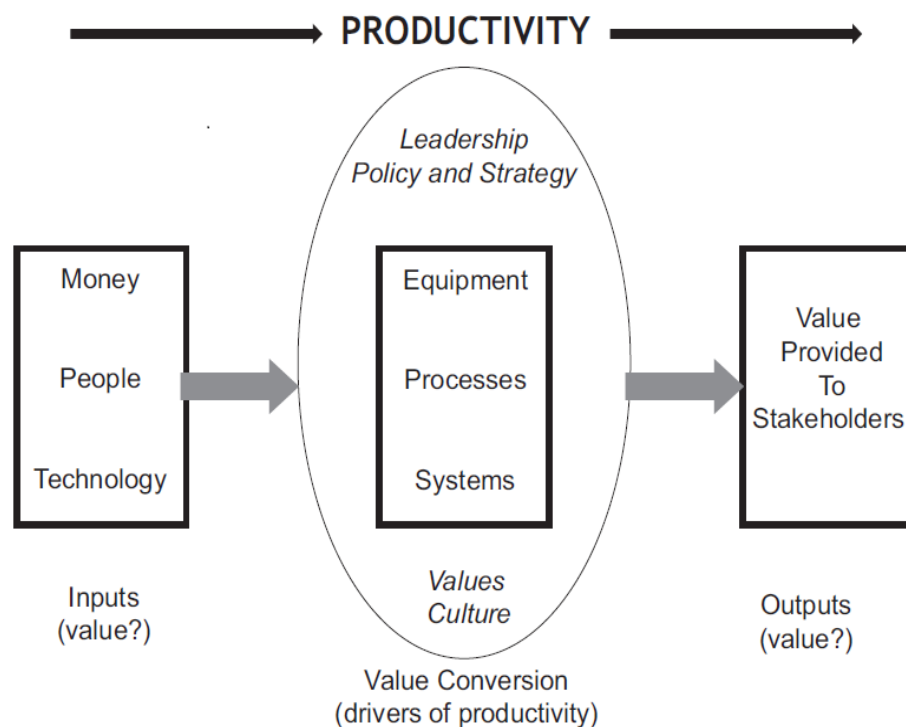
Ένα από τα ερωτήματα που διαχρονικά έχουν απασχολήσει τους μελετητές είναι κατά πόσον η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι μετρήσιμη, και αν ναι, με ποιές μεθόδους μπορούμε να την μετρήσουμε.

Οι Scarbrough , Elias θεωρούν ότι δεν υπάρχει μια ενιαία και καθολική μέθοδος αποτίμησης του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς η αξία του διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες. Διαφορετικές μετρήσεις απαιτούνται για διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, για παράδειγμα σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και σε εταιρίες παροχής εξειδικευμένων προϊόντων, ως ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρούνται μόνον οι εργαζόμενοι υψηλής εξειδίκευσης, ενώ σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών, επικεντρωμένες στον πελάτη, ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται το σύνολο των εργαζομένων.⁴ Το ανθρώπινο κεφάλαιο επομένως αξιολογείται αναλόγως των δεδομένων του οικονομικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι Scarbrough Elias θεωρούν ότι σε κάθε περίπτωση δεν υπάρχει μία καθολική, πάγια μέθοδος αποτίμησης του ανθρώπινου κεφαλαίου κι ότι αυτό δεν μπορεί να αποτιμηθεί παρά μόνο ως προς το βαθμό που ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες και στόχους της κάθε επιχείρησης.

Ο πρώτος που διατύπωσε μια ολοκληρωμένη πρόταση για τον υπολογισμό της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ήταν ο Flamholdge, και η μέθοδος του (human resource accounting) εξακολουθεί να θεωρείται μια έγκυρη μέθοδος υπολογισμού της οικονομικής αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, ως παρούσας αξίας. Ο υπολογισμός που πρότεινε περιλάμβανε ως παραμέτρους την πιθανότητα εξέλιξης των εργαζομένων (ανόδου στην ιεραρχία), καθώς και την πιθανότητα αυτοί να παραμείνουν στην επιχείρηση, για αυτό και θεωρήθηκε ότι ευνοεί κυρίως τους νεότερους και όχι τους παλαιότερους, (παρόλο που στην πραγματικότητα η αξία των παλαιότερων εργαζομένων δε φθίνει με το χρόνο). Ένα εξάλλου από τα καίρια προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς όταν αποπειράται να αποτιμήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι ότι η αξία του τελευταίου δε φθίνει με το χρόνο.

⁴ Juanita Elias, Harry Scarbrough *Evaluating human capital an exploratory study of management practice* Human resource management journal vol 14, 2004

Ο Mayo⁵ τονίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν μπορεί να αποτιμηθεί με τους ίδιους τρόπους με τους οποίους αποτιμάται το φυσικό και το χρηματικό κεφάλαιο, καθώς ένα μέρος της απόδοσης (return) του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν μπορεί να εκφραστεί με νομισματικά μέτρα. Για τον Mayo προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση δεν είναι απλώς η υπεραξία των μετοχών, αλλά η συνολική αξία, χρηματική ή και μη χρηματική, που αποκομίζουν όλοι οι μετέχοντες (stakeholders), μεριδιούχοι της επιχείρησης.⁶ (εικόνα 2).



ΕΙΚΟΝΑ 2 από το βιβλίο του Andrew Mayo *Human resources or human capital? Managing people as assets* 2012

Το αρχικό κεφάλαιο (ανθρώπινο, χρηματικό, φυσικό), μεταλλάσσεται μέσα από τις διαδικασίες σε αξία, την οποία και προσπορίζονται όλοι οι μετέχοντες σε μια επιχείρηση. Η διαφορά ανάμεσα στην αρχική και την τελική αξία (input- output) συνιστά την παραγωγικότητα του κεφαλαίου. Ωστόσο το τελικό προϊόν (output), έχει όχι μόνο χρηματική, αλλά και μη χρηματική διάσταση.

⁵ Mayo ο.π.π.

⁶ Mayo ο.π.π.

Ο Mayo διευκρινίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο παράγει οικονομική αξία, και για να τη μετρήσουμε, χρησιμοποιούμε τα παραδοσιακά μέτρα που εφαρμόζουμε και στην αποτίμηση του φυσικού και χρηματικού κεφαλαίου. Δηλαδή μπορούμε να υπολογίσουμε αφενός το ιστορικό κόστος της επένδυσης (πόσο κόστισαν οι άνθρωποι), αφετέρου το τελικό προϊόν της επένδυσης (ποιά είναι η αξία του προϊόντος που παρήγαν οι άνθρωποι), και τελικά τη διαφορά μεταξύ προϊόντος και κόστους, ή αλλιώς την παραγωγικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου (PRODUCTIVITY). Το τελικό προϊόν της ανθρώπινης εργασίας έχει χρηματική διάσταση, αφού ως τελικό προϊόν εκλαμβάνεται ο μισθός (από τους εργαζομένους), η τιμή του προϊόντος (από τους καταναλωτές-πελάτες), το περιθώριο κέρδους (από τους προμηθευτές), η υπεραξία των μετοχών (από τους μετόχους), οι φόροι (από το κράτος). Τα πράγματα ωστόσο γίνονται πιο σύνθετα όταν τελικό προϊόν και διαδικασία ταυτίζονται, κι αυτό συμβαίνει κυρίως σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, όπως οι τράπεζες. Σε αυτήν την περίπτωση το τελικό προϊόν έχει επιπλέον μια μη χρηματική διάσταση, η οποία μπορεί να εκτιμηθεί μόνο μέσα από ποιοτικές εκτιμήσεις (για παράδειγμα το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών).

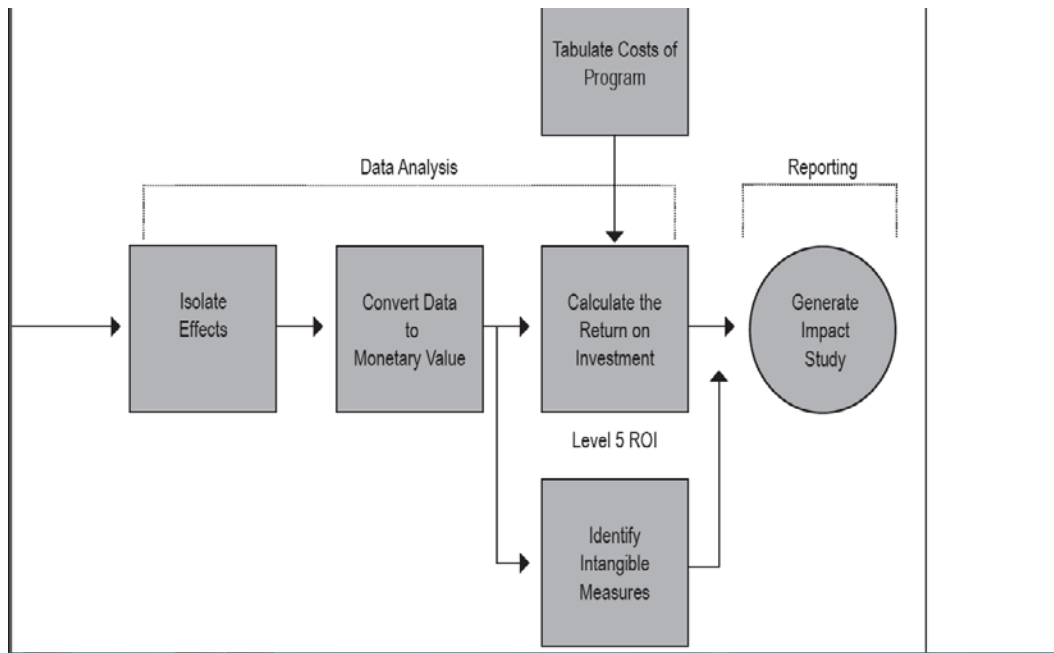
Ο Mayo πρότεινε επίσης μια μέθοδο υπολογισμού της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, το Human Capital Monitor. Βασιζόμενος στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι αποτελούν επένδυση και όχι κόστος για μια επιχείρηση, δημιούργησε έναν πολλαπλασιαστή της ατομικής αξίας του κάθε υπαλλήλου, δηλαδή ένα σταθμισμένο μέσο της ικανότητας, της δυνατότητας εξέλιξης, της αποδοτικότητας, και τέλος της ευθυγράμμισης του υπαλλήλου με τις αξίες της επιχείρησης. Πολλαπλασιάζοντας το δείκτη με το κόστος ανά υπάλληλο, μπορούμε να υπολογίσουμε την αξία που τελικά παράγει ο κάθε υπάλληλος για την εκάστοτε επιχείρηση. Αν και πρόκειται για εφαρμόσιμη μέθοδο που μπορεί να μας δώσει μια ικανοποιητική εικόνα της πραγματικής αξίας που τελικά παράγει ένας άνθρωπος για μια επιχείρηση, ο δείκτης παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι είναι αποτέλεσμα μάλλον υποκειμενικής εκτίμησης παρά αντικειμενικής αποτύπωσης.

2. Η απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου

Οι Phillips ⁷ υποστήριξαν ότι είναι σήμερα επιτακτικός ο υπολογισμός της ROI του ανθρώπινου κεφαλαίου, γιατί μόνον έτσι αποδεικνύεται η πραγματική αξία που παράγει το ανθρώπινο κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Καταρχήν καταγράφουν τις αλλαγές που επιφέρει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στο επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων, όσο και στο επίπεδο πρακτικής εφαρμογής της νέας γνώσης. Η καταμέτρηση των αλλαγών μπορεί να γίνει για παράδειγμα με τεστ γνώσεων πριν από την εκπαίδευση και μετά, καθώς και με αντίστοιχες μετρήσεις του ποσοστού ικανοποίησης πελατών και υπαλλήλων, του ποσοστού θετικής ανταπόκρισης απέναντι στα προγράμματα εκπαίδευσης, των δεικτών καινοτομίας, κ.ά. Ο υπολογισμός της ROI δεν είναι τίποτε άλλο παρά η απόδοση χρηματικής αξίας στις παρατηρούμενες αλλαγές. Οι αλλαγές ωστόσο αυτές εμπεριέχουν και μια μη μετρήσιμη, μη εκφρασμένη σε νομισματικό μέγεθος, άθικτη (intangible) αξία.

Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι ακόμη κι αν παρατηρηθούν θετικές μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον (για παράδειγμα αύξηση του ποσοστού ικανοποίησης των πελατών), δεν είναι σίγουρο ότι η ROI θα είναι θετική (καθώς οι νομισματικές αποδόσεις μπορεί να υπολείπονται του αρχικού κόστους). Παρ' ολ' αυτά ακόμη και το αποτέλεσμα μιας αρνητικής ROI μπορεί να μετριάσει, αν συνυπολογίσουμε την “άθικτη”, άυλη παραγόμενη αξία, π.χ. την ανάπτυξη της συνεργατικότητας των εργαζομένων, ή της αυτό-παρακίνησης τους. Οι Phillips προτείνουν μεθόδους υπολογισμού της χρηματικής αξίας, και πιο συγκεκριμένα καθορίζουν μονάδες μέτρησης, για παράδειγμα **ένα** παραγόμενο προϊόν, **μία** ολοκληρωμένη πώληση, η αλλαγή κατά **μία** μονάδα στο δείκτη ικανοποίησης πελατών ή στο δείκτη διαρροής. Κατόπιν αποδίδουν οικονομική αξία σε αυτές τις μονάδες (π. χ, πόσα αποφέρει μια ολοκληρωμένη πώληση;). Υπολογίζουν σε ετήσια βάση το ποσοστό θετικής μεταβολής (π.χ. Πόσες ολοκληρωμένες πωλήσεις είχαμε σε ετήσια βάση, μετά την εφαρμογή του επενδυτικού προγράμματος;) κι έτσι καταμετρούν τη συνολική οικονομική αξία της ετήσιας θετικής μεταβολής. Τέλος, υπολογίζουν τη ROI, δηλαδή επί της ουσίας συγκρίνουν το αρχικό κόστος με τη συνολική ετήσια αξία που παρήγε το ανθρώπινο κεφάλαιο για την επιχείρηση. (εικόνα 3)

⁷ Phillips J., Phillips P. Ed *Proving the value of hr , how and why to measure ROI* , Chicago society for human resource management 2012



Εικόνα 3. Από το βιβλίο των Phillips J., Phillips P. Ed *Proving the value of hr , how and why to measure ROI* , Chicago society for human resource management 2012

Καταμετράται τόσο η υλική όσο και η άυλη αξία που παράγουν τα προγράμματα εκπαίδευσης. Από την καταμέτρηση της υλικής και της άυλης παραγόμενης αξίας μπορούμε να συμπεράνουμε ποια είναι η βαθύτερη απήχηση/ επιρροή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ταυτόσημη με των Philips είναι και η πρόταση του Armstrong για τον υπολογισμό της ROI του ανθρώπινου κεφαλαίου. Κατά τη γνώμη του αυτό που κυρίως εννοούμε όταν μιλούμε για επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι η εκπαίδευση. Η απόδοση της επένδυσης αυτής μπορεί να μετρηθεί με τεστ γνώσεων πριν από την εκπαίδευση και μετά, με παρατήρηση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων στην πράξη, πριν την εκπαίδευση και μετά, και φυσικά με καταγραφή των πραγματικών αποτελεσμάτων (πωλήσεων, παραγωγικότητας, επιπέδου ικανοποίησης πελατών) μετά την εκπαίδευση.⁸ Αυτό ωστόσο που επισημαίνει ο Armstrong είναι ότι η αιτιώδης συσχέτιση/ συνάφεια μεταξύ ενός προγράμματος εκπαίδευσης και των πραγματικών, μετρήσιμων, οικονομικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση δεν μπορεί να αποδειχθεί. Η ROI ισούται με τη συνολική οικονομική

⁸ Angela Baron, Michael Armstrong *Human capital management, achieving added value through people* London Kogan page LTd 2007

ωφέλεια που προκύπτει από την εκπαίδευση, μείον το κόστος, προς το κόστος. Ωστόσο, παρόλο που το κόστος είναι γνωστό, η συνολική οικονομική ωφέλεια που θα προκύψει είναι άγνωστος παράγοντας. Κι αυτό γιατί υπάρχει πάντοτε μίαν άθικτη, intangible, μη εκφρασμένη με νομισματικούς όρους αξία, την οποία παράγει η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

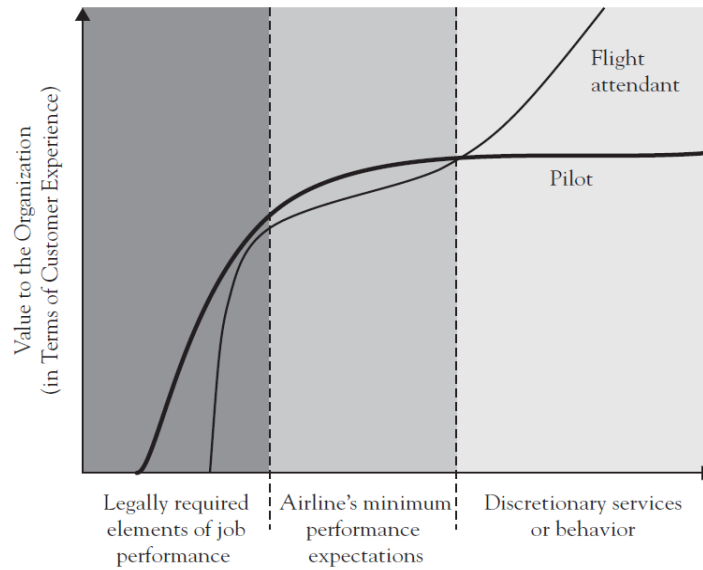
Συνοπτικά όλοι μοιάζουν να συμφωνούν: *Η αποδοτικότητα της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μετρήσιμη, ωστόσο ένα τμήμα της (η άθικτη ή άυλη αξία) δεν αποδίδεται με νομισματικά μεγέθη.* Αν και πάντοτε ένα κομμάτι της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου θα είναι ανυπολόγιστο, μπορούμε με σύγχρονες μεθόδους να εκτιμήσουμε τη διακύμανση της απόδοσης του.

3. Η διακύμανση της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου και ο επενδυτικός κίνδυνος

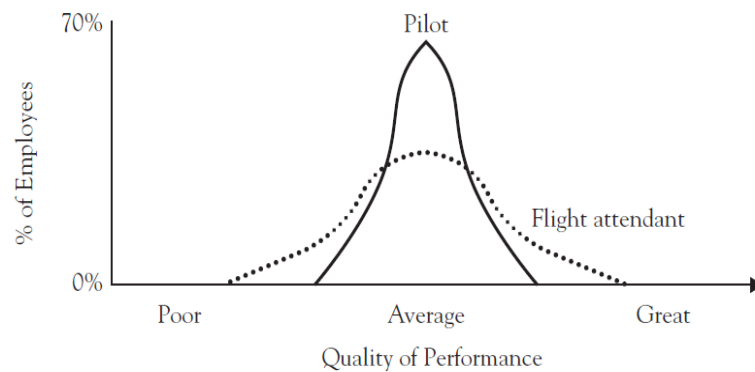
Οι Boudreau, Watson, Towers,⁹ προτείνουν ένα μοντέλο εκτίμησης της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου που περιλαμβάνει από τη μια το αρχικό κόστος (input), που ταυτίζεται με όλα τα είδη ανταμοιβής των εργαζομένων (σταθερές και περιοδικές) και από την άλλη το τελικό προϊόν (output) που ταυτίζεται με συγκεκριμένες, απαιτούμενες από τους εργαζόμενους, ικανότητες και συμπεριφορές.

Η σχέση κινδύνου- απόδοσης μπορεί επομένως να εκτιμηθεί και για το ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως ισχύει και για το χρηματικό. Προτείνουν μάλιστα ένα μοντέλο εκτίμησης της σχέσης κινδύνου- απόδοσης, όπου συσχετίζονται η πιθανότητα θετικής απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου από τη μια, με το δείκτη θετικού οικονομικού αποτελέσματος για την επιχείρηση από την άλλη. Προτείνουν επίσης τη δημιουργία χαρτοφυλακίων ανθρώπινου κεφαλαίου, όπου θα συνυπάρχουν επενδύσεις υψηλού και χαμηλού ρίσκου, με στόχο την παραγωγή της βέλτιστης δυνατής σχέσης κόστους και απόδοσης. (εικόνες 4 ,5).

⁹ Boudreau John ,WatsonTowers, Jesuthasan Ravin ed San Fransisco Jossey Bass 2011 *Transformative Hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage*

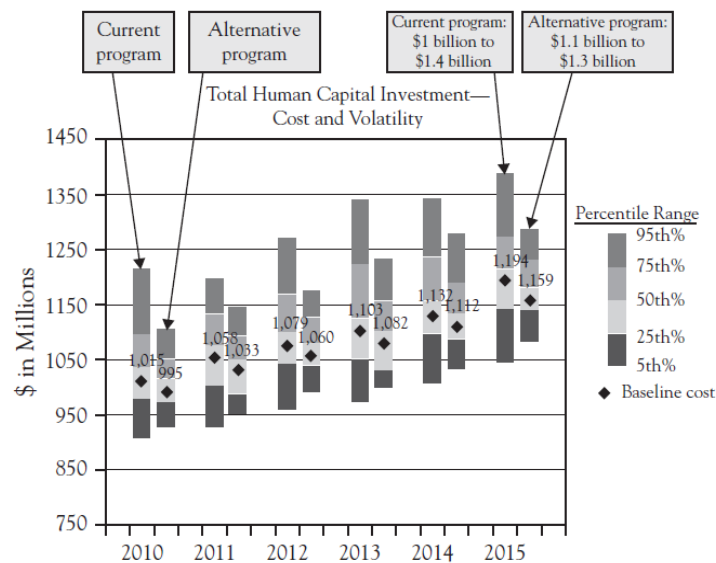


ΕΙΚΟΝΑ 4 από το βιβλίο των Boudreau John ,WatsonTowers, Jesuthasan Ravin ed San Fransisco Jossey Bass 2011 *Transformative Hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage*



ΕΙΚΟΝΑ 5 από το βιβλίο των Boudreau John ,WatsonTowers, Jesuthasan Ravin ed San Fransisco Jossey Bass 2011 *Transformative Hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage*

Υποστηρίζουν ότι το στοχαστικό μοντέλο πρόβλεψης μπορεί να εφαρμοστεί και στην περίπτωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, συγκρίνουν για παράδειγμα δύο επενδυτικά σε ανθρώπινο κεφάλαιο χαρτοφυλάκια. Το ένα υψηλότερου ρίσκου, και το άλλο χαμηλότερου. Η διασπορά του κόστους (των διαφόρων μορφών ανταμοιβής των εργαζομένων) είναι μεγαλύτερη στο χαρτοφυλάκιο υψηλού ρίσκου, απ ότι στο χαρτοφυλάκιο μέτριου ρίσκου. (εικόνα 6)



ΕΙΚΟΝΑ 6 από το βιβλίο των Boudreau John ,WatsonTowers, Jesuthasan Ravin ed San Fransisco Jossey Bass 2011 *Transformative Hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage*

Κεφάλαιο Β

1. Παραδοσιακή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και σύγχρονη στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, συνέχειες και ρήξεις.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, που εστίαζε στις ανάγκες των εργαζομένων και σε οργανωτικά, διεκπεραιωτικά και διοικητικά ζητήματα (για παράδειγμα ζητήματα πρόσληψης, αξιολόγησης και ανταμοιβής), η στρατηγική διαχείριση (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT) επικεντρώνεται στις σχέσεις, την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών που απαρτίζουν μια επιχείρηση (stakeholders), δηλαδή μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, των διοικούντων, των προμηθευτών, της πελατείας, των μετόχων, και της κοινωνίας γενικότερα. Όσο πιο δυναμική είναι αυτή η σχέση, η επικοινωνία και αλληλεπίδραση, τόσο πιο έτοιμη είναι μια επιχείρηση να αφουγκραστεί τις αλλαγές και να προσαρμοστεί σε νέες πραγματικότητες. Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου εστιάζει στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα (τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη), και όχι στο βραχυπρόθεσμο όφελος της επιχείρησης.¹⁰ Ο Mayo διέκρινε ανάμεσα στην παραδοσιακή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, που αντιμετώπιζε το ανθρώπινο δυναμικό ως κόστος, και τη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως περιουσία και μακροπρόθεσμη επένδυση.¹¹

Καθοριστικός ωστόσο στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης θεωρίας για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου υπήρξε ο Ulrich, ο οποίος στη δεκαετία του 90, αλλά και με το νεότερο βιβλίο του «the human value proposition» (2005) πρότεινε ένα μοντέλο διπλής κατεύθυνσης: Κατεύθυνση προς το μέλλον από τη μια, (με στόχο τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης), και κατεύθυνση προς την καθημερινότητα (τη διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης, την παροχή

¹⁰ Mello Jeffrey “*STRATEGIC management of human resources*” Southwestern C engage learning 2011

¹¹ Mayo, ο.π.π

συμβουλών) από την άλλη. Στρατηγική για τον Ulrich είναι η σύνδεση του βραχυπρόθεσμου στόχου των υψηλών αποδόσεων και του άμεσου κέρδους από τη μια, με το μακροπρόθεσμο στόχο της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας και πλούτου, της συνολικής ανάπτυξης, από την άλλη. Ο Ulrich όρισε πολύ συγκεκριμένους ρόλους τους οποίους καλούνται να διεκπεραιώσουν οι διαχειριστές του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως να συμβουλεύουν και να συνδράμουν τους υπαλλήλους σε διεκπεραιωτικά καθημερινά ζητήματα, να αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο (να προτείνουν τρόπους ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων), αλλά και να παρέχουν εξειδικευμένες συμβουλές σε λειτουργικά ζητήματα και θέματα υποδομής της επιχείρησης, και τελικά να αποτελούν στρατηγικούς εταίρους, να συμμετέχουν εξίσου στη διαμόρφωση των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Κατά τη γνώμη του η στρατηγική διαχείριση θα πρέπει να εστιάζει τόσο στους ανθρώπους, όσο και στις διαδικασίες, τόσο στο παρόν και την καθημερινότητα, όσο και στην προοπτική του μέλλοντος.

Μετά τον Ulrich το μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων άλλαξε στις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις, και στις τράπεζες. Η λήψη αποφάσεων σε ζητήματα καθημερινής διαχείρισης και λειτουργίας έχει αποκεντρωθεί, με τους μάνατζερ πρώτης γραμμής να είναι υπεύθυνοι για την παροχή συμβουλών και υποστήριξης προς το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ παράλληλα λειτουργεί ένας μικρός πυρήνας συμβούλων και εταίρων, που καλούνται να συν-διαμορφώσουν, μαζί με τα ανώτερα στελέχη, το στρατηγικό σχεδιασμό. Εξαιρετικά σημαντικός αποδεικνύεται ο ρόλος των συμβουλευτικών και τηλεφωνικών κέντρων, αλλά και ενός αυτόνομου συστήματος αυτοδιαχείρισης (self service), που υποστηρίζεται από τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, και στο οποίο μπορεί να ανατρέχουν μάνατζερ και υπάλληλοι πρώτης γραμμής.

Επανερχόμενοι στον Ulrich, το επίπεδο της καθημερινής διαχείρισης και το επίπεδο της μακροπρόθεσμης στρατηγικής θα πρέπει διαρκώς να συνδράμουν το ένα το άλλο, για παράδειγμα η βραχυπρόθεσμη οπτική δεν θα πρέπει να αγνοεί τις συνολικές ανάγκες της επιχείρησης και κυρίως δε θα πρέπει να αποτελεί ανάχωμα για την αλλαγή που διαφαίνεται στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα.¹²

¹²Linda Holbeche *Aligning human resources and business strategy* Routledge second edition

Η σύγχρονη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη ευημερία της επιχείρησης, καθώς εξασφαλίζει χαμηλότερο κόστος (δηλαδή επένδυση σε ανθρώπους με την προοπτική δυναμικής εξέλιξης και διατήρησης τους μακροπρόθεσμα), ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών (το κέντρο βάρους στον πελάτη και τις ανάγκες του) και κυρίως ευελιξία, ικανότητα αλλαγής, προσαρμογής σε ρευστά οικονομικά τοπία. Οι Edward, Boudreau υποστηρίζουν ότι η παραδοσιακή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, που εστιάζει στην καταγραφή της επίτευξης στόχων, στον έλεγχο των διαδικασιών και σε διοικητικά ζητήματα, συσχετίζεται αρνητικά με τους δείκτες καινοτομίας, τους δείκτες επένδυσης στο διανοητικό κεφάλαιο, τους δείκτες οικονομικής επέκτασης, δηλαδή με ό, τι συνιστά σύγχρονους στρατηγικούς στόχους για μια επιχείρηση. Θεωρούν ότι η παραδοσιακή διαχείριση συσχετίζεται θετικά με τα πιο παραδοσιακά επιχειρησιακά μοντέλα, όπως το γραφειοκρατικό μοντέλο, και το μοντέλο του ελάχιστου δυνατού κόστους. Αντιθέτως, η νέου τύπου ή στρατηγική διαχείριση, συσχετίζεται αρνητικά με το γραφειοκρατικό και το μοντέλο ελάχιστου κόστους, και θετικά με τα μοντέλα της οικονομικής επέκτασης, της ύψιστης δυνατής συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα, και της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης

HR Help	Management Approach				
	Bureaucratic	Low-Cost Operator	High Involvement	Global Competitor	Sustainable
Executive compensation	-.31***	-.20**	.32***	.10	.17*
Addressing strategic readiness	-.29***	-.13 ¹	.40***	.14 ¹	.23**
Executive succession	-.37***	-.20**	.36***	.18*	.26***
Change consulting	-.16*	-.13 ¹	.22**	.16*	.31***
Developing board effectiveness/ corporate governance	-.19*	-.15 ¹	.22**	.09	.25***
Risk assessment	-.22**	-.06	.26***	.08	.26***
Information about the condition/ capability of the workforce	-.26***	-.06	.27***	.18*	.31***
Board compensation	-.15*	-.16*	.23**	.16*	.06

Significance level: ¹p ≤ .10; *p ≤ .05; **p ≤ .01; ***p ≤ .001

EIKONA 7 από το βιβλίο των Lawler Edward, Boudreau John, *Effective human resource management. A global analysis* University of Southern California 2012

Πρακτικές που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη στρατηγική διαχείριση, όπως η στρατηγική ετοιμότητα και η παροχή συμβουλών μπροστά σε επερχόμενες αλλαγές, η εκτίμηση του κινδύνου και η παροχή πληροφόρησης, συσχετίζονται αρνητικά με το μοντέλο χαμηλού κόστους, και το γραφειοκρατικό μοντέλο, και θετικά με το μοντέλο της ύψιστης δυνατής συμμετοχής, της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Διαπιστώνουν ακόμη ότι, αν και το μοντέλο του ελάχιστου δυνατού κόστους, με την ελάχιστη ανθρώπινη συμβολή, επικρατεί κυρίως σε κινεζικές επιχειρήσεις, και όχι στις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχει παραμείνει κατά μεγάλο ποσοστό (έως και 50%) παραδοσιακή και στις τελευταίες, και ο χαρακτήρας της δεν έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Από την έρευνα τους αποδεικνύεται ότι για τη δεκαετία 2000- 2010, η στρατηγική διαχείριση στις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου είχε να κάνει λιγότερο με τη διαχείριση του ταλέντου (ώστε αυτό να παράγει αξία για την επιχείρηση) και περισσότερο με την εφαρμογή πρακτικών, που θα βοηθούσαν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις διαρκείς αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική διαχείριση επομένως δεν αποτελεί στην πράξη ισότιμο στρατηγικό εταίρο, αλλά καλείται κυρίως να εξεύρει πρόσφορους τρόπους για να εφαρμοστούν οι αποφάσεις των στρατηγικών εταίρων . 13

2. Σχολές σκέψης και αντικρουόμενες απόψεις στη σύγχρονη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Δύο είναι οι κυρίαρχες τάσεις που επικρατούν στη σύγχρονη στρατηγική διαχείριση:

Σύμφωνα με το νεοκλασικό ή διεθνές μοντέλο, μπορούμε να συγκροτήσουμε ένα σύστημα άριστης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, που να εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως των στρατηγικών τους επιλογών, και να οδηγεί με βεβαιότητα σε οικονομικό αποτέλεσμα.. Προτείνονται πολύ συγκεκριμένες πρακτικές, που μεμονωμένα ή και σε συνέργεια μεταξύ τους, εξασφαλίζουν αύξηση των δεικτών αποδοτικότητας. Στη δεκαετία του 90 οι ερευνητές θεώρησαν ότι μπορεί να συγκροτηθεί ένα σύστημα υψηλής αυτό-παρακίνησης των εργαζομένων στο εσωτερικό των εταιριών (high involvement system), σύστημα που, ανεξαρτήτως της

¹³Lawler Edward, Boudreau John, *Effective human resource management. A global analysis*

περιρρέουσας οικονομικής ατμόσφαιρας, θα οδηγούσε με μαθηματική ακρίβεια σε υψηλές αποδόσεις. Ο Pfeffer μάλιστα πρότεινε 7 πρακτικές οι οποίες εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, *ανεξαρτήτως οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, ή ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης*: τέτοιες πρακτικές είναι για παράδειγμα οι αυστηρά επιλεκτικές προσλήψεις, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, οι ανταμοιβές της αποδοτικότητας τους, αλλά και η παροχή ενός ασφαλούς πλαισίου για την εργασία, η αυτοδιαχείριση των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης, και η αναμετάδοση της πληροφορίας. Γενικότερα οι υποστηρικτές της πρώτης σχολής πρότειναν τη συγκρότηση ενός καθολικού προτύπου, που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις, και να οδηγήσει σε βέβαιο οικονομικό αποτέλεσμα¹⁴ Μιαν εναλλακτική εκδοχή του νέο-κλασικού μοντέλου είναι η λεγόμενη *resource based theory*, με κύριο εκφραστή τον Barney, ο οποίος και υποστήριξε ότι η αξία, η μοναδικότητα, η σπανιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, αποτελούν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, σε μια διαρκώς περιρρέουσα οικονομική ατμόσφαιρα. Η *resource based theory* επικράτησε στα τέλη της δεκαετίας του 90, και σύμφωνα με αυτήν οι εργαζόμενοι αποτελούν μοναδική, σταθερή, και μη αντιγράψιμη περιουσία (πόρο) της επιχείρησης. Τόσο το λεγόμενο *high involvement system*, όσο και η *resource based theory* υπήρξαν προϊόντα των αλλαγών του εξωτερικού, οικονομικού περιβάλλοντος, όταν από το σύστημα μαζικής παραγωγής και κατανάλωσης περάσαμε σε ένα σύστημα όπου πρωτοστατεί η καινοτομία και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος¹⁵

Σύμφωνα από την άλλη με το δεύτερο ρεύμα σκέψης, δεν υπάρχει ένα καθολικό σύστημα που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά η διαχείριση αναπροσαρμόζεται κάθε φορά στο εκάστοτε θεσμικό, πολιτισμικό και οικονομικό πλαίσιο. Υπάρχει μια πληθώρα επιλογών διαχείρισης, η καταλληλότητα των οποίων κρίνεται από το κατά πόσον εξυπηρετούν τις ανάγκες της εταιρίας, σε ένα ρευστό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου δεν εξετάζει απλώς μεμονωμένες, επιμέρους πρακτικές που οδηγούν στην

¹⁴ Liao Hui, Joshi Aparna, Martocchio Joseph *Research in personnel and human resources management* Emerald 2012

¹⁵ Liao Hui, Joshi Aparna, Martocchio Joseph ο.π.π.

αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων (ατομική απόδοση), αλλά κυρίως προσπαθεί να προτείνει ένα οργανωμένο σύστημα λειτουργιών και διαδικασιών, που οδηγούν την επιχείρηση συνολικά σε μέγιστες αποδόσεις.¹⁶ Αυτό που θα ορίζαμε επομένως ως στρατηγική διαχείριση δεν είναι απλώς ένα άθροισμα πρακτικών, αλλά ένα σύνολο πρακτικών που σε συνέργεια (πολλαπλασιαστικά) παράγουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα: στρατηγική διαχείριση είναι ο τρόπος που η μια πρακτική (π.χ. επιλογή, εκπαίδευση κ. λ. π.) συν- διαπλέκεται με την άλλη, συνδράμει την άλλη, ώστε να δημιουργηθεί τελικά ένας ανατροφοδοτούμενος κύκλος άριστης λειτουργίας και απόδοσης.¹⁷ Παρολαυτά στην πλειοψηφία τους, οι σύγχρονοι ερευνητές, και κυρίως αυτοί του πρώτου μοντέλου σκέψης, προσπάθησαν να εντοπίσουν συσχετίσεις ανάμεσα σε μεμονωμένες πρακτικές διαχείρισης από τη μια (π.χ. την εκπαίδευση ή την εξέλιξη των εργαζομένων) , και τους οικονομικούς δείκτες, την παραγωγικότητα και την κερδοφορία από την άλλη. Δεν έχουν στην πραγματικότητα καταλήξει σε ένα ολοκληρωμένο «σύστημα» διαχείρισης, σε μια ιδανική σύνθεση προγραμμάτων και πρακτικών, που να εξασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν έχει δηλαδή μετρηθεί ο βαθμός συνέργειας, ή αλλιώς ο βαθμός στον οποίο η αλληλο-συσχέτιση των επιμέρους πρακτικών επηρεάζει την κερδοφορία. Το πρόβλημα επανέρχεται: μέχρι σήμερα, δεν έχει προτείνει κανείς ένα ολοκληρωμένο σύστημα, έναν επιτυχή συνδυασμό πρακτικών, που σε συνέργεια να εξασφαλίζουν, σε δεδομένα περιβάλλοντα, πλεονεκτική θέση για μια επιχείρηση.¹⁸

3. Στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και εταιρική κουλτούρα

Η προσπάθεια να ικανοποιηθούν συγχρόνως οι απαιτήσεις όλων των μερών που συναπαρτίζουν την επιχείρηση, μπορεί συχνά να οδηγήσει σε αντιφατικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα η ηγεσία θέλει να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης στα μάτια των πελατών (customer value), αλλά ο οικονομικός διαχειριστής εξακολουθεί

¹⁶ Darwish, Tamer, 2013 *Strategic HR and performance, theory and practice* Cambridge scholars 2013

¹⁷ Chanda Ashok, Sheen Jie *HRM strategic integration and organizational performance* 2009

¹⁸ Darwish Tamer ο.π.π.

να εστιάζει στο χαμηλό κόστος και στην ανάπτυξη μόνο εκείνων των επενδυτικών σχεδίων που θα αποφέρουν σίγουρο κέρδος. Η στρατηγική διαχείριση έρχεται να προτείνει τρόπους υπερκέρρασης των αντιφάσεων, συγκερασμού των εσωτερικών διαφωνιών, και μέσα από εμπειριστατωμένη έρευνα, νέες προοπτικές, ένα κοινό όραμα προς το μέλλον.¹⁹ Η στρατηγική διαχείριση διαμορφώνει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων μια κοινή κουλτούρα, μια κοινή νόρμα επαγγελματικής συμπεριφοράς, μια συλλογική νοοτροπία, και ένα εργασιακό κλίμα σύμφωνο προς τους εκάστοτε στρατηγικούς στόχους.

Ως διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου εννοούμε επομένως όλες εκείνες τις διαδικασίες που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα.²⁰ Η “κουλτούρα” καθορίζεται από τους στρατηγικούς στόχους μιας εταιρίας, από τις εστίες ενδιαφέροντος της, και πιο συγκεκριμένα μια εταιρία μπορεί να εστιάζει προς το **προϊόν**, προς τις **διαδικασίες**, ή προς τον **πελάτη**. Μια σύγχρονη εταιρική κουλτούρα θεμελιώνεται σε αξίες, όπως για παράδειγμα η δημιουργική σχέση με τους ανωτέρους, η συνεχής εκπαίδευση και πιστοποίηση των γνώσεων, η ανταμοιβή ανάλογα με την απόδοση, η ισότητα των ευκαιριών, και η διαρκής παρότρυνση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για πρόοδο.²¹ Θεμελιώδη συστατικά μιας σύγχρονης εταιρικής κουλτούρας θεωρούνται ακόμη η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσης- εργαζομένων, και η ανάπτυξη ενός αισθήματος αφοσίωσης (loyalty), από την πλευρά των υπαλλήλων προς τους φορείς της επιχείρησης και στο αντικείμενο της εργασίας τους. Οι εταιρίες που κατορθώνουν να δημιουργήσουν μια ενιαία κουλτούρα στο εσωτερικό τους, συνήθως έχουν και πολύ μικρότερα ποσοστά διαρροής ταλέντου και αποχωρήσεων.

Πόσο όμως η “παραδοσιακή” αυτή έννοια της εταιρικής κουλτούρας εξακολουθεί να καλλιεργείται στο εσωτερικό των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι οποίες καλούνται να λειτουργήσουν πλέον μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον; Σύμφωνα με τη Holboecke, το σύγχρονο εργασιακό τοπίο δεν ευνοεί πλέον την αφοσίωση (loyalty, engagement) των υπαλλήλων, και την παραμονή τους

¹⁹ Mayo ο.π.π.

²⁰ David Bowen, Cheri Ostroff “*understanding HRM –firm performance linkages, the role of the strength of the HRM system*” Academy of management review 2004 vol 29

²¹ Mayo ο.π.π.

στην ίδια επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτό που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη εργασιακή κουλτούρα είναι η ευελιξία. Με τον όρο ευελιξία εννοούμε τις πολλαπλές εκείνες ικανότητες που επιτρέπουν στον κάθε υπάλληλο να μετακινείται από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τις δυνατότητες που του παρέχονται, είτε για άμεσο πλουτισμό, είτε για άμεση ανέλιξη και εξέλιξη, είτε για εξασφάλιση της ιδιωτικότητας και της προσωπικής ευημερίας (life- work balance).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις τόσο λόγω εκσυγχρονισμού/ αναδόμησης, όσο και λόγω κόστους, έχουν την τάση αποδόμησης της εσωτερικής πολυεπίπεδης ιεραρχίας και διαβάθμισης των υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, οι τελευταίοι είναι όλο και δυσκολότερο να ανελιχθούν σε υψηλόβαθμες θέσεις. Αντιθέτως διαρκώς μετακινούνται οριζοντίως σε διαφορετικές θέσεις και λειτουργίες εντός της επιχείρησης. Κατά τη γνώμη της συγγραφέως τα μόνα που μπορούν να ενισχύσουν τους υπαλλήλους στην απόφασή τους να παραμείνουν στην ίδια επιχείρηση, είναι το αντικείμενο της εργασίας τους να τους προκαλεί προσωπικό ενδιαφέρον, το εργασιακό κλίμα να είναι συνεργατικό και δημιουργικό, κι όλ' αυτά σε συνδυασμό με τις κατάλληλες ανταμοιβές. Ως κατάλληλες εννοούμε εκείνες τις ανταμοιβές που ταιριάζουν στο προφίλ του κάθε εργαζόμενου. Η αύξηση της υπεραξίας της επιχείρησης θα έπρεπε να επηρεάζει το βασικό μισθό των εργαζομένων, ενώ η αποδοτικότητα (η παραγωγή αποτελέσματος) θα έπρεπε να επηρεάζει τις ανταμοιβές κάθε είδους, χρηματικές και μη.²²

Οι Spicer, Holmquist θεωρούν ως ευέλικτους τους εργαζόμενους που δρουν σε καθεστώς αυτονομίας, προσπαθώντας να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και το βιογραφικό τους μέσα σε ασταθείς συνθήκες εργασίας, και ως επισφαλείς αυτούς που δρουν σε καθεστώς ετερονομίας, δηλαδή εργάζονται αναλώνοντας τις δυνάμεις τους και χωρίς να αποκτούν κανένα υπόβαθρο γνωστικό ή επαγγελματικό για την πραγματική ανέλιξη τους (μακροχρόνια συμβασιούχοι στον ίδιο οργανισμό ή εξειδικευμένοι που διαρκώς μετακινούνται από οργανισμό σε οργανισμό).

Τα παραπάνω μοντέλα ακολουθούν το νέο φιλελεύθερο οικονομικό πρότυπο του εξατομικευμένης εργασιακής προσφοράς, χωρίς καθόλου συλλογικούς ή συνδικαλιστικούς θεσμούς να την πλαισιώνουν.

²² Hoelbecke ο.π.π.

Πρόκληση επομένως και σκοπός για τη σύγχρονη στρατηγική διαχείριση είναι να εφεύρει τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης, εξέλιξης και διατήρησης των εργαζομένων, που, χωρίς να καταργούν το χαρακτηριστικό της ευελιξίας, να ενισχύουν από την άλλη την αφοσίωση, τον ενθουσιασμό τους για την εργασία τους, το engagement. Στρατηγική διαχείριση είναι με λίγα λόγια η πρακτική που μειώνει την επισφάλεια και αυξάνει την αυτονομία των εργαζομένων.²³

²³ Spicer Andre, Holmquist Mikael, *Managing human resources by exploiting and exploring people's potentials* 2013 RESEARCH IN THE SOCIOLOGY OF ORGANISATIONS VOLUME 7

Κεφάλαιο Γ

1. Η στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ως μοχλός ανάπτυξης της επιχείρησης

Οι πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης συσχετίζονται άμεσα με τους δείκτες αποδοτικότητας της επιχείρησης. Οι υψηλές αποδόσεις των εργαζομένων οδηγούν σε οικονομικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με το μοντέλο Michigan, ένα συμπεριφοριστικό επί της ουσίας μοντέλο, η αποδοτικότητα των υπαλλήλων είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής του κατάλληλου συστήματος ανταμοιβών, ενώ σύμφωνα με το μοντέλο Harvard, η αποδοτικότητα είναι περισσότερο αποτέλεσμα της αυτοπαρακίνησης και της αφοσίωσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση.²⁴

Με τη δεύτερη άποψη συμφωνούν μελετητές όπως ο Syrett, που υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι δε θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται απλώς ως εργαλεία αποδοτικότητας. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, η στρατηγική διαχείριση θα πρέπει να εστιάσει στους οικονομικούς δείκτες, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη σε υποκειμενικούς και ποιοτικούς δείκτες.

Για τους Fleetwood, Hesketh, υπάρχουν δύο κυρίαρχες αντιλήψεις: Σύμφωνα με την πρώτη, η στρατηγική διαχείριση οργανώνει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων ένα high performance system (σύστημα υψηλής αποδοτικότητας), το οποίο επιδρά **άμεσα** στις οικονομικές αποδόσεις. Σύστημα υψηλής αποδοτικότητας= μέγιστες οικονομικές αποδόσεις. Σύμφωνα με τη δεύτερη, η στρατηγική διαχείριση δεν μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις οικονομικές αποδόσεις, αλλά **έμμεσα**. Επηρεάζει καταρχήν ορισμένους υποκειμενικούς δείκτες αποδοτικότητας, όπως ο δείκτης διαρροής προσωπικού, ο δείκτης απουσιών, ή ακόμη ο δείκτης αφοσίωσης και ικανοποίησης των υπαλλήλων, δείκτες που μπορούν, ίσως, να συσχετιστούν αρνητικά ή θετικά με την παραγωγικότητα και την κερδοφορία μιας επιχείρησης.²⁵ Δηλαδή οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου είτε μπορούν να συσχετιστούν άμεσα με αντικειμενικούς δείκτες οικονομικής απόδοσης (ROE, ROA), είτε έμμεσα, μέσω

²⁴ Hoelbecke, ο.π.π

²⁵ Steve Fleetwood, Antony Hesketh *Prediction in social science the case of research on the human resource management- organisational performance link*. Journal of critical realism 2006 vol 5

υποκειμενικών δεικτών αποδοτικότητας και εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, όπως ο δείκτης διαρροής προσωπικού. Το τι συνεισφέρει τελικά η στρατηγική διαχείριση στη λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να καταμετρηθεί όχι μόνο με αντικειμενικούς (οικονομικούς) αλλά και με υποκειμενικούς όρους.

Σύμφωνα με τον Guest²⁶, οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου καταρχήν οδηγούν σε μια αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων (αυτό-παρακίνηση, ζήλος), και αυτή η αλλαγή οδηγεί σε υψηλή αποδοτικότητα, (αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας), ενώ η υψηλή αποδοτικότητα, με τη σειρά της, οδηγεί σε μετρήσιμο οικονομικό αποτέλεσμα (ROI). Ο Guest υποστήριξε ότι δε θα έπρεπε να ερευνάται απλώς η συσχέτιση των πρακτικών διαχείρισης με τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά με τα αποτελέσματα πάνω στη συμπεριφορά των ανθρώπων, κι αυτό γιατί δεν είναι οι πρακτικές αυτές καθαυτές που οδηγούν στο οικονομικό αποτέλεσμα, αλλά ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζουν οι άνθρωποι τις πρακτικές. Η στρατηγική διαχείριση συσχετίζεται τόσο με τους οικονομικούς δείκτες, με κυριότερους τους δείκτες των πωλήσεων, της κερδοφορίας αλλά και του μεριδίου αγοράς το οποίο κατέχει η επιχείρηση, όσο και με τους μη οικονομικούς δείκτες, όπως το επίπεδο ικανοποίησης πελατών και υπαλλήλων, ο δείκτης διαρροής ανθρώπινου δυναμικού, ή ο δείκτης παραγωγικότητας εργαζομένων.

Ως δείκτες αποδοτικότητας θεωρούμε τους:

ROE=net income/ equity= καθαρό εισόδημα προς ίδια κεφάλαια, ή αλλιώς πόσο αποδίδει το μετοχικό κεφάλαιο; **ROA**= net income/ total assets= καθαρό εισόδημα προς σύνολο ενεργητικού ή πόσο καλά διαχειρίζεται η επιχείρηση τα στοιχεία του ενεργητικού της; Αποδίδουν οι επενδύσεις της; **NET PROFIT MARGIN**= net income/ sales= καθαρό εισόδημα προς πωλήσεις ή καθαρό περιθώριο κέρδους, δηλαδή είναι ικανοποιητική η κερδοφορία δεδομένου του συνόλου των πωλήσεων; **DEBT TO EQUITY**= total debt/ total equity= συνολικό χρέος προς συνολικά ίδια κεφάλαια, ή πόσο βαραίνει την εταιρία το χρέος της; **CASH FLOW / LIABILITIES** = ταμιακή ροή προς σύνολο παθητικού ή αλλιώς είναι επαρκείς οι ταμιακές ροές για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της εταιρίας;

²⁶ Guest D., Paauwe J., Wright P. *Human resource management and performance what's next* Chichester 2011

Αλλά και τους μη οικονομικούς δείκτες:

Παραγωγικότητα (παραγόμενο προϊόν ανά εργατοώρα)= δείχνει πόσο παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι. Ποσοστό ικανοποίησης υπαλλήλων (δείκτες που στηρίζονται στην απάντηση κατάλληλων ερωτηματολογίων). Ποσοστό διαρροής υπαλλήλων. Ποσοστό απουσιών. Ποσοστό ικανοποίησης πελατών.

Το πόσο επηρεάζει η «στρατηγική» διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου την αποδοτικότητα της επιχείρησης, μπορεί να μετρηθεί ως μεταβολή τόσο των οικονομικών, όσο και των μη οικονομικών δεικτών αποδοτικότητας. Ωστόσο η ενσωμάτωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο στρατηγικό σχεδιασμό εταιρίας δε σημαίνει απαρέγκλιτα ότι θα βελτιωθούν και οι δείκτες αποδοτικότητας της τελευταίας, δεδομένου ότι υψηλές αποδόσεις έχουν παρατηρηθεί και σε εταιρίες που δεν προχωρούν σε τέτοιου είδους ενσωμάτωση. Επιπλέον η συνολική αποδοτικότητα επηρεάζεται καθοριστικά και από άλλες παραμέτρους, πλην του ανθρώπινου κεφαλαίου.

2. Εμπειρική έρευνα και ανάλυση δεδομένων, η συσχέτιση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με τους οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης

Στην πραγματικότητα οποιαδήποτε συσχέτιση μεταξύ μίας αλλαγής στη διαχείριση (επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη) του ανθρώπινου δυναμικού από τη μια, και απτών οικονομικών ωφελημάτων για την επιχείρηση από την άλλη, δεν έχει ακόμη αποδειχθεί. Τις περισσότερες φορές παρατηρείται απλώς η σύμπτωση της πορείας ενός οικονομικού δείκτη και ενός δείκτη που παρακολουθεί την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, και όχι κάποια αιτιώδης συσχέτιση.²⁷ Δηλαδή, ακόμη κι αν οι συσχετίσεις μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της κερδοφορίας εμφανίζονται με μια κανονικότητα (το ένα συνήθως ακολουθεί το άλλο) αυτό στην πραγματικότητα δεν αποδεικνύει κάποια αιτιακή μεταξύ τους

²⁷ Jacek Tittenbrun *Anti-capital , human, social and cultural , the mesmerising misnomers* Ashgate 2013

σχέση.²⁸ Παρόλαυτά, εμπειρικές έρευνες ανά τον κόσμο προσπαθούν να καταδείξουν στατιστικά τις συσχετίσεις μεταξύ της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου και της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Όπως ήδη επισημάναμε στο Α κεφάλαιο, εμπειρικές έρευνες έχουν καταδείξει ότι η διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου, των άθικτων στοιχείων του ενεργητικού, συσχετίζεται θετικά με οικονομικούς δείκτες όπως το ROA (return on assets), ROE (return on equity), RG (rate of growth) μιας επιχείρησης. Παρόμοιες έρευνες κατέδειξαν τη συσχέτιση μεταξύ της αφοσίωσης (engagement) των εργαζομένων στην εργασία, και της θετικής πορείας οικονομικών δεικτών, όπως η πορεία της μετοχής. Για παράδειγμα ο Pettin εντόπισε θετική σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση- αυτοδέσμευση των υπαλλήλων και την οικονομική αποδοτικότητα μιας επιχείρησης.²⁹ Καθόλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 90 οι ερευνητές ανακάλυψαν συσχετίσεις ανάμεσα σε μεμονωμένες πρακτικές, όπως οι ανταμοιβές, ο μισθός, η εκπαίδευση ή ο τρόπος πρόσληψης, και τις οικονομικές αποδόσεις των εταιριών. Οι περισσότεροι ερευνητές εστίασαν στη σχέση της ανταμοιβής και του μισθού των εργαζομένων, με τις αποδόσεις της επιχείρησης. Ερευνητές όπως ο Youndt και οι Delery Dotty κατέδειξαν, ήδη από τη δεκαετία του 90, ότι όσο πιο «στρατηγική» γίνεται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τόσο μεγαλύτερα είναι τα οικονομικά οφέλη για μια επιχείρηση.³⁰ Οι Youndt και Snell, μέσα από εμπειρική έρευνα και ανάλυση δεδομένων, κατέδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα σε στρατηγικές όπως: η επιλεκτική πρόσληψη νέων εργαζομένων, η κατάρτιση των υπαρχόντων εργαζομένων, η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου, η διάσπαση των οριζοντίων φραγμών που κατακερματίζουν τη ροή της εργασίας, (όχι όμως και η διάσπαση της κάθετης ιεραρχίας), από τη μια, και των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης (ROE, ROA) από την άλλη. Κι αυτοί όμως τονίζουν ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν έχουν ακόμη συσχετισθεί με τη συνολική οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA), δηλαδή, αν και η στρατηγική διαχείριση αποδεδειγμένα ευνοεί την υψηλή αποδοτικότητα, δεν έχει ακόμη μετρηθεί η συμβολή της στη συσσώρευση και ανάπτυξη πλούτου μιας

²⁸ Steve Fleetwood Antony Hesketh *explaining the performance of human resource management*

²⁹ Linda Holboeck ο.π.π.

³⁰ Chanda Ashok, Jie Shen, *HRM strategic integration and organizational performance* 2009

επιχείρησης συνολικά. ³¹Ο Combs υποστήριξε ότι μία αλλαγή στην πολιτική διαχείρισης του προσωπικού μπορεί να επιφέρει μέχρι και 4,6% αύξηση της ROA.

Ο Mercer υπήρξε εισηγητής του λεγομένου Organizational performance model, μέσα από εμπειρικές έρευνες προσπάθησε να καταδείξει τους τρόπους με τους οποίους το ανθρώπινο κεφάλαιο μετατρέπεται σε μοχλό υψηλών αποδόσεων (high performance) για μια επιχείρηση. Προσπάθησε να προτείνει πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων, των διαδικασιών, του συστήματος λήψης αποφάσεων, και του πληροφοριακού συστήματος, που μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές αποδόσεις .

Ο Purcell υποστήριξε ότι το τρίπτυχο της επιτυχίας για μίαν επιχείρηση (το γνωστό ως AMO), είναι η υψηλή ικανότητα των εργαζομένων, η υψηλή παρακίνηση προς αυτούς, και η παροχή ευκαιριών. Αυτά τα τρία εξασφαλίζουν τις αποδόσεις που απαιτούν όλοι οι μετέχοντες σε μίαν επιχείρηση. Μίαν ανάλογη πρόταση είναι και το Human Capital Index (δείκτης ανθρώπινου κεφαλαίου) δηλαδή 4 πρακτικές που συνδυασμένες οδηγούν σε 30% απόδοση της μετοχικής αξίας, και συγκεκριμένα : 1)Η δίκαιη και ξεκάθαρη ανταμοιβή, 2)η ευελιξία στο χώρο εργασίας (ομάδες εργασίας και ευέλικτα σχήματα), 3) η πρόσληψη και διατήρηση μόνο των εξαιρετικών, και 4) η ανάπτυξη δικτύων μετάδοσης της πληροφορίας (ώστε οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι σε όλους). Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου δείκτη, και όλων των παρόμοιων δεικτών, είναι ότι δημιουργεί ένα καθολικό πρότυπο, χωρίς όμως να προτείνει διαφοροποιημένες πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου που να μπορούν να εφαρμοστούν σε ιδιαίτερα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

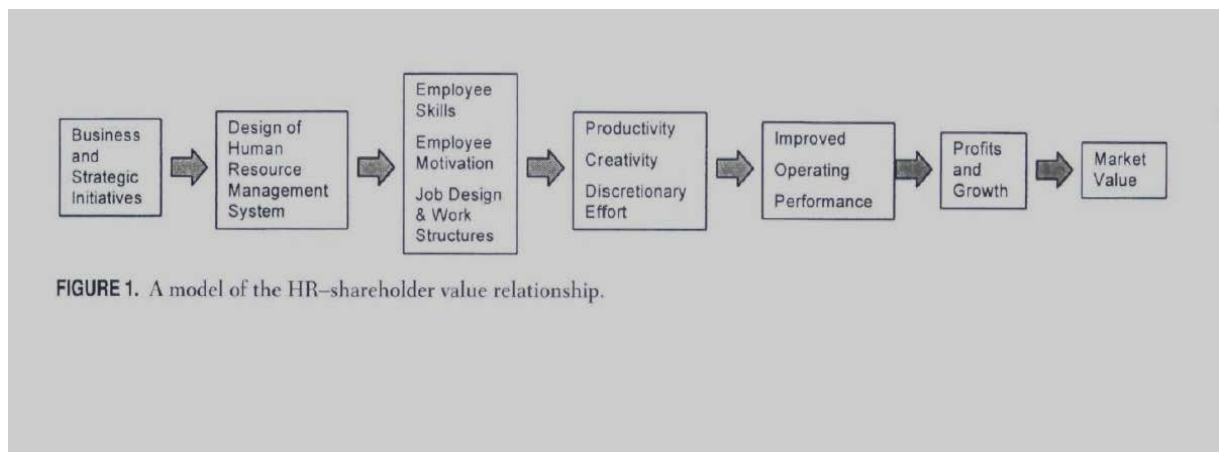
Το επιστημονικό ερώτημα μοιάζει ακόμη αναπάντητο: γιατί και με ποιους τρόπους επηρεάζουν οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων την κερδοφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης; Αν και οι προαναφερόμενες εμπειρικές έρευνες εντοπίζουν τη θετική συσχέτιση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων από τη μια, και των οικονομικών αποδόσεων της επιχείρησης από την άλλη, δεν αποδεικνύουν την αιτιότητα, **γιατί** ορισμένες πρακτικές, **περισσότερο** απ' ότι άλλες, έχουν οδηγήσει σε **απτό** οικονομικό όφελος³² Επιπλέον , δεν είναι σαφές αν οι υψηλές

³¹ Marc Youndt, Scott Snell *Human resource configurations intellectual capital and organisational performance* Journal of managerial issues 2004 vol 16

³² Nita Chinzler, “ *Challenging relationships hr metrics and oraganisational financial performance*” Journal of business inquiry 2009 8

οικονομικές αποδόσεις προηγούνται της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο και όχι το αντίστροφο, δηλαδή είναι πιθανό ότι μόνον οι κερδοφόρες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα και τα μέσα να εφαρμόσουν ένα σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, με αποτέλεσμα η αιτιώδης συνάφεια και πάλι να μην καθίσταται ισχυρή.

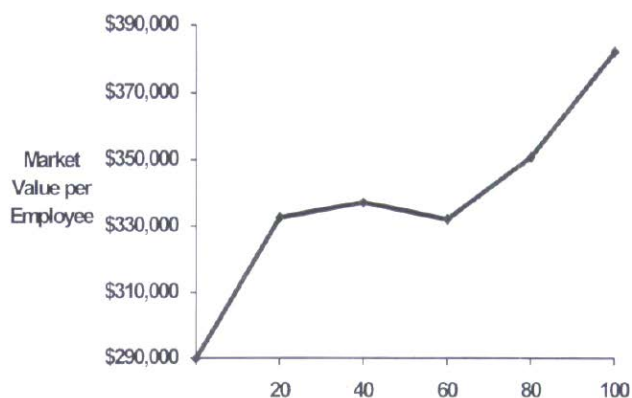
Οι Huselid & Becker θεώρησαν ότι η στρατηγική διαχείριση (HCM) συσχετίζεται θετικά με τη βελτίωση των δεικτών αποδοτικότητας (performance), και κατά συνέπεια με την αναβάθμιση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης. Ειδικότερα θεώρησαν ότι τόσο οι ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων όσο και η δημιουργία κινήτρων οδηγούν με βεβαιότητα σε αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας (performance), και σε υψηλή αγοραία αξία. Ρόλος της στρατηγικής διαχείρισης είναι ακριβώς να εντοπίσει και να επιβάλλει εκείνες τις συμπεριφορές και τις πρακτικές που οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα, και άρα σε υψηλή αγοραία αξία. (εικόνα 8)



ΕΙΚΟΝΑ 8 από το άρθρο των Brian Becker, Mark Huselid, Peter Pickus, Michael Pratt *HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE. RESEARCH AND RECOMMENDATIONS* Human Resource Management 1997, (36)

Η αγοραία αξία αντικατοπτρίζει την παρούσα αξία των μελλοντικών ροών, που θα προκύψουν από το ανθρώπινο και το διανοητικό κεφάλαιο (καινοτομία, τεχνογνωσία, ιδιαίτερες ικανότητες εργαζομένων).

Οι Huselid & Becker ειδικότερα διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης συσχετίζεται θετικά με την αγοραία αξία ανά υπάλληλο. Όσο πιο στρατηγική η διαχείριση, τόσο πιο ανοδική είναι η καμπύλη της αγοραίας αξίας ανά υπάλληλο. (εικόνα 9)



ΕΙΚΟΝΑ 9 από το άρθρο των Brian Becker, Mark Huselid, Peter Pickus, Michael Pratt *HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE. RESEARCH AND RECOMMENDATIONS* Human Resource Management 1997, (36)

Η καμπύλη αντικατοπτρίζει την επίδραση που έχει η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στην αξία των μετοχών και την κερδοφορία.

Στην πράξη, η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε αύξηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης, ιδίως σε καιρούς οικονομικής αναταραχής. Προκειμένου το σύστημα στρατηγικής διαχείρισης να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει κατά τη γνώμη τους να υπάρχει θετική συνέργεια μεταξύ των πρακτικών που εφαρμόζονται. Για παράδειγμα ένα σύστημα που στηρίζεται στην ομαδική εργασία, δεν μπορεί να προωθεί συγχρόνως την ανταμοιβή ανάλογα με την ατομική επίδοση.³³

Στόχος των Huselid, Becker, Ulrich³⁴ ήταν να μετρήσουν τη συμβολή της διαχείρισης ανθρωπίνου κεφαλαίου στην παραγωγικότητα και την αύξηση του εισοδήματος μιας επιχείρησης. Εφάρμοσαν για αυτό το λόγο τη *balanced scorecard*, ως μια μέθοδο που συγκρίνει το ιστορικό κόστος με το μακροπρόθεσμο όφελος. Και πιο συγκεκριμένα συσχέτισαν το κόστος ανά διορισμό με τα ποσοστά διακράτησης του προσωπικού, και τα ποσοστά διαρροής ή αντιθέτως προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων.

³³ Brian Becker, Mark Huselid, Peter Pickus, Michael Pratt *HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE. RESEARCH AND RECOMMENDATIONS* Human Resource Management 1997, (36)

³⁴ Brian Becker, David Ulrich, Mark Huselid, *The hr scorecard linking people, strategy and performance* Harvard business school press 2001

Η διακράτηση του προσωπικού σε επιθυμητά επίπεδα συνδέεται με την υψηλή παραγωγικότητα, και η προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων (υψηλού ταλέντου) συνδέεται με την καινοτομία και άρα το αυξημένο εισόδημα. Η μέθοδος HR scorecard που προτείνουν αναδεικνύει τις στρατηγικές επιλογές που έχει μια επιχείρηση για να πετύχει μέγιστες αποδόσεις με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Δημιουργείται μια κοινή πλατφόρμα μέτρησης, όπου συνεξετάζονται το ποσοστό υπαλλήλων με αυξημένα προσόντα, το ποσοστό διαρροής προσωπικού, σε τι βαθμό το κριτήριο της ανταγωνιστικότητας εφαρμόζεται στο διορισμό, την ανάπτυξη και την ανταμοιβή των εργαζομένων, τη χρονική διάρκεια του κύκλου διορισμού, και φυσικά το κόστος ανά πρόσληψη.

3.Η συμβολή της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στον πλούτο και την ευημερία της επιχείρησης, σύγχρονες μέθοδοι καταμέτρησης.

Αναλύοντας δεδομένα ερευνών σε επιχειρήσεις της Ιορδανίας, ο Darwish διαπιστώνει³⁵ ότι πρακτικές όπως η εκπαίδευση, η δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης, και το δίκαιο σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων συσχετίζονται αρνητικά με υποκειμενικούς δείκτες μη αποδοτικότητας, όπως ο δείκτης διαρροής προσωπικού. Η μόνη πρακτική που έχει ωστόσο μέχρι τώρα συσχετισθεί θετικά με τους αντικειμενικούς οικονομικούς δείκτες ROI ROA, είναι η πρακτική της συνεχούς εκπαίδευσης. Ατυχής έχει θεωρηθεί η προσπάθεια να συσχετισθεί η στρατηγική διαχείριση με τα οικονομικά αποτελέσματα δια μέσου τρίτων υποκειμενικών παραγόντων, όπως το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, ή ο βαθμός αφοσίωσης του προσωπικού, καθώς τέτοιου είδους συσχετίσεις αντανακλούν τη σύμπλευση ή μη της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου με τις ευρύτερες στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης, αλλά δεν αποδεικνύουν θετική συσχέτιση με τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα.

Οι Hesketh, Fleetwood συμφωνούν ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι ένα κλειστό περιβάλλον εργαστηρίου, όπου μπορεί κανείς, μέσα σε συνθήκες κανονικότητας και ελέγχου, να προβλέψει τις αλλαγές που θα επιφέρει σε εξαρτημένες μεταβλητές ή όποια μεταβολή μιας ανεξάρτητης μεταβλητής. Επιπλέον υποστηρίζουν ότι οι επιστήμονες συγγέουν συχνά την αιτιότητα με την κανονικότητα.

³⁵ Darwish Tamer Οπ.π

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα ανοιχτό περιβάλλον, στο οποίο επικρατεί μια ατελής κανονικότητα. Οι περισσότεροι ερευνητές προσπάθησαν να προβλέψουν την αξία που παράγουν οι επιλογές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, στηριγμένοι σε ιστορικά δεδομένα. Ως γνωστόν όμως η ανάλυση- πρόβλεψη αυτού του είδους, που στηρίζεται σε ιστορικά δεδομένα, είναι εφικτή μόνο μέσα σε κλειστά περιβάλλοντα ή περιβάλλοντα κανονικότητας. Και σε αυτά δεν ανήκει το εργασιακό περιβάλλον.

Οι Boudreau, Ramstad προτείνουν όχι απλώς την συλλογή εμπειρικών δεδομένων, αλλά και την ερμηνεία, δηλαδή την προσπάθεια να εξηγηθεί με στατιστικές μεθόδους, **γιατί** και σε **ποιο** βαθμό κάποια ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει τις μεταβολές μιας εξαρτημένης μεταβλητής, και την αναλογία, δηλαδή την προσπάθεια ερμηνείας μελλοντικών φαινομένων κατά αναλογία προς γεγονότα που ήδη έχουν συμβεί. Η περισυλλογή δεδομένων θα πρέπει να γίνεται στοχευμένα, ώστε να απαντά σε λογικές υποθέσεις, και σε εξειδικευμένα ερωτήματα.³⁶

Παρομοίως, για τους Baron, Armstrong³⁷, ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της στρατηγικής διαχείρισης είναι η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση και η ερμηνεία τους, η εξαγωγή συμπερασμάτων και η διατύπωση προτάσεων. Ωστόσο, η στατιστική ανάλυση έχει νόημα μόνο όταν έρχεται να απαντήσει σε ερωτήματα στρατηγικής φύσης για το μέλλον μιας επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, σημασία δεν έχει το τί της στατιστικής, αλλά το γιατί. Δεν αρκεί να αποδεικνύει κανείς ότι μια πρακτική διαχείρισης συνδέεται με μεγάλες αποδόσεις. Θα πρέπει να αναλύει- ερμηνεύει και το γιατί συμβαίνει αυτό.

Οι Baron Armstrong διακρίνουν τρία επίπεδα έρευνας: Σε πρώτο επίπεδο έχουμε αυτό που θα ονομάζαμε βασική καταμέτρηση, και συλλογή δεδομένων, για παράδειγμα τα δεδομένα που διαμορφώνουν το προφίλ του μέσου υπαλλήλου ή του μέσου καταναλωτή. Σε δεύτερο επίπεδο έχουμε την αναλυτική καταμέτρηση, που αναζητά αιτιώδεις συσχετίσεις, για παράδειγμα η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στη συνολική απόδοση της εταιρίας. Και σε τρίτο επίπεδο έχουμε την

³⁶ John Boudreau, Peter Ramstad *Talentship and hr measurement and analysis. from roi to strategic organisational change* Human resource planning 2006 vol. 29 issue 1

³⁷ Baron Armstrong ο.π.π.

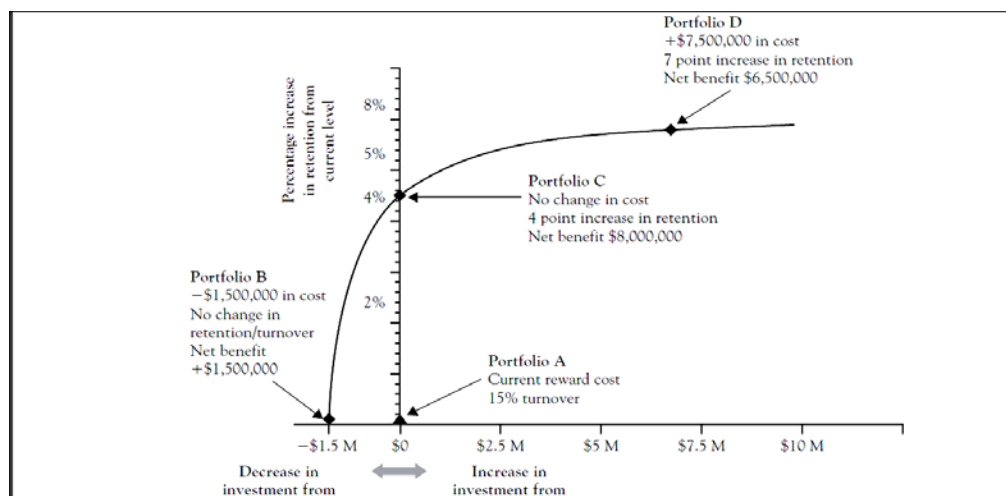
«στρατηγική» καταμέτρηση, που εστιάζει στο κατά πόσον οι πρακτικές που εφαρμόζονται ευθυγραμμίζονται με τις οργανωτικές αρχές και το ιδιαίτερο προφίλ της επιχείρησης. Σε τρίτο επίπεδο έχουμε δηλαδή εκλεπτυσμένες μετρήσεις που αποδίδουν σε κάποιο βαθμό και την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου για μια επιχείρηση. Για παράδειγμα προστιθέμενη αξία ανά υπάλληλο ³⁸

Και οι Lawler , Boudreau επισημαίνουν ότι η συστηματική χρήση μετρήσεων και η κατανόηση τους, είναι που μετατρέπουν την παραδοσιακή διαχείριση σε στρατηγική, ή νέου τύπου. Θεωρούν επίσης ότι υπάρχουν τρία επίπεδα έρευνας- καταμέτρησης. Σε πρώτο επίπεδο οι δείκτες αποτελεσματικότητας (**efficiency**) μετρούν κυρίως το κόστος, πρόκειται για τα πιο διαδεδομένα μέτρα, π.χ. κόστος ανά πρόσληψη, χρόνος αναπλήρωσης της κενής θέσης, κ.α. Σε δεύτερο επίπεδο οι δείκτες αποδοτικότητας (**effectiveness**), μετρούν το ROI, δηλαδή την οικονομική και μη ωφέλεια που παράγεται από την εφαρμογή ενός προγράμματος, για παράδειγμα την αλλαγή που επιφέρει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στα ποσοστά ικανοποίησης των πελατών, στα ποσοστά αυτό-παρακίνησης, και γενικότερα τη σχέση κόστους- απόδοσης ή αλλιώς ανάλυση χρησιμότητας. Και σε τρίτο επίπεδο δείκτες που καταμετρούν τη βαθύτερη επίδραση (**impact**) που μπορεί να έχει ένας συνδυασμός πρακτικών (σε συνέργεια) στην παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, για παράδειγμα τι απήχηση θα έχει συνολικά στην παραγωγή η επένδυση σε μια ομάδα ταλέντου, σε σύγκριση με την επένδυση σε μια άλλη;. Παρατηρούν ότι αν και στο διάστημα 2007- 2010 όλο και περισσότερες είναι οι εταιρίες (πλην των κινεζικών) που εφαρμόζουν μετρήσεις και των τριών κατηγοριών, στην πραγματικότητα υπάρχει μια στροφή σε πιο παραδοσιακά μέτρα αποδοτικότητας (για παράδειγμα hr scorecard), ενώ μια μειοψηφία μόνον των εταιριών πραγματοποιεί μετρήσεις τρίτου επιπέδου.

Η αποδοτικότητα των πρακτικών διαχείρισης συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα συνολικά της επιχείρησης, αλλά σε μικρό ποσοστό, καθώς η συνολική αποδοτικότητα εξαρτάται και από άλλους παράγοντες. Οι δείκτες της διαχείρισης ταλέντου, και της ενσωμάτωσης των πολιτικών διαχείρισης ταλέντου στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη (θετική) συσχέτιση με την

³⁸ Baron Armstrong ο.π.π.

συνολική απόδοση της επιχείρησης.³⁹ Ο Boudreau, Watson, Jesuthasan⁴⁰ πρότειναν ένα διαφορετικό τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Δεν αρκεί να μετρά κανείς την αποδοτικότητα ενός μεμονωμένου προγράμματος διαχείρισης, ή να συνδέει μεμονωμένες πρακτικές διαχείρισης με τη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης. Χρειάζεται η δημιουργία χαρτοφυλακίων επενδυτικών προγραμμάτων. Παραθέτουν το παράδειγμα αποτελεσματικού συνόρου που συγκροτείται από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς ανταμοιβής- διακράτησης προσωπικού. Πάνω στην καμπύλη του αποτελεσματικού συνόρου τοποθετούνται όλες οι δυνατές επιλογές μέγιστης δυνατής διακράτησης προσωπικού σε δεδομένα επίπεδα ανταμοιβής (κόστους). Στρατηγική διαχείριση δε σημαίνει επομένως απλώς να πετυχαίνεις ύψιστη διακράτηση του προσωπικού, αλλά να επιλέγεις τον πιο κατάλληλο συνδυασμό κόστους –διακράτησης. Πετυχημένη διαχείριση από αυτήν την άποψη δεν είναι απλώς αυτή που μειώνει σε ελάχιστα επίπεδα τη διαρροή προσωπικού, αλλά αυτή που επιλέγει επιθυμητά επίπεδα διαρροής ανάλογα με τις περιστάσεις και το επιτρεπτό κόστος (Εικόνα 10)



ΕΙΚΟΝΑ 10 από το βιβλίο John Boudreau, Towers Watson, Ravin Jesuthasan *Transformative hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage* San Fransisco Jossey Bass 2011

³⁹ Lawler Edward, Boudreau John *Effective human resource management. A global analysis* University of Southern California 2012

⁴⁰ John Boudreau, Towers Watson, Ravin Jesuthasan *Transformative hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage* San Fransisco Jossey Bass 2011

Συνοψίζοντας, όροι κλειδιά για την πιο σύγχρονη και αναθεωρημένη εκδοχή της στρατηγικής διαχείρισης, ως μοχλού μακροπρόθεσμης ανάπτυξης για μια επιχείρηση, είναι :

Ενσωμάτωση (integration) δηλαδή η διαχείριση δε θα πρέπει να επιβάλλεται ως εξωτερικός καταναγκασμός, αλλά να είναι πλήρως ενσωματωμένη στην παραγωγική διαδικασία και στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική,

Συνέργεια (synergy) δηλαδή οι επιμέρους πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού δεν αθροίζονται απλώς σε ένα συλλογικό αποτέλεσμα, αλλά δρουν πολλαπλασιαστικά ή μια πάνω στην άλλη, δημιουργώντας ένα επαυξημένο αποτέλεσμα,

Τμηματοποίηση (segmentation) δηλαδή η διαχείριση διακρίνει το ανθρώπινο δυναμικό σε τμήματα - κατηγορίες και επενδύει πρωτίστως σε εκείνα τα τμήματα που θα αποδώσουν τα μέγιστα ως προς τις στρατηγικές επιλογές της. Η διαχείριση εντοπίζει κατηγορίες εργαζομένων που δε θεωρούνται απλώς σημαντικές για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά *critical*, στις οποίες αν επενδύσει κανείς μπορεί να οδηγήσει τους δείκτες αποδοτικότητας μιας επιχείρησης στη μέγιστη θετική μεταβολή),

Βελτιστοποίηση (optimization) δηλαδή δημιουργία ενός αποτελεσματικού συνόρου επενδυτικών επιλογών, επιλογή εκείνων των πρακτικών διαχείρισης, που συνδυασμένες μεταξύ τους θα οδηγήσουν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στο μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Στη περιγραφική στατιστική χρησιμοποιούνται μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, συχρότητες και ποσοστά για την αποτύπωση των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες. Στην επαγωγική στατιστική χρησιμοποιούμε τον έλεγχο Mann Whitney για την διερεύνηση διαφορών στις απόψεις μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών. Ο έλεγχος κανονικότητας διεξήχθη με το τεστ Shapiro Wilk.

Αποτελέσματα

Ανάλυση αξιοπιστίας

Στην παρούσα ενότητα εξετάζουμε την αξιοπιστία των διαστάσεων που έχει το ερωτηματολόγιο, την επιχειρησιακή δομή, το ανθρώπινο κεφάλαιο και το κεφάλαιο πελατών. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Τιμές άνω του 0,7 καταδεικνύουν καλό επίπεδο αξιοπιστίας.

Πίνακας 1 Ανάλυση αξιοπιστίας

	Cronbach's alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Επιχειρησιακή δομή	,918	10
Ανθρώπινο κεφάλαιο	,906	10
Κεφάλαιο πελατών	,944	14

Πίνακας 2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

		Δείγμα			
		Υπάλληλοι		Πελάτες	
		N	%	N	%
Φύλο	Άνδρας	18	50,0%	36	38,3%
	Γυναίκα	18	50,0%	58	61,7%
Ηλικία	18-31	3	8,3%	18	19,4%
	32-41	23	63,9%	19	20,4%
	42-51	7	19,4%	20	21,5%
	52-61	3	8,3%	19	20,4%
	62+	0	,0%	17	18,3%
	Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος δημοτικού	0	,0%	10
	Απόφοιτος γυμνασίου	0	,0%	6	6,5%
	Απόφοιτος λυκείου	15	41,7%	37	39,8%
	ΤΕΙ	5	13,9%	12	12,9%
	ΑΕΙ	11	30,6%	26	28,0%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης (Master)	5	13,9%	2	2,2%
	Κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος	0	,0%	0	,0%
Θέση στη τράπεζα	Διοικητικός υπάλληλος	15	44,1%		
	Μεσαίο στέλεχος	9	26,5%		
	Προϊστάμενος	8	23,5%		
	Διευθυντής	2	5,9%		
Επάγγελμα	Δημόσιος υπάλληλος			17	18,5%

Ιδιωτικός υπάλληλος	9	9,8%
Ελεύθερος επαγγελματίας	6	6,5%
Σπουδαστής	6	6,5%
Συνταξιούχος	27	29,3%
Άνεργος	15	16,3%
Οικιακά	12	13,0%

Παρατηρούμε ότι το 50% των υπαλλήλων και το 38,3% των πελατών είναι άνδρες.

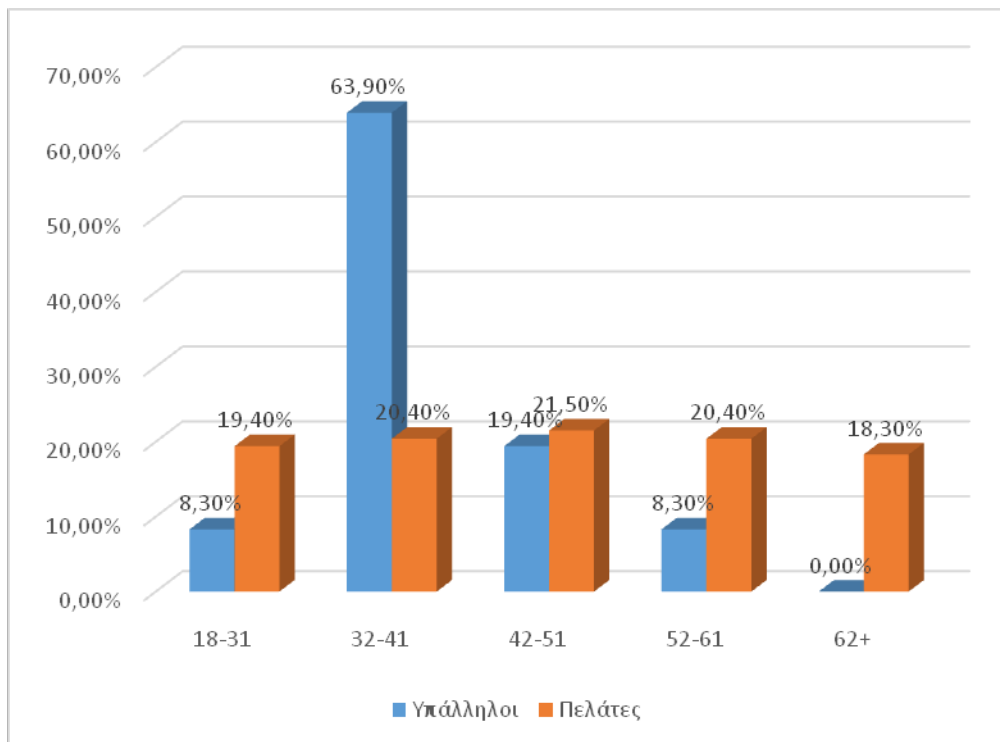
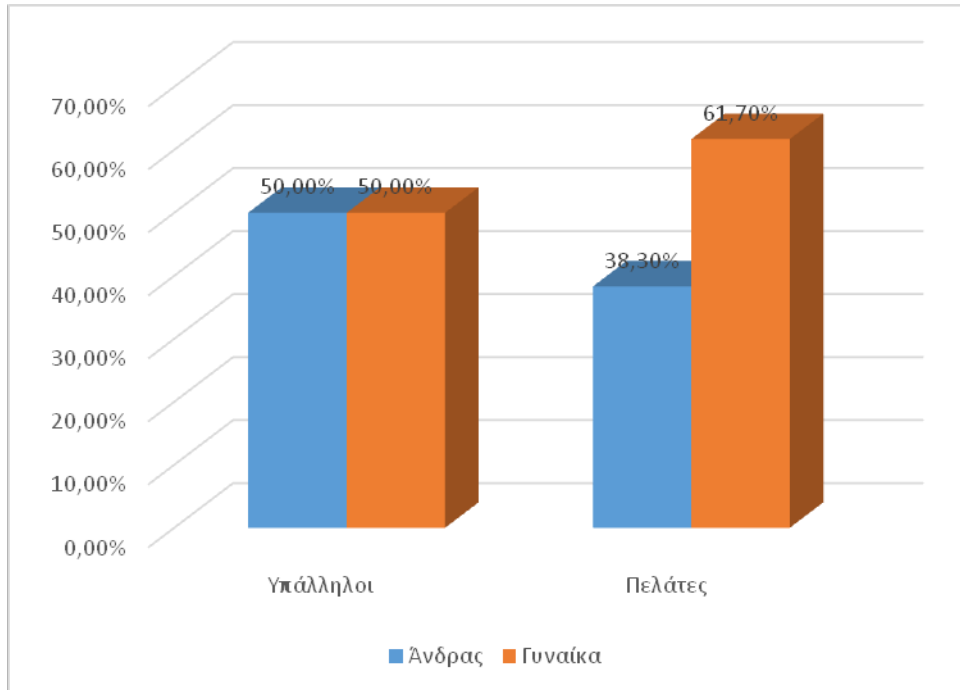
Το 63,9% των υπαλλήλων είναι ηλικίας από 32-41 ετών, το 19,4% είναι 42-51 ετών, το 8,3% είναι 52-61 ετών και το υπόλοιπο 8,3% είναι από 18 ως 31 ετών.

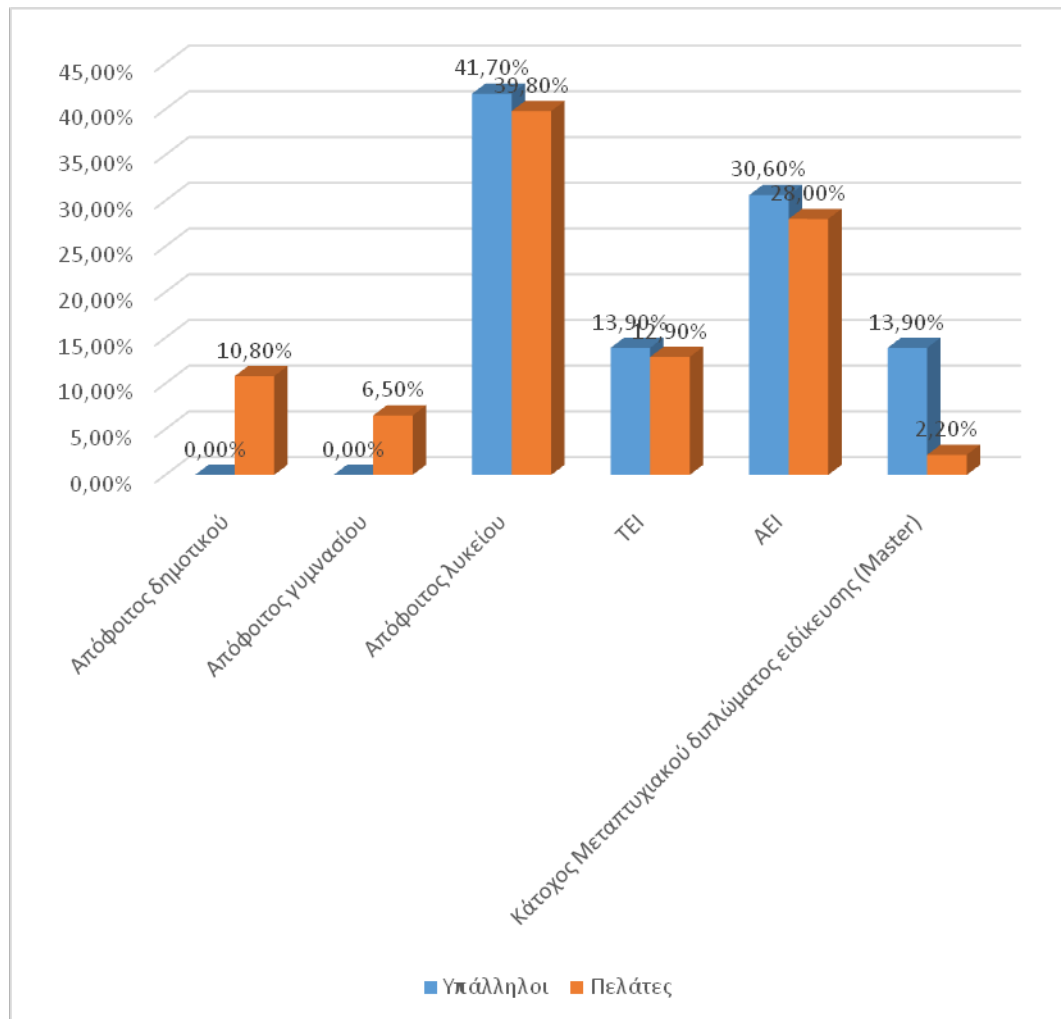
Αντίστοιχα για τους πελάτες έχουμε το 20,4% να είναι ηλικίας από 32-41 ετών, το 21,5% είναι 42-51 ετών, το 20,4% είναι 52-61 ετών και το υπόλοιπο 19,4% είναι από 18 ως 31 ετών.

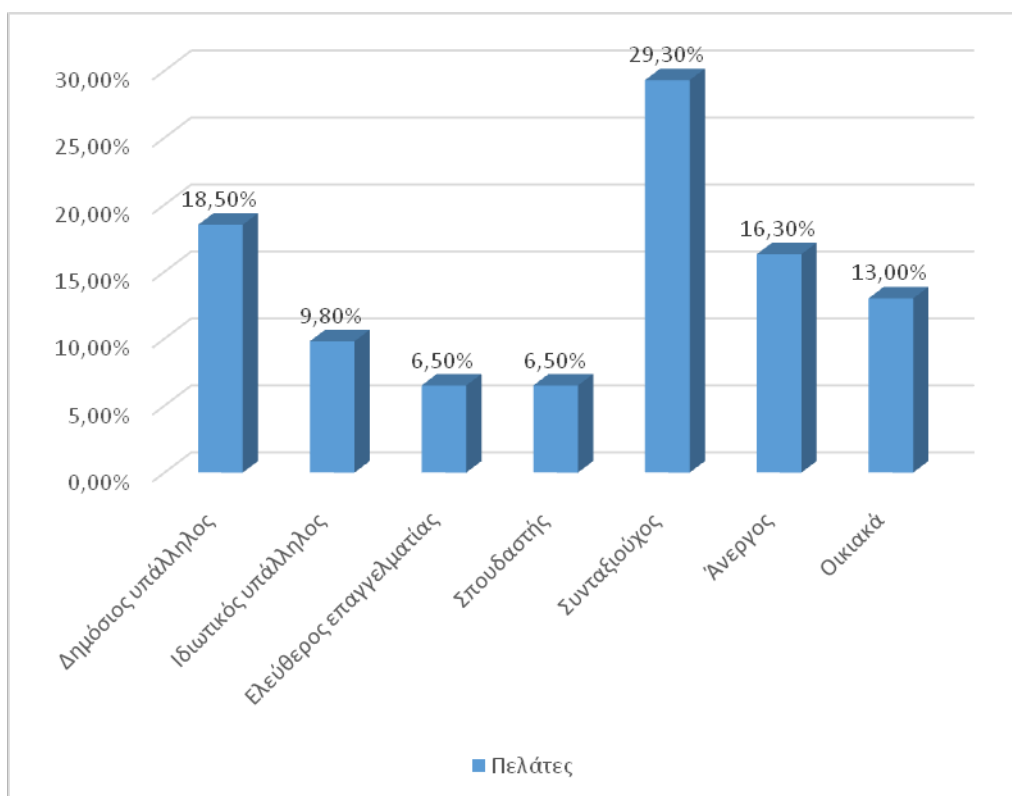
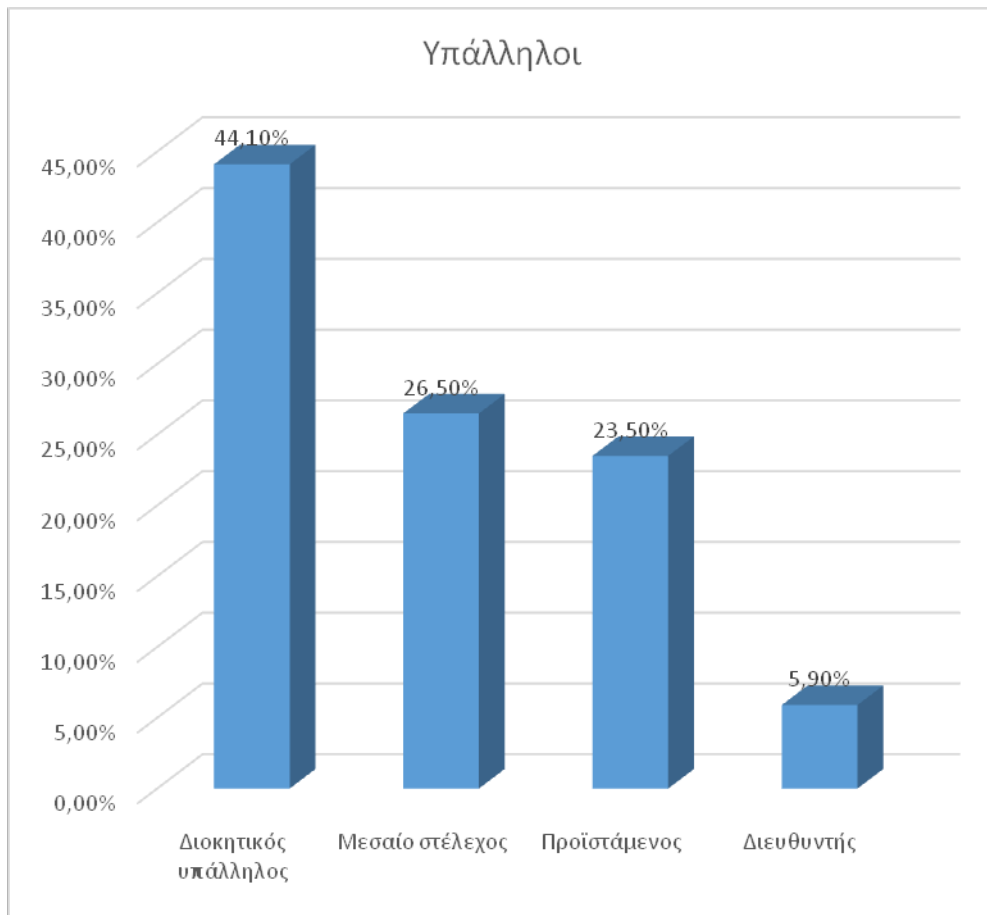
Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων το 41,7% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 30,6% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ, το 13,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το υπόλοιπο 13,9% είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ. Αντίστοιχα για τους πελάτες το 39,8% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 28% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ, το 2,2% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το υπόλοιπο 12,9% είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ και το 6,5% είναι απόφοιτοι γυμνασίου.

Επιπλέον το 44,1% των υπαλλήλων είναι διοικητικοί υπάλληλοι, το 26,5% είναι μεσαία στελέχη, το 23,5% είναι προϊστάμενοι και το 5,9% είναι διευθυντές.

Τέλος το 29,3% των πελατών είναι συνταξιούχοι, το 18,5% είναι δημόσιοι υπάλληλοι, το 16,3% είναι άνεργοι, το 13% ασχολείται με τα οικιακά, το 9,8% είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 6,5% είναι σπουδαστές και το υπόλοιπο 6,5% είναι ελεύθεροι επαγγελματίες.







Πίνακας 3 Χρόνια προϋπηρεσίας/Συνεργασίας

	Υπάλληλοι		Πελάτες	
	Μ.Τ	Τ.Α	Μ.Τ	Τ.Α
Χρόνια προϋπηρεσίας/Συνεργασ ίας	12,40	8,05	15,62	13,25

Παρατηρούμε ότι ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας των υπαλλήλων στη τράπεζα είναι τα 12,4 έτη με τυπική απόκλιση 8,05. Για τους πελάτες ο μέσος χρόνος συνεργασίας με τη τράπεζα είναι τα 15,62 έτη με τυπική απόκλιση 13,25.

Συμπερασματικά, το πελατολόγιο που ανταποκρίθηκε στην έρευνα καλύπτει όλο το ηλικιακό φάσμα. Αντιστοίχως, το δείγμα των υπαλλήλων είναι αντιπροσωπευτικό των ηλικιών που απαρτίζουν σήμερα (μετά τις εθελούσιες) το στελεχιακό δυναμικό, με την πλειοψηφία να ανήκει στις ηλικίες 32 – 41.

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του στελεχιακού δυναμικού των τραπεζών διαθέτει κάποιο τίτλο (πτυχιακό ή και μεταπτυχιακό, και σε μικρότερο ποσοστό διδακτορικό) ανώτατης εκπαίδευσης, ένα σημαντικό ωστόσο ποσοστό των υπαλλήλων (41,7%) εξακολουθεί να είναι απλώς απόφοιτοι λυκείου.

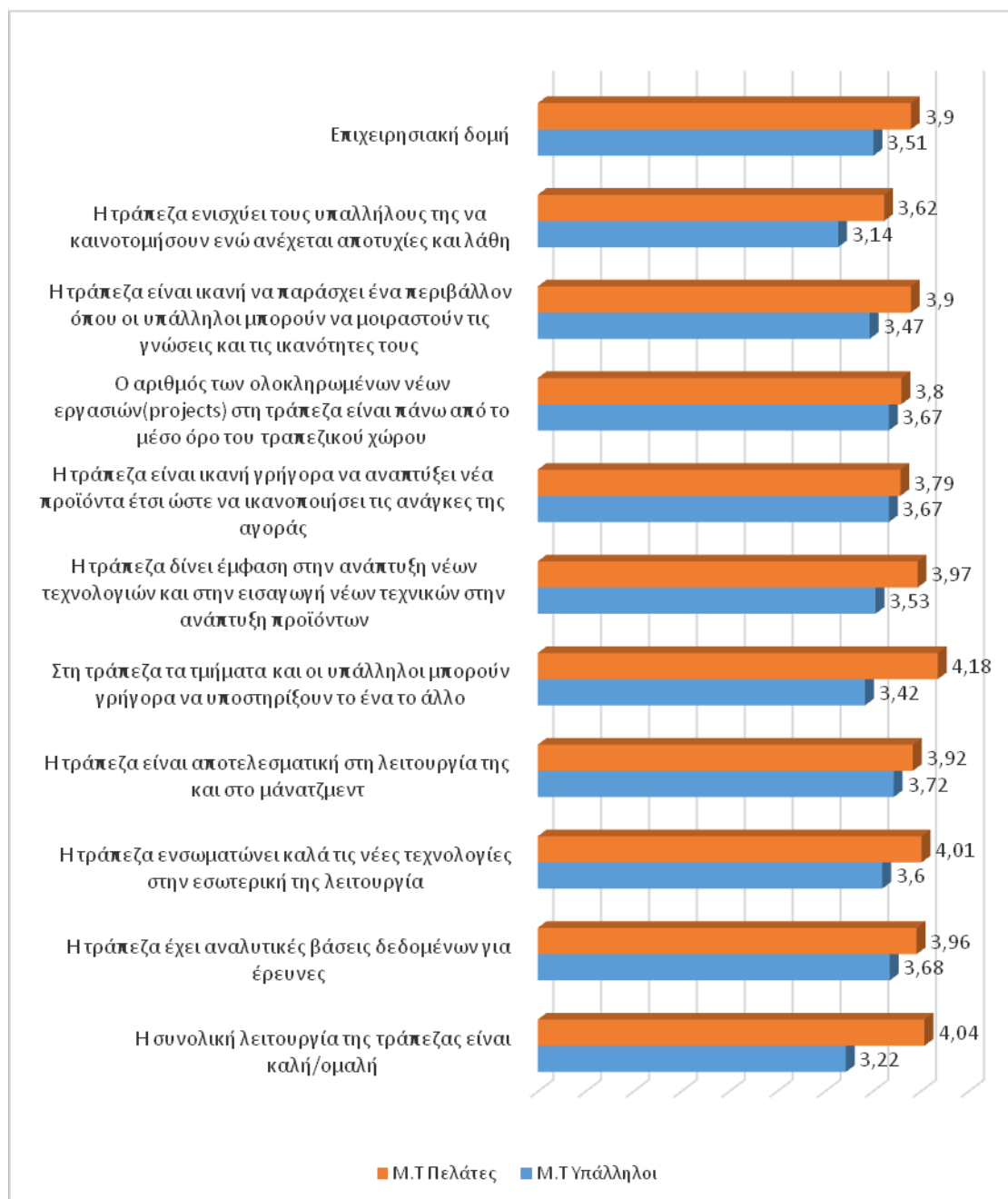
Όσον αφορά το δείγμα πελατών, το 43% του δείγματος κατέχει κάποιον τίτλο ανώτατης εκπαίδευσης, και ένα 17,3% έχει λάβει τη στοιχειώδη μόνο εκπαίδευση. Ωστόσο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, το δείγμα ίσως δεν είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού, καθώς το ερωτηματολόγιο δέχθηκαν να συμπληρώσουν κυρίως πελάτες με ένα στοιχειώδες τουλάχιστον μορφωτικό επίπεδο.

Επανερχόμενοι στο δείγμα υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι αντικατοπτρίζει αρκετά καλά την εσωτερική διανομή ρόλων και λειτουργιών των καταστημάτων, με τον πληθυσμό να κατανέμεται ισόποσα ανάμεσα σε απλούς υπαλλήλους και βαθμοφόρα στελέχη, με τα δεύτερα πάντως να υπερτερούν των πρώτων (56% σε σύνολο έναντι 44% των απλών υπαλλήλων).

Παρατηρούμε τέλος ότι το πελατολόγιο που ανταποκρίθηκε στην έρευνα είναι κατά πλειοψηφία συνταξιούχοι και δημόσιοι υπάλληλοι, και σε μικρότερη αναλογία νοικοκυρές και άνεργοι, ενώ πολύ μικρή ήταν η συμμετοχή των πιο δυναμικών κομματιών του πληθυσμού, δηλαδή των ελευθέρων επαγγελματιών, των ιδιωτικών υπαλλήλων και των φοιτητών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δύο υποθέσεις: είτε ότι οι εν λόγω κατηγορίες επαγγελματιών και η νεολαία προτιμούν τα εναλλακτικά δίκτυα συναλλαγών, και όχι την προσέλευση στο κατάστημα, είτε ότι οι συναλλακτικές σχέσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων με τα πιο παραγωγικά τμήματα του πληθυσμού (επιχειρηματίες, ιδιώτες) είναι σαφώς περιορισμένη, πιθανόν λόγω κρίσης. Από αυτήν την άποψη η έρευνα αναγκαστικά επικεντρώνεται στο πλέον παραδοσιακό πελατολόγιο των καταστημάτων, που διατηρεί μακροχρόνια σχέση με την τράπεζα της επιλογής του (15 χρόνια κατά μέσο όρο), που είναι μάλλον συντηρητικό ως προς τις συναλλακτικές επιλογές του, και που εξακολουθεί να αποδίδει αξία στη συναλλακτική του σχέση (τη διαπροσωπική) με τα καταστήματα. Πρόκειται ωστόσο ακριβώς για το τμήμα εκείνο του πελατολογίου που αποτελεί κατά κύριο λόγο την καταθετική βάση των τραπεζών, τουλάχιστον σε περιφερειακό επίπεδο.

Πίνακας 4 Επιχειρησιακή δομή	Δείγμα			
	Υπάλληλοι		Πελάτες	
	M.T	T.A	M.T	T.A
Η συνολική λειτουργία της τράπεζας είναι καλή/ομαλή	3,22	,93	4,04	,94
Η τράπεζα έχει αναλυτικές βάσεις δεδομένων για έρευνες	3,68	,84	3,96	,86
Η τράπεζα ενσωματώνει καλά τις νέες τεχνολογίες στην εσωτερική της λειτουργία	3,60	,85	4,01	,90
Η τράπεζα είναι αποτελεσματική στη λειτουργία της και στο μάνατζμεντ	3,72	,78	3,92	,97
Στη τράπεζα τα τμήματα και οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να υποστηρίξουν το ένα το άλλο	3,42	,73	4,18	,89
Η τράπεζα δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και στην εισαγωγή νέων τεχνικών στην ανάπτυξη προϊόντων	3,53	1,03	3,97	,89
Η τράπεζα είναι ικανή γρήγορα να αναπτύξει νέα προϊόντα έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς	3,67	,76	3,79	,95
Ο αριθμός των ολοκληρωμένων νέων εργασιών(projects) στη τράπεζα είναι πάνω από το μέσο όρο του τραπεζικού χώρου	3,67	,76	3,80	,86
Η τράπεζα είναι ικανή να παράσχει ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι μπορούν να μοιραστούν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους	3,47	,84	3,90	1,04
Η τράπεζα ενισχύει τους υπαλλήλους της να καινοτομήσουν ενώ ανέχεται αποτυχίες και λάθη	3,14	,99	3,62	1,02
Επιχειρησιακή δομή	3,51	,58	3,90	,75

Παρατηρούμε ότι η επιχειρησιακή δομή των τραπεζών αξιολογείται σε ικανοποιητικά επίπεδα από τους υπαλλήλους (Μ.Τ=3,51, Τ.Α=,58) και τους πελάτες (Μ.Τ=3,90, Τ.Α=,75). Μάλιστα ανάλογη αξιολόγηση έχουμε και στις επιμέρους πτυχές της επιχειρησιακής δομής. Επιπλέον οι υπάλληλοι αξιολογούν χειρότερα την επιχειρησιακή δομή των τραπεζών έναντι των πελατών, η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($U=1114,0$, $p=.002$).



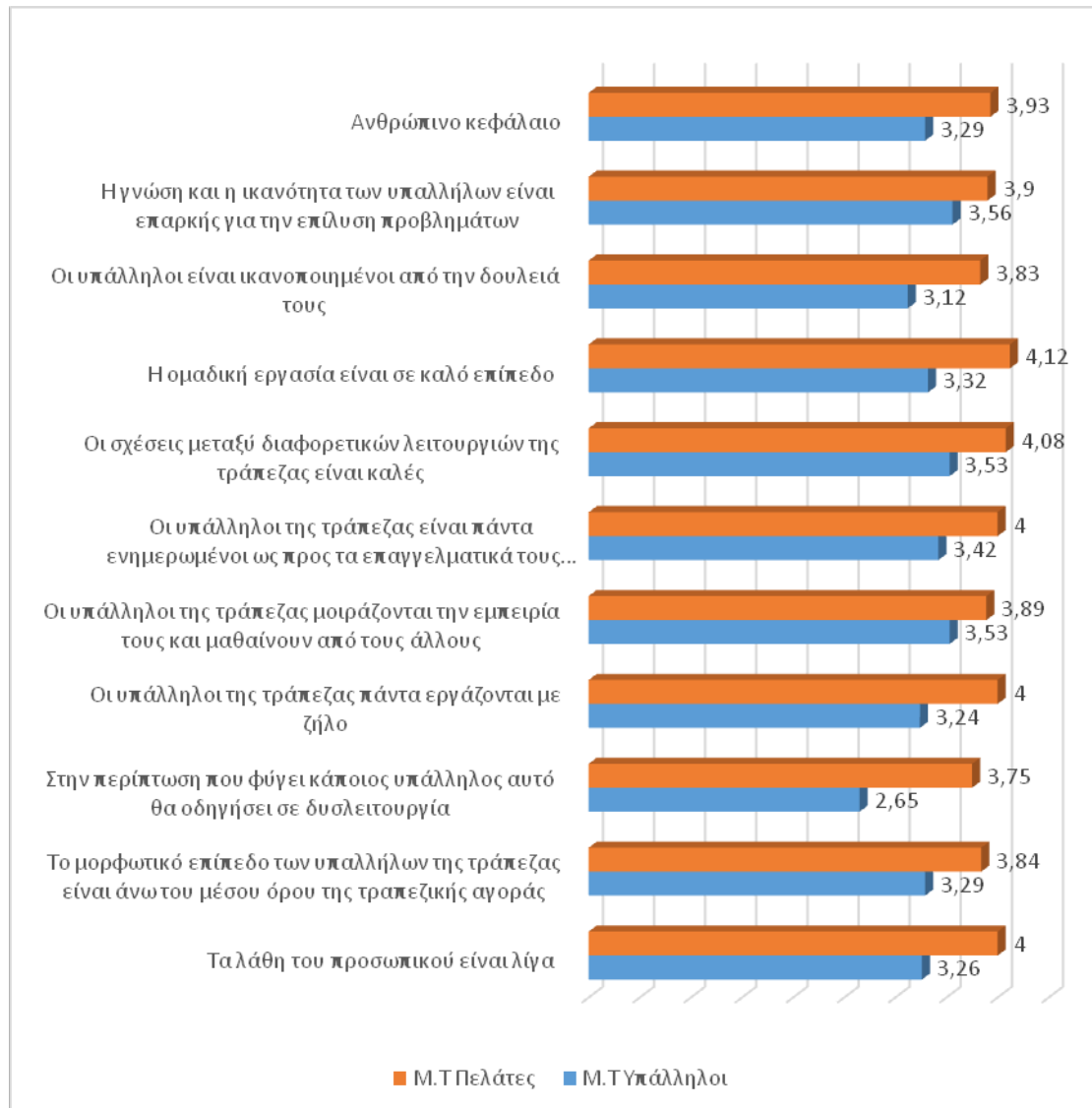
Επιχειρησιακή δομή

Πίνακας 5 Ανθρώπινο κεφάλαιο

	Δείγμα			
	Υπάλληλοι		Πελάτες	
	M.T	T.A	M.T	T.A
Τα λάθη του προσωπικού είναι λίγα	3,26	,79	4,00	,98
Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της τράπεζας είναι άνω του μέσου όρου της τραπεζικής αγοράς	3,29	,91	3,84	1,02
Στην περίπτωση που φύγει κάποιος υπάλληλος αυτό θα οδηγήσει σε δυσλειτουργία	2,65	,85	3,75	1,21
Οι υπάλληλοι της τράπεζας πάντα εργάζονται με ζήλο	3,24	,85	4,00	,91
Οι υπάλληλοι της τράπεζας μοιράζονται την εμπειρία τους και μαθαίνουν από τους άλλους	3,53	,79	3,89	,90
Οι υπάλληλοι της τράπεζας είναι πάντα ενημερωμένοι ως προς τα επαγγελματικά τους καθήκοντα	3,42	,79	4,00	,88
Οι σχέσεις μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών της τράπεζας είναι καλές	3,53	,83	4,08	,78
Η ομαδική εργασία είναι σε καλό επίπεδο	3,32	,77	4,12	,92
Οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους	3,12	,69	3,83	,88
Η γνώση και η ικανότητα των υπαλλήλων είναι επαρκής για την επίλυση προβλημάτων	3,56	,79	3,90	1,06
Ανθρώπινο κεφάλαιο	3,29	,46	3,93	,71

Παρατηρούμε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο των τραπεζών αξιολογείται σε ικανοποιητικά επίπεδα από τους υπαλλήλους (M.T=3,29, T.A=,46) και τους πελάτες (M.T=3,93, T.A=,71). Μάλιστα ανάλογη αξιολόγηση έχουμε και στις επιμέρους πτυχές του ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπλέον οι υπάλληλοι αξιολογούν χειρότερα το

ανθρώπινο κεφάλαιο των τραπεζών έναντι των πελατών, η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($U=683,0$, $p=.000$).



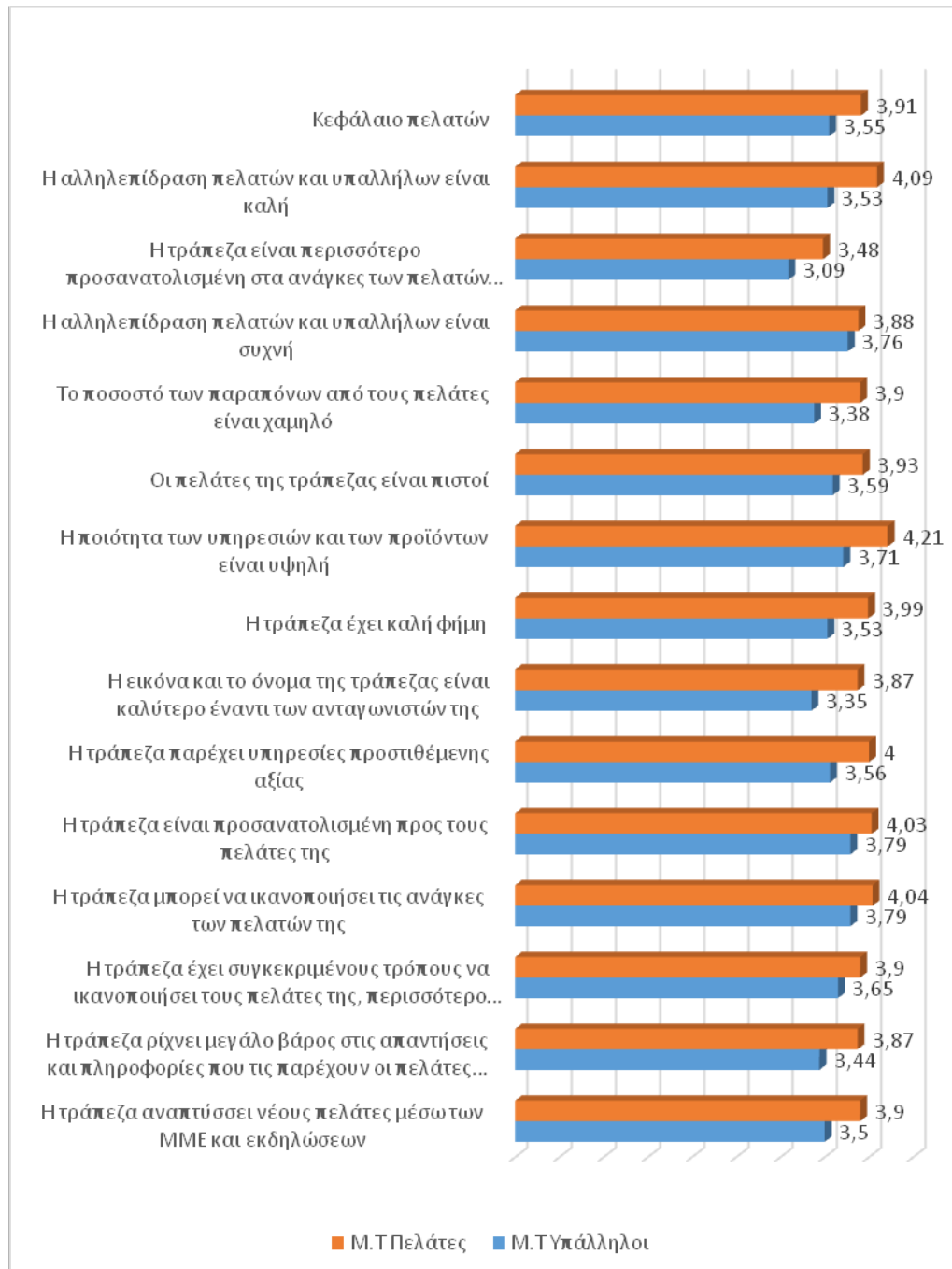
Ανθρώπινο κεφάλαιο

Πίνακας 6 Κεφάλαιο πελατών

	Δείγμα			
	Υπάλληλοι		Πελάτες	
	M.T	T.A	M.T	T.A
Η τράπεζα αναπτύσσει νέους πελάτες μέσω των ΜΜΕ και εκδηλώσεων	3,50	,75	3,90	,77
Η τράπεζα ρίχνει μεγάλο βάρος στις απαντήσεις και πληροφορίες που τις παρέχουν οι πελάτες της	3,44	,79	3,87	,95
Η τράπεζα έχει συγκεκριμένους τρόπους να ικανοποιήσει τους πελάτες της, περισσότερο από ότι οι ανταγωνιστές της	3,65	,65	3,90	,81
Η τράπεζα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της	3,79	,73	4,04	,88
Η τράπεζα είναι προσανατολισμένη προς τους πελάτες της	3,79	,73	4,03	,86
Η τράπεζα παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας	3,56	,79	4,00	,83
Η εικόνα και το όνομα της τράπεζας είναι καλύτερο έναντι των ανταγωνιστών της	3,35	,92	3,87	,97
Η τράπεζα έχει καλή φήμη	3,53	,90	3,99	1,00
Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων είναι υψηλή	3,71	,76	4,21	,69
Οι πελάτες της τράπεζας είναι πιστοί	3,59	,78	3,93	,92
Το ποσοστό των παραπόνων από τους πελάτες είναι χαμηλό	3,38	,78	3,90	,90
Η αλληλεπίδραση πελατών και υπαλλήλων είναι συχνή	3,76	,66	3,88	,85
Η τράπεζα είναι περισσότερο προσανατολισμένη στα ανάγκες των πελατών παρά στο κέρδος	3,09	,97	3,48	1,13
Η αλληλεπίδραση πελατών και υπαλλήλων είναι καλή	3,53	,66	4,09	,82

	Δείγμα			
	Υπάλληλοι		Πελάτες	
	M.T	T.A	M.T	T.A
Η τράπεζα αναπτύσσει νέους πελάτες μέσω των ΜΜΕ και εκδηλώσεων	3,50	,75	3,90	,77
Η τράπεζα ρίχνει μεγάλο βάρος στις απαντήσεις και πληροφορίες που τις παρέχουν οι πελάτες της	3,44	,79	3,87	,95
Η τράπεζα έχει συγκεκριμένους τρόπους να ικανοποιήσει τους πελάτες της, περισσότερο από ότι οι ανταγωνιστές της	3,65	,65	3,90	,81
Η τράπεζα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της	3,79	,73	4,04	,88
Η τράπεζα είναι προσανατολισμένη προς τους πελάτες της	3,79	,73	4,03	,86
Η τράπεζα παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας	3,56	,79	4,00	,83
Η εικόνα και το όνομα της τράπεζας είναι καλύτερο έναντι των ανταγωνιστών της	3,35	,92	3,87	,97
Η τράπεζα έχει καλή φήμη	3,53	,90	3,99	1,00
Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων είναι υψηλή	3,71	,76	4,21	,69
Οι πελάτες της τράπεζας είναι πιστοί	3,59	,78	3,93	,92
Το ποσοστό των παραπόνων από τους πελάτες είναι χαμηλό	3,38	,78	3,90	,90
Η αλληλεπίδραση πελατών και υπαλλήλων είναι συχνή	3,76	,66	3,88	,85
Η τράπεζα είναι περισσότερο προσανατολισμένη στα ανάγκες των πελατών παρά στο κέρδος	3,09	,97	3,48	1,13
Η αλληλεπίδραση πελατών και υπαλλήλων είναι καλή	3,53	,66	4,09	,82
Κεφάλαιο πελατών	3,55	,50	3,91	,70

Παρατηρούμε ότι το κεφάλαιο πελατών των τραπεζών αξιολογείται σε ικανοποιητικά επίπεδα από τους υπαλλήλους (Μ.Τ=3,55, Τ.Α=,50) και τους πελάτες (Μ.Τ=3,91, Τ.Α=,70). Μάλιστα ανάλογη αξιολόγηση έχουμε και στις επιμέρους πτυχές του κεφαλαίου πελατών. Επιπλέον οι υπάλληλοι αξιολογούν χειρότερα το κεφάλαιο πελατών έναντι των πελατών, η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική (U=1009,0, p=.001).



Συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση προέκυψε ότι ανθρώπινο κεφάλαιο, το κεφάλαιο πελατών και η επιχειρησιακή δομή των τραπεζών αξιολογείται σε ικανοποιητικά επίπεδα από τους πελάτες και τους υπαλλήλους των τραπεζών.

Όμως παρατηρήθηκε χάσμα μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο, το κεφάλαιο πελατών και την επιχειρησιακή δομή καθώς και στις τρεις περιπτώσεις οι υπάλληλοι είχαν χειρότερη αξιολόγηση έναντι των πελατών. Η θετική αξιολόγηση των πελατών καταδεικνύει ότι η συναλλακτική τους σχέση με το δίκτυο των συστημικών τραπεζών δεν έχει διαταραχθεί, παρά την οικονομική ανασφάλεια της εποχής. Γι αυτούς τα καταστήματα εξακολουθούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στην καθημερινή οικονομική συναλλαγή. Προδίδει ακόμη τις υψηλές αξιώσεις που διατηρούν οι πελάτες των τραπεζών, ως προς την εξυπηρέτηση, την καλή επικοινωνία, την εσωτερική οργάνωση και τις διαδικασίες, την τεχνογνωσία και την πληροφόρηση.

Η στατιστικά σημαντική διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στην αξιολόγηση πελατών και εργαζομένων υποδεικνύει ότι οι τελευταίοι αφενός μεν έχουν περισσότερο κλονιστεί από τη διαταραχή του τραπεζικού συστήματος, και κατά συνέπεια, έχουν θέσει χαμηλότερα τον πήχη των προσδοκιών και των απαιτήσεων τους από το τραπεζικό σύστημα στο σύνολο του. Είναι χαρακτηριστικό ότι όταν καλούνται να αξιολογήσουν τη συνολική λειτουργία της τράπεζας, η αξιολόγηση των υπαλλήλων υπολείπεται σημαντικά αυτής των πελατών. Αφετέρου αποδεικνύεται η απόκλιση ανάμεσα στην προσδοκώμενη από τους πελάτες παροχή υπηρεσιών, και την πραγματική παροχή υπηρεσιών, όπως την περιγράφουν οι εργαζόμενοι.

Ειδικότερα παρατηρούμε ότι η μέγιστη διαφορά στην αξιολόγηση μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εντοπίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, και αφορά το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη δουλειά τους, το ζήλο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι, την αποφυγή λαθών, την ικανότητα τους να εργάζονται ομαδικά, την επαγγελματική τους κατάρτιση, αλλά και το μορφωτικό τους επίπεδο. Αξιοσημείωτο είναι ακόμη ότι οι πελάτες αξιολογούν ως σημαντική την παρουσία όλων των υπαλλήλων στο κατάστημα, σε αντίθεση με τους ίδιους τους υπαλλήλους, που θεωρούν ότι αν ένας εργαζόμενος φύγει μπορεί άμεσα να αναπληρωθεί. Εδώ ακριβώς

αντιλαμβάνεται κανείς την έντονη διαπροσωπική σχέση που αναπτύσσουν οι μακροχρόνιοι πελάτες με το ανθρώπινο δυναμικό.

Σημαντική απόκλιση εντοπίζουμε και στο επιχειρησιακό κεφάλαιο (κεφάλαιο υποδομής), (3,51 για τους υπαλλήλους, με 3,9 για τους πελάτες) με τη μεγαλύτερη απόκλιση να παρατηρείται στα ζητήματα της συνολικής λειτουργίας της τράπεζας, της ταχύτητας με την οποία τα ξεχωριστά τμήματα της τράπεζας συνεργάζονται το ένα με το άλλο, αλλά και της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών.

Ως προς το πελατειακό κεφάλαιο, η διαφορά απόψεων μεταξύ πελατών και υπαλλήλων είναι η μικρότερη (3,55 για τους υπαλλήλους με 3,91 για τους πελάτες) αλλά και εκεί εντοπίζονται αποκλίσεις, όπως στα ζητήματα της ποιότητας και της προστιθέμενης αξίας, της θετικής ή μη αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και υπαλλήλων, αλλά και στο δείκτη παραπόνων.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι οι πελάτες που διατηρούν καθημερινή συναλλακτική σχέση με τα καταστήματα, θεωρούν ως σημαντική την προστιθέμενη αξία και την ποιότητα των προϊόντων που τους προσφέρονται, την αλληλεπίδραση τους με τους υπαλλήλους, την ενσωμάτωση της τεχνολογίας, και την ικανότητα της τράπεζας να λειτουργεί ως ενιαίος οργανισμός και όχι με γραφειοκρατικούς όρους (τα τμήματα να υποστηρίζουν γρήγορα το ένα το άλλο). Δίνουν τέλος μεγάλη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα, δε θεωρούν τους υπαλλήλους ως απλά πιόνια της διαδικασίας (που μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν), και αξιολογούν ως σημαντικά την επαγγελματική κατάρτιση, το μορφωτικό επίπεδο, τις γνώσεις των υπαλλήλων, την αποφυγή λαθών, αλλά και το ζήλο τους για εργασία.

Οι αποκλίσεις στην αξιολόγηση πελατών και υπαλλήλων υποδεικνύουν τις κατευθύνσεις τις οποίες θα πρέπει να πάρει η στρατηγική διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου των ελληνικών τραπεζών τα επόμενα χρόνια, ώστε οι τελευταίες να καταστούν όχι απλώς βιώσιμες, αλλά και μακροπρόθεσμα υποσχόμενες.

Παράρτημα

Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Δείγμα	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ανθρώπινο κεφάλαιο	Υπάλληλοι	,158	33	,035	,930	33	,036
	Πελάτες	,098	93	,028	,961	93	,007
Επιχειρησιακή δομή	Υπάλληλοι	,100	33	,200*	,971	33	,512
	Πελάτες	,091	93	,054	,953	93	,002
Κεφάλαιο πελατών	Υπάλληλοι	,101	33	,200*	,971	33	,504
	Πελάτες	,092	93	,050	,954	93	,003

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Ranks

	Δείγμα	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ανθρώπινο κεφάλαιο	Υπάλληλοι	34	37,59	1278,00
	Πελάτες	93	73,66	6850,00
	Total	127		
Κεφάλαιο πελατών	Υπάλληλοι	34	47,18	1604,00
	Πελάτες	95	71,38	6781,00
	Total	129		
Επιχειρησιακή δομή	Υπάλληλοι	36	49,44	1780,00
	Πελάτες	95	72,27	6866,00
	Total	131		

Test Statistics^a

	Ανθρώπινο κεφάλαιο	Κεφάλαιο πελατών	Επιχειρησιακή δομή
Mann-Whitney U	683,000	1009,000	1114,000
Wilcoxon W	1278,000	1604,000	1780,000
Z	-4,901	-3,245	-3,079
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002

a. Grouping Variable: Δείγμα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει ένα αρχικό κόστος και παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν, επομένως μπορούμε να υπολογίσουμε την οικονομική του αξία βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο η αξία που αυτό παράγει μακροπρόθεσμα για μια επιχείρηση είναι σε μεγάλο βαθμό άθικτη, μη μετρήσιμη με τα συνήθη οικονομικά μέτρα.

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου συμβάλλει τόσο στη βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης, όσο και στη μακροπρόθεσμη ευημερία της. Στρατηγική διαχείριση σημαίνει περισυλλογή δεδομένων και στατιστική ανάλυση με στόχο να απαντηθούν ερωτήματα στρατηγικής φύσης για την πορεία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Στόχος της διαχείρισης είναι να δημιουργήσει ένα ιδανικό πλέγμα πρακτικών που σε συνέργεια η μια με την άλλη να οδηγεί στο βέλτιστο οικονομικό αποτέλεσμα. Έχει αποδειχθεί ωστόσο ότι στο ρευστό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσονται, είναι σχεδόν ανέφικτο να προβλέψει κανείς αν οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό θα οδηγήσουν με βεβαιότητα σε θετικό οικονομικό αποτέλεσμα. Η συνέργεια μεταξύ των διαφορετικών πρακτικών διαχείρισης δεν έχει ακόμη καταμετρηθεί στατιστικά, ενώ η μόνη πρακτική διαχείρισης που έχει με βεβαιότητα συσχετιστεί με τους οικονομικούς δείκτες, είναι αυτή της συνεχούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Παρολ' αυτά, οι σύγχρονοι ερευνητές προτείνουν τη δημιουργία αποτελεσματικών συνόρων χαρτοφυλακίων ανθρώπινου κεφαλαίου, με βάση τη σχέση μέγιστης δυνατής απόδοσης, ελάχιστου κόστους. Έτσι δημιουργείται για την κάθε επιχείρηση μια πληθώρα επιλογών επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της, αλλά και την τρέχουσα οικονομική συνθήκη.

Οι ελληνικές συστημικές τράπεζες, παρά τις ραγδαίες αλλαγές των τελευταίων χρόνων, δεν έχουν αλλάξει ως προς την ουσία τους το πλαίσιο διαχείρισης, ούτε τους τρόπους αξιολόγησης του στελεχιακού δυναμικού τους. Εξακολουθούν στην πλειοψηφία τους να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους ως απλά εργαλεία παραγωγής, και τους αξιολογούν με βάση τα αποτελέσματα (την παραγωγικότητα τους), τα ποσοστά επίτευξης στόχων και πωλήσεων. Για τις ελληνικές τράπεζες, οι εργαζόμενοι είναι αναλώσιμο είδος, μηχανές που πιέζονται να παράγουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, έως ότου οριστικά φθαρούν. Αξιολογούνται συνήθως με βάση την ατομική τους απόδοση, και τις ατομικές τους γνώσεις. Σε ορισμένες μάλιστα

τράπεζες η ατομική απόδοση θα πρέπει να αναφέρεται γραπτώς σε καθημερινή βάση. Τα ίδια τα καταστήματα αξιολογούνται βάσει του αρνητικού ή θετικού προσήμου στην κερδοφορία τους. Η έρευνα μας είχε ως στόχο να προτείνει ένα διαφορετικό τρόπο αξιολόγησης των καταστημάτων, ως χώρων δημιουργικής συνάντησης της ίδιας της τράπεζας με το πελατολόγιο της, χώρο επομένως όπου δημιουργείται και παράγεται αξία για την επιχείρηση συνολικά, αλλά και την τοπική κοινωνία. Οι τράπεζες θα πρέπει να διακρατήσουν το παραδοσιακό τους πελατολόγιο, τους ανθρώπους που διατηρούν μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης μαζί τους. Αυτό αποτελεί βασική συνθήκη για την επιβίωση τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η έρευνα μας επικεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους τα καταστήματα και το ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να ενισχυθούν, ώστε να διασφαλιστεί η παραπάνω συνθήκη. Η διάσταση απόψεων πελατών και υπαλλήλων μας δίνει κάποιες κατευθύνσεις για το που θα έπρεπε να προσανατολιστεί αυτή η νέου ήθους στρατηγική.

Ζητούμενα είναι: Υπάλληλοι που δουλεύουν με ζήλο, που εργάζονται ομαδικά, που είναι μορφωμένοι και επαγγελματικά καταρτισμένοι, και τελικά ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Καταστήματα που δεν χαρακτηρίζονται από την πολυδιάσπαση του χώρου, (αυστηρά διακριτοί ρόλοι υπαλλήλων), και τα απομονωμένα γραφεία, αλλά από την ταχύτητα με την οποία τα ξεχωριστά τμήματα της τράπεζας συνεργάζονται το ένα με το άλλο. Καταστήματα τέλος που δεν θα είναι απρόσωπα, αλλά θα αποτελούν τόπο συνεχούς αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας, με στόχο τη ελαχιστοποίηση των παραπόνων και την παραγωγή προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες

Ακόμη και στα πιο μικρά καταστήματα του περιφερειακού δικτύου, όπου διεξήχθη η έρευνα μας, επικρατεί ένας αυστηρός διαχωρισμός σε τμήματα εργασίας, (ταμείο-καταθέσεις- εξυπηρέτηση- δάνεια- ασφαλιστικοί σύμβουλοι- επενδυτικοί σύμβουλοι), διαχωρισμός που μάλλον μπερδεύει τον πελάτη παρά τον βοηθά στην καθημερινή του συναλλαγή, που του παρέχει τελικά μιαν αποσπασματική πληροφόρηση, ενώ περιχαράκωνει τους υπαλλήλους, τους απομονώνει, και σε ορισμένες περιπτώσεις μειώνει το ζήλο τους.

Προσφορότερη θα θεωρούσαμε τη δημιουργία ευρύτερων και πιο ευέλικτων ομάδων εργασίας, με τους συμμετέχοντες να επιβραβεύονται για το ομαδικό αποτέλεσμα,

αλλά και για την ικανότητα συνεργασίας. Οι εμπειρότεροι, αλλά και οι πιο εξειδικευμένοι, θα μπορούσαν να τίθενται επικεφαλής τέτοιων ομάδων, ώστε να αναμεταδίδουν την γνώση στους νεώτερους και να καθοδηγούν τους λιγότερο ειδικευμένους. Η αξιολόγηση των στελεχών θα έπρεπε να γίνεται με βάση την προσφορά στο ομαδικό αποτέλεσμα. Η δυνατότητα τέλος των εργαζομένων να μετακινούνται από τη μια ομάδα στην άλλη αναλόγως των αναγκών, των προτεραιοτήτων, αλλά και των ατομικών ικανοτήτων, κρίνεται σημαντική. Η εφαρμογή στην πράξη της διαρκούς μάθησης, για όλους τους υπαλλήλους, είναι αναπόφευκτη, προκειμένου να ανταποκριθούν σε μια τέτοια αναδιάρθρωση του χώρου εργασίας και τη νέα συλλογικότητα που θα δημιουργηθεί .

Το σύγχρονο τραπεζικό κατάστημα καλείται να λειτουργήσει, αλλά και να αξιολογηθεί, ως χώρος παραγωγής εμπειριών και αναμετάδοσης γνώσεων, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, και όχι απλώς ως πωλητήριο προϊόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Angela Baron, Michael Armstrong “*Human capital management, achieving added value through people*” London Kogan page LTd 2007
- 2) Brian Becker, Mark Huselid, Peter Pickus, Michael Pratt *HR AS A SOURCE OF SHAREHOLDER VALUE. RESEARCH AND RECOMMENDATIONS* Human Resource Management 1997, (36)
- 3) Brian Becker, David Ulrich, Mark Huselid “*The hr scorecard linking people, strategy and performance*” Harvard business school press 2001
- 4) John Boudreau, Peter Ramstad “*Talentship and hr measurement and analysis. from roi to strategic organisational change*” Human resource planning 2006 vol. 29 issue 1
- 5) John Boudreau, Towers Watson, Ravin Jesuthasan *Transformative hr how great companies use evidence based change for sustainable advantage* San Fransisco Jossey Bass 2011
- 6) David Bowen, Cheri Ostroff “*understanding HRM –firm performance linkages, the role of the strength of the HRM system*” Academy of management review 2004 vol 29
- 7) Ashok Chanda, Jie Shen “*HRM strategic integration and organizational performance*” Los Angeles response books 2009
- 8) Nita Chinzer, “*Challenging relationships hr metrics and organisational financial performance*” Journal of business inquiry 2009 (8)
- 9) Tamer Darwish “*Strategic HR and performance, theory and practice*” , 2013 Cambridge scholars 2013
- 10) Lawler Edward, Boudreau John *Effective human resource management. A global analysis* University of Southern California 2012
- 11) Juanita Elias, Harry Scarbrough “*Evaluating human capital an exploratory study of management practice*” Human resource management journal vol 14, 2004

- 12) Steve Fleetwood Antony Hesketh “*Prediction in social science the case of research on the human resource management- organisational performance link*”. Journal of critical realism 2006 vol 5
- 13) Linda Holbeche “*Aligning human resources and business strategy*” Routledge second edition
- 14) Liao Hui, Joshi Aparna, Joseph Martocchio “*Research in personnel and human resources management*” Emerald 2012
- 15) Amalasantu Georgeta Iakob, Andreia Andrei “*Human capital and organisational performance*” Managerial challenges of the contemporary society June 2011 issue 2
- 16) Mello Jeffrey “*Strategic management of human resources*” Southwestern Cengage learning 2011
- 17) Andrew Mayo «*Human resources or human capital? Managing people as assets*» 2012
- 18) Phillips J.J., Phillips P. P. Ed “*Proving the value of hr , how and why to measure ROI*” Chicago society for human resource management 2012
- 19) Spicer Andre, Holmquist Mikael, “*Managing human resources by exploiting and exploring people’s potentials*” 2013 RESEARCH IN THE SOCIOLOGY OF ORGANISATIONS VOLUME 7
- 20) Jacek Tittenbrun “*Anticapital , human, social and cultural the mesmerising misnomers*” Ashgate 2013
- 21) Mark Youndt, Mohan Subramanian, Scott Snell “*Intellectual capital profiles. An examination of investments and returns*” Journal of management studies 41 March 2004
- 22) Marc Youndt, Scott Snell “*human resource configurations intellectual capital and organisational performance*” Journal of managerial issues 2004 vol 1

