

[έρευνα]

# Τομείς - κλειδιά αποτελεσματικής διαχείρισης από το τμήμα HR

**Παγκόσμια έρευνα που έγινε από τον όμιλο RBL και την οικονομική σχολή Ross του University of Michigan δείχνει τους τομείς στους οποίους πρέπει να αναπτύξουν δραστηριότητα οι επαγγελματίες HR προκειμένου να καταστούν αποτελεσματικοί.**

Της Σοφίας Εμμανουήλ  
sem@naftemporiki.gr

Ένα στέλεχος HR για να είναι αποτελεσματικό στις σύγχρονες συνθήκες δεν αρκεί να κατέχει τη γνώση αλλά θα πρέπει να μπορεί και να την εφαρμόσει στη διαχείριση των επιχειρηματικών προκλήσεων. Η παγκόσμια έρευνα «Human Resource Competency Study» του ομίλου RBL και της οικονομικής σχολής Ross του University of Michigan που υλοποιήθηκε το 2012 επικεντρώνεται στο επάγγελμα του HR ορίζοντας τι σημαίνει αποτελεσματικό στέλεχος HR, σε μια περίοδο που ο αριθμός των επαγγελματιών HR ανεβαίνει κοντά στο 1 εκατ. παγκοσμίως.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη σε πάνω από 20.000 στελέχη, οι επαγγελματίες HR, με την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους σε συγκεκριμένους τομείς, μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων και να συμβάλουν στη δημιουργία αξίας. Για να θεωρηθεί αποτελεσματικός ένας επαγγελματίας HR θα πρέπει να αποδειχθεί αξιόπιστος ακτιβιστής, που χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης διαθέτοντας ένα συνδυασμό δεξιοτήτων για την ανταπόκριση στις ανάγκες μιας στρατηγικής θέσης και ταυτόχρονα να είναι υπέρμαχος της τεχνολογίας. Τα προσόντα αυτά αντιστοιχούν στο 42,5% της αποτελεσματικότητας του επαγγελματία HR. Οι αναλυτές διαπιστώνουν ότι αυτό το ίδιο μοτίβο ικανοτήτων απηχεί όλες τις αγορές του κόσμου ανεξάρτητα με τα επίπεδα σταδιοδρομίας, τους διαφορετικούς ρόλους του HR και το μέγεθος των επιχειρήσεων, ενώ συνδέεται με το 8,4% της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Διαπιστώνεται ότι ένα αποτελεσματικό τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση μιας επιχείρησης (31%) σε σχέση με τις δεξιότητες των μεμονωμένων επαγγελματιών HR (8%). Οι επαγγελματίες HR πρέπει να εργαστούν από κοινού ως μια ενιαία ομάδα για τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

## Το μοντέλο

Στο πλαίσιο της έρευνας εντοπίζονται έξι τομείς όπου οι επαγγελματίες HR πρέπει να αποδείξουν ότι είναι αποτελεσματικοί και να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης.

**1.** Οι επαγγελματίες HR πρέπει να μετατρέψουν τις εξωτερικές επιχειρηματικές τάσεις και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών σε εσωτερικές ενέργειες. Τα στελέχη HR θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν εξωτερικές επιχειρηματικές τάσεις και να τις μεταφράσουν σε συγκεκριμένες δράσεις στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ευθυγράμμιση των δράσεών της με το στόχο της αναφορικά με την κάλυψη των αναγκών των πελατών.

Οι ειδικές απαιτήσεις που έχει μια επιχείρηση από έναν επαγγελματία HR και ποσες από αυτές έχουν μεγαλύτερες επιπτώσεις στις επιδόσεις της

Σε τι βαθμό ισχύουν τα παρακάτω για το Τμήμα HR της εταιρείας σας;	Σημαντικότητα (1 έως 5)	Σχετική στόθμιση για την επιτυχία της επιχείρησης (100 βαθμοί)
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά με το Διοικητικό Συμβούλιο	3,67	7,7%
Έχει σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες	3,65	7,6%
Η δομή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ταιριάζει με την οργάνωση της επιχείρησης	3,64	7,8%
Οι πρωτοβουλίες του HR συνάδουν με τις στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης	3,62	9,7%
Αναπτύσσει στρατηγική που συνδέει τις πρακτικές του HR με την επιχειρηματική στρατηγική	3,61	9,2%
Εργασία ομάδων για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων HR	3,50	8,2%
Αποτελεσματική διαχείριση εξωτερικών παρόχων για την ανάθεση δραστηριοτήτων HR	3,49	8,3%
Επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	3,46	7,3%
Εξασφαλίζει ότι HR είναι ένα μορφωτικό πρότυπο για τον υπόλοιπο οργανισμό	3,42	8,4%
Κρατά το ενδιαφέρον της διοίκησης	3,38	8,2%
Συνδέει τις δραστηριότητες του HR με τις εξωτερικές προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (π.χ. πελάτες, επενδυτές)	3,25	8,9%
Κατηγορεί τον αντίκτυπο του HR	3,22	8,8%

## > Συνέδριο

**Η έρευνα** για τους επαγγελματίες HR έχει παρουσιάσει πως το βασικό περιεχόμενο του συντάκτου της «David Ilicich» τον Allan Freed, στο στόχο συνδρίου του Συνεδρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (ΣΔΑΔΕ: HR Forum 2013 στις 6, 7 και 8 Μαρτίου στο ξενοδοχείο Marjalis Βελιγίου). Το συνέδριο θα πραγματοποιηθεί και τη διεύθυνση ενός «department workshop» ενώ η 8η Μαρτίου θα αποτελείται από ολοήμερο meeting για τα μέλη του ΣΔΑΔΕ, καθώς μετά τη λήξη των εργασιών του συνεδρίου θα υπάρξει εθνική κεντρική για την κοινή τήρηση του συνδρίου, ενώ κεντρικά θα πραγματοποιηθεί η εμπορική εκδήλωση «Ανακάλυψη των μελών του ΣΔΑΔΕ».

**2.** Το HR πρέπει να επικεντρωθεί τόσο στα επιχειρηματικά αποτελέσματα όσο και στη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι αποτελεσματικοί επαγγελματίες HR είναι σε θέση να ενσωματώνουν καινοτόμες πρακτικές HR σε ενιαίες λύσεις που απαντούν στα προβλήματα των επιχειρήσεων. Για να φθάσουν σε αυτό το αποτέλεσμα πρέπει να έχουν αναγνωρίσει το ταλέντο και τη σημασία της ανάπτυξης του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

**3.** Το HR πρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές. Οι επαγγελματίες HR συμβάλλουν στη γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού στους ρυθμούς των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παίζουν δύο κρίσιμους ρόλους στη διαδικασία της αλλαγής: οικοδομούν μια υπόθεση για την αλλαγή προεξοφλώντας αντιστάσεις και εμπόδια, διατυπώνουν τις αποφάσεις για να αρχίσει η αλλαγή και επίσης έχουν έναν ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση της αλλαγής.

**4.** Το HR δεν δρα για μια μεμονωμένη δραστηριότητα, αλλά για μια βιώσιμη και ολοκληρωμένη λύση. Οι επαγγελματίες HR πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχουν και να επενδύουν στη δημιουργία οργανωτικών ικανοτήτων, καθώς και να επιβεβαιώνουν ότι η διοίκηση αναγνωρίζει τη σημασία των ικανοτήτων ενός οργανισμού στη διατήρηση της επιτυχίας του. Αυτές οι δομές διαρκούν περισσότερο από τη συμπεριφορά ή τις επιδόσεις του κάθε ατόμου.

**5.** Το HR θα πρέπει να αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες. Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και κάνουν τη δουλειά τους. Σε ένα βασικό επίπεδο, οι επαγγελματίες HR πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για καλύτερα αποτελέσματα σε επίπεδο διοικητικών συστημάτων, επεξεργασίας μισθοδοσίας κ.α.

**6.** Οι επαγγελματίες HR πρέπει να ακολουθούν μέτρα με τη μέρα τις διοικητικές διαδικασίες και να υποστηρίξουν μακροπρόθεσμες πρακτικές στρατηγικές. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες οικοδομούν προσωπικές σχέσεις με τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποτελεσματικοί επαγγελματίες του HR είναι αξιόπιστοι ακτιβιστές. Κάνουν αυτό που υποσχονται, χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης και έχουν άποψη, όχι μόνο για τις δραστηριότητες HR, αλλά για τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Ως ακτιβιστές, οι επαγγελματίες του HR γνωρίζουν πώς να επηρεάσουν τους άλλους με θετικό τρόπο. [SID-7473507]