

Στο Container Store η προσοχή εστιάζεται στην αφοσίωση, στα κίνητρα, στην κατάρτιση και την ικανοποιητική αμοιβή των υπαλλήλων. Από την άλλη, υπάρχει πολύ χαμηλός δείκτης κίνησης προσωπικού και υψηλός δείκτης ικανοποίησης των πελατών



Είσοδος στον κόσμο των επιχειρήσεων

Kodak και The Container Store: Η αριστεία στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων προσλαμβάνει διάφορες μορφές

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία μιας εταιρείας. Ο τρόπος, όμως, με τον οποίο πραγματοποιείται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων προσλαμβάνει ποικίλες μορφές. Η Eastman Kodak, με έδρα το Rochester (Νέα Υόρκη), σκοπεύει να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς που διαθέτει στον κλάδο της οπτικής απεικόνισης προσφέροντας στους καταναλωτές και τους εμπορικούς πελάτες τη δυνατότητα χρησιμοποίησης ηλεκτρονικών μορφότυπων για την εμφάνιση φωτογραφιών. Παρόλο που τα στιγμιότυπα από γενέθλια, επετείους, τελετές αποφοίτησης

και σημαντικά οικογενειακά γεγονότα εξακολουθούν να αποτελούν τον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας της Kodak, η εταιρεία επεκτάθηκε σε άλλες αγορές προϊόντων απεικόνισης, όπως οι ακτίνες Χ, τα μικροφίλμ, η δορυφορική φωτογραφία και το φιλμ που χρησιμοποιείται στην κινηματογραφική Βιομηχανία. Η Kodak αριθμεί 80.650 υπαλλήλους σε ολόκληρο τον κόσμο, όπου οι μισοί σχεδόν απασχολούνται στις εγκαταστάσεις της στις ΗΠΑ. Το αρμόδιο για τη ΔΑΠ προσωπικό της Kodak περιλαμβάνει ένα διευθυντή ανθρώπινων πόρων για το τμήμα καταναλωτών, διευθυντές ΔΑΠ για πέντε γεωγραφικές περιοχές και τέσσερις υπαλλήλους γραφείου. Σήμερα συνεργάζονται με μάντζερ για την αντιμετώπιση τριών προκλήσεων ΔΑΠ: την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων για το μέλλον μετά από μία περίοδο απολύσεων, τον ουσιαστικό ανταγωνισμό για την αναζήτηση ταλέντων και την κατανόηση των επιπτώσεων του ηλ-επιχειρείν στην παραδοσιακή

κουλτούρα της Kodak. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η Kodak αναγκάστηκε να εγκαταλείψει την πολιτική της μόνιμης απασχόλησης προβαίνοντας σε μειώσεις του εργατικού δυναμικού της. Σήμερα, ελάχιστοι υπάλληλοι της Kodak είναι ηλικίας κάτω των 30 ετών και πολλοί πλησιάζουν την ηλικία συνταξιοδότησης. Οι δραστηριότητες της Kodak σε παγκόσμια κλίμακα είναι Βασικό στοιχείο της μελλοντικής επιτυχίας της. Η εταιρεία προσπαθεί να μεταστραφεί από την κουλτούρα της παραγωγής προϊόντων που η ίδια εφεύρει προς την κουλτούρα της εφεύρεσης προϊόντων που ζητούν οι καταναλωτές. Η συνέπεια και η συνέχεια εξασφαλίζουν ότι όλοι εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων στόχων. Δεδομένης της παγκόσμιας ζήτησης ταλέντων, οι μάνατζερ ανθρώπινων πόρων της Kodak χρειάστηκε να καταβάλουν άοκνες προσπάθειες για την εκπόνηση προγραμμάτων εργασίας, την εφαρμογή ενδυματολογικών κωδίκων και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει τον τύπο του χώρου εργασίας που επιλέγουν ταλαντούχοι εργαζόμενοι.

Το Container Store, μια αλυσιδα λιανικής πώλησης που εμπορεύεται κουτιά, τσάντες, σχάρες και ράφια που χρησιμοποιούνται για την τακτοποίηση ευρέος φάσματος προϊόντων, από παπούτσια μέχρι μπαχαρικά, έχει αποκτήσει το σεβασμό όλων για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει έναντι των υπαλλήλων του και έχει τιμηθεί με πολλά βραβεία

για την ηγετική θέση που κατέχει σε θέματα ΔΑΠ. Η εταιρεία, που έχει έδρα το Ντάλας, απασχολεί 2.000 υπαλλήλους σε 11 πολιτείες. Το εσωτερικό των καταστημάτων χαρακτηρίζεται από μια ανοιχτή χωροταξική διάταξη, που διαιρείται σε τμήματα τα οποία φέρουν φωτεινή έγχρωμη σήμανση (Αποθήκη, Κουζίνα, Γραφείο, Πλυντήριο-Σιδερωτήριο, και άλλα). Σε οποιοδήποτε σημείο του καταστήματος, ένας υπάλληλος με γαλάζια ποδιά είναι πρόθυμος να σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε από το απλούστερο πρόβλημα αποθήκευσης μέχρι την πλέον σύνθετη πρόκληση οργάνωσης. Η εταιρεία ανακηρύχθηκε από το περιοδικό *Fortune* ως ο καλύτερος οργανισμός απασχόλησης των ΗΠΑ και έχει τιμηθεί με πολλά βραβεία για τις εξαιρετικές στρατηγικές της στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (όπως το *Optimas Award* του περιοδικού *The Workforce* το 2001). Η εταιρεία αποδίδει την επιτυχία της στο δείκτη κίνησης προσωπικού (15-20%) που σημειώνει σε έναν κλάδο όπου το 100% είναι κάτι το σύνηθες. Ο χαμηλός δείκτης κίνησης προσωπικού και το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη που παρέχουν οι υπάλληλοι οφείλονται άμεσα στην κουλτούρα του Container Store. Οι λιγοστές, απλές κατευθυντήριες γραμμές της εταιρείας, όπως η διαρκής ευελιξία, βασίζονται σε ορισμένες ουμανιστικές φιλοσοφικές αντιλήψεις που δίνουν έμφαση στην αρχή «να φέρεσαι στους άλλους όπως θέλεις να φέρονται σε σέ-

να». Μια ισχυρή φιλοσοφία εξυπηρέτησης του πελάτη επιτρέπει στους υπαλλήλους να ταυτίζονται με την εταιρεία και να λαμβάνουν αποφάσεις που πιστεύουν ότι θα είναι προς όφελος των πελατών. Η εταιρεία αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους με σεβασμό και οι υπάλληλοι, με τη σειρά τους, εξυπηρετούν με ενθουσιασμό τους πελάτες. Η ικανότητα των υπαλλήλων να δημιουργούν ένα προϊόν προσαρμοσμένο στην οργανωτική λύση που ζητεί ο πελάτης είναι το «κλειδί» των αυξημένων πωλήσεων.

Το Container Store δεν διαθέτει μεγάλο τμήμα ΔΑΠ. Στην πραγματικότητα, μέχρι πρόσφατα η ΔΑΠ θεωρείτο ότι αντιβαίνει στην κουλτούρα της εταιρείας. Σύμφωνα με την Elizabeth Barrett, αντιπρόεδρο αρμόδια για τη λειτουργία, η εταιρεία ανέθετε πάντα σε εποπτικά στελέχη να προσελκύουν, να παρέχουν κίνητρα και να κρατούν τους υπαλλήλους στην εταιρεία. Οι μάντζερ διεκπεραιώνουν πολλά τυπικά καθήκοντα ΔΑΠ επειδή βρίσκονται πιο κοντά στους υπαλλήλους. Το Container Store πιστεύει ότι κάθε εργαζόμενος για να επιτύχει πρέπει να αποδεχτεί την κουλτούρα της εταιρείας. Η εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική που έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο: οι υπάλληλοι προσλαμβάνονται επειδή ταιριάζουν, λαμβάνουν ευρεία κατάρτιση και αμείβονται και υποστηρίζονται με προοπτική μακροχρόνιας απασχόλησης. Το 41% των νέων υπαλλήλων συστήνονται από εργαζόμενους στην εταιρεία.

Πολλοί νέοι υπάλληλοι είναι πελάτες της εταιρείας, έχουν συνήθως φοιτήσει σε κολέγια και θέλουν η ποιότητα ζωής στο χώρο εργασίας τους να αντανακλά τον τρόπο ζωής, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Η εταιρεία επενδύει πάνω από 235 ώρες για κατάρτιση των υπαλλήλων τον πρώτο χρόνο, δηλ. πολύ πάνω από το μέσο όρο του κλάδου (7 ώρες ετησίως). Μετά τον πρώτο χρόνο, η κατάρτιση των υπαλλήλων ανέρχεται, κατά μέσο όρο, σε 100 ώρες ετησίως. Η εταιρεία διαθέτει σημαντικό χρόνο για την εκτίμηση του αμέσου αντίκτυπου της κατάρτισης στις πωλήσεις των καταστημάτων. Οι περισσότερες εταιρείες λιανικής πώλησης εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στα εμπορεύματα. Οι μάντζερ του Container Store πιστεύουν ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι πρέπει να ανταμείβονται γενναιόδωρα για τις αυξημένες πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι, οι αποδοχές των υπαλλήλων των καταστημάτων είναι 50 έως 100% υψηλότερες από το μέσο όρο του κλάδου, όλοι ενημερώνονται για τις οικονομικές εξελίξεις και οι πρόσθετες παροχές προσφέρονται στους υπαλλήλους πλήρους, αλλά και μερικής, απασχόλησης.

Η εταιρεία έχει σήμερα μια κάπως άτυπη δομή ΔΑΠ με τμήματα αρμόδια για τις προσλήψεις, την κατάρτιση, τη μισθοδοσία και τις πρόσθετες παροχές. Οι αρμόδιοι για τους ΑΠ μάντζερ είναι υπεύθυνοι και για άλλους τομείς της εταιρείας, όπως η λειτουργία

των καταστημάτων και υποχρεούνται να αναλαμβάνουν θέσεις σε επίπεδο καταστήματος ώστε να κατανοούν καλύτερα το σκοπό της εταιρείας- που είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους του τμήματος ΔΑΠ ξεκινούν την καριέρα τους ως πωλητές' έτσι, κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες εξυπηρέτησης του πελάτη. Παρά τη νέα δομή της ΔΑΠ, οι μάνατζερ έχουν τον πρώτο λόγο στην πρόσληψη και αξιολόγηση των υποψήφιων υπαλλήλων, καθώς και στην εκτενή κατάρτιση των υπαλλήλων. Η εταιρεία είδε τη στρατηγική της για τους ανθρω-

πινους πόρους να αποδίδει. Το Container Store συνεχίζει να επεκτείνεται στρατηγικά από άκρη σ' άκρη της χώρας και πέραν αυτής. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας ανέρχεται σε 20-25 %. Το 2001 οι πωλήσεις έφθασαν τα 262 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

ΠΗΓΗ: R. Laglow, "Container Store Does Great HRM-Even Without an HR Department," *HR Executive*, Αύγουστος 2001, σ. 23' J. Labbs, "Thinking outside the Box at The Container Store," *Workforce*, Μάρτιος 2001, σ. 34-38' C. Cole, "Kodak Snapshots," *Workforce*, Ιούνιος 2000, σ. 64-72' επισκεφθείτε την ιστοσελίδα του The Container Store: www.containerstore.com.

Εισαγωγή

Ανταγωνιστικότητα
Η ικανότητα μιας εταιρείας να αποκτά και να διατηρεί μερίδιο αγοράς στον κλάδο της.

Τόσο η Kodak όσο και το Container Store απεικονίζουν το βασικό ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας των αμερικανικών επιχειρήσεων. **Η ανταγωνιστικότητα** αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να κερδίζει μερίδιο αγοράς στον κλάδο της και να το διατηρεί. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τόσο της Kodak όσο και του Container Store βοήθησαν τις εταιρείες αυτές να παρέχουν υπηρεσίες που αποτιμά ο πελάτης. Η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθορίζεται από την ποιότητα και το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.

Η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται και με την αποδοτικότητα της εταιρείας, η οποία καθορίζεται από το κατά πόσον η εταιρεία ικανοποιεί τις ανάγκες των συμμετόχων (ομάδες που επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές πρακτικές). Στους σημαντικούς συμμετόχους περιλαμβάνονται οι μέτοχοι, που προσδοκούν κάποια απόδοση από την επένδυσή τους, οι πελάτες που θέλουν προϊόν ή υπηρεσία υψηλής ποιότητας και οι υπάλληλοι που επιθυμούν ενδιαφέρουσα εργασία και λογική αμοιβή για τις υπηρεσίες τους. Η τοπική κοινωνία, που προσδοκά από την εταιρεία να συνεισφέρει στις δραστηριότητες και τα σχέδιά της και να ελαχιστοποιήσει τη ρύπανση του πε-

ριβάλλοντος, είναι επίσης σημαντικός συμμετόχος. Οι εταιρείες που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των συμμετόχων είναι μάλλον απίθανο να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών του κλάδου τους.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) αναφέρεται στις πολιτικές, στις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι η ΔΑΠ αφορά “πρακτικές ατόμων.” Στο Σχήμα 1.1 εμφανίζεται σαφώς ότι υπάρχουν αρκετές σημαντικές πρακτικές ΔΑΠ. Η στρατηγική που αποτελεί τη βάση αυτών των πρακτικών πρέπει να λαμβάνεται υπόψη προκειμένου να μεγιστοποιείται η επιρροή τους στην απόδοση των εταιρειών. Όπως δείχνει το σχήμα, οι πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν την ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας, τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους (προγραμματισμός ΑΠ), την προσέλκυση δυνητικών υπαλλήλων (πρόσληψη), την επιλογή υπαλλήλων (επιλογή), την κατάρτιση των υπαλλήλων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την προετοιμασία τους για το μέλλον (κατάρτιση και εξέλιξη), τις αντιπαροχές των υπαλλήλων (αμοιβή), την αξιολόγηση της απόδοσής τους (διαχείριση της απόδοσης) και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (εσωτερική επικοινωνία). Οι πρακτικές ΔΑΠ που εξετάστηκαν στην αρχή του κεφαλαίου τονίζουν το βαθμό στον οποίο οι αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΠ υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς. Δηλαδή, οι αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΠ είναι στρατηγικής σημασίας! Έχει αποδειχτεί ότι η αποτελεσματική ΔΑΠ βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας συμβάλλοντας στην ικανοποίηση υπαλλήλων και πελατών, στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα και στην ανάπτυξη της καλής εταιρικής φήμης στην τοπική κοινωνία.¹ Ο δυνητικός ρόλος της ΔΑΠ στην απόδοση της εταιρείας αναγνωρίστηκε μόλις πρόσφατα.

Όπως δείχνουν τα προαναφερόμενα παραδείγματα, πολλές εταιρείες όπως η Kodak διαθέτουν τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, άλλες, όπως το Container Store, βλέπουν τη ΔΑΠ ως καθημερινή ευθύνη των μανάτζερ. Ακόμη και σε εταιρείες όπως η Kodak, η ΔΑΠ αποτελεί επίσης συνεχή δραστηριότητα των μανάτζερ. Κατ’ αρχήν θα εξετάσουμε τους ρόλους και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ή/και οι μανάτζερ προκειμένου μια εταιρεία να είναι ανταγωνιστική. Το δεύτερο μέρος του κεφαλαίου προσδιορίζει τις ανταγωνιστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι αμερικανικές εταιρείες και αυτές που επηρεάζουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες μετόχων, πελατών, υπαλλήλων και λοιπών συμμετόχων. Θα εξετάσουμε το πώς αυτές οι ανταγωνιστικές προκλήσεις επηρεάζουν τη ΔΑΠ. Το κεφάλαιο καταλήγει υπογραμμίζοντας τις πρακτικές ΔΑΠ

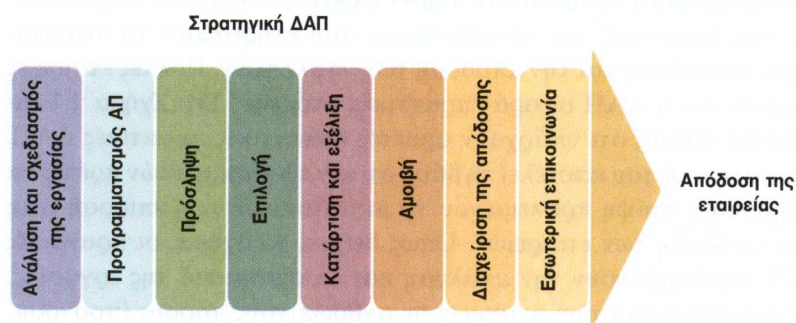
Διαχείριση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ)

Πολιτικές, πρακτικές και συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων.

που καλύπτονται στο παρόν βιβλίο και τους τρόπους με τους οποίους βοηθούν τις εταιρείες ώστε να είναι ανταγωνιστικές.

ΣΧΗΜΑ 1.1

Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων



■ ● ■ Ποιοι είναι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των τμημάτων ΑΠ;

Οι εταιρείες μόλις πρόσφατα άρχισαν να βλέπουν τη ΔΑΠ ως μέσο που συμβάλλει στην κερδοφορία, στην ποιότητα και στους λοιπούς επιχειρηματικούς στόχους μέσω της βελτίωσης και υποστήριξης της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Ο Πίνακας 1.1 δείχνει τις αρμοδιότητες των τμημάτων ανθρώπινων πόρων. Ο μέσος λόγος του προσωπικού του τμήματος ΑΠ προς το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων είναι 1 προς 100. Η μέση δαπάνη του τμήματος ΑΠ ανά υπάλληλο είναι 813 δολάρια ΗΠΑ· οι επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου έχουν τη μικρότερη δαπάνη (282 δολάρια ΗΠΑ) ενώ τη μεγαλύτερη (1.300 δολάρια ΗΠΑ) έχουν οι χρηματοπιστωτικές, ασφαλιστικές, μεσιτικές εταιρείες, καθώς και οι εταιρείες προηγμένης μεταποίησης και οι εταιρείες επικοινωνίας και πληροφορικής. Όπως συμβαίνει και με άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, οι δαπάνες για τους ΑΠ σε σχέση με το λειτουργικό κόστος ήταν αρκετά σταθερές τα τελευταία έτη.

Το τμήμα ΑΠ είναι απολύτως υπεύθυνο για την επανατοποθέτηση προσωπικού, τη συμμόρφωση προς την εργατική νομοθεσία, την τήρηση αρχείων, τις δοκιμασίες πρόσληψης, τα επιδόματα ανεργίας και ορισμένες πτυχές της διαχείρισης των πρόσθετων παροχών. Το τμήμα ΑΠ μπορεί να συνεργάζεται με άλλα τμήματα της εταιρείας για τις συνεντεύξεις υποψηφίων, τη διαχείριση της απόδοσης, την πειθαρχία και τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Οι μεγάλες εταιρείες είναι πιθανότερο να απασχολούν ειδι-

κούς για τους ΑΠ από ό,τι οι μικρότερες, οι περισσότεροι από τους οποίους ασχολούνται με τις πρόσθετες παροχές. Άλλες συνήθεις ειδικότητες καλύπτουν τις προσλήψεις, τις αμοιβές, την κατάρτιση και την εξέλιξη.²

Απασχόληση και πρόσληψη	Συνεντεύξεις, προσλήψεις, δοκιμασίες, προσωρινή απασχόληση, συντονισμός
Κατάρτιση και εξέλιξη	Προσανατολισμός, κατάρτιση για την απόκτηση διαχειριστικών δεξιοτήτων, ενίσχυση της παραγωγικότητας
Αμοιβή	Διαχείριση μισθών και αποδοχών, περιγραφές της απασχόλησης, αμοιβές στελεχών, αμοιβές βάσει κινήτρων, αξιολόγηση της εργασίας
Πρόσθετες παροχές	Ασφάλιση, διαχείριση αδειών, προγράμματα συνταξιοδότησης, συμμετοχή στα κέρδη, προγράμματα αγοράς μετοχών
Υπηρεσίες προς υπαλλήλους	Προγράμματα αρωγής προς τους υπαλλήλους, υπηρεσίες επανεγκατάστασης, υπηρεσίες επανατοποθέτησης
Σχέσεις υπαλλήλων και τοπικής κοινωνίας	Έρευνες όσον αφορά τις στάσεις των υπαλλήλων, εργασιακές σχέσεις, ειδικές εκδόσεις, συμμόρφωση προς το εργατικό δίκαιο, πειθαρχία
Μητρώα προσωπικού	Πληροφοριακά συστήματα, μητρώα
Υγεία και ασφάλεια	Επιθεώρηση ασφάλειας, έλεγχος χορήγησης φαρμάκων, υγεία, ευεξία
Στρατηγικός σχεδιασμός	Διεθνείς ανθρώπινοι πόροι, προβλέψεις, σχεδιασμός, συγχωνεύσεις και εξαγορές

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Αρμοδιότητες των τμημάτων ΑΠ

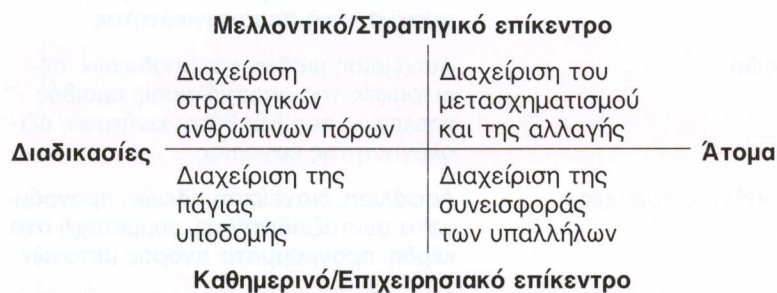
ΠΗΓΗ: SHRM-BNA Survey, τεύχος 66, "Policy and Practice Forum: Human Resource Activities, Budgets, and Staffs, 2000-2001." Bulletin to Management, Bureau of National Affairs Policy and Practice Series, 28 Ιουνίου 2001. Washington, DC: Bureau of National Affairs.

Όπως φαίνεται στην αρχή του κεφαλαίου δύο τμήματα ανθρώπινων πόρων δεν έχουν ποτέ τους ίδιους ρόλους και αρμοδιότητες. Το τμήμα ΑΠ μπορεί να αναλάβει διάφορους ρόλους και αρμοδιότητες ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά του εργατι-

κού δυναμικού, τον κλάδο και το σύστημα αξιών της διαχείρισης της εταιρείας. Σε ορισμένες εταιρείες, το τμήμα ΑΠ αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για δραστηριότητες σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους, ενώ σε άλλες μοιράζεται τους ρόλους και τις αρμοδιότητες με μάνατζερ άλλων τμημάτων όπως τα τμήματα οικονομικών, λειτουργίας, ή τεχνολογίας της πληροφορίας. Σε ορισμένες εταιρείες, το τμήμα ΑΠ συμβουλεύει τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, ενώ σε άλλες μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις όσον αφορά τη στελέχωση, την κατάρτιση και τις αμοιβές εφόσον τα εν λόγω στελέχη έχουν αποφασίσει για τα συναφή ζητήματα.

ΣΧΗΜΑ 1.2

Οι ρόλοι των ΑΠ στη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης



ΠΗΓΗ: Αναδημοσίευση κατόπιν άδειας του Harvard Business School Press. Από το *Human Resource Champions*, by D. Ulrich. Boston, MA, 1 998, σ. 24. Copyright© 1998 President and Fellows of Harvard College. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του τμήματος ΑΠ συνοψίζονται στο Σχήμα 1.2. Ο κάθετος άξονας δείχνει το *επίκεντρο* του μελλοντικού ή στρατηγικού προσανατολισμού έναντι του καθημερινού επιχειρησιακού προσανατολισμού. Οι *δραστηριότητες* παρουσιάζονται ως άτομα έναντι διαδικασιών κατά μήκος του οριζόντιου άξονα.³ Το σχήμα δείχνει ότι το τμήμα ΑΠ μπορεί να διαδραματίσει διάφορους ρόλους στη διαχείριση των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων (στρατηγικός εταίρος), στη διαχείριση της εταιρικής υποδομής (εμπειρογνώμονας για θέματα διαχείρισης), στη διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής (παράγοντας αλλαγής) και στη διαχείριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων (συνήγορος του υπαλλήλου). Οι ρόλοι αυτοί εξετάζονται παρακάτω.

Ο ρόλος της ΔΑΠ εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Όπως είδαμε στην αρχή, σήμερα βρίσκεται σ' ένα κρίσιμο σημείο. Παρόλο που ξεκίνησε ως καθαρά διοικητική λειτουργία, τα περισσότερα εκτελεστικά στελέχη της ΔΑΠ αποδίδουν πολύ μεγάλη στρατηγική σημασία στο βασικό ρόλο της συγκεκριμένης λειτουργίας. Ωστόσο,