

# Κρίσιμοι εταιρικοί ρόλοι

ΕΧΕΤΕ ΑΝΑΡΩΤΗΘΕΙ ΠΟΤΕ ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΕΙΝΟΙ ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ, Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΕΙΝΑΙ ΒΑΣΙΚΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ;

*Γράφει ο Νικόλαος Τσεκμέζογλου, Ανώτερο Στέλεχος τμήματος αμοιβών και παροχών*

**Μ**έσα σε ένα εταιρικό οικοσύστημα κάθε θέση παίζει τον δικό της ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων παράγοντας μια συγκεκριμένη αξία (value), ανάλογα με τις δεξιότητες που χρειάζονται για την εκπλήρωση του ρόλου της θέσης αυτής. Λαμβάνοντας υπόψη τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους μιας εταιρείας, η ΔΑΔ δεν θα πρέπει να κοιτάζει μόνο το «σήμερα» και τη διαχείριση κρίσεων. Έχοντας πλέον στρατηγικό ρόλο, θα πρέπει να βοηθήσει τον οργανισμό να εντοπίσει ποιοι είναι εκείνοι οι ρόλοι οι οποίοι θα έχουν καταλυτικό ρόλο στο να αλλάξει η εταιρεία επίπεδο (move the needle) και να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Οι ρόλοι αυτοί λέγονται «Κρίσιμοι Εταιρικοί Ρόλοι» (Business Critical Roles) και φυσικά η ανάδειξη τους δεν αφορά μόνο τη ΔΑΔ αλλά ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι η σημασία των ρόλων αυτών δεν έχει άμεση σχέση με την ιεραρχία ενός οργανισμού, αλλά κυρίως με εκείνες τις δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να ανταπεξέλθει στις μελλοντικές προκλήσεις. Αυτές οι δεξιότητες υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

## ΠΩΣ ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ «ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΡΟΛΟΙ»

Το πρώτο βήμα που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι η δημιουργία του πλαισίου εντοπισμού αυτών των ρόλων. Η πιο συνηθισμένη πρακτική είναι η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου σε μορφή «dashboard» όπου ο υπεύθυνος κάθε τμήματος καλείται να βαθμολογήσει την κάθε θέση με βάση κάποιες ερωτήσεις με συγκεκριμένη βαρύτητα. Χαρακτηριστικές ερωτήσεις είναι αυτές του τύπου «Πόσο άμεσα επηρεάζει τις πωλήσεις η θέση αυτή» ή «αν αύ-

ριο έμενε κενή η θέση αυτή, πόσο άμεσα θα επηρεαζόταν η εταιρεία». Έχοντας σαν βάση μία συγκεκριμένη βαθμολογία, π.χ. ελάχιστος βαθμός 4/5, στο τέλος της διαδικασίας θα δημιουργηθεί μια λίστα με τους κρίσιμους εταιρικούς ρόλους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί, ότι ρόλος της ΔΑΔ θα πρέπει να είναι η αντικειμενική βαθμολόγηση των ερωτήσεων. Ο συνολικός αριθμός των ρόλων εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της εταιρείας αλλά σίγουρα καλύπτει ένα μικρό ποσοστό.

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΡΟΛΩΝ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΑΜΕΣΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ. Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ

Δύο είναι τα άμεσως επόμενα βήματα μετά τον προσδιορισμό των κρίσιμων εταιρικών ρόλων προκειμένου να έχει αξία και το πρώτο μέρος της διαδικασίας. Αρχικά, είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων που καλύπτουν αυτούς τους ρόλους. Το βασικό ερώτημα είναι: είναι οι συγκεκριμένοι άνθρωποι αυτοί πάνω στους οποίους μπορεί να στηριχθεί η εταιρεία, δεδομένων των μακροπρόθεσμων εταιρικών στόχων που έχει; Αν όχι, ποιο είναι το κενό των δεξιοτήτων και πώς μπορούμε να το καλύψουμε;

Μπορούμε να το καλύψουμε ή χρειάζεται να φέρουμε τις δεξιότητες αυτές από την αγορά προσλαμβάνοντας κάποιον άλλον;

Εφόσον έχουμε μία καλή εικόνα σχετικά με την αντιστοιχία κρίσιμων ρόλων και ανθρώπινων δεξιοτήτων, το επόμενο βήμα που είναι η δημιουργία εκείνης της στρατηγικής η οποία θα μας επιστρέψει να προσελκύσουμε, να αναπτύξουμε και να διατηρήσουμε τα άτομα αυτά που θα κάνουν τη διαφορά. Το βήμα αυτό προϋποθέτει την κατανομή ενός μέρους του εταιρικού προϋπολογισμού μόνο για τους κρίσιμους ρόλους και γι' αυτό είναι σημαντικός ο έλεγχος του συνολικού αριθμού τους. Για παράδειγμα, ως μέρος της στρατηγικής των αμοιβών, θα μπορούσε να υπάρχει μία ξεχωριστή ενότητα για τους κρίσιμους ρόλους, η οποία θα αναφέρει ότι ενώ για όλες τις άλλες θέσεις, η εταιρεία στοχεύει στο 50ο εκατοστημόριο (Midpoint) της αγοράς, για έναν κρίσιμο ρόλο θα πλήρωνε παραπάνω στοχεύοντας αντίστοιχα στο 75ο εκατοστημόριο (75th percentile) της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πλήρωνε παραπάνω από ότι συνήθως για να αποκτήσει τις δεξιότητες που λείπουν και είναι αναγκαίες. Επίσης, για τη διατήρηση των ανθρώπων που καλύπτουν αυτούς τους ρόλους, υπάρχουν εργαλεία όπως η σύνδεσή τους με ένα L.T.I.P (Long Term Incentive Plan) ή ένα S.T.I.P (Short Term Incentive Plan) τα οποία θα είναι συνδεδεμένα με τους στρατηγικούς στόχους, ενώ και η δημιουργία ενός εξειδικευμένου προγράμματος ανάπτυξης θα βοηθήσει στην ανάπτυξη των σωστών ταλέντων.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ένα ακόμη καλό παράδειγμα, πως ένα τμήμα HR μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εταίρο για ένα οργανισμό παρέχοντας στοιχειοθετημένες (fact based) προτάσεις για το που μία εταιρεία πρέπει να επενδύσει με τη μέγιστη δυνατή επιστροφή (ROI). 