



ΣΤΕΓΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
Επενδύοντας στην Ανθρώπινη Ανάπτυξη



Business *unusual*
at The American College of Greece

HR Metrics & Analytics: Εισαγωγή

Δρ. Όλγα Επιτροπάκη

Καθηγήτρια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

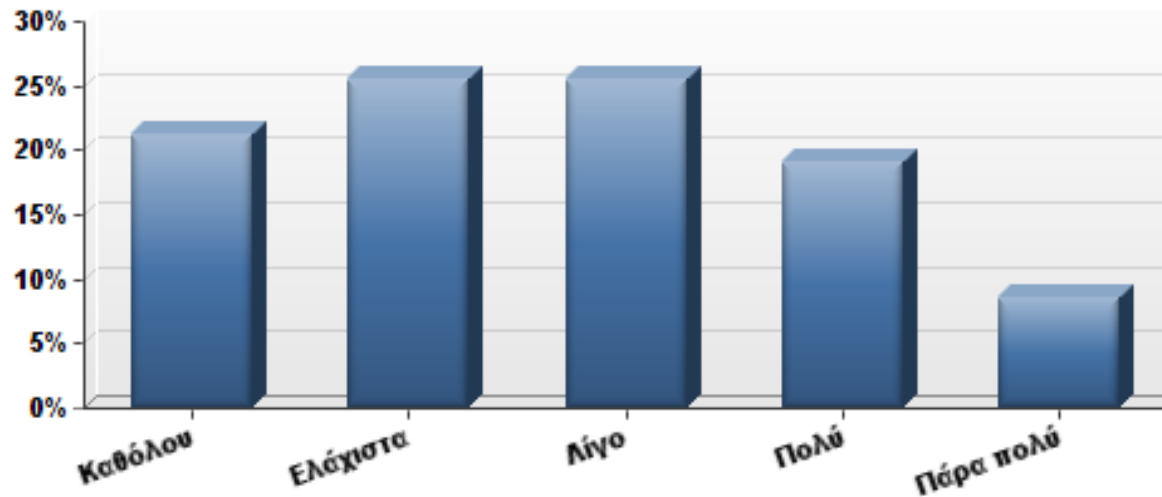
*Κάτοχος της επώνυμης ακαδημαϊκής έδρας «Σταύρος
Κωστόπουλος» στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου
Δυναμικού*

Ακαδημαϊκή Διευθύντρια του MSc in Strategic HRM

Προσδοκίες – Στόχοι;

Τι μας είπατε

Σε ποιό βαθμό κάνει τώρα η εταιρεία σας χρήση Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού;



73% είπατε ότι η εταιρεία σας κάνει από «Λίγο» έως «Καθόλου» χρήση

Γιατί;;



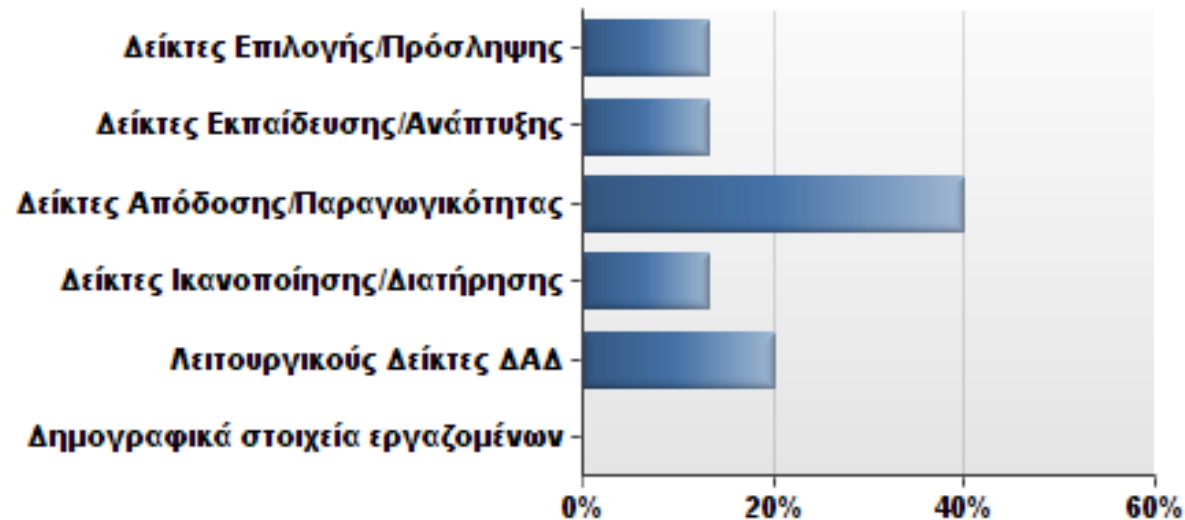
Τι μας είπατε

Ποιούς Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού μετράτε;



Τι μας είπατε

Ποιούς Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού θα θέλατε να μετράτε;



Τι μας είπατε

- ❖ Μεθοδολογία και παρουσίαση διαφόρων δεικτών με το όφελος αυτών.
- ❖ Να μπορέσω να εκμεταλευτώ στο μέλλον όλες τις δυνατότητες των HR METRICS και να τις ενσωματώσω στην λειτουργία της εταιρίας.
- ❖ Η πλήρης κατανόηση των δεικτών με σκοπό την αποτελεσματικότερη χρήση τους.
- ❖ Χρησιμοποιώντας δείκτες μπορούμε να διακρίνουμε τυχόν θέματα ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στο μέλλον στον οργανισμό (π.χ γήρανση πληθυσμού, αποχωρήσεις κ.τλ.) και να προβούμε στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.
- ❖ Η μεγαλύτερη χρησιμότητα αυτής της αποτύπωσης θα είναι η μέτρηση των σημερινών δεδομένων και η πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών.
- ❖ Αναλυτική γνώση όλων των δεικτών ΔΑΔ, αξιολόγησή τους για τη σωστή χρήση τους στη λειτουργία της επιχείρησής μας (Επιλογή, χρήση και ερμηνεία και συσχετισμός των δεικτών με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας)
- ❖ Να μάθουμε να μετράμε τα ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ, Να αναλύουμε τα ΔΕΔΟΜΕΝΑ, Να ερμηνεύουμε τα ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, Να παρουσιάζουμε ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ βασισμένες σε τεκμηριωμένα στοιχεία, για τη λήψη αποφάσεων .

Εισαγωγή

Η προστιθέμενη αξία της ΔΑΔ;

1996, Thomas Stewart, Editor Fortune:

«Η ΔΑΔ πρέπει να καταργηθεί και οι διαδικασίες της να αποροφηθούν από άλλα τμήματα ή να γίνουν outsourced. Οι ηγέτες της δε μπορούν να περιγράψουν τη συνεισφορά τους στον οργανισμό και την αξία που προσθέτουν με μετρήσιμο και αντικειμενικό τρόπο. Άρα «σκοτώστε» το συγκεκριμένο τμήμα».

Παρά τις ακραία θέση που πήρε, το άρθρο λειτούργησε ως καμπανάκι για τους επαγγελματίες ΔΑΔ και στην αναζήτηση τρόπων συστηματικής μέτρησης της προστιθέμενης αξίας της ΔΑΔ.

Η πρόοδος όμως αργή...

Ριζική αλλαγή νοοτροπίας



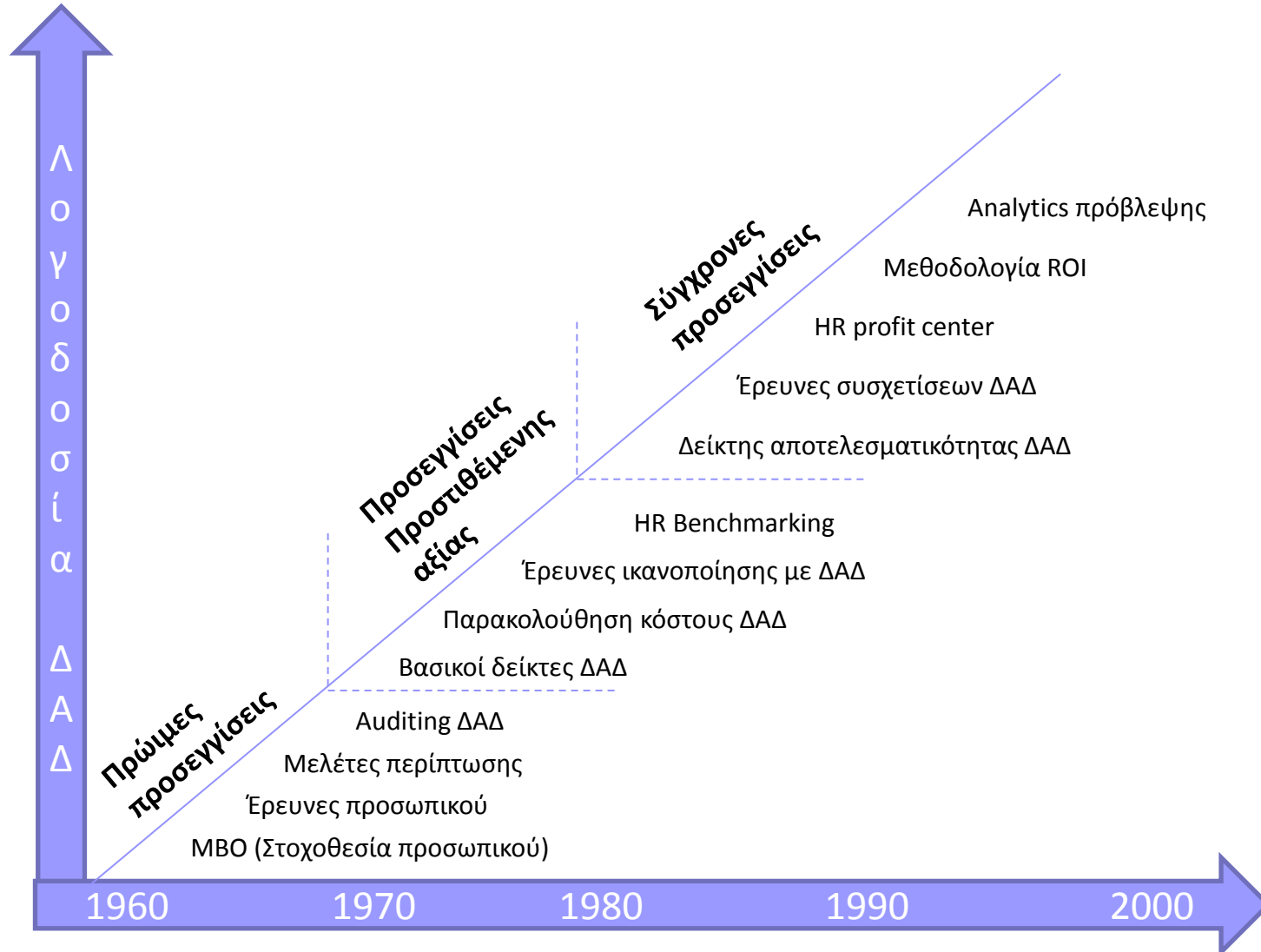
HR Metrics

- Έντονο ενδιαφέρον από τη δεκαετία του '80.
- Βιβλίο Fitz-enz (1984) «How to measure human resources management» => είναι σημαντικό για το HR να δείξει την **προστιθέμενη αξία** του για την επιχείρηση με απτό, μετρήσιμο τρόπο.
- Η κρίση επιτείνει αυτή την ανάγκη => ανάληψη ευθύνης από το HR – **HR accountability**.
- Άρρηκτη σύνδεση των δεικτών με το **στρατηγικό ρόλο** του HR => ικανότητα λήψης αποφάσεων και επηρεασμού των στρατηγικών αποφάσεων βασισμένοι σε δεδομένα (και όχι απλά σε γνώμη, αίσθηση, διαίσθηση, “hunches”).
- Human Capital Management.
- Metrics = “The Holy Grail of HR”!

HR Analytics

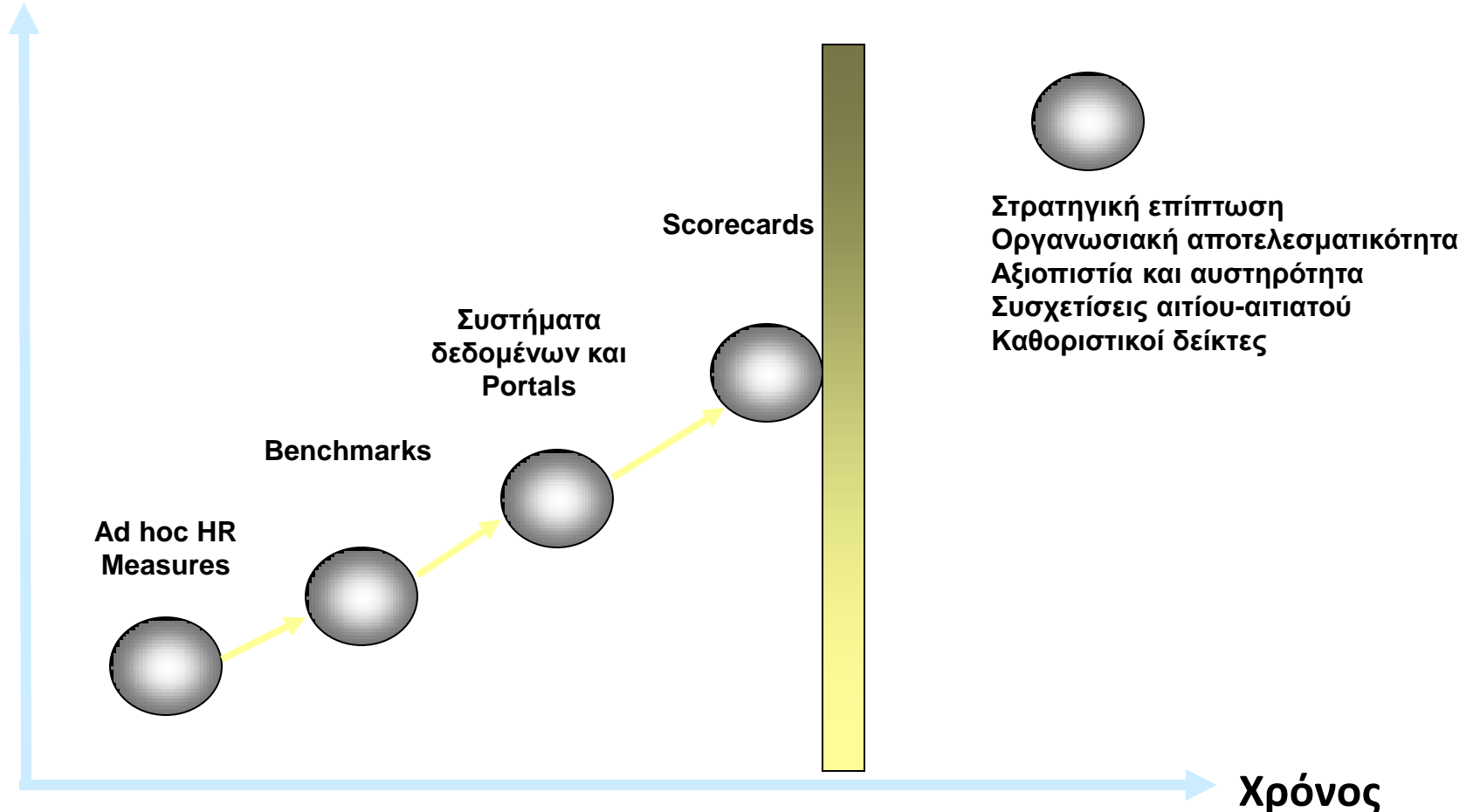
- Συστηματική συλλογή δεδομένων και ανάλυση με στόχο την ανάπτυξη ταλέντου και βελτίωση της λήψης αποφάσεων που αφορούν στο business.
- Ραγδαία αναπτυσσόμενο ενδιαφέρον.
 - *HBR* άρθρο για “Talent Analytics”
 - MIT Sloan Management Review άρθρο για «Big data, analytics and the path from insights to value”.
 - Πολλά βιβλία: “Making human capital analytics work”, “Predictive analytics for Human resources”, “Applying Advanced Analytics to HR Management Decisions”.

Εξέλιξη λογοδοσίας της ΔΑΔ

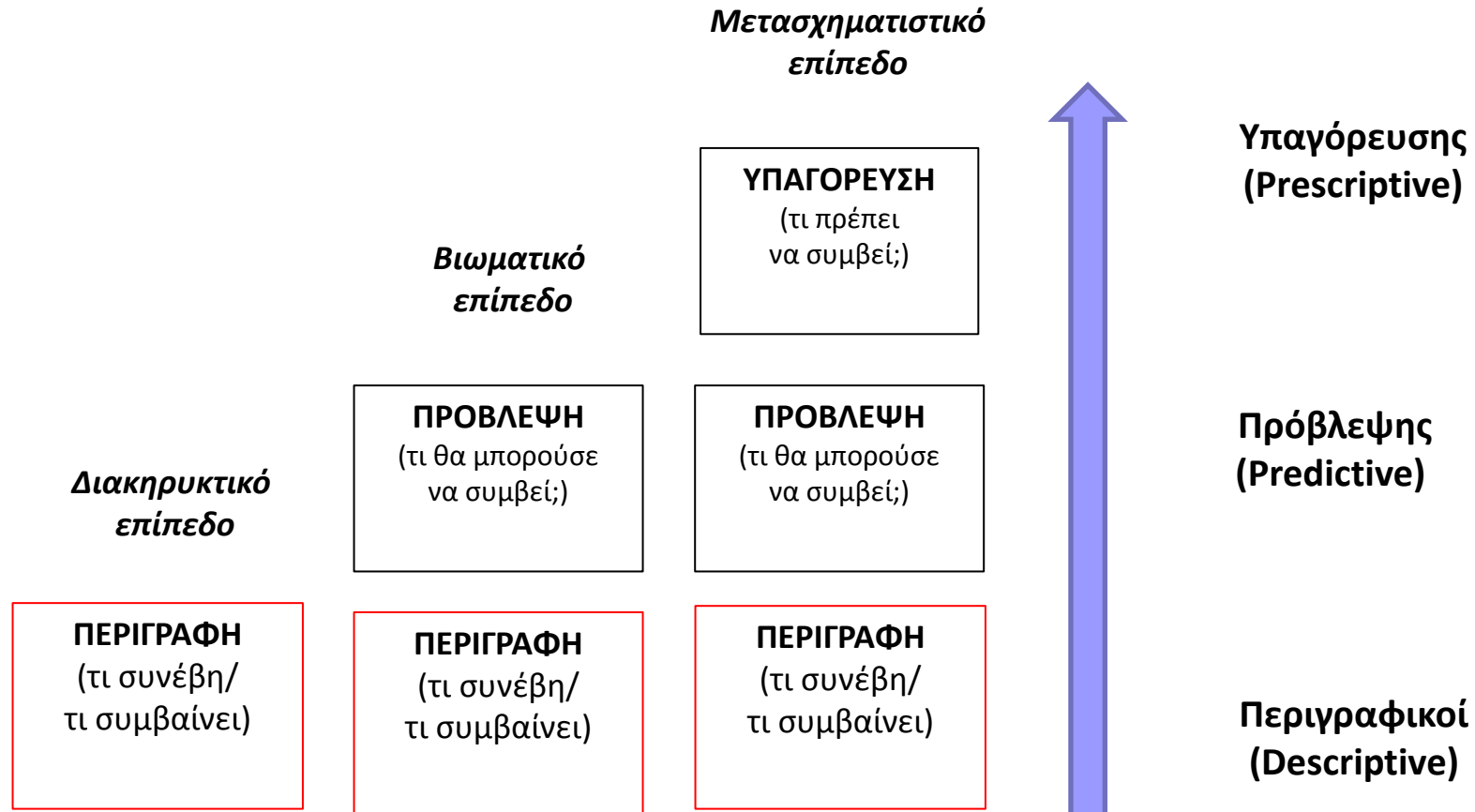


Εύρος προσεγγίσεων μέτρησης στη ΔΑΔ

Αξία



Ωρίμανση των δεικτών



Επίπεδα ανάλυσης

Υπαγόρευσης (Prescriptive)

- **Επίπεδο 5: Αξιολόγηση**
 - Χρήση στατιστικής μεθοδολογίας και ανάλυσης για την επικύρωση του μοντέλου.

Πρόβλεψης (Predictive)

- **Επίπεδο 4: Μοντελοποίηση**
 - Σχεδιασμός κάποιας πειραματικής διαδικασίας που να συνδέει ανθρώπους, διαδικασίες και απόδοση και αποκαλύπτει σχέσεις αιτίου-αιτιατού.
- **Επίπεδο 3: Σύνδεση**
 - Σύνδεση των στοιχείων με σημαντικούς εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες.

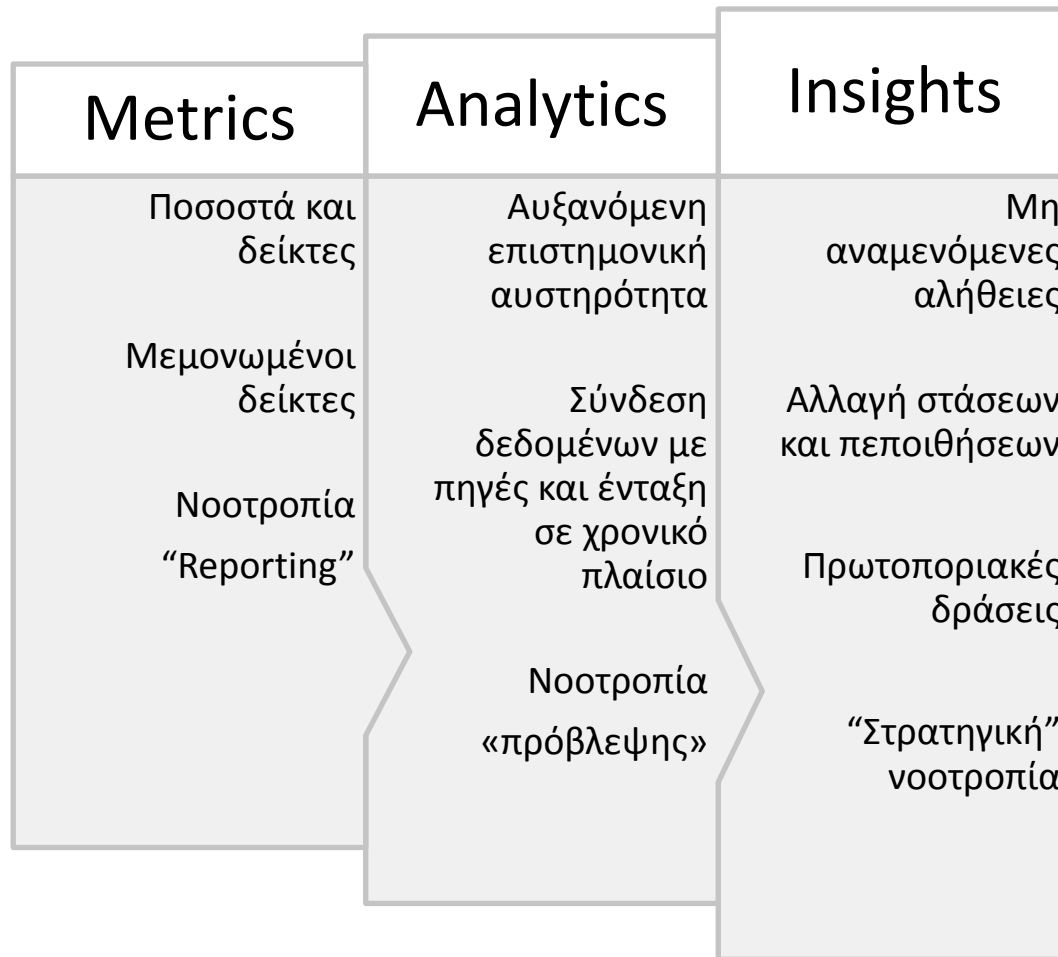
Περιγραφικοί (Descriptive)

- **Επίπεδο 2: Παρουσίαση**
 - Παρουσίαση στοιχείων ανά κατηγορία και αποτύπωση κάποιων πρώτων συσχετίσεων και τάσεων.
- **Επίπεδο 1: Οργάνωση**
 - Συλλογή στοιχείων σε βάση δεδομένων.

Τύποι και επίπεδα δεδομένων

Επίπεδο	Έμφαση της μέτρησης
0 (Εισροές)	Όγκος, κόστη, χρόνος
1 (Αντίδραση)	Συνάφεια, σημαντικότητα, χρησιμότητα
2 (Μάθηση)	Δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες
3 (Εφαρμογή)	Βαθμός χρήσης, εκπλήρωση έργου, επιτυχία εφαρμογής, εμπόδια
4 (Επίπτωση)	Παραγωγικότητα, κερδοφορία, ποιότητα, ικανοποίηση πελάτη, δέσμευση εργαζομένων
5 (ROI)	Benefit-cost ratio ROI (%)

Εξέλιξη των δεικτών



Σε ποιό στάδιο είμαστε;

- Χαμηλή χρήση δεικτών HR (Έρευνα ALBA-Eurobank Services, 2012).
- Οι περισσότεροι δείκτες κάτω του 50% χρήσης.
- Έμφαση στην απλή ποσοτική παρακολούθηση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ., προσλήψεις, εκπαίδευση, μισθός, κύκλος εργασιών, αποχωρήσεις, προφίλ εργαζομένων).
- Αντίθετα, περιορισμένη εμφανίζεται η χρήση των δεικτών σε πεδία που προϋποθέτουν την προηγούμενη εφαρμογή ολοκληρωμένων εταιρικών πολιτικών (π.χ., απόδοση νέο-προσληφθέντων, πλάνο ανάπτυξης/ καριέρας/ διαδοχής, απόκλιση μισθών και μισθολογική μεταβολή κτλ).

Η πυραμίδα των δεικτών

Η πυραμίδα των δεικτών ΔΑΔ

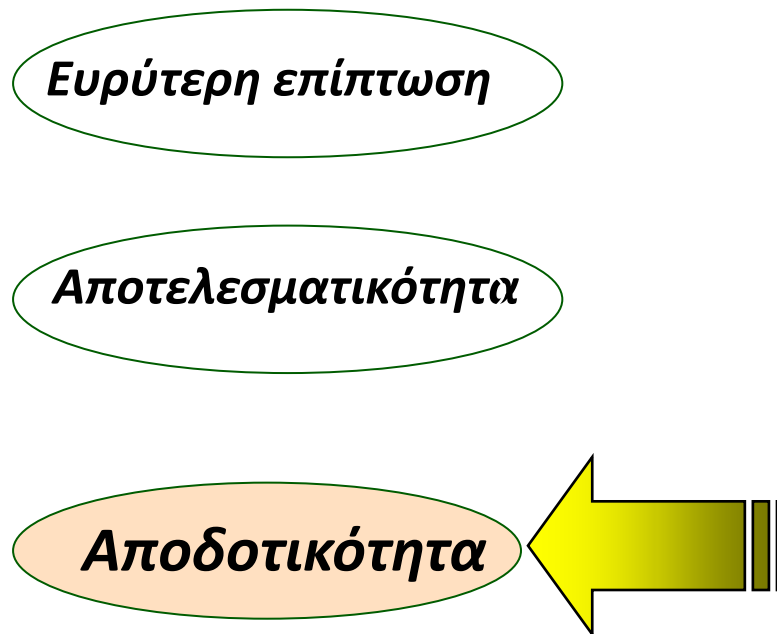




HR Metrics

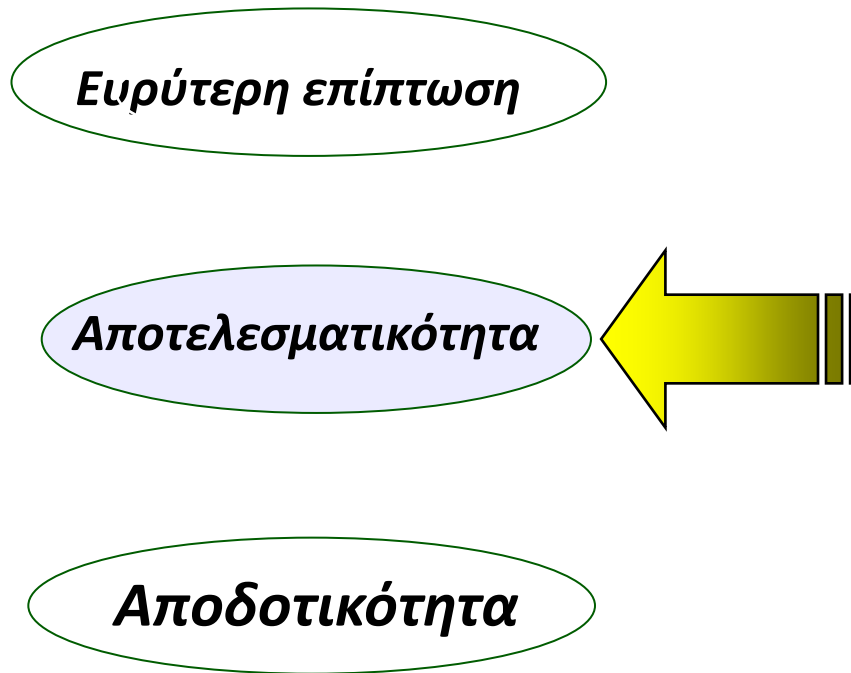
Τι μετρώ;

- **Αποδοτικότητα (Efficiency):** Πόσο καλά παίζει το HR το διοικητικό του ρόλο;
- **Αποτελεσματικότητα (Effectiveness):** Τα προγράμματα και οι πρακτικές που εφαρμόζω φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (π.χ. ποιότητα εργατικού δυναμικού, διακράτηση κτλ);
- **Επιπτώσεις (Impact):** Πώς επηρεάζω τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού;



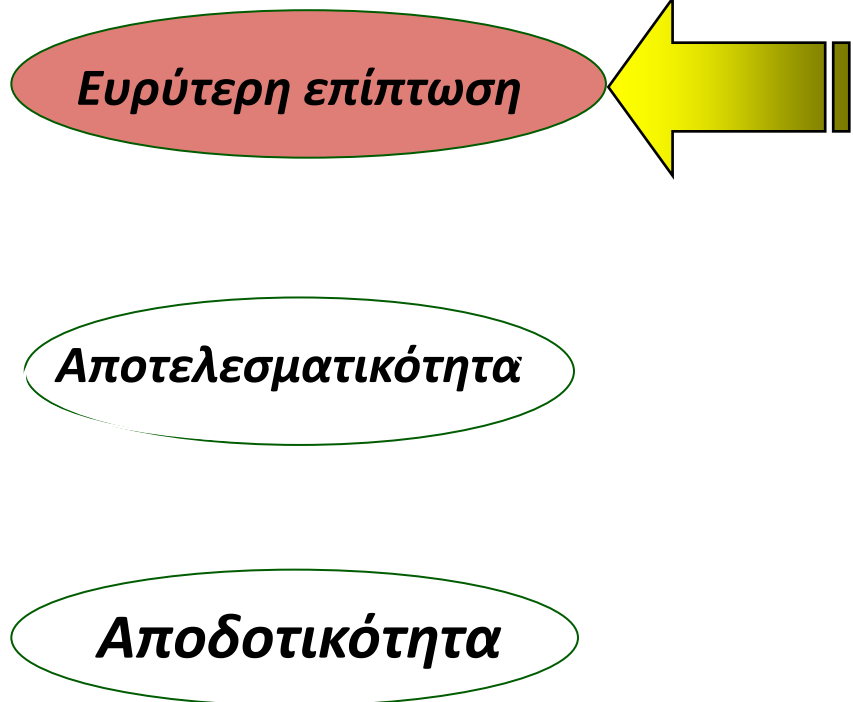
Αποδοτικότητα

- Ποιούς πόρους (οικονομικούς και μη) πρέπει να λάβω υπόψη μου ως ΔΑΔ;
- Ποιό είναι το σωστό επίπεδο επένδυσης;
- Πώς πρέπει να διανείμω τους πόρους για μέγιστα αποτελέσματα;



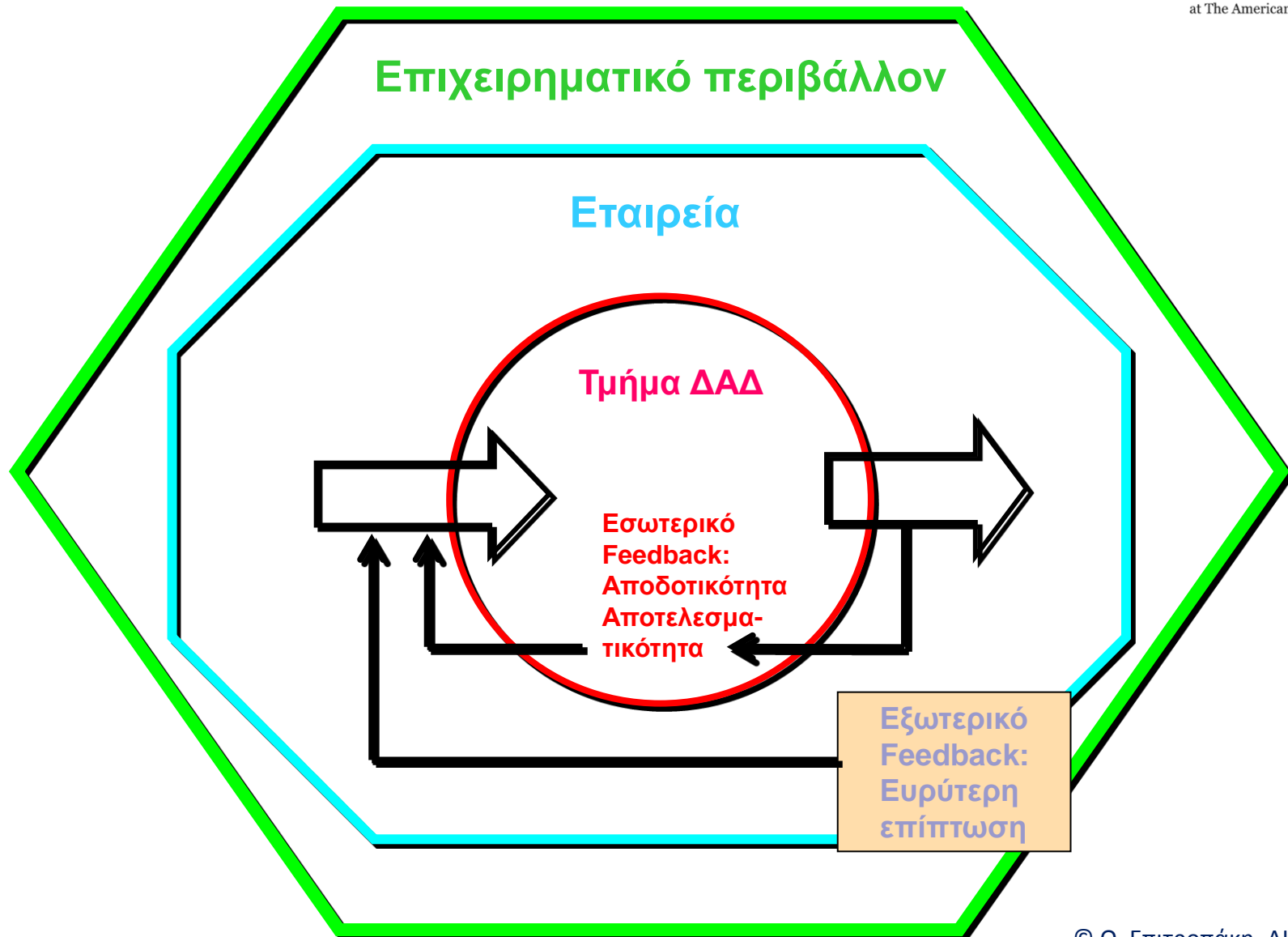
Αποτελεσματικότητα

- Ποιός συνδυασμός πολιτικών και πρακτικών ΔΑΔ θα ήταν ο καλύτερος για να χτίσω το απαιτούμενο ανθρώπινο κεφάλαιο;
- Ποιοί παράγοντες συνδέουν πολιτικές και πρακτικές με την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου;
- Ποιά χαρακτηριστικά διακρίνουν τις αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές;



Ευρύτερη επίπτωση

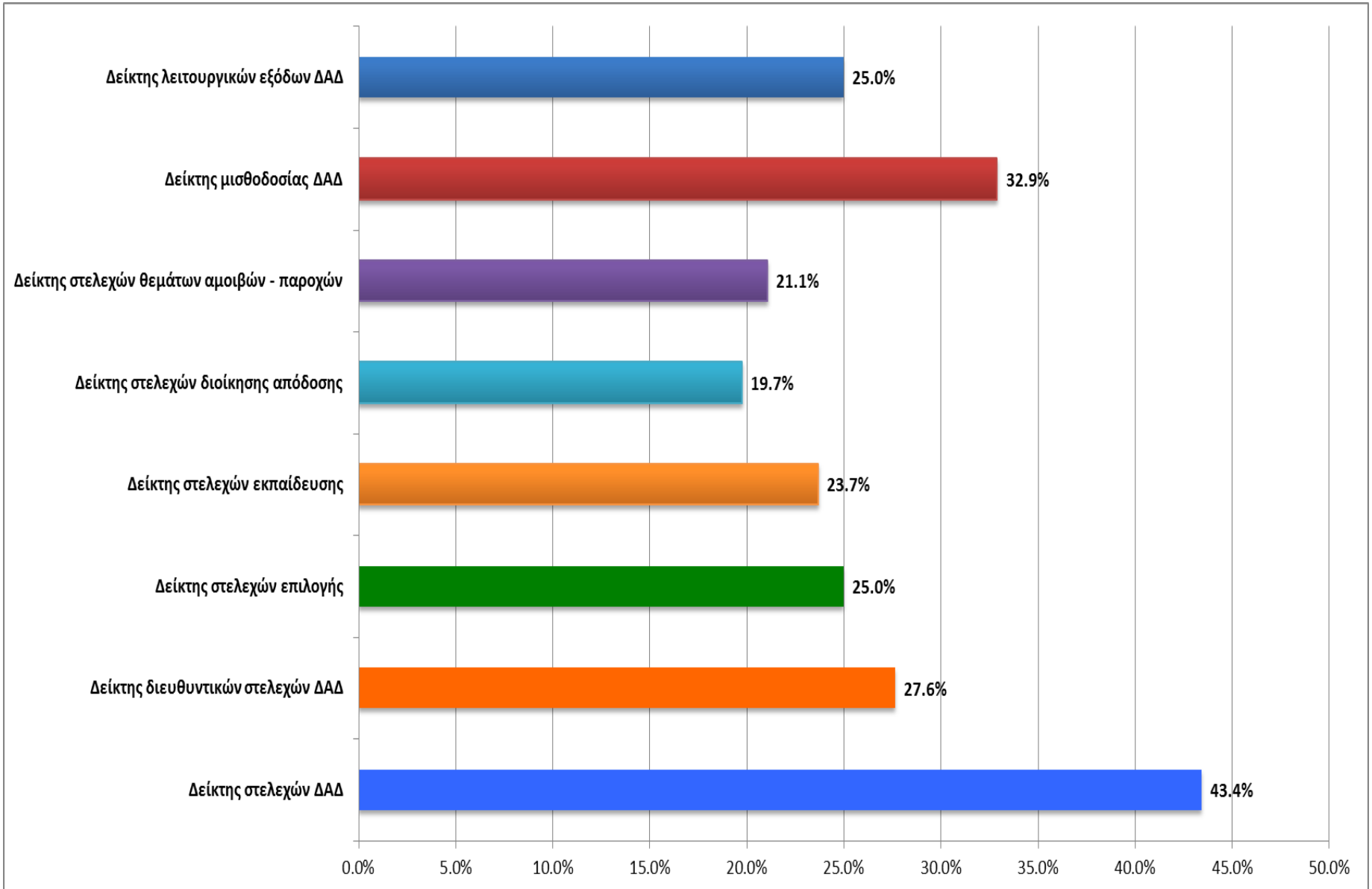
- Ποια είναι η σχέση μεταξύ βιώσιμης επιχειρηματικής ανάπτυξης και ΔΑΔ;
- Ποιές δεξαμενές ταλέντου είναι κρίσιμες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Πώς μπορεί το ανθρώπινο κεφάλαιο να προσθέσει αξία;



Δείκτες Αποδοτικότητας (Efficiency)

Έρευνα ALBA-Eurobank Services, 2012

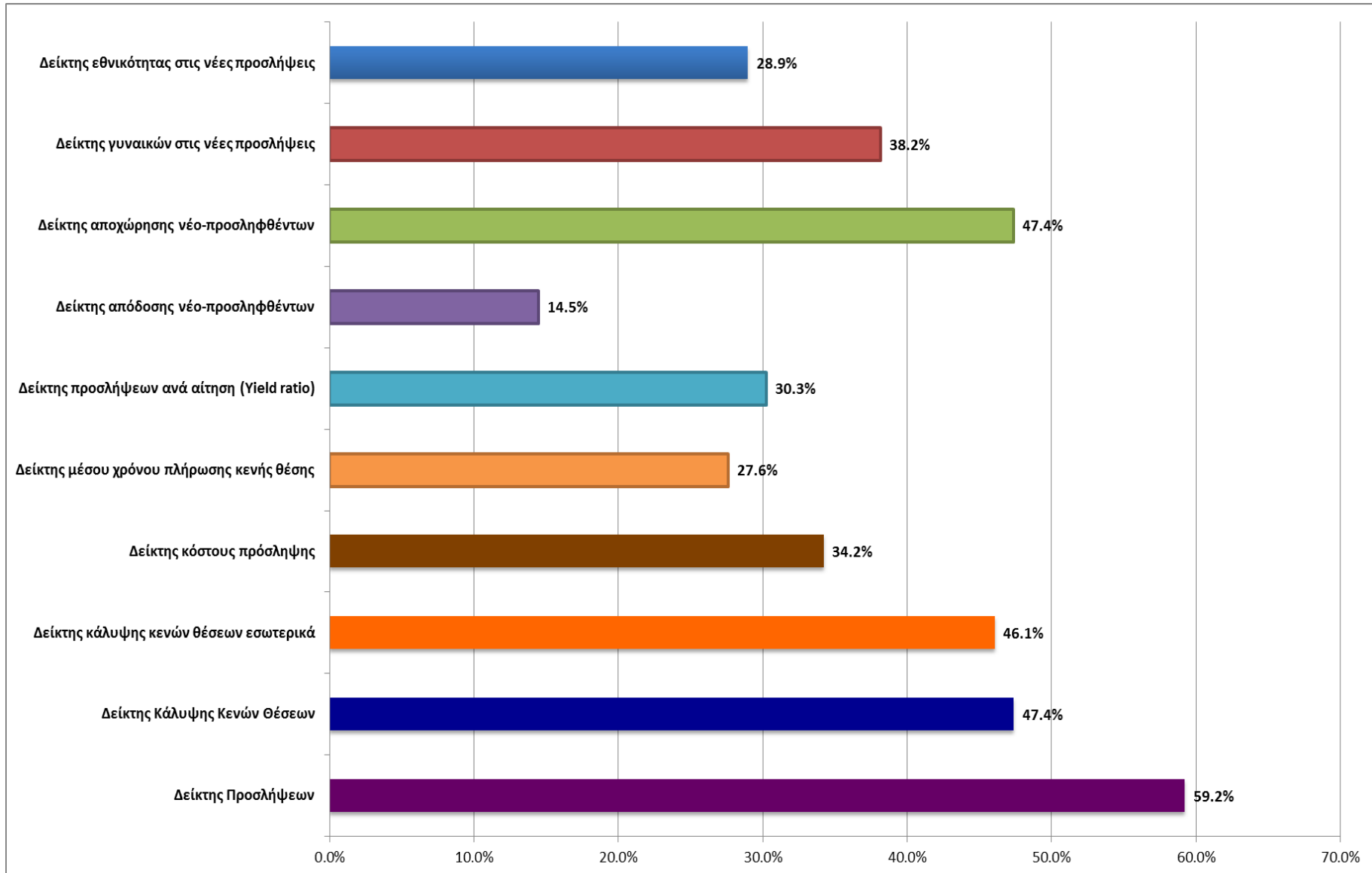
Δείκτες ΔΑΔ



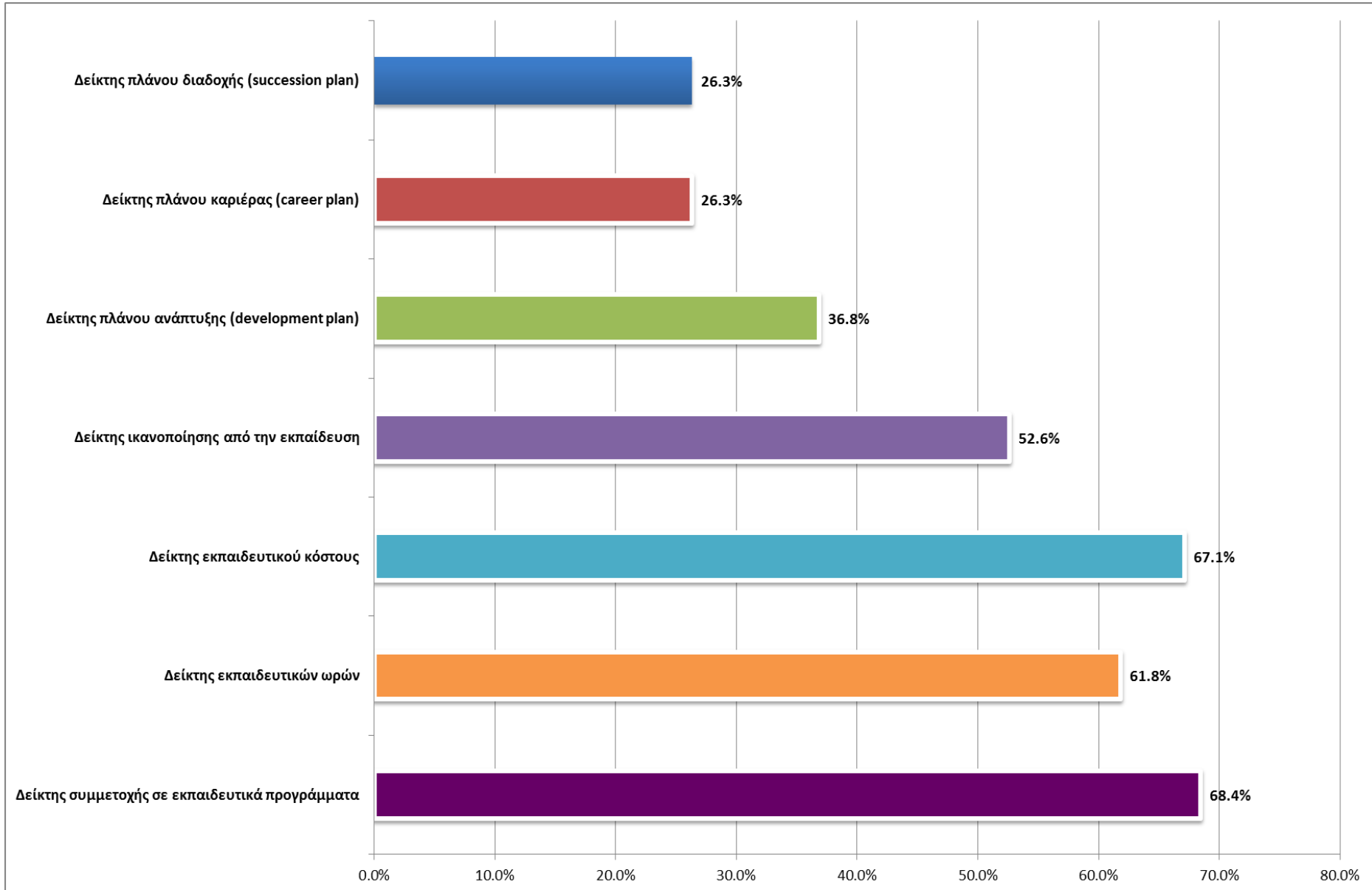
Δείκτες Αποτελεσματικότητας (Effectiveness)

Έρευνα ALBA-Eurobank Services, 2012

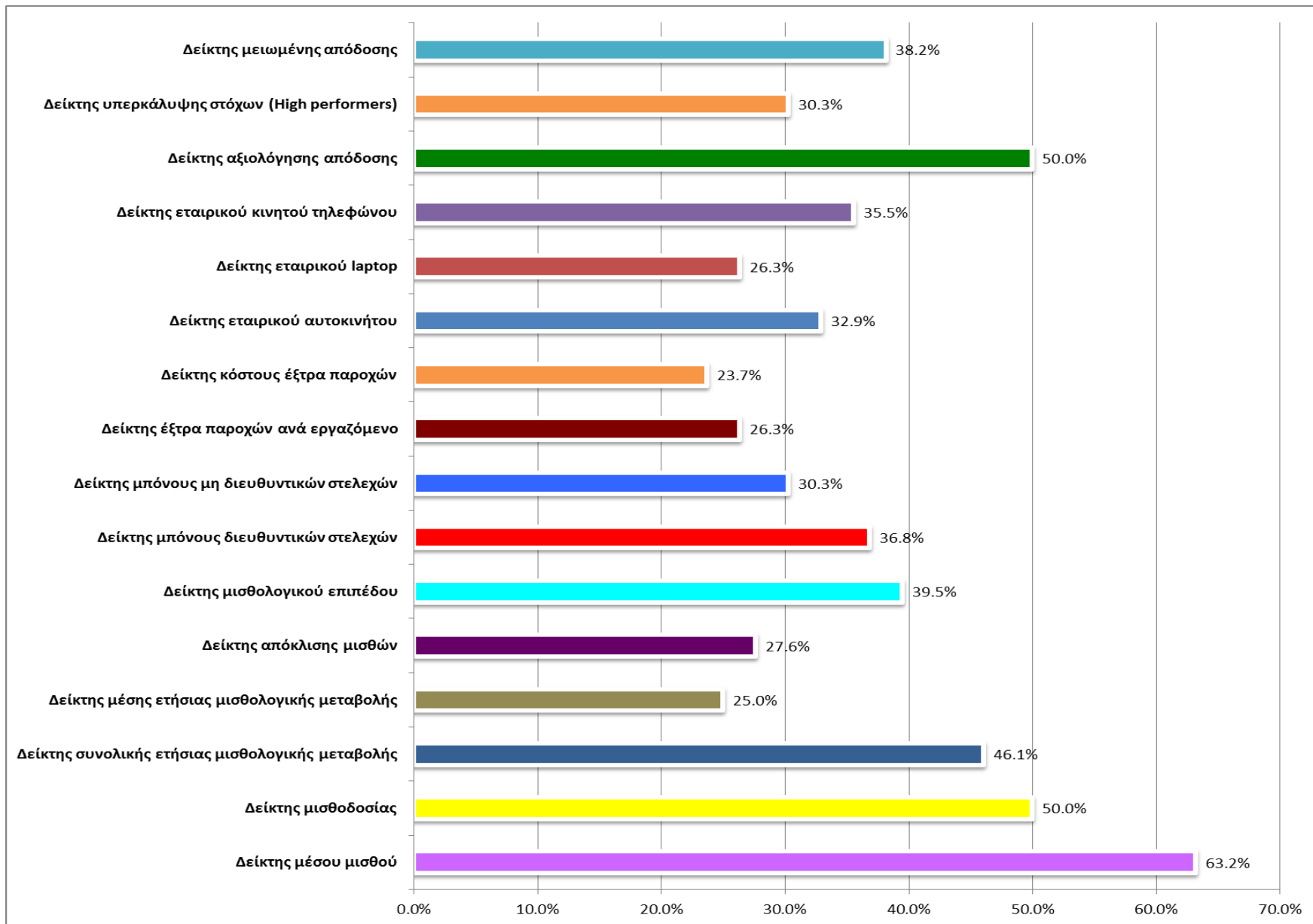
Πρόσληψη/ Επιλογή



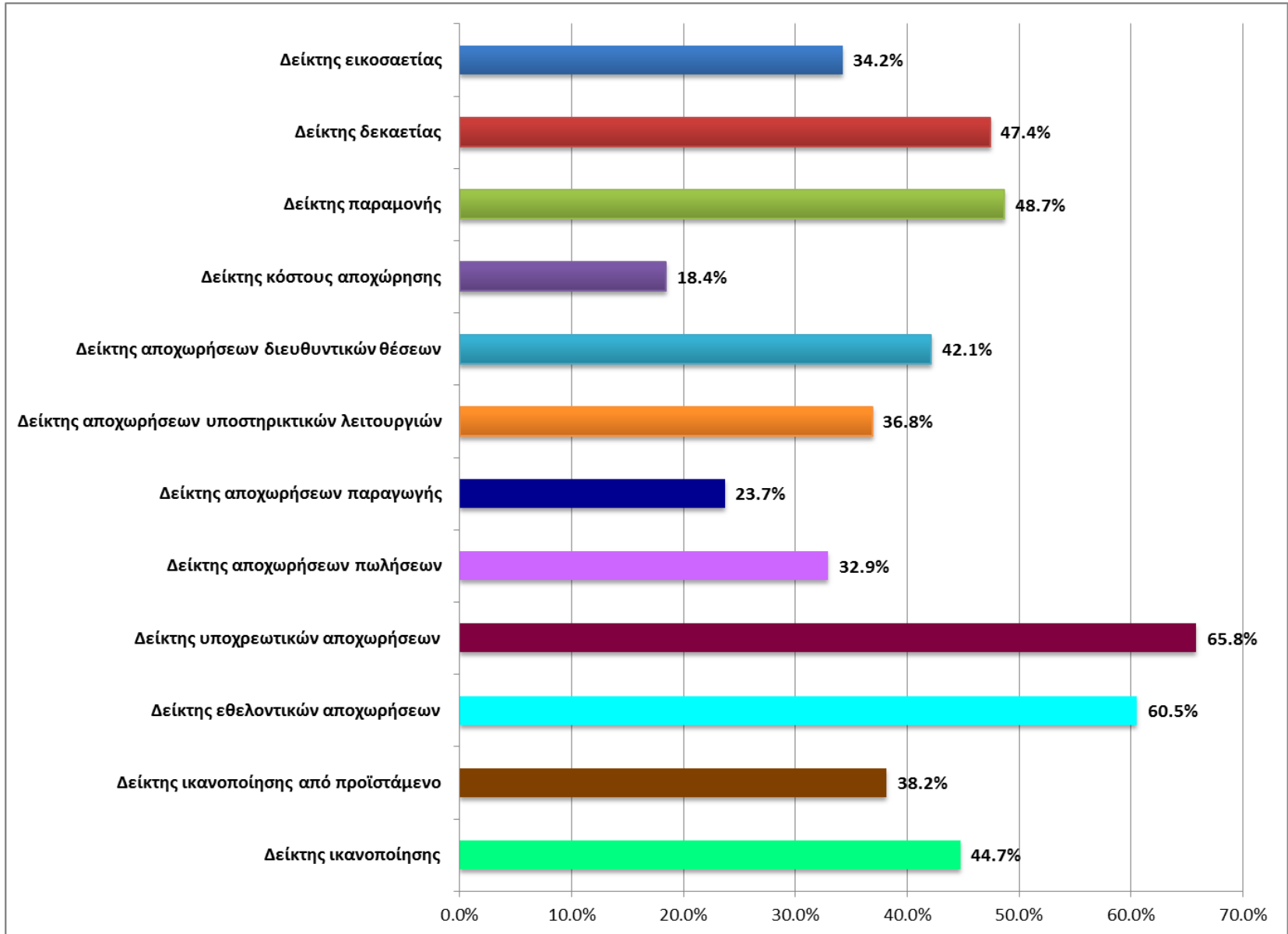
Εκπαίδευση/Ανάπτυξη



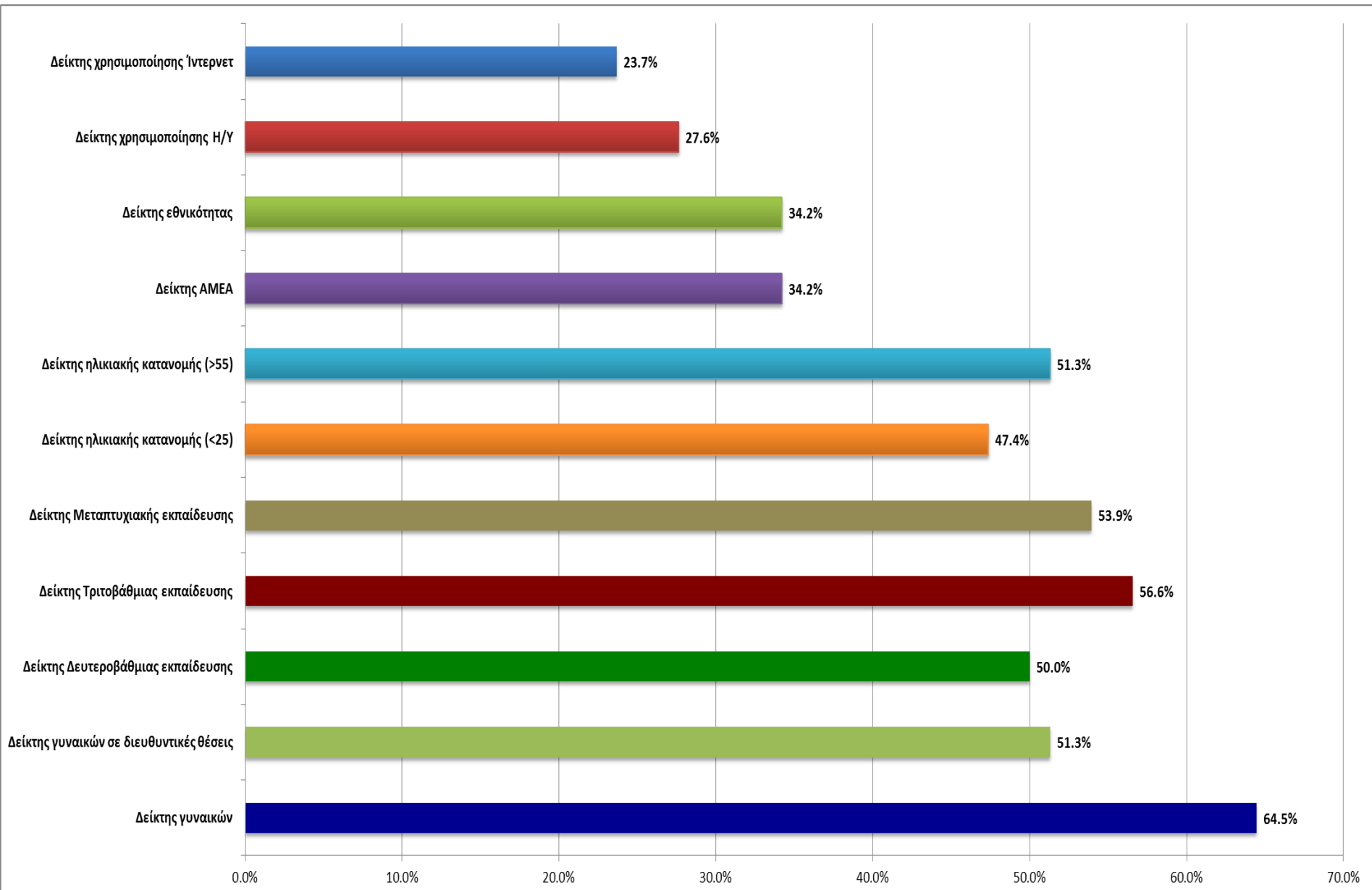
Απόδοση/Αμοιβές



Ικανοποίηση/Διατήρηση



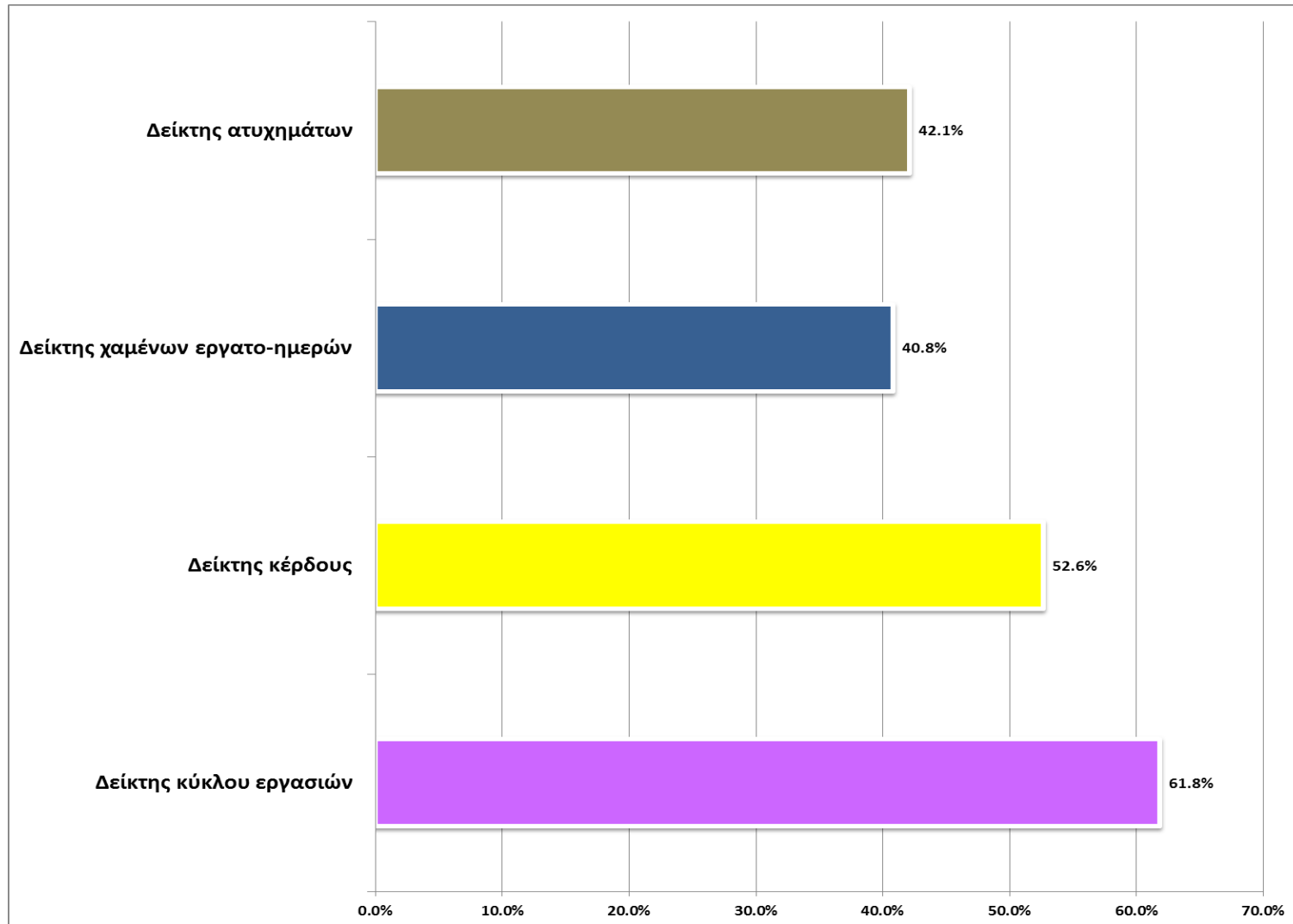
Δημογραφικά στοιχεία



Δείκτες Ευρύτερης Επίπτωσης (Impact)

Έρευνα ALBA-Eurobank Services, 2012

Επιχειρηματικά αποτελέσματα



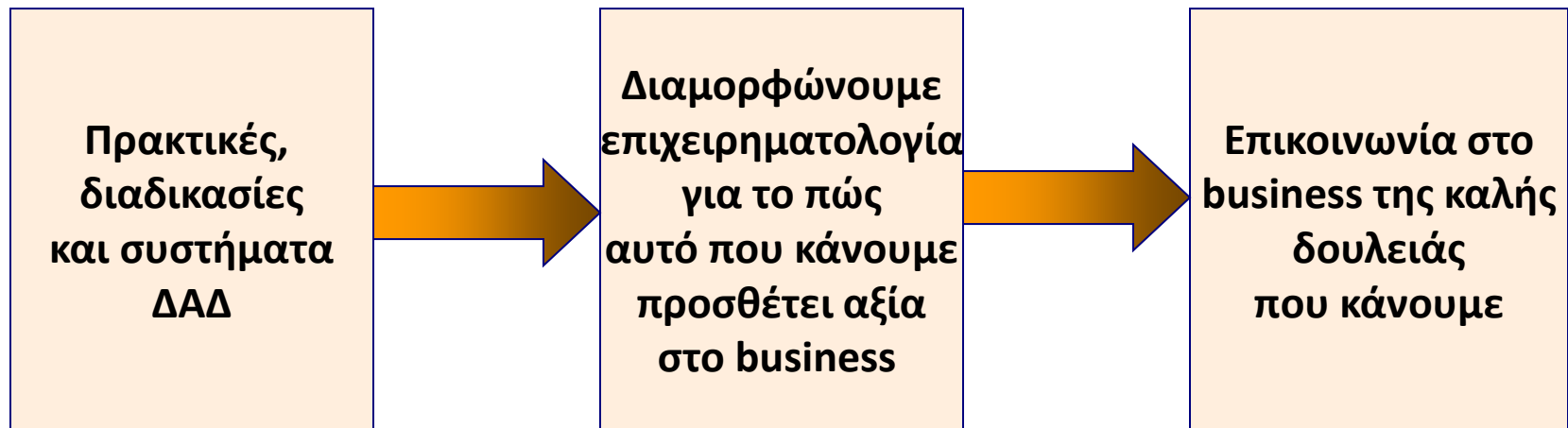
Κάποια παραδείγματα δεικτών...

Δείκτης	Υπηρεσίες	Εμπόριο	Βιομηχανία/Κατασκευές
Στελεχών ΔΑΔ	2,86%	2,17%	1,87%
Προσλήψεων ανά αίτηση (yield ratio)	5,78%	2,08%	2,92%
Αποχωρήσεων νεοπροσληφθέντων	23,47%	17,61%	13,73%
Συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	70,56%	55,84%	57,07%
Ικανοποίησης	83,92%	75,97%	79,84%
Εθελοντικών αποχωρήσεων	10,61%	12,29%	3,66%

Από τα HR Metrics στα HR Analytics

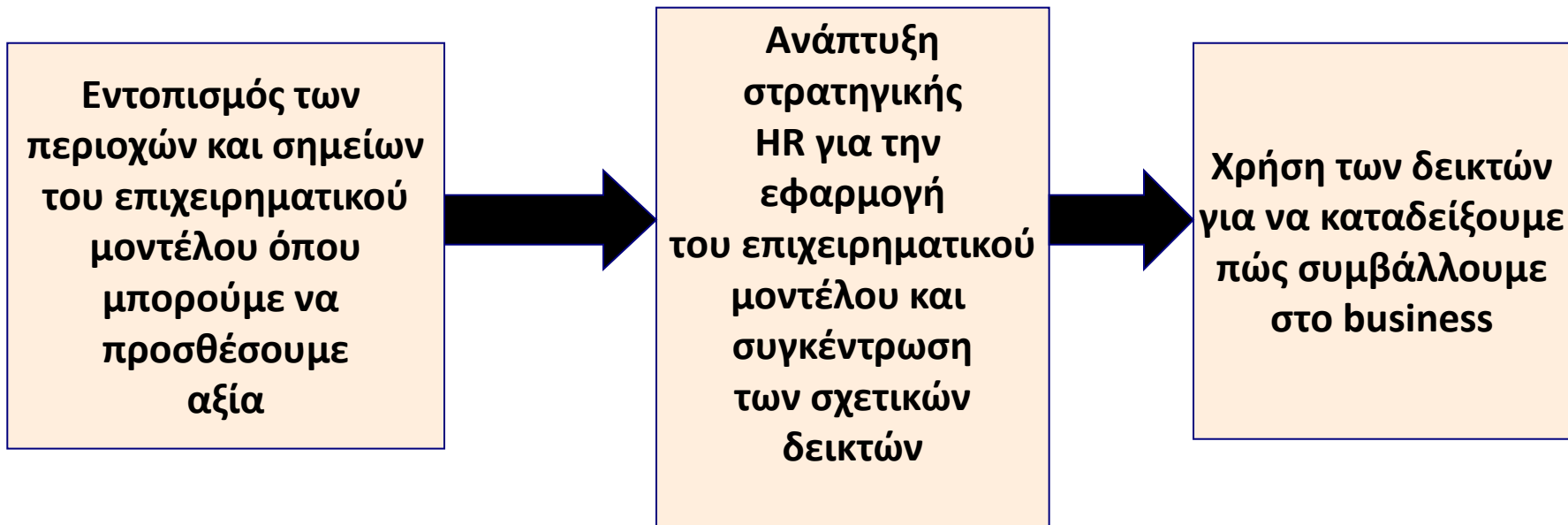
Η συνήθης προσέγγιση

Από Μέσα προς τα Έξω

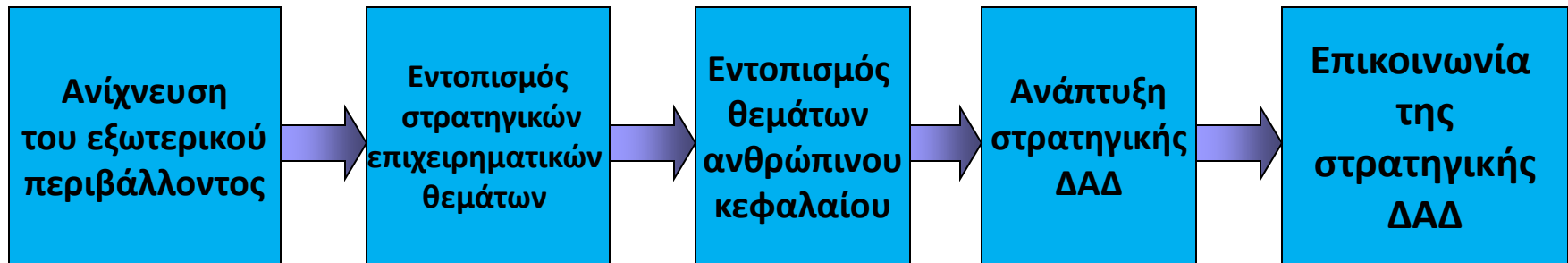


Μια καλύτερη προσέγγιση

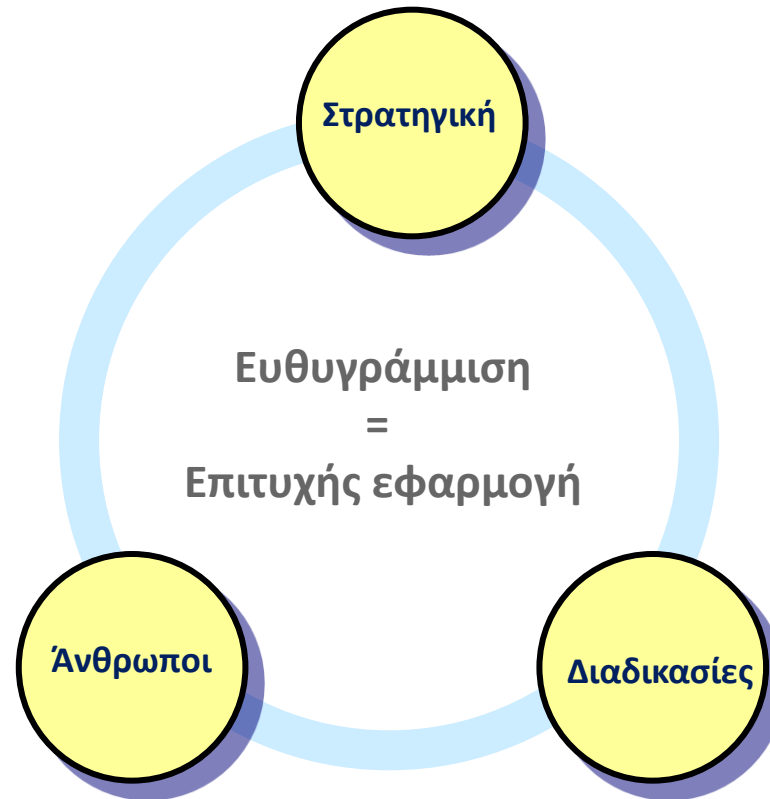
Από Έξω προς τα Μέσα



Βασική διαδικασία για στρατηγική ΔΑΔ



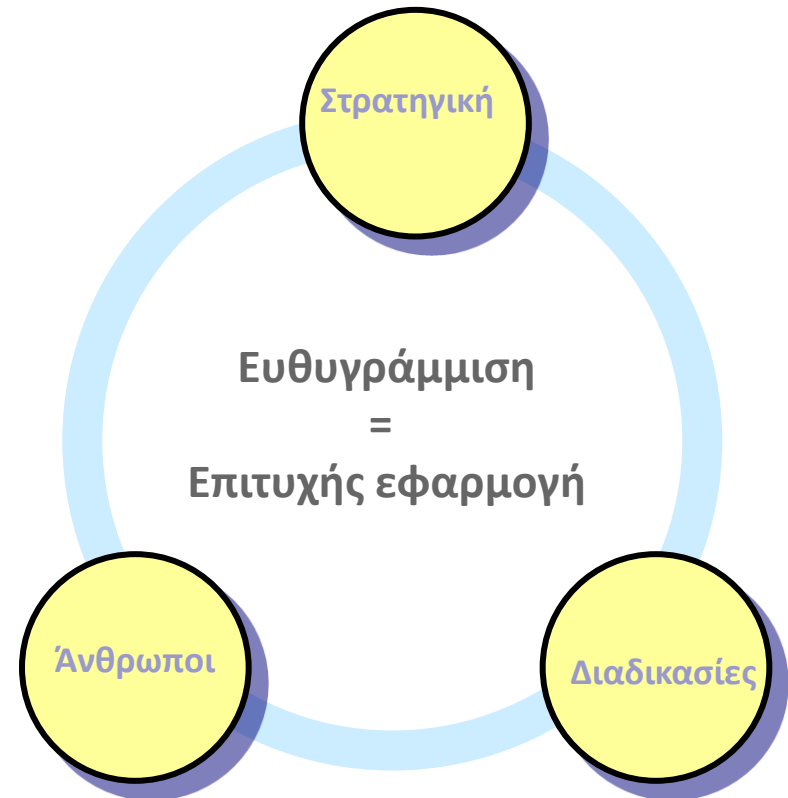
Εφαρμογή στρατηγικής



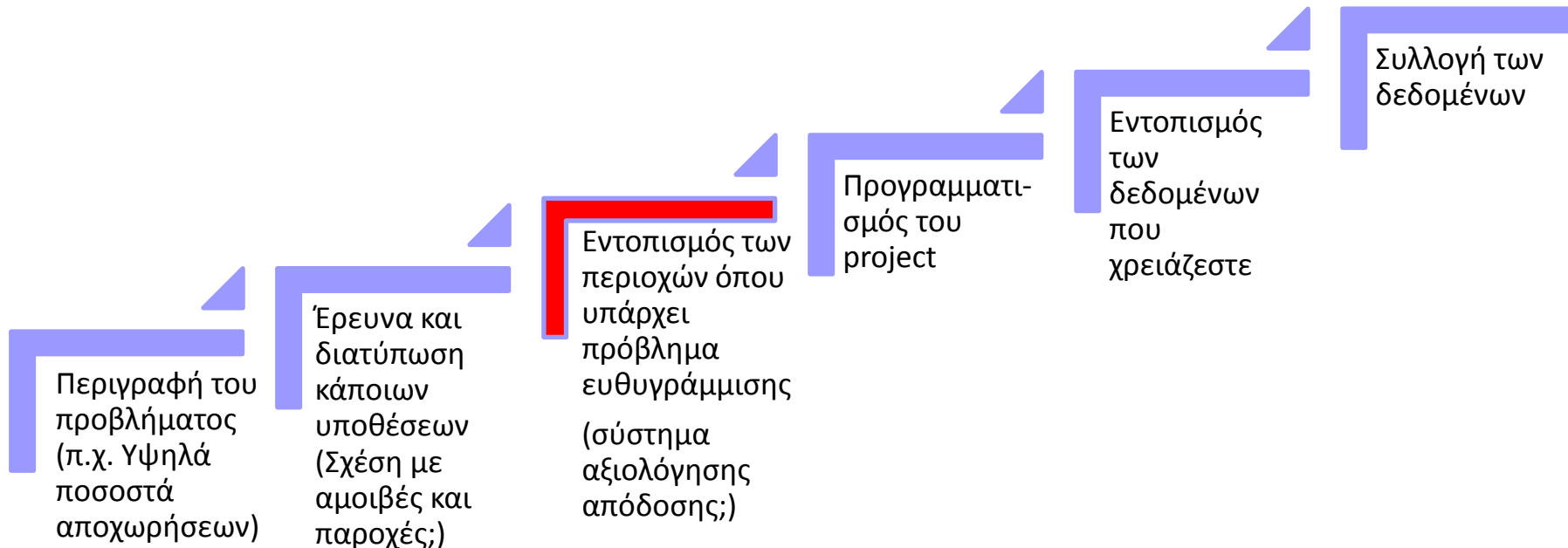
Για εφαρμογή της στρατηγικής χρειάζεσαι ευθυγράμμιση στρατηγικής, διαδικασιών και ανθρώπων!

Χρήσιμες ερωτήσεις

- Μπορούμε να εντοπίσουμε αποκλίσεις μεταξύ στρατηγικής και ανθρώπων;
- Μπορούμε να εντοπίσουμε αποκλίσεις μεταξύ διαδικασιών και ανθρώπων;
- Μπορούμε να εντοπίσουμε εμπόδια;
- Ποιοί παράγοντες συμβάλλουν στις αποκλίσεις και τα εμπόδια;
- **Πώς μπορούν οι δείκτες να μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε περιοχές που δεν υπάρχει ευθυγράμμιση;**



Χρήση των δεικτών



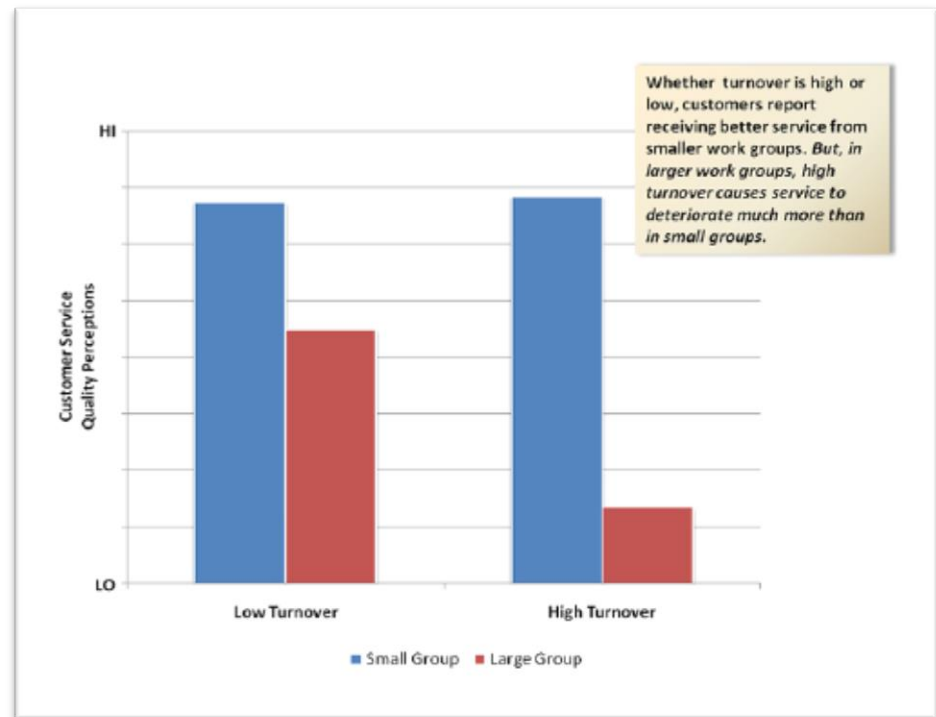
Χρήση των δεικτών



Παραδείγματα χρήσης

Ίδιο ποσοστό αποχωρήσεων, διαφορετική επίπτωση

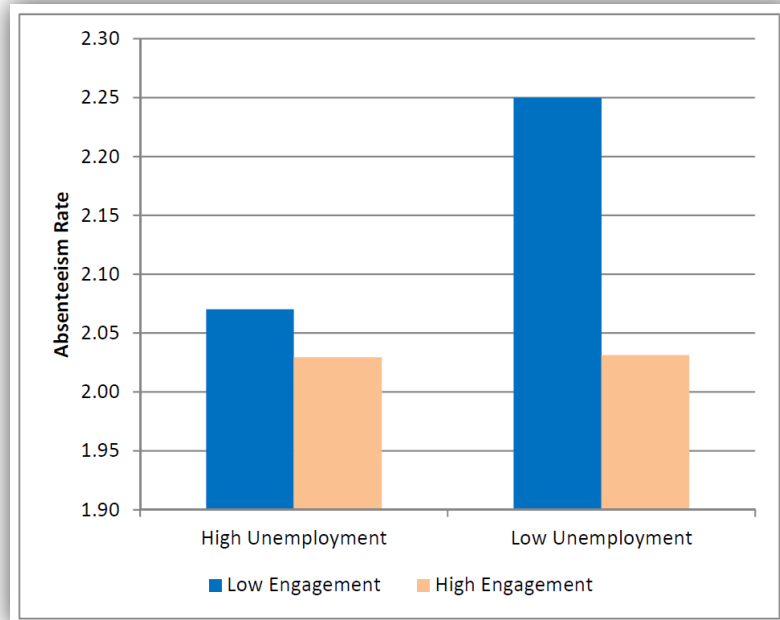
- Δεδομένα από 5631 εργαζόμενους σε 75 μικρές και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες
- Συσχέτιση ποσοστού αποχωρήσεων με βαθμολόγηση ποιότητας εξυπηρέτησης πελάτη



Συμπέρασμα: Οι αποχωρήσεις δεν είναι πάντα προβληματικές.

Κάποιες φορές η δέσμευση δε μετράει

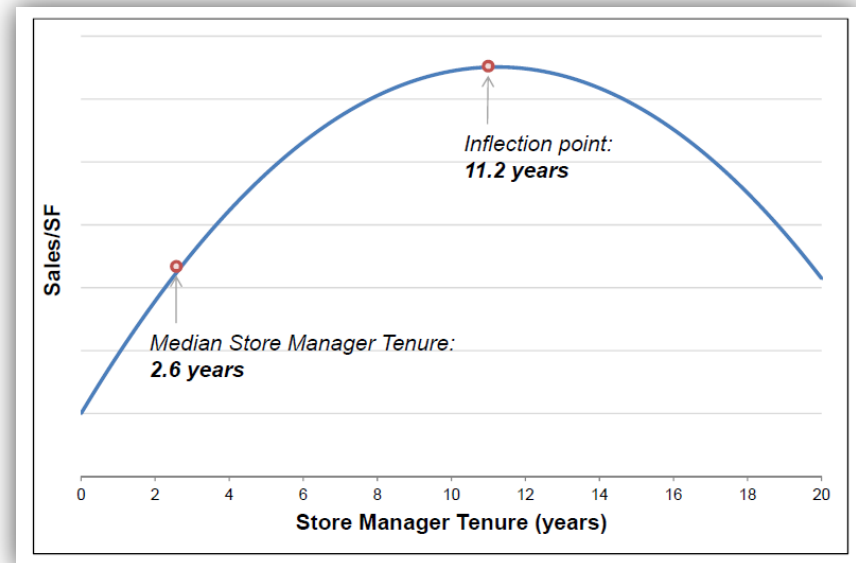
- Δεδομένα από 12500 εργαζόμενους σε 115 τμήματα ενός μεγάλου οργανισμού μεταφορών
- Δεδομένα από έρευνα εργασιακού κλίματος, ποσοστά απουσιών, ποσοστά ανεργίας στις περιοχές δραστηριοποίησης της εταιρείας.



Συμπέρασμα: Γενικά οι πιο δεσμευμένοι κάνουν λιγότερες απουσίες. Όμως, τα ποσοστά δέσμευσης δεν προβλέπουν το ποσοστό απουσιών σε περιόδους αβεβαιότητας στην αγορά εργασίας.

Η εμπειρία είναι χρήσιμη...δε χρειάζεσαι όμως και πάρα πολλή

- Δεδομένα από 350+ καταστήματα αμερικανικής αλυσίδας
- Κερδοφορία καταστήματος ανά τετραγωνικό μέτρο
- Επίπτωση σε αποχωρήσεις και διάρκεια παραμονής των διευθυντών καταστημάτων; Στατιστικός έλεγχος δομικών χαρακτηριστικών
- Μεγαλύτερη παραμονή θετική σχέση με τις πωλήσεις, όμως μέχρι κάποιο βαθμό. Από ένα σημείο και μετά η σχέση γίνεται αρνητική.



Συμπέρασμα: Περισσότερη διευθυντική εμπειρία δε σημαίνει απαραίτητα καλύτερα αποτελέσματα.

Μελέτη περίπτωσης

- Η Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. έχει την ιδιοκτησία και το μανάτζμεντ κάποιων από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες στον κόσμο. Με 1000 μονάδες και περίπου 145.000 εργαζόμενους η Starwood είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο χώρο του hospitality.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΗ

- Η εταιρεία έχει παράδοση δεκαετίας στη μέτρηση service-profit chain δεικτών και ιδιαίτερα της σχέσης της ηγεσίας και της κουλτούρας με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Όμως καθώς οι τρόποι μέτρησης ηγετικών δεξιοτήτων και της εμπειρίας των πελατών άλλαξαν πρόσφατα πρέπει για άλλη μια φορά να διερευνήσουν τη συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Ως στόχους έχουν θέσει τα εξής:
 - Να επικυρώσουν το μοντέλο ηγετικών δεξιοτήτων και των αποτελεσμάτων τους στο business,
 - Να εντοπίσουν τις πιο σημαντικές ηγετικές συμπεριφορές για αφοσίωση του πελάτη, και
 - Να ποσοτικοποιήσουν την επίπτωση αυτών των ηγετικών συμπεριφορών στην εμπειρία του πελάτη και στα οικονομικά αποτελέσματα.

Ερωτήσεις για εξάσκηση

- Ποια προγράμματα αμοιβών και παροχών οδηγούν σε μεγαλύτερα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων;
 - Ποιοι ρόλοι είναι πιο σημαντικοί για την κερδοφορία του οργανισμού; Έχω τους κατάλληλους ανθρώπους σε αυτές τους ρόλους; Τους παρέχω τις σωστές αμοιβές και ευκαιρίες ανάπτυξης;
 - Οδηγούν οι εσωτερικές οριζόντιες μετακινήσεις σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης εργαζομένων;
 - Άλλο;
-
- Ποιά δεδομένα χρειάζομαι;
 - Ποιούς δείκτες μπορώ να χρησιμοποιήσω;
 - Ιδέες για τρόπους συσχέτισης αυτών των δεικτών;

Εμπόδια και δυσκολίες

Δυσκολίες και προκλήσεις

Συνήθη εμπόδια (Tootell et al., 2009)

- Περιορισμένη γνώση και ικανότητα σχεδιασμού μετρήσεων και ερμηνείας αποτελεσμάτων;
- Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση;
- Έλλειψη αναγνώρισης της σημασίας των δεικτών;
- Έλλειψη χρόνου και πόρων;

Άρα

Σημαντικά βήματα

- Εντοπίστε τους δείκτες με τη μεγαλύτερη σημασία για τον οργανισμό σας (και εκείνους που ενδιαφέρουν το Γενικό Διευθυντή!). Ξεκινήστε από τη στρατηγική του οργανισμού και τα προβλήματα ευθυγράμμισης – ΟΧΙ από τους δείκτες.
- Ξεκάθαροι στόχοι μέτρησης. Όχι αυτοσκοπός – ξεκάθαρη σύνδεση με στρατηγικές HR.
- «Οὐκ ἔν τῷ πολλῷ τὸ εὖ»!
- Οι δείκτες δεν είναι πανάκεια όμως «what gets measured, gets managed”!



© Jero Honda/ITU