



# Δείκτες Μέτρησης Ανθρώπινου Δυναμικού



**Business *unusual***

at The American College of Greece

Δρ. Κωνσταντίνος Τασούλης  
Καθηγητής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
Deree – The American College of Greece

# Πρόγραμμα σεμιναρίου

- 1<sup>η</sup> μέρα
  - ✓ Επιλογή δεικτών
  - ✓ Ανάλυση και ερμηνεία δεικτών
  - ✓ Οδηγός εφαρμογής δεικτών
  - ✓ Μελέτη Περίπτωσης: Παναγιώτης Εμμανουηλίδης, Head of Workforce Planning & Analytics, Region Mediterranean, Ericsson
  - ✓ Μελέτη Περίπτωσης: Judith Γιαννακοπούλου, Compensations, Benefits & Metrics Manager, AB Βασιλόπουλος
  - ✓ Πλάνο δράσης για τη 2<sup>η</sup> μέρα

# Πρόγραμμα σεμιναρίου

- 2<sup>η</sup> μέρα
  - ✓ Σύγκριση δεικτών μέτρησης απόδοσης (Benchmarking)
  - ✓ Μελέτη περίπτωσης: Αντωνία Μαύρου, HR Director Greece and Cyprus, Leroy Merlin
  - ✓ Μελέτη Περίπτωσης: Μανώλης Θεοδωράκης, HR Director, Toyota Hellas
  - ✓ Ομαδικές συζητήσεις - Πλάνα δράσης
  - ✓ Συμπεράσματα

Ποιες είναι οι δικές σας προσδοκίες;

# 1. Επιλογή δεικτών



Ποιοι είναι οι καλύτεροι δείκτες;

# Επιλογή δεικτών

- Δεν υπάρχουν ‘καλύτεροι’ δείκτες
- Διαφορετικοί δείκτες είναι κατάλληλοι για κάθε οργανισμό
- Best Practice vs Best Fit

# Επιλογή κατάλληλων δεικτών

- Δείκτες που έχουν σημασία για όλη την εταιρεία (όχι μόνο για τη διεύθυνση HR)
- Ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητες της εταιρείας
- Μεταβλητοί ανά χρονική περίοδο / επιχειρησιακή μονάδα
- Είναι δυνατή η συστηματική συλλογή δεδομένων (ευκολία & χρήση)



# Κατηγορίες δεικτών (1)

A. Δείκτες αποδοτικότητας (HR efficiency)

B. Δείκτες αποτελεσματικότητας (HR effectiveness)

- i. Προσέλκυση κι επιλογή
- ii. Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- iii. Διοίκηση απόδοσης
- iv. Ικανοποίηση – Διατήρηση
- v. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων

Γ. Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης (Impact)

# Κατηγορίες δεικτών (2)



# Κατηγορίες δεικτών (2)

## Strategic

Παραγωγικότητα  
Κέρδος/εργαζόμενο  
Διατήρηση ΑΔ

## Operational

Χρόνος συμπλήρωσης κενών θέσεων  
Έξοδα διεύθυνσης ΑΔ

## Leading

Δέσμευση εργαζομένων  
Εκπαιδευτικές ώρες/  
εργαζόμενο  
Δείκτης ετοιμότητας  
(ποσοστό κομβικών θέσεων  
με τουλάχιστον ένα  
διάδοχο)

## 2. Ανάλυση και ερμηνεία δεικτών



# Α. Δείκτες αποδοτικότητας

## Δείκτης στελεχών ΑΔ

Υπολογισμός: Αριθμός στελεχών ΑΔ / Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

Μέσος όρος: 2.35%

# Β. Δείκτες αποτελεσματικότητας

# Προσέλκυση και Επιλογή

**Ποιοι παράγοντες μας ενδιαφέρουν;**

- Προσέλκυση ταλέντων
- Αξιολόγηση εργαλείων προσέλκυσης & επιλογής
- Ισχύς της φήμης μας ως εργοδότη επιλογής
- Απαιτούμενος χρόνος για να φτάσουν οι νεοπροσληφθέντες στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης
- Έγκαιρη και αποτελεσματική κάλυψη θέσεων

# Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά

Υπολογισμός: Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν με  
εσωτερική μετακίνηση / Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν  
στον οργανισμό

Μέσος Όρος: 32.16%

**Τι σημαίνει αυτός ο αριθμός;**

Πηγή: Επιτροπάκη Ο. και Αλεξόπουλος Α. (2013). Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου. ALBA



- Τι είναι προτιμότερο; Να «δημιουργήσουμε» ή να «αγοράσουμε»;
- Ποιο είναι το κόστος κάθε επιλογής;

# Κόστος εξωτερικής πρόσληψης

Έξοδα Διαφήμισης + Έξοδα Συμβούλων + Έξοδα Πρότασης  
(referral) + Έξοδα Μετακίνησης Υποψηφίων + Έξοδα Στελεχών  
ΑΔ +10%

Αριθμός εξωτερικών προσλήψεων

# Κόστος εσωτερικής πρόσληψης

Έξοδα Εσωτερικής Διαφήμισης + Έξοδα Πρότασης (referral) +  
Έξοδα Εσωτερικής Μετακίνησης Υποψηφίων + Έξοδα Στελεχών  
ΑΔ + 10%

Αριθμός εσωτερικών προσλήψεων

# Εκπαίδευση και ανάπτυξη

## Ποιοι παράγοντες μας ενδιαφέρουν;

- Επίπεδο ικανοτήτων
- Δημιουργία δικτύων για την ανταλλαγή γνώσεων
- Αριθμός και ποιότητα των ταλέντων
- Ποιότητα πλάνων διαδοχής (ποσοστό ονομάτων που εμφανίζονται σε περισσότερες από μια θέσεις)
- Απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων

# Δείκτης πλάνου καριέρας

Υπολογισμός: Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους υπάρχει πλάνο καριέρας / Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

Μέσος Όρος: 36.1%

**Πώς θα ερμηνεύατε αυτόν τον αριθμό;**

Πηγή: Επιτροπάκη Ο. και Αλεξόπουλος Α. (2013). Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου. ALBA

# Μια διαφορετική προσέγγιση...

**Δείκτης σταδιοδρομίας (Career path ratio)**

Υπολογισμός: Προαγωγές / Προαγωγές + Εσωτερικές μετακινήσεις

# Διοίκηση Απόδοσης

**Ποιοι παράγοντες μας ενδιαφέρουν;**

- Συσχετισμός απόδοσης και επιβράβευσης
- Χρήση συστήματος αμοιβών και παροχών για την προώθηση των κατάλληλων συμπεριφορών
- Επίπεδα απόδοσης εργαζομένων

# Δείκτης αξιολόγησης απόδοσης

Υπολογισμός: Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης / Αριθμός εργαζομένων

Μέσος Όρος: 82.72%

Πηγή: Επιτροπάκη Ο. και Αλεξόπουλος Α. (2013). Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου. ALBA



# Τρόποι μέτρησης μίας πρακτικής

- Ύπαρξη: Υφίσταται η πρακτική; (Ναι / Όχι)
- Κάλυψη: Σε τι ποσοστό εργαζομένων αφορά η πρακτική; (0-100%)
- Ένταση: Πόσο επηρεάζεται κάθε εργαζόμενος από την πρακτική; (0-100%)

# Ικανοποίηση και Διατήρηση

**Ποιοι παράγοντες μας ενδιαφέρουν;**

- Δέσμευση εργαζομένων
- Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συστηνουν την εταιρεία σε τρίτους
- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό

# Δείκτης αποχώρησης ταλέντων

Υπολογισμός: Συνολικές αποχωρήσεις ταλέντων / Αριθμός ταλέντων

# Οργανωτική δομή

## Εύρος Ελέγχου (Span of Control)

Υπολογισμός: Συνολικός αριθμός εργαζομένων / Αριθμός προϊσταμένων στους οποίους αναφέρονται εργαζόμενοι

Κορυφαία εργοστάσια, ΗΠΑ (Έρευνα: 2000)

Tom Peters (Ελάχιστο προτεινόμενο, 1988)

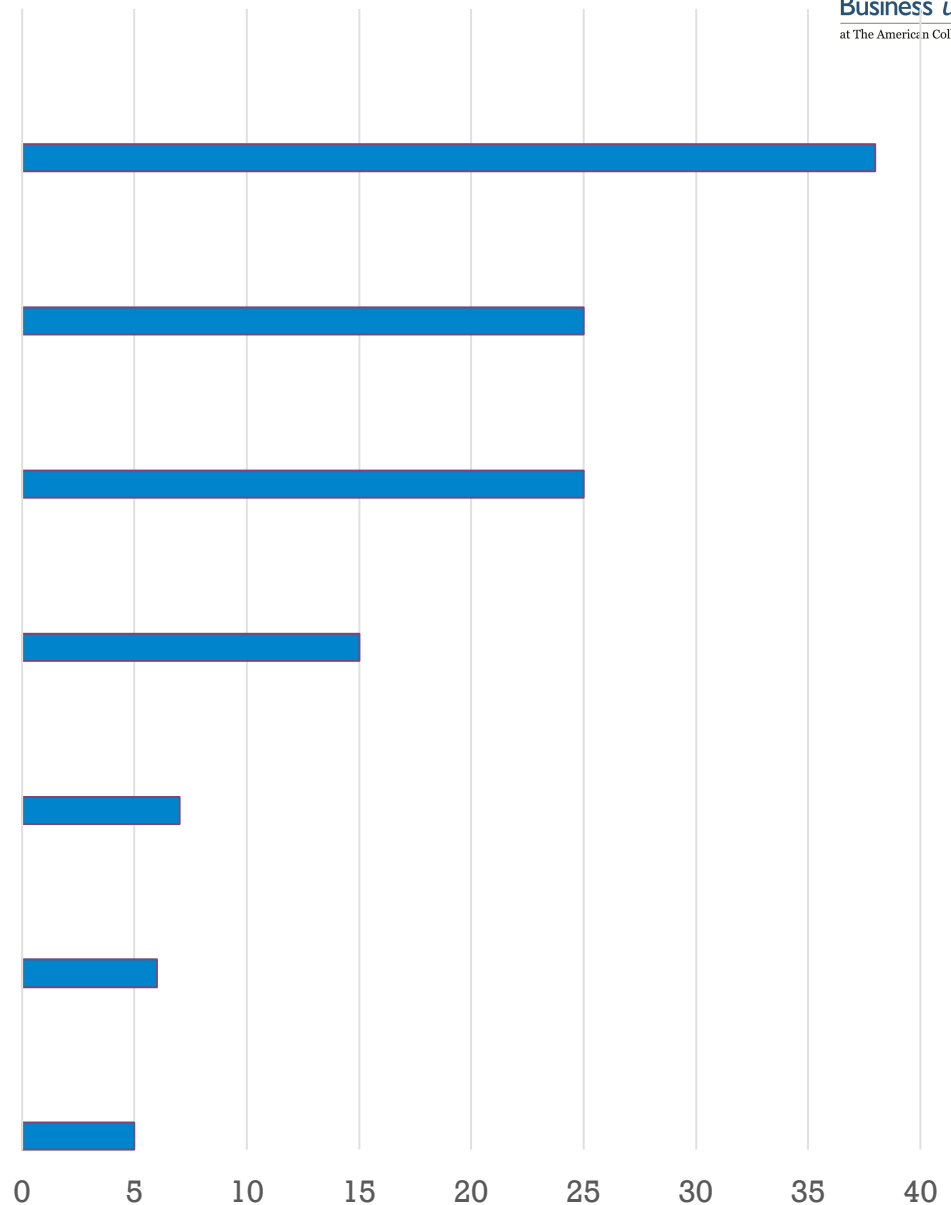
Fedex (Πραγματικό: 2008)

Κυβέρνηση ΗΠΑ (Στόχος, 1999)

Ινστιτούτο Saratoga (Έρευνα, 2001)

Fayol (Μέγιστο προτεινόμενο, 1916)

Ναπολέον (Μέγιστο προτεινόμενο, 1815)



# Γ. Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης

## Δείκτης κέρδους

Υπολογισμός: Συνολικά κέρδη προ φόρων / Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

# Συμπεράσματα και Παραδοχές

1. Η βασική ανάλυση αριθμών / δεικτών συνδράμει στην αποτύπωση μιας κατάστασης. Δεν προβλέπει το μέλλον, όμως παρέχει ενδείξεις.
2. Είναι χρήσιμη για να ισχυροποιήσουμε ένα επιχείρημα – «Tell your story»
3. Χρειαζόμαστε αρκετούς δείκτες για να κατανοήσουμε την κατάσταση της εταιρείας
4. Χρειάζεται συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων
5. Χρειαζόμαστε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και συσχετισμούς δεικτών

# Αξιοποίηση Δεικτών

1. Περιστασιακή καταγραφή

2. «Πυροσβεστικός» έλεγχος

3. Συστηματικές αναφορές

4. Συγκρίσεις

5. Συσχετισμοί

6. Αιτιότητα

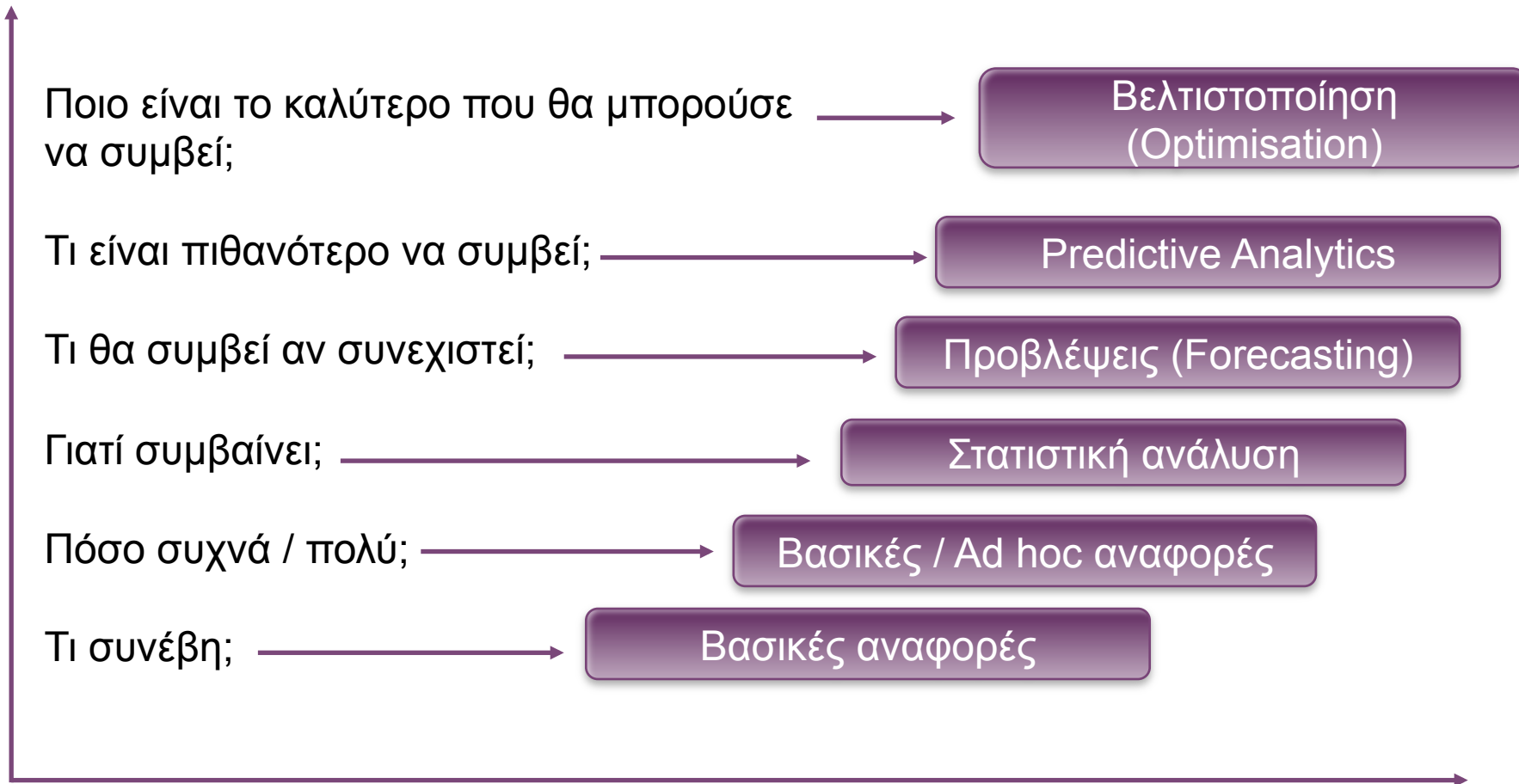
7. Προβλέψεις

Επιτροπή στη λήψη αποφάσεων



# Βαθμός ανάλυσης και επιχειρηματική ευφυΐα

Βαθμός / Είδος Ανάλυσης

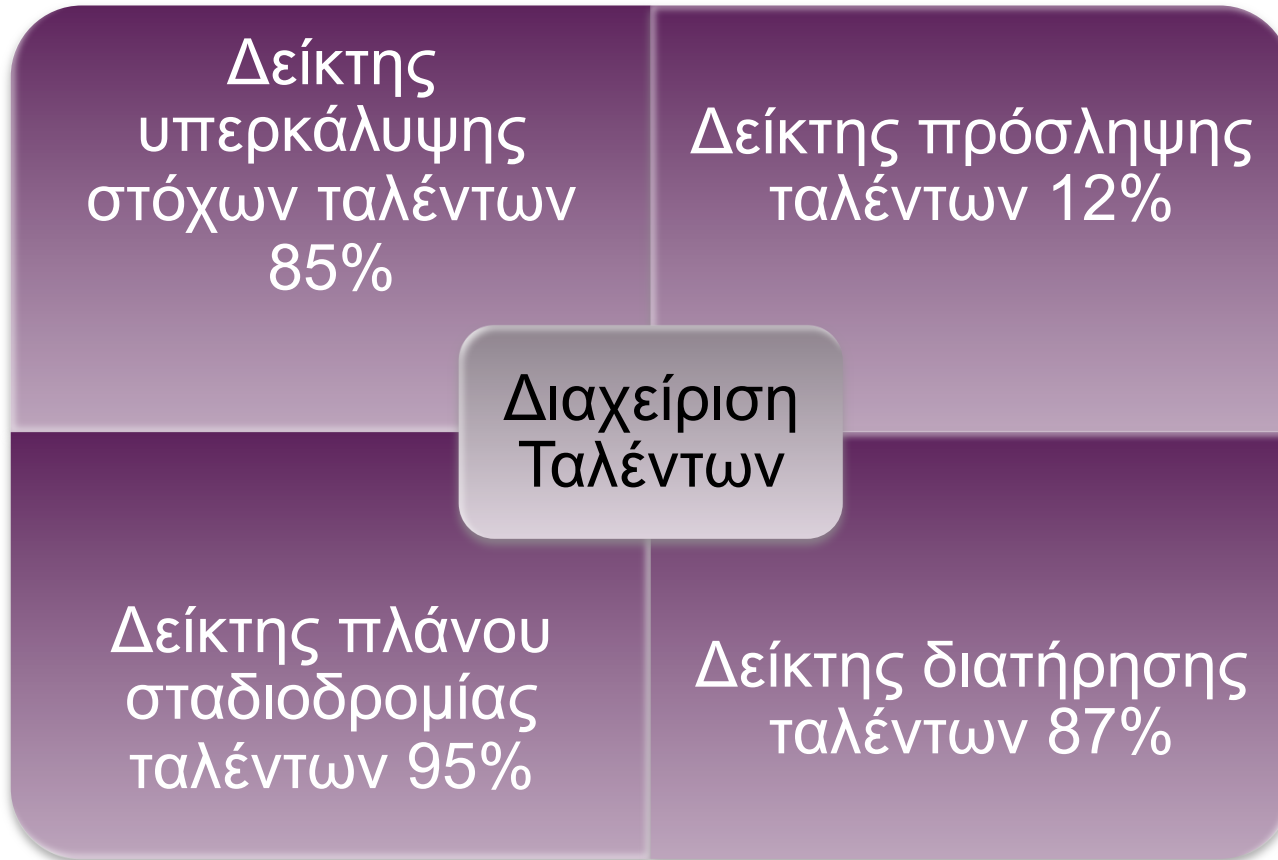


Βαθμός επιχειρηματικής ευφυΐας

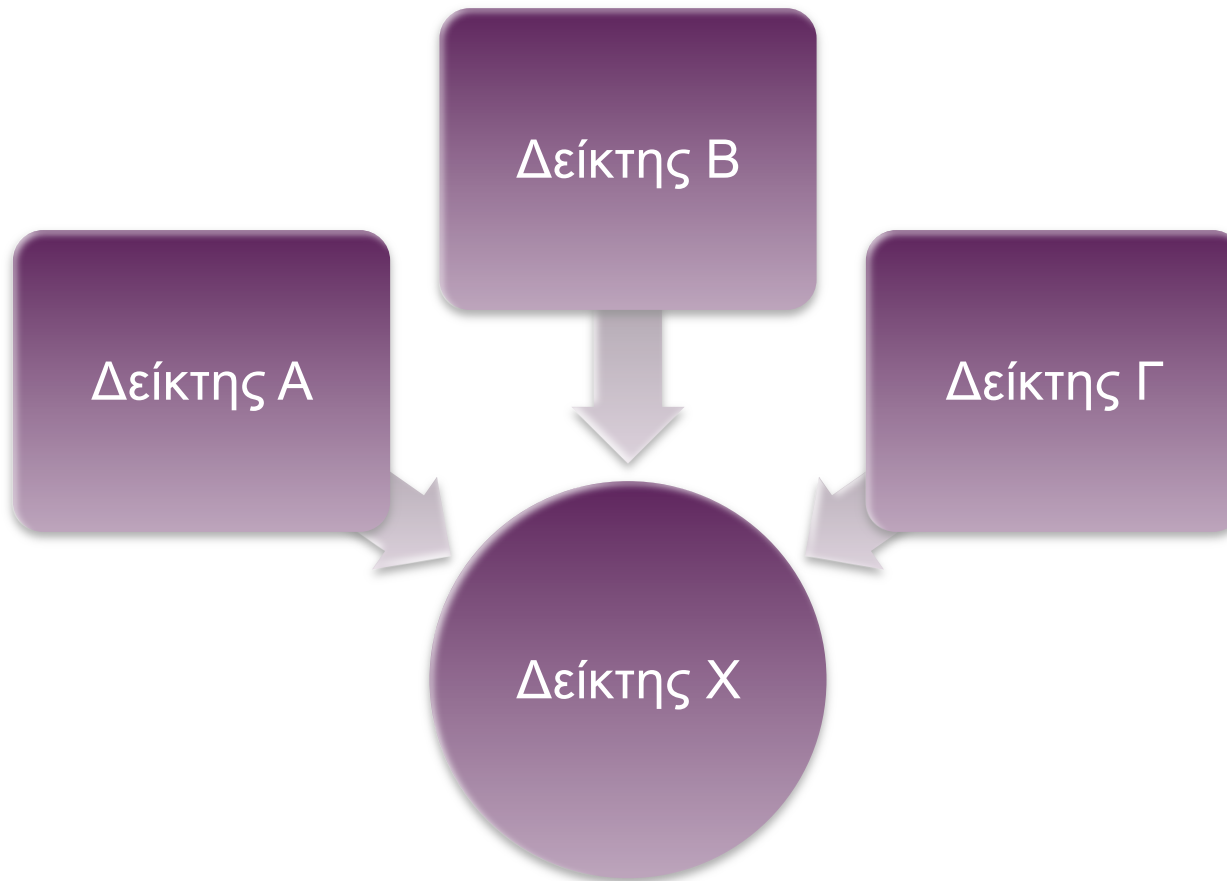
# α. Περιγραφικοί δείκτες



# Δείκτης Διαχείρισης Ταλέντων



## β. Συσχετισμοί δεικτών



# Συσχετισμοί δεικτών

**Θέμα: Δέσμευση εργαζομένων**

## Κύριος δείκτης

- Δείκτης ικανοποίησης

## Σχετικοί δείκτες

- Δείκτης ικανοποίησης από προϊστάμενο
- Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα
- Δείκτης πλάνου ανάπτυξης
- Δείκτης μέσου μισθού

# Συσχετισμοί δεικτών



# Δείκτες πρόβλεψης - Checklist

- Ποια είναι η υπόθεση; Ποιος είναι ο στόχος σας; Τι θέλετε να ανακαλύψετε; Αν είναι απλή και συγκεκριμένη υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας
- Μεταφράστε την υπόθεσή σας σε δείκτες. Υπάρχουν τα δεδομένα; Πως μπορείτε να τα βρείτε;
- Σκεφτείτε την στατιστική τεχνική που σας χρειάζεται. Ζητήστε τη βοήθεια ενός στατιστικού και εξηγήστε το στόχο σας.
- Συλλέξτε τα δεδομένα και επεξεργαστείτε τα αποτελέσματα.
- Σκεφτείτε την πρακτική χρήση των δεδομένων. Υπάρχει ικανή στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα ώστε να λάβουμε αποφάσεις με ασφάλεια;

# Συσχετισμός $\neq$ αιτιότητα!





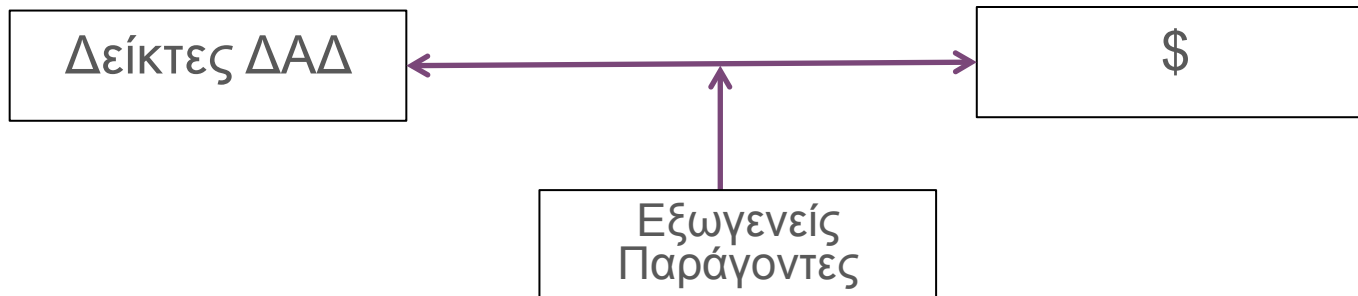
# Πότε πρέπει να εμπιστευόμαστε τους συσχετισμούς;

- Ποιο είναι το μέγεθος της σχέσης; Συνδέονται συστηματικά οι δύο δείκτες;
- Ποια είναι η πιθανότητα να υπάρχουν άλλες ερμηνείες;
- Όσο ισχυρότερη η συσχέτιση, και όσο μικρότερη η πιθανότητα να ισχύουν άλλες ερμηνείες, τότε μπορούμε να δράσουμε με περισσότερη ασφάλεια

# Συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων

Ποσοτικά στοιχεία	Ποιοτικά στοιχεία
Δημογραφικά στοιχεία	Συζητήσεις με προϊστάμενους
Οικονομικά στοιχεία	Συνεντεύξεις αποχώρησης
Έρευνες αγοράς (π.χ. Μισθολογικές έρευνες)	Ποιοτικά στοιχεία από εσωτερικές έρευνες εργαζομένων
Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης	Μελέτες, βιβλιογραφία

# γ. Σχέσεις αιτιότητας - ΔΑΔ & χρηματοοικονομικά αποτελέσματα



# 3. Οδηγός εφαρμογής



# Στόχοι

- Ευθυγράμιση επιχειρησιακής στρατηγικής με στρατηγική ΔΑΔ
- Εντοπισμός κατάλληλων δεικτών
- Αποσαφήνιση του σκοπού μέτρησης και ερμηνείας δεικτών
- Ενίσχυση επιρροής ΔΑΔ
- Συμβολή στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων

Πηγή: CIPD (2011). Using HR metrics for maximum impact. [http://www.cipd.co.uk/binaries/using-hr-metrics-for-maximum-impact\\_2011.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/using-hr-metrics-for-maximum-impact_2011.pdf)

# 4 βήματα

1. Στρατηγικοί Στόχοι
2. Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Δείκτες Μέτρησης
4. Αξιοποίηση Δεικτών

# 1<sup>ο</sup> βήμα – Στρατηγικοί στόχοι

- Καταγραφή και ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας
- Καταγραφή των ενεργειών της Διεύθυνσης ΑΔ που συμβάλουν στην επίτευξη της επιχ. Στρατηγικής

## 2<sup>ο</sup> βήμα – Στόχοι ΔΑΔ

- Καταγραφή και ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων ΔΑΔ
- Πρόσθετοι στόχοι
- Προσδιορισμός απαιτούμενων δραστηριοτήτων / πρωτοβουλιών για την επίτευξη των στόχων



## 3<sup>ο</sup> βήμα – Επιλογή Δεικτών

- Επιλογή κατάλληλων δεικτών
- Επιλογή δεικτών από όλες τις κατηγορίες
- Δεν είναι απαραίτητο ο δείκτης να αφορά τη σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (π.χ. ROI)
- Απαιτούμενες πληροφορίες

# 4<sup>ο</sup> βήμα – Αξιοποίηση δεικτών

- Αποδέκτες πληροφοριών
- Επικοινωνία δεικτών
- Τρόποι επικοινωνίας αποτελεσμάτων

# Διάλειμμα



# Δημιουργία πλάνου δράσης

- Στόχος – Δημιουργία πλάνου δράσης αξιοποίησης δεικτών
- Σκεφτείτε τη λογική και τις κύριες ενότητες του οδηγού (Δεν είναι απαραίτητο να τον χρησιμοποιήσετε αυτούσιο)
- Συζητήστε το πλάνο με στελέχη της Διεύθυνσης ΑΔ και με συναδέλφους από τμήματα που θα είναι παραλήπτες της πληροφορίας
- Σκέφτετε πλάνο αξιοποίησης των δεικτών σε ένα τρέχων έργο
- Ομαδικές συζητήσεις & feedback

«Οι εταιρείες οι οποίες βρίσκονται στις υψηλότερες θέσεις στον κλάδο τους αναφορικά με την αξιοποίηση δεικτών είναι κατά 5% περισσότερο παραγωγικές και έχουν 6% υψηλότερη κερδοφορία»

Πηγή: McAfee and Brynjolfsson (2012)

# Ευχαριστώ πολύ!

