



# 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

- ✓ Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)
- ✓ Google Project Oxygen – Περίπτωση Μελέτης
- ✓ Μελέτη περίπτωσης: Αντωνία Μαύρου, HR Director Greece and Cyprus, Leroy Merlin
- ✓ Μελέτη Περίπτωσης: Μανώλης Θεοδωράκης, HR Director, Toyota Hellas
- ✓ Η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου - Process Value Analysis
- ✓ Ομαδικές συζητήσεις - Πλάνα δράσης
- ✓ Αρχές μέτρησης & Συμπεράσματα

# 1. Συγκριτική αξιολόγηση



# Συγκριτική αξιολόγηση

<sup>1</sup>bench·mark *noun* \ˈbench-, märk

Σημείο αναφοράς, ορόσημο, κριτήριο αξιολόγησης

<sup>1</sup>bench·mark *noun* \ˈbench-, märk

α. Κάτι το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της ποιότητας ή του επιπέδου άλλων, παρόμοιων πραγμάτων

β. Κάτι το οποίο χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς με το οποίο άλλοι μπορούν να συγκριθούν ή να αξιολογηθούν

# Είδη συγκριτικής αξιολόγησης

## Εσωτερική

## Εξωτερική

- Ιστορική  
Επιχειρησακές
- Μονάδες / Διευθύνσεις,  
Τμήματα
- Ομάδες εργαζομένων

- Ανταγωνιστές
- Κλάδος
- Μέγεθος
- Ρυθμός Ανάπτυξης
- Χώρα

## Ιστορική

Απόδοση Νεοπροσληφθέντων	2012	2013	2014
Εταιρικός μέσος όρος	75%	80%	85%

## Σύγκριση επιχ. μονάδων / τμημάτων

Απόδοση Νεοπροσληφθέντων	2012	2013	2014
A Κατάστημα / Διεύθυνση	70%	75%	80%
B Κατάστημα / Διεύθυνση	80%	85%	90%

## Σύγκριση ομάδων εργαζομένων

Απόδοση Νεοπροσληφθέντων	2012	2013	2014
Πωλητές	70%	75%	80%
Υπάλληλοι εξυπηρέτησης	75%	80%	85%
Υπάλληλοι υποστήριξης	80%	85%	90%

# Εσωτερική Αξιολόγηση

- ✓ Κατανόηση δεδομένων & του πλαισίου
  - ✓ Διαθεσιμότητα στοιχείων (;)
  - ✓ Δυνατότητα συσχετισμών
  - ✓ Αναγνώριση δυνατών σημείων / σημείων προς βελτίωση
  - ✓ Δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με καλές πρακτικές
  - ✓ Δυνατότητα λήψης στοχευμένων αποφάσεων και μέτρων
- 
- ✗ Εσωστρέφεια
  - ✗ Έλλειψη κατανόησης ανταγωνισμού

# Εξωτερική Αξιολόγηση

- ✓ Επίγνωση των τάσεων σε κλάδους / γεωγραφικές περιοχές
- ✓ Αναγνώριση των κύριων αλλαγών (πχ. Μειωση μισθολογικού κόστους, αύξηση διαθεσιμότητας ΑΔ)
- ✗ Δεν είναι αυτονόητες οι αιτίες που οδηγούν στις τάσεις / αλλαγές
- ✗ Αξιοπιστία συγκρίσεων – παραπλανητικές ενδείξεις
- ✗ Διαθεσιμότητα δεδομένων (;)



## Πώς συγκρινόμαστε σε σχέση με τους άλλους;

Εκπαιδευτικές δαπάνες (€)	2012	2013	2014
Εταιρεία Α	100,000	120,000	130,000
Κλάδος	120,000	130,000	140,000
Ελλάδα	90,000	100,000	110,000
Εταιρείες >100 εργαζόμενους	140,000	150,000	160,000

- ? Ποια κόστη υπολογίζονται; (π.χ. Συνέδρια, εκπαίδευση στελεχών, coaching, κεντρικές δαπάνες)
- ? Ποια είναι τα ποσοστά αποχώρησης εργαζομένων στους οργανισμούς;
- ? Ποιο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που εργάζεται με βραχυπρόθεσμες ή εποχιακές συμβάσεις;
- ? Ποια είναι η εκπαιδευτική δαπάνη στις επιμέρους μονάδες των εταιρειών; (π.χ. Παραγωγή, διοίκηση, τεχνολογία, μάρκετινγκ)

# Συμπεράσματα

- ❖ Καλύτερα να έχουμε εξωτερικά σημεία αναφοράς από το να βασιζόμαστε μόνο σε εσωτερικές συγκρίσεις
- ❖ Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μία πολύπλοκη διαδικασία. Μη συγκρίσιμα στοιχεία μπορούν να μας οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα
- ❖ Χρειάζεται εις βάθος κατανόηση των εταιρειών του δείγματος για την ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων

## 2. Google – Project Oxygen



Πηγή:

Garvin, D. (2013). How Google proved management matters. Harvard Business Review, Dec.  
<http://hbr.org/video/2761856636001/how-google-proved-management-matters>

# Είναι σημαντικός ο ρόλος των προϊσταμένων ή όχι;

1. Σύγκριση του καλύτερου 25% με το χαμηλότερο 25%
  - Συσχετισμοί ικανοποίησης με προϊστάμενους με σειρά δεικτών (π.χ. απόδοση ομάδας, δείκτες αποχώρησης)
  - Παρόμοια αποτελέσματα
2. Χρήση ανώτερων στατιστικών αναλύσεων (multivariate statistical analysis)
  - Οι προϊστάμενοι με τα υψηλότερα σκορ είχαν
    - Χαμηλότερα ποσοστά αποχωρήσεων υφισταμένων
    - Περισσότερο ικανοποιημένους υφισταμένους (παρακίνηση, καινοτομία, προσωπική ανάπτυξη)
  - Η παραμονή στην εταιρεία συνδεόταν περισσότερο με το ρόλο του προϊσταμένου από ότι με άλλους παράγοντες (απόδοση, χρόνια προϋπηρεσίας κλπ)

# Τι κάνουν οι αποτελεσματικότεροι προϊστάμενοι στη Google;

1. Μέθοδος: Συνεντεύξεις (Double – Blind)
2. Αποτελέσματα
  - Είναι καλός coach
  - Ενδυναμώνει την ομάδα (no micromanagement)
  - Ενδιαφέρεται και νοιάζεται για την επιτυχία και την προσωπική ευμάρεια των μελών
  - Είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός
  - Επικοινωνεί αποτελεσματικά (ακούει και μοιράζεται πληροφορίες)
  - Βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη
  - Έχει ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική για την ομάδα
  - Διαθέτει τεχνικές γνώσεις που τον βοηθούν να συμβουλέψει την ομάδα

# Μελέτη περίπτωσης

- 1. Η αφετηρία ήταν ένα πρόβλημα / στόχος (hypothesis-driven)**
- 2. Επένδυση (3 υψηλά καταρτισμένοι εργαζόμενοι, πολυετές πρόγραμμα)**
- 3. Συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων (συνεντεύξεις αποχώρησης, διοίκηση απόδοσης, έρευνα ικανοποίησης)**
- 4. Συνεργασία με άλλα τμήματα για τη συλλογή δεδομένων**
- 5. Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση**
- 6. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων**
- 7. Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων μέσω πολιτικών ΑΔ**

# 3. Η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου



# Στόχος

Πώς μπορούμε να αναδείξουμε τη συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μία διαδικασία;

## Process Value Analysis



# Η μεθοδολογία – Process Value Analysis

1. Ανάλυση παρούσας κατάστασης
2. Παρέμβαση
3. Επίδραση
4. Αξία

# Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

1. Ποιο είναι το πρόβλημα; Υπηρεσία, ποιότητα, παραγωγικότητα;
2. Ποιο είναι το τρέχον επίπεδο απόδοσης;
3. Ποιες είναι οι συνέπειες στα αποτελέσματα / στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
4. Ποιες είναι οι κρίσιμες διαδικασίες στη συγκεκριμένη κατάσταση;

# Παρέμβαση

1. Ποια είναι η πηγή του προβλήματος; (πχ. Εξοπλισμός, άνθρωποι, διαδικασίες)
2. Αν είναι οι άνθρωποι ή οι διαδικασίες, ποια είναι η καλύτερη λύση;
3. Περιγράψτε μια λύση, ένα σχέδιο, και δράστε

# Αποτέλεσμα

1. Άλλαξε το αποτέλεσμα;
2. Πόση αλλαγή συντελέστηκε; (Κόστος, Χρόνος, Ποσότητα, Ποιότητα, Λάθη, Ανθρώπινες Αντιδράσεις)
3. Τι προκάλεσε την αλλαγή; Οι δράσεις μας ή εξωγενείς παράγοντες

# Αξία

1. Ποια είναι τα αποτελέσματα της αλλαγής σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες;
  - Επίπεδο υπηρεσιών
  - Ποιότητα
  - Παραγωγικότητα
  - Πωλήσεις
  - Περιθώρια κέρδους
  - Ικανοποίηση πελατών

# Παράδειγμα

## 1. Παρούσα Κατάσταση:

- **Πρόβλημα:** Απαιτούμενος χρόνος για την επιστροφή επιδιορθωμένων προϊόντων
- **Απόδοση / Αποτελέσματα:**
  - Χρόνος που απαιτείται για την επικοινωνία με τον πελάτη
  - Χρόνος που απαιτείται για την επιδιόρθωση (μέσος όρος)
  - % παραγγελιών που επιδιορθώνονται εγκαίρως
- **Συνέπειες:**
  - Δυσαρέσκεια πελατών
  - Απώλεια πελατών
- **Διαδικασίες:**
  - Επικοινωνία του τμήματος εξυπηρέτησης με το πελάτες
  - Επικοινωνία τμήματος εξυπηρέτησης με το τεχνικό τμήμα
  - Παραλαβή και έλεγχος προϊόντος
  - Παραγγελία υλικών

# Παράδειγμα

## 2. Παρέμβαση:

- **Πηγή του προβλήματος:** Καθυστέρηση στην επικοινωνία του τμήματος εξυπηρέτησης με το τεχνικό τμήμα
- **Προτεινόμενες λύσεις:**
  - Εκπαίδευση εργαζομένων τμήματος εξυπηρέτηση πελατών
  - Στοχοθέτηση εργαζομένων τμήματος εξυπηρέτησης
- **Επιλογή λύσης:**
  - Εκπαίδευση εργαζομένων τμήματος εξυπηρέτηση πελατών

# Παράδειγμα

## 3. Αποτέλεσμα:

- **Άλλαξε το αποτέλεσμα;** Ναι / Όχι
- **Πόσο:**
  - Κόστος: Κόστος επιδιόρθωσης
  - Χρόνος: Χρόνος που απαιτείται για την επιστροφή του προϊόντος
  - Ποσότητα: Αριθμός προϊόντων που επιδιορθώθηκαν
  - Ποιότητα: Αριθμός λαθών
  - Ανθρώπινες Αντιδράσεις: Σχέσεις μεταξύ των τμημάτων, αριθμός παραπόνων
- **Τι προκάλεσε την αλλαγή;**
  - Δε σημειώθηκε κάποια άλλη παρέμβαση εκείνη τη χρονική περίοδο



# Παράδειγμα

## 4. Αξία:

- Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών (+5%, 200 πελάτες)
- Αξία διατήρησης ενός πελάτη (1000€)
- ROI προγράμματος εκπαίδευσης

# Συζητήσεις πλάνων δράσης

- Ομαδικές συζητήσεις - feedback
- Κάθε συμμετέχων θα παρουσιάσει περιεκτικά ένα μέρος του πλάνου για την αξιοποίηση των δεικτών (5 λεπτά)
- Περιεχόμενο:
  - Πλάνο δράσης με βάση τη μεθοδολογία CIPD
  - Πλάνο αξιοποίησης δεικτών σε τρέχον έργο
- Ανταλλαγή απόψεων και ιδεών επί του πλάνου
- Χρονική διάρκεια: 10 λεπτά για κάθε συμμετοχή
- Επιλογή ενός πλάνου από κάθε ομάδα και παρουσίαση

# 9 αρχές

1. Άνθρωποι + Πληροφορίες οδηγούν την οικονομία της γνώσης
2. Η Διοίκηση απαιτεί δεδομένα – Τα δεδομένα μας βοηθούν να διοικήσουμε
3. Οι δείκτες ΑΔ μας δείχνουν το πώς, το γιατί, και το που
4. Η εγκυρότητα απαιτεί συνέπεια. Η σταθερότητα προωθεί την εγκυρότητα
5. Η αξία είναι συχνά κρυμμένη. Η ανάλυση αποκαλύπτει το μονοπάτι.
6. Η σύμπτωση ίσως μοιάζει με συσχέτιση, αλλά συχνά είναι απλώς μια σύμπτωση.
7. Η επιτυχία απαιτεί μακροπρόθεσμη αφοσίωση
8. Το κλειδί είναι οι προϊστάμενοι
9. Για να μάθεις το μέλλον, μελέτησε το παρελθόν – αλλά μην το ζήσεις δεύτερη φορά

# Συγχαρητήρια!



# Ευχαριστώ πολύ!

