



HR Metrics

ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

HR METRICS

Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις



Δρ. Όλγα Επιτροπάκη, Αριστοτέλης Αλεξόπουλος

Μία έρευνα του



Business *unusual*

at The American College of Greece

Με την υποστήριξη της



Συνεργάτης Επικοινωνίας



Υπό την Αιγίδα



Περιεχόμενα

A. Εισαγωγή.....	1
B. Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics): Τι είναι;.....	2
Γ. Έρευνα χρήσης Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
Γ.1. Χρήση Δεικτών.....	7
Γ.1.I. Επιλογή – Πρόσληψη.....	7
Γ.1.II. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη.....	9
Γ.1.III. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα.....	10
Γ.1.IV. Ικανοποίηση – Διατήρηση.....	11
Γ.1.V. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων.....	12
Γ.1.VI. Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος ΔΑΔ.....	13
Γ.2 Στοιχεία Δεικτών.....	14
Δ. Συμπεράσματα.....	23

A. Εισαγωγή

Η σημασία των HR Metrics (στα ελληνικά: Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή απλώς Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού), ως παράγοντες έγκυρης πληροφόρησης και οδηγούς λήψης εμπειριστατωμένων αποφάσεων, αυξάνεται διαρκώς σε διεθνές επίπεδο. Κατά γενική ομολογία, αποτελούν έναν εξαιρετικά αξιόπιστο εργαλείο που μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και εφαρμογή πολιτικών σχετικών με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η παρούσα κρίση τονίζει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό τη σημασία τέτοιων εργαλείων καθώς οι ανάγκες για αποτελεσματικότητα, μείωση κόστους, στρατηγικό ρόλο και ανάληψη ευθύνης (accountability) από την πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) εντείνονται. Βέβαια, το ενδιαφέρον για δείκτες και τρόπους μέτρησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν είναι κάτι καινούριο. Ως πρώτες τέτοιες προσπάθειες θα μπορούσαμε να καταχωρήσουμε το επιστημονικό μάνατζμεντ του Frederick Taylor (1911) ενώ καταλυτική υπήρξε η συνεισφορά του Jac Fitz-enz και του Saratoga Institute με το βιβλίο «How to Measure Human Resources Management» (1984) που έθεσαν πραγματικά τις βάσεις για μια συστηματική αποτύπωση δεικτών και μέτρων αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου παράγοντα. Από τότε μέχρι σήμερα υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία και αναφορές συμβουλευτικών εταιρειών (κυρίως στις ΗΠΑ και τη Μ. Βρετανία) που καταδεικνύουν την πρακτική σημασία της συστηματικής μέτρησης της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στα αποτελέσματα του οργανισμού (π.χ., Deloitte, 2011¹; Huselid, 1995²; Schneider, 2006³; Weiss et al., 2004⁴) Τι συμβαίνει όμως στην Ελλάδα; Ποια είναι η ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά στα HR Metrics; Το ALBA Graduate Business School at The American College of Greece, σε συνεργασία και με την υποστήριξη της Eurobank Business Services, υλοποίησε μία από τις πρώτες σημαντικές προσπάθειες αποτύπωσης της υπάρχουσας κατάστασης και προώθησης της χρήσης των δεικτών ΔΑΔ στις ελληνικές επιχειρήσεις. Στα πλαίσια της δράσης αυτής διεξήχθη έρευνα χρήσης δεικτών ΔΑΔ από τις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανώθηκε, με μεγάλη επιτυχία (συμμετοχή άνω των 130 ελλήνων HR μάνατζερ), εκδήλωση παρουσίασης των αποτελεσμάτων της έρευνας και συμβουλευτικής εφαρμογής δεικτών ΔΑΔ (καλά παραδείγματα, εμπόδια εφαρμογής, κ.λπ.). Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου χρήσης HR Metrics από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

¹ Deloitte (2011). Metrics that matter to HR...and how to find them in your systems. Company Report, April.

² Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

³ Schneider, C. (2006). The new Human Capital Metrics. *CFO Human Capital*, 23-27.

⁴ Weiss, D., Knightbridge, G. & Finn, R. (2004). HR Metrics that count: Aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*, 28, 33-38.

B. Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics): Τι είναι;

Οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (για συντομία δείκτες ΔΑΔ ή HR Metrics) είναι ένα εργαλείο μέτρησης, η σημασία και «δημοφιλία» του οποίου αυξάνεται με εντυπωσιακούς ρυθμούς διεθνώς. Και όχι άδικα: η επιστημονική έρευνα αλλά και η ίδια η καθημερινή πρακτική του σύγχρονου μάνατζμεντ έχουν κατατάξει τους δείκτες ΔΑΔ στην κορυφή των απαραίτητων εργαλείων για τη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Τα HR metrics διαμορφώνουν το πλέον πρόσφορο έδαφος για την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση και για την παρακολούθηση, «μέτρηση» και αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος ΔΑΔ της κάθε εταιρείας. Μέσω των HR Metrics μπορεί να πληροφορηθεί η διοίκηση τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της συνεισφοράς των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού. Μέσω αυτών μπορεί επίσης το τμήμα ΔΑΔ να επιδείξει και να «αποδείξει» με αντικειμενικά, «αδιάσειστα» στοιχεία τα αποτελέσματα των ενεργειών του και να κατοχυρώσει το ρόλο του ως «στρατηγικό εταίρο» της ανώτατης διοίκησης (top management).

Οι δείκτες ΔΑΔ χρησιμοποιούν εταιρικά στοιχεία («νούμερα» ή «δεδομένα») και τα μετατρέπουν σε πηγές ουσιαστικής πληροφόρησης, πάντα σε άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των δεικτών είναι ότι μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλες τις εταιρείες ανεξαρτήτως νομικής μορφής, μεγέθους, κλάδου δραστηριοποίησης, κ.λπ., ενώ είναι και σχετικά εύκολοι στην εφαρμογή. Δύο σημεία αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή: (α) η προσεκτική επιλογή των κατάλληλων από τους εκατοντάδες δείκτες που μπορούν να εφαρμοσθούν κατά περίπτωση και, (β) η συνεπής εφαρμογή των δεικτών σε εύρος χρόνου ικανό να παρέχει αξιόπιστα συγκρίσιμα δεδομένα. Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά την πορεία εξέλιξης της από χρόνο σε χρόνο αλλά και να συγκρίνει τον εαυτό της με άλλες «παρόμοιες» επιχειρήσεις (π.χ., επιχειρήσεις ίδιου κλάδου, μεγέθους ή γεωγραφικής περιοχής).

Ως πηγές των απαραίτητων στοιχείων για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών ΔΑΔ μπορούν να χρησιμοποιηθούν: (α) οι οικονομικές καταστάσεις και τα υπόλοιπα στοιχεία τα οποία είναι εκ του νόμου υποχρεωμένος ο κάθε οργανισμός να διατηρεί (κατάσταση μισθοδοσίας προσωπικού, ημέρες αδείας, υπερωρίες, κ.λπ.), και (β) αποτελέσματα εσωτερικών ενεργειών με έμφαση στις έρευνες (έρευνα ικανοποίησης προσωπικού, αποτελέσματα ετήσιας αξιολόγησης, αποτελέσματα τεστ προσωπικότητας, συνεντεύξεις αποχώρησης, κ.λπ.).

Υπάρχουν δύο βασικές αρχές για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας πολιτικής παρακολούθησης δεικτών ΔΑΔ σε οποιαδήποτε επιχείρηση:

- **Η εφαρμογή των κατάλληλων δεικτών (σε ποσότητα και ποιότητα):** η βασική αρχή εδώ είναι το «ουκ εν τω πολλώ το ευ»! Δεν πρέπει να θεωρούμε σε καμία περίπτωση δεδομένο το ότι η εφαρμογή «πολλών» δεικτών θα μας παρέχει και αντίστοιχα «πολλές»

πληροφορίες. Βασικό ρόλο παίζουν η «φύση» της εταιρείας και το είδος των πληροφοριών που η διοίκηση χρειάζεται για την αξιολόγηση των πολιτικών και την κατάρτιση της στρατηγικής του οργανισμού. Προφανώς και δεν υπάρχει ένας μαγικός αριθμός που να δίνει λύση στα προβλήματα κάθε οργανισμού, αλλά θεωρείται ότι ακόμη και μία σειρά 8-12 στρατηγικά επιλεγμένων δεικτών, εφόσον μετριοούνται σωστά και υπεύθυνα, μπορούν να δώσουν την απαραίτητη κρίσιμη πληροφορία στη διοίκηση της εταιρείας.

- **Η συνεργατική προσέγγιση στην επιλογή των κατάλληλων δεικτών:** οι δείκτες ΔΑΔ σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρούνται αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη του τμήματος ΔΑΔ! Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται να παρέχεται εξ αρχής το δικαίωμα της τελικής επιλογής των δεικτών που θα εφαρμοσθούν στην οικονομική διεύθυνση (το τμήμα ανθρωπίνων πόρων προτείνει μία λίστα δεικτών που θα ήταν καλό να εφαρμοσθούν και η οικονομική διεύθυνση επιλέγει ποιοι από αυτούς τους δείκτες μπορούν να εφαρμοσθούν σύμφωνα με τα στοιχεία που παρακολουθεί ο οργανισμός αλλά και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής του λειτουργίας). Η συγκεκριμένη προσέγγιση διασφαλίζει ότι θα εφαρμοσθούν αυτοί οι δείκτες που είναι εφικτό να παρακολουθούνται ικανοποιητικά, αλλά και «δεσμεύει», ως ένα βαθμό, ολόκληρη την εταιρεία στην αξιόπιστη παρακολούθηση των συγκεκριμένων δεικτών.

Οι δείκτες ΔΑΔ μπορούν να χωριστούν σε έξι ευρείες κατηγορίες, ανάλογα με τη δραστηριότητα ΔΑΔ στην οποία εστιάζουν:

1. **Επιλογή – πρόσληψη:** παραδοσιακά αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες του HR και, από τις πιο «ορατές» συνεισφορές του HR στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Βασικό εδώ είναι να μπορούμε να παρακολουθούμε την απόδοση των νέων εργαζομένων (ειδικά σε σχέση με τους ήδη υφιστάμενους) αλλά και τον βαθμό ικανοποίησης των προϊσταμένων από τους νέους συνεργάτες τους.
2. **Εκπαίδευση – ανάπτυξη:** ο τομέας που το τμήμα HR μπορεί να κάνει τη διαφορά για την επιχείρηση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και τα αποτελέσματα της να είναι μετρήσιμα (π.χ., βελτίωση απόδοσης μετά την εκπαίδευση). Και πάλι εδώ κεντρικό ρόλο παίζει η ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων από την εκπαίδευση που λαμβάνουν, η ικανοποίηση των προϊσταμένων από την (ενδεχόμενη) αλλαγή στην απόδοση των υφιστάμενων τους μετά την εκπαίδευση, αλλά και περισσότερο «αντικειμενικά» στοιχεία, όπως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης (πριν και μετά την εκπαίδευση).
3. **Διοίκηση απόδοσης – παραγωγικότητα:** προφανώς το σημαντικότερο σημείο για την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας. Πέρα από τη «μέση» απόδοση ανά εργαζόμενο, είναι χρήσιμο να αναλύουμε και περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά (όπως η διαχρονική μεταβολή της αποδοτικότητας, η απόδοση των «καλών» εργαζομένων σε σχέση με τους «αδύνατους» ή η απόδοση ανά τμήμα – μ.ο. βαθμολόγησης εργαζομένων ανά τμήμα από την ανώτατη διοίκηση – ή ανά προϊόν της εταιρείας), αλλά και το κόστος που είχε αυτή η παραγωγικότητα για τον οργανισμό (μισθολογικά και άλλα εργατικά κόστη σε σχέση με αντίστοιχη απόδοση). Επίσης, σε αυτή την ομάδα δεικτών εντάσσεται και η

παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων που είχαν προϋπολογιστικά τεθεί, για την εταιρεία ως σύνολο αλλά και για κάθε εργαζόμενο ατομικά (δείκτης high performers και εργαζομένων μειωμένης απόδοσης), αλλά και η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό (απουσίες από την εργασία, εργατικά ατυχήματα).

4. **Ικανοποίηση – διακράτηση:** αυτό είναι ίσως το πιο σημαντικό πεδίο για το ίδιο το τμήμα ΔΑΔ! Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον οργανισμό, το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους μπορεί να παρακολουθηθεί κυρίως από τα αποτελέσματα της εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού και να αναλυθεί ανά τμήμα, αντικείμενο εργασίας, ιεραρχικό ή μισθολογικό επίπεδο, κ.λπ. Επίσης, χρήσιμα συμπεράσματα μπορεί να αντληθούν από την ανάλυση των στοιχείων αποχωρήσεων (π.χ., ποσοστό αποχωρήσεων λόγω χαμηλής αποζημίωσης) και παραμονής στην εταιρεία (π.χ., χρόνια παραμονής για high performers και εργαζόμενους μειωμένης απόδοσης).
5. **Λειτουργικοί δείκτες τμήματος ΔΑΔ:** ακόμη και το ίδιο το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να «μετράει» και να αξιολογεί την απόδοσή του. Ίσως ο πιο χρήσιμος δείκτης σε αυτή την περίπτωση θα ήταν (εφόσον κάτι τέτοιο είναι πρακτικά εφικτό) το ποσοστό ικανοποίησης των ίδιων των εργαζομένων αλλά και της ανώτατης διοίκησης από το τμήμα ΔΑΔ!
6. **Δημογραφικά στοιχεία προσωπικού:** πάντα είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε τη «διαστρωμάτωση» του οργανισμού και τη διαχρονική της εξέλιξη.

Η σπουδαιότητα λοιπόν σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, των δεικτών ΔΑΔ για το σύγχρονο μάνατζμεντ είναι αναμφιβίβητη. Υπάρχει όμως αξιοποίηση αυτών των εργαλείων από τις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα; Στο καίριο αυτό ερώτημα έρχεται να απαντήσει η παρούσα έρευνα.

Γ. Έρευνα χρήσης Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έρευνα χρήσης Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics) αποτελεί μία πρωτοβουλία του ALBA Graduate Business School at The American College of Greece, η οποία εφαρμόστηκε με την πολύτιμη συμβολή της Eurobank Business Services.

Το βασικό ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο περιελάμβανε τους κυριότερους Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αυτοί αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία και χρησιμοποιούνται στη διεθνή πρακτική. Έτσι, εκτός των άλλων, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελεί και έναν (προφανώς, άτυπο) «οδηγό» εφαρμογής των δεικτών ΔΑΔ σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, καθώς περιλαμβάνει όλους τους βασικούς δείκτες που μπορούν να παρακολουθήσουν και να παρουσιάσουν την εικόνα της επιχείρησης. Συνολικά στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονταν 68 δείκτες ΔΑΔ, χωρισμένοι σε έξι γενικές κατηγορίες:

- I. Επιλογή – Πρόσληψη: 10 δείκτες.
- II. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη: 7 δείκτες.
- III. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα: 20 δείκτες.
- IV. Ικανοποίηση – Διατήρηση: 12 δείκτες.
- V. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων: 11 δείκτες.
- VI. Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος ΔΑΔ: 8 δείκτες.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 10 ερωτήσεις σχετικά με τα στοιχεία της εταιρείας και του στελέχους που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο.

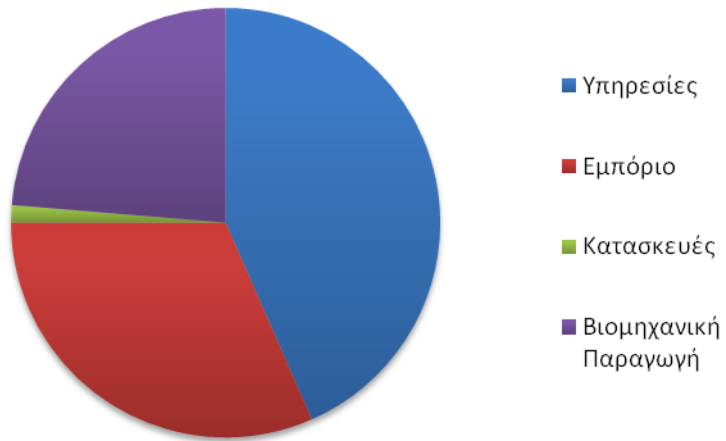
Το ερωτηματολόγιο ήταν έτσι δομημένο ώστε να διερευνήσει δύο βασικά χαρακτηριστικά των δεικτών ΔΑΔ στην ελληνική πραγματικότητα:

- Το βαθμό χρήσης των δεικτών από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Υπήρχε η δυνατότητα της επιλογής «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» ως απάντηση στην ερώτηση «Μετράτε συστηματικά αυτόν τον δείκτη;».
- Τη συγκέντρωση αριθμητικών δεδομένων για κάθε δείκτη. Εδώ οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να εισαγάγουν τα στοιχεία του οργανισμού τους τα οποία αντιστοιχούσαν στον κάθε δείκτη («Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή σε απόλυτους αριθμούς»).

Το πλήρες ερωτηματολόγιο, όπως ακριβώς αυτό χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1.

Η έρευνα διεξήχθη το χρονικό διάστημα Ιούνιος – Δεκέμβριος 2012. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του ALBA Graduate Business School και οι ενδιαφερόμενοι είχαν τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής πρόσβασης, συμπλήρωσης και υποβολής του ερωτηματολογίου. Επίσης, μπορούσαν να ανακτήσουν το ερωτηματολόγιο σε μορφή αρχείου PDF, να το

εκτυπώσουν, να το συμπληρώσουν γραπτώς και να το υποβάλουν μέσω φαξ. Συνολικά 76 ελληνικές εταιρείες και οργανισμοί συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο: 33 εταιρείες παροχής υπηρεσιών (43,42%), 24 εταιρείες του κλάδου του εμπορίου(31,58%), 18 βιομηχανίες (23,68%) και 1 από τον κλάδο των κατασκευών (1,32%).



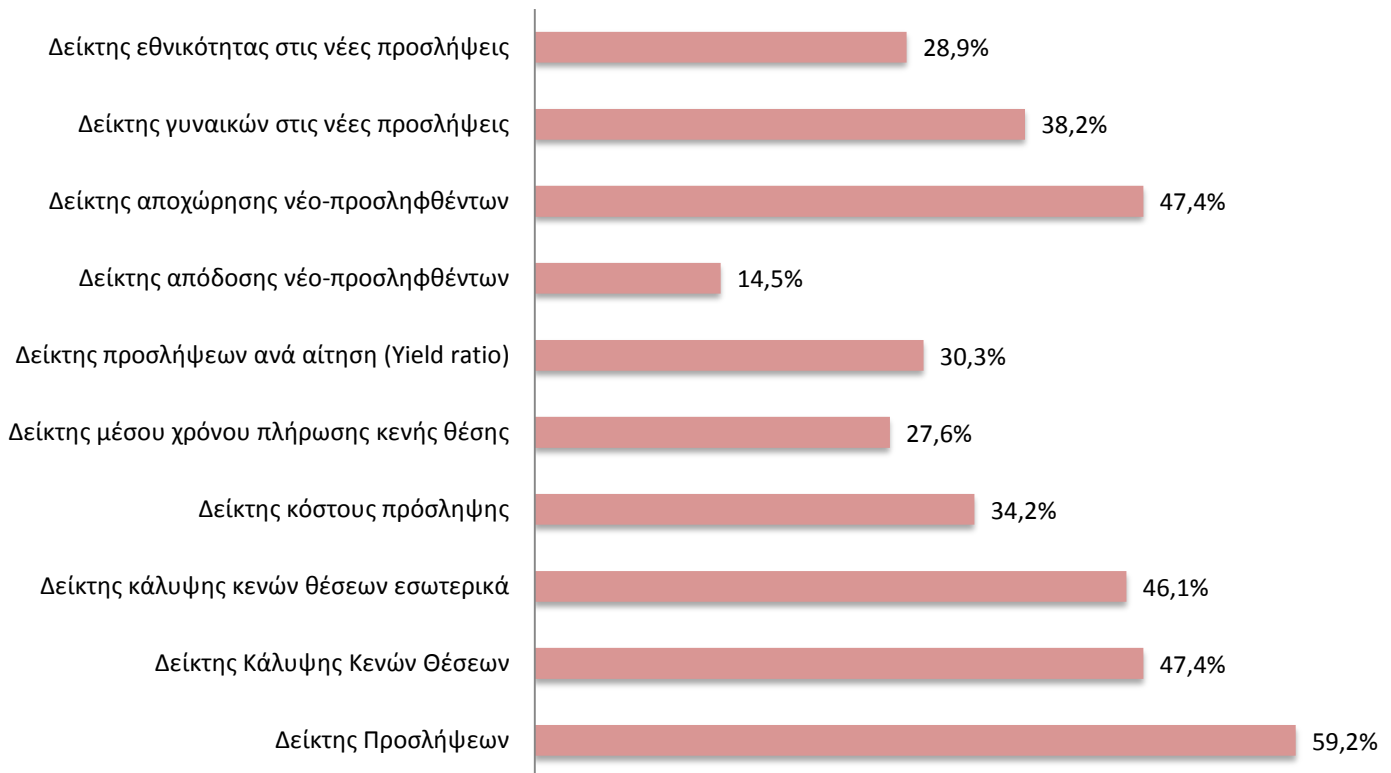
Σχήμα 1. Συμμετοχή – σύνολο απαντήσεων: 76

Γ.1. Χρήση Δεικτών

Ακολουθεί η παρουσίαση, ανά κατηγορία, των αποτελεσμάτων χρήσης των δεικτών στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Γ.1.1. Επιλογή – Πρόσληψη

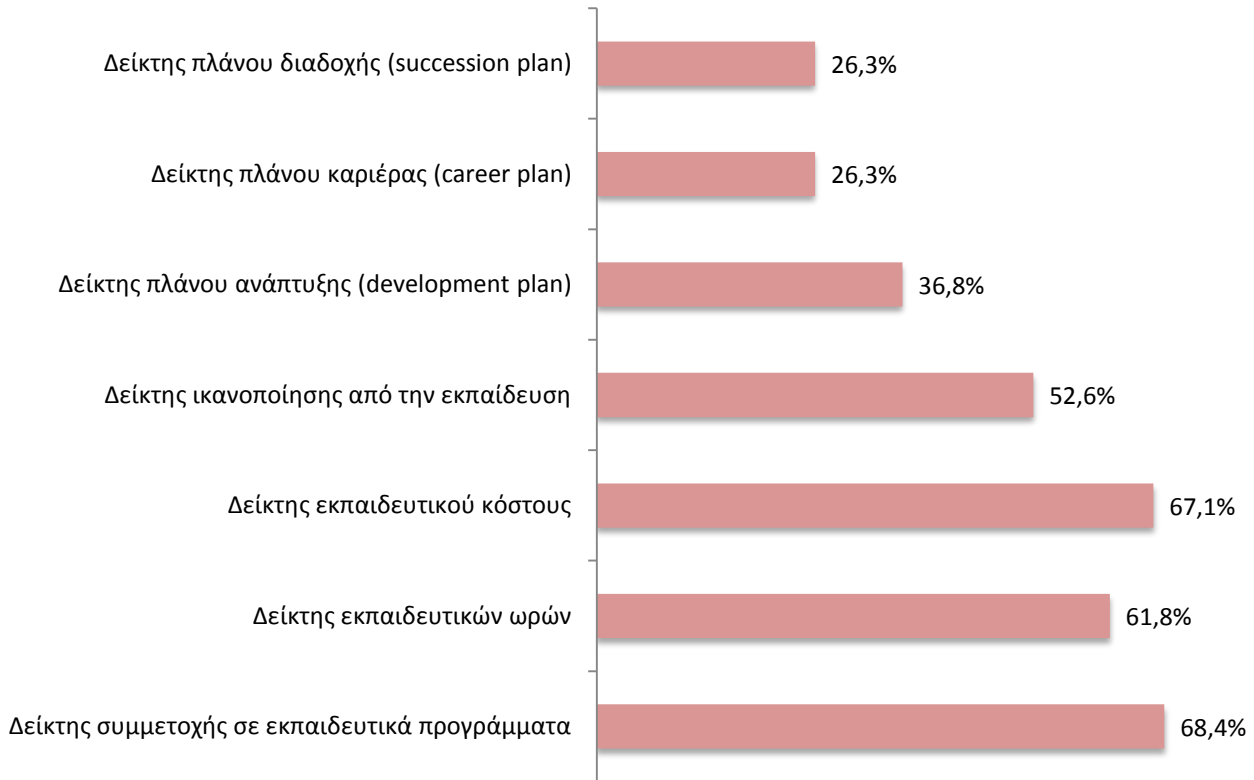
Χρήση Δεικτών Επιλογή - Πρόσληψη



Εντύπωση σε αυτή την κατηγορία προκαλούν τα γενικότερα χαμηλά ποσοστά χρήσης όλων των δεικτών της συγκεκριμένης ομάδας. Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια από τις πιο νευραλγικές δραστηριότητες της ΔΑΔ με άμεσες επιπτώσεις για την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και σε άμεση συνάρτηση με θέματα διαχείρισης ταλέντου. Η απουσία λοιπόν συστηματικής καταγραφής δεικτών σχετικών με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα είναι ανησυχητική.

Η γενική εικόνα είναι ότι οι ελληνικές εταιρείες ενδιαφέρονται κυρίως για τα βασικά ποσοτικά στοιχεία των προσλήψεων («πόσους» προσλαμβάνουν). Εντύπωση προκαλεί η σχετικά υψηλή χρήση του δείκτη παρακολούθησης της αποχώρησης των νέο-προσληφθέντων – ίσως ακόμη ένα σημάδι των καιρών! Αντίθετα, στοιχεία όπως το κόστος και η χρονική διάρκεια της πρόσληψης, αλλά ακόμη και αυτή η ίδια η απόδοση των νέο-προσληφθέντων, φαίνεται να απασχολούν λιγότερο τους Έλληνες HR managers.

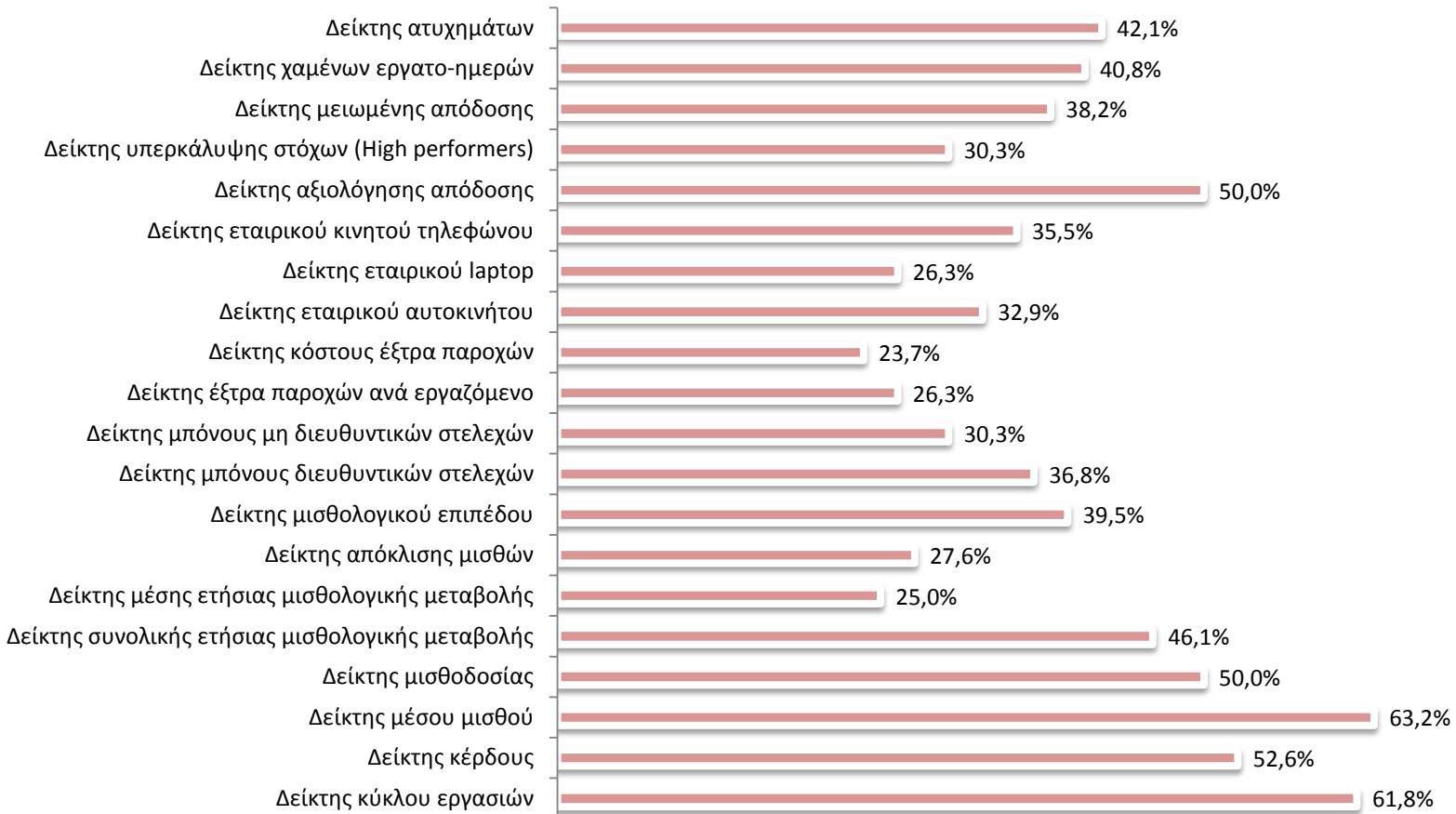
Χρήση Δεικτών Εκπαίδευση - Ανάπτυξη



Εδώ τα πράγματα, όσον αφορά τη χρήση τουλάχιστον, φαίνονται σίγουρα καλύτερα: οι δείκτες εκπαίδευσης αναδεικνύονται στους πιο δημοφιλείς – συνολικά – δείκτες της έρευνας. Ωστόσο, η προσέγγιση εμφανίζεται αρκετά αποσπασματική (απλή «παρακολούθηση» της εκπαίδευσης) και δεν ακουμπά θέματα ουσιαστικής ανάπτυξης της καριέρας των εργαζόμενων (χαμηλή χρήση δεικτών παρακολούθησης πλάνων ανάπτυξης, καριέρας και διαδοχής). Φυσικά, τα χαμηλά σχετικά ποσοστά, πιθανότατα, αντανακλούν και τα χαμηλά ποσοστά εφαρμογής αντίστοιχων προγραμμάτων ολιστικής ανάπτυξης καριέρας εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις (σύμφωνα με τη λογική αρχή ότι «για να έχεις το ενδιαφέρον να παρακολουθήσεις την εξέλιξη κάποιου μέτρου, πρέπει, καταρχήν, να το εφαρμόζεις!»).

Γ.1.III. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα

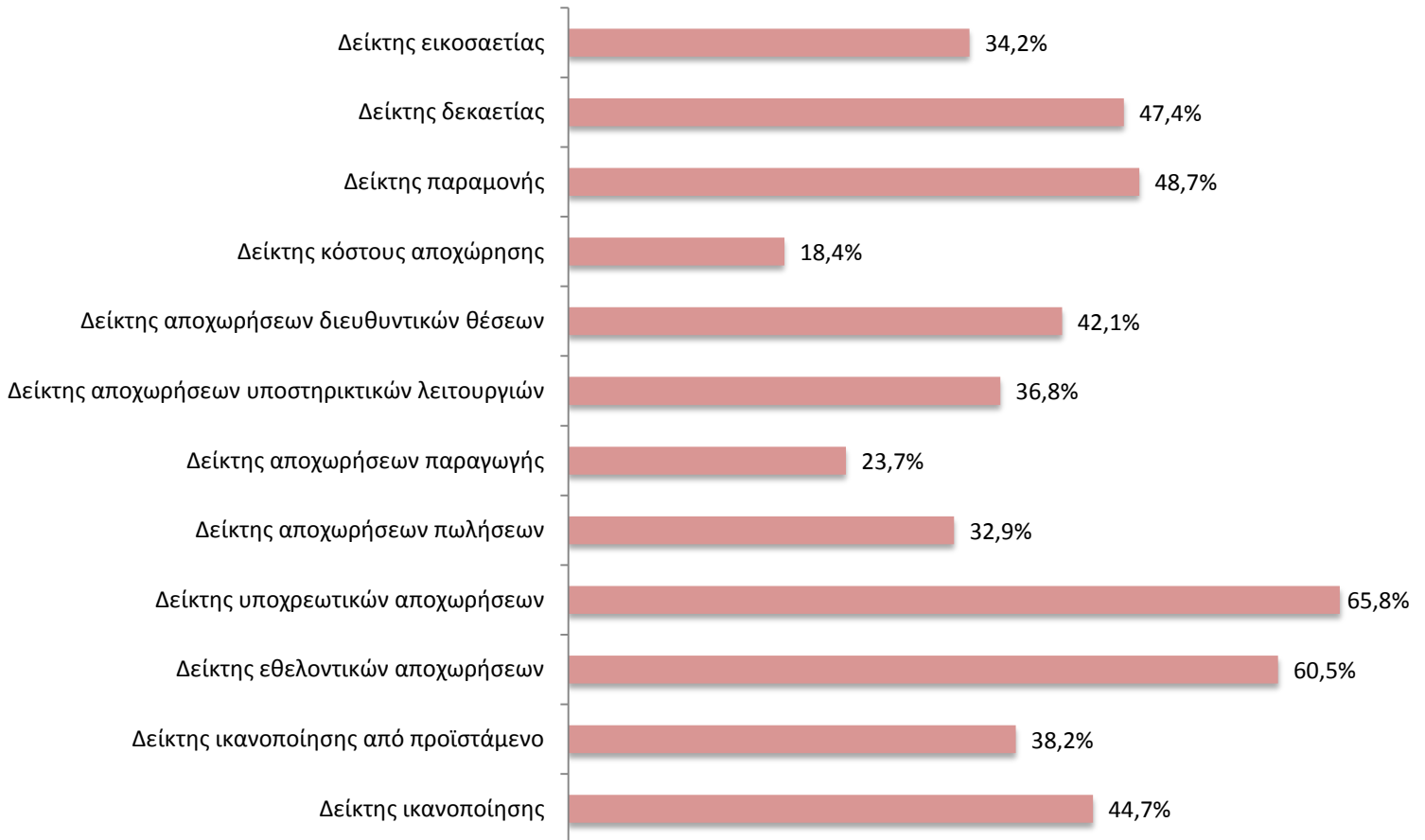
Χρήση Δεικτών Διοίκηση Απόδοσης - Παραγωγικότητα



Πρόκειται για την πολυπληθέστερη ομάδα δεικτών. Ωστόσο, και εδώ η εικόνα εμφανίζεται ανάλογη: οι ελληνικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για κάποια ελάχιστα «βασικά» στοιχεία απόδοσης (μέσος μισθός, έσοδα ή κέρδη σε σχέση με μισθολογικό κόστος), αλλά αποφεύγουν να εμβαθύνουν σε περισσότερο ποιοτικά στοιχεία, όπως η ετήσια μισθολογική μεταβολή, η απόκλιση μισθών ενδο-εταιρικά ή η παρακολούθηση της απόδοσης των «καλύτερων» εργαζομένων (high performers). Και φυσικά, πιθανότατα ισχύει και εδώ το ότι για να έχεις ενδιαφέρον να παρακολουθήσεις κάτι, πρέπει πρώτα να το εφαρμόζεις (π.χ., χαμηλά ποσοστά παρακολούθησης δεικτών «έξτρα» παροχών)!

Γ.1.IV. Ικανοποίηση – Διατήρηση

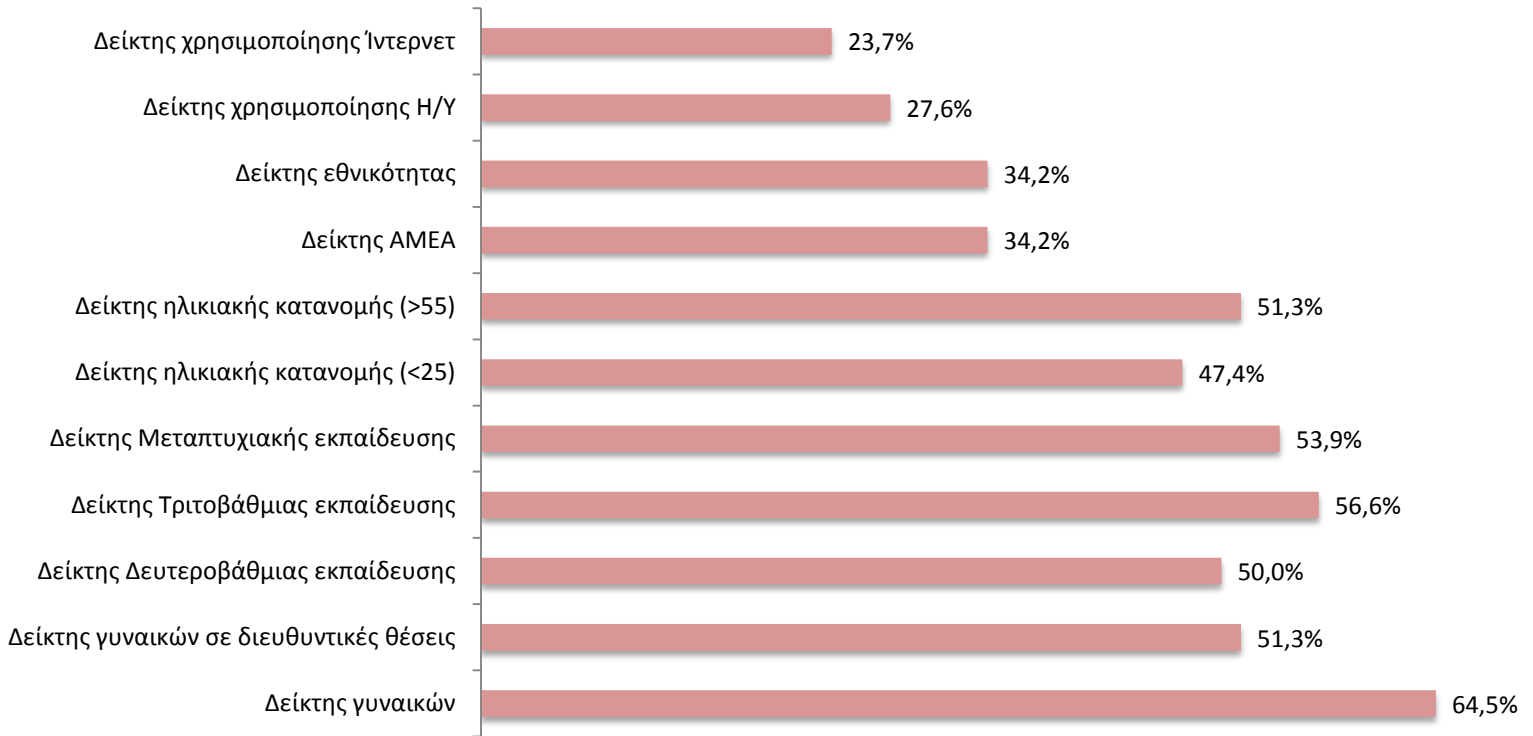
Χρήση Δεικτών Ικανοποίηση - Διατήρηση



Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει δύο από τους πιο δημοφιλείς, συνολικά, δείκτες της έρευνας, ωστόσο η εικόνα δεν μπορεί παρά να αφήνει μια δυσάρεστη «γεύση»: οι δείκτες αυτοί αφορούν τις αποχωρήσεις (εθελοντικές και υποχρεωτικές). Φυσικά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν – δικαίως – και ως «σημεία των καιρών». Αντίθετα, χαμηλότερα ποσοστά χρήσης εμφανίζουν οι δείκτες ικανοποίησης και παραμονής. Εντύπωση προκαλεί και το χαμηλό ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων για το κόστος που προσθέτει η κάθε αποχώρηση στο συνολικό κόστος λειτουργίας του οργανισμού.

Γ.1.V. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

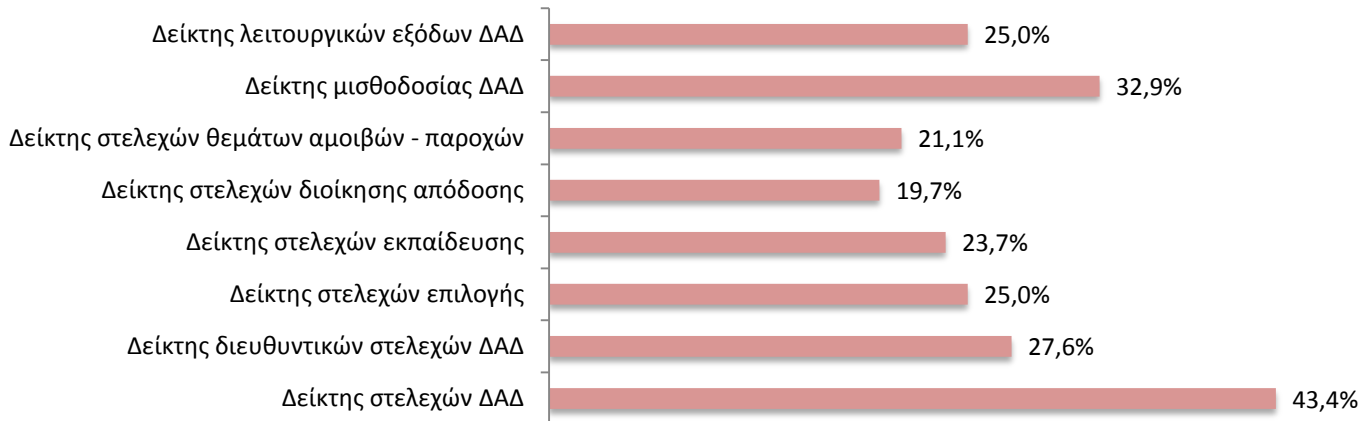
Χρήση Δεικτών Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων



Το ενθαρρυντικό στη συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται αρκετά ευαισθητοποιημένες σχετικά με την παρουσία των γυναικών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, ενδιαφέρονται για την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων τους. Αντίθετα, χαμηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά ενδιαφέροντος για άλλες ειδικότερες κατηγορίες εργαζομένων, όπως τα ΑΜΕΑ ή οι διαφορετικές εθνικότητες.

Γ.1.VI. Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος ΔΑΔ

Χρήση Δεικτών Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος ΔΑΔ



Σίγουρα εντύπωση προκαλεί το χαμηλό ενδιαφέρον των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να παρακολουθήσουν τα, έστω και βασικά στοιχεία, του «οίκου» τους. Αισθητά λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις που απάντησαν στην έρευνα ενδιαφέρονται να γνωρίζουν έστω και την ελάχιστη πληροφορία της αναλογίας των εργαζόμενων που «υπηρετεί» το κάθε στέλεχος του τμήματος ΔΑΔ (Δείκτης στελεχών ΔΑΔ)!

Γ.2 Στοιχεία Δεικτών

Αν και ο βασικός στόχος της έρευνας ήταν η αποτύπωση του βαθμού χρήσης των HR Metrics από τις ελληνικές επιχειρήσεις, ωστόσο κατέστη δυνατή η συγκέντρωση περιορισμένου εύρους πληροφοριών για τα αριθμητικά δεδομένα («στοιχεία») των δεικτών στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Τα παραθέτουμε συγκεντρωτικά στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζοντας, για τον κάθε δείκτη, τον αριθμό των απαντήσεων, τον μέσο όρο και το εύρος των τιμών. Παρά την περιορισμένη τους αξία για τη διατύπωση ασφαλών επιστημονικών συμπερασμάτων (λόγω του μικρού αριθμού απαντήσεων ανά κλάδο, η οποία, εκτός των άλλων πιθανών προβλημάτων, προκαλεί την εμφάνιση κάποιων ακραίων τιμών σε συγκεκριμένους δείκτες), εκτιμούμε ότι – σε συνδυασμό με την αναλυτική παρουσίαση των δεικτών – μπορούν να αποτελέσουν ένα ασφαλές πρώτο βήμα για τις ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια σχεδιασμού και εφαρμογής ενός «δικού τους» συστήματος HR Metrics.

I. Επιλογή – Πρόσληψη

	Δείκτης προσλήψεων	Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων	Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά	Δείκτης κόστους πρόσληψης	Δείκτης μέσου χρόνου πλήρωσης κενής θέσης	Δείκτης προσλήψεων ανά αίτηση (Yield ratio)	Δείκτης απόδοσης νέο- προσληφθέντων	Δείκτης αποχώρησης νέο- προσληφθέντων	Δείκτης γυναικών στις νέες προσλήψεις	Δείκτης εθνικότητας στις νέες προσλήψεις
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ										
Απαντήσεις	36	31	21	21	21	24	14	16	27	11
Μέσος Όρος	9,99%	9,71%	32,16%	554	19	3,76%	105,82%	20,06%	42,92%	7,55%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ										
Απαντήσεις	13	12	6	9	9	10	5	8	10	3
Μέσος Όρος	10,78%	12,39%	46,54%	247	16	5,78%	129,62%	23,47%	54,35%	2,64%
Μέγιστη Τιμή	33,33%	33,33%	88,24%	493	28	33,33%	150,00%	66,67%	78,43%	4,20%
Ελάχιστη Τιμή	2,26%	2,08%	13,64%	21	6	0,29%	108,33%	1,61%	28,57%	1,77%
ΕΜΠΟΡΙΟ										
Απαντήσεις	13	10	7	7	8	10	6	6	10	6
Μέσος Όρος	12,17%	10,84%	26,91%	682	13	2,08%	88,43%	17,61%	43,27%	10,14%
Μέγιστη Τιμή	26,97%	28,98%	60,00%	3.601	33	8,54%	112,50%	49,72%	65,97%	38,83%
Ελάχιστη Τιμή	1,18%	0,59%	0,40%	1	1	0,10%	66,67%	4,63%	14,29%	1,54%
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ										
Απαντήσεις	10	9	8	5	4	4	3	2	7	2
Μέσος Όρος	6,12%	4,90%	25,97%	926	38	2,92%	100,92%	13,73%	26,08%	7,10%
Μέγιστη Τιμή	14,89%	13,36%	90,79%	3.500	67	10,00%	127,45%	20,51%	50,00%	12,82%
Ελάχιστη Τιμή	0,11%	0,06%	1,06%	3	6	0,16%	73,68%	6,94%	5,88%	1,39%

II. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

	Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών	Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους	Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση	Δείκτης πλάνου ανάπτυξης (development plan)	Δείκτης πλάνου καριέρας (career plan)	Δείκτης πλάνου διαδοχής (succession plan)
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ							
Απαντήσεις	33	32	33	25	28	14	16
Μέσος Όρος	59,70%	13,9	413,4	79,17%	57,64%	36,11%	14,65%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ							
Απαντήσεις	10	11	13	12	10	6	6
Μέσος Όρος	70,56%	14,5	415	89,27%	77,73%	66,18%	19,21%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	60,0	2.500	100,00%	100,00%	100,00%	39,22%
Ελάχιστη Τιμή	30,00%	0,5	63	66,67%	11,54%	0,85%	6,67%
ΕΜΠΟΡΙΟ							
Απαντήσεις	13	12	12	5	9	6	6
Μέσος Όρος	55,84%	7,1	383	78,01%	57,29%	15,89%	14,19%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	19,2	1.569	97,06%	100,00%	33,33%	43,82%
Ελάχιστη Τιμή	14,71%	0,0	19	52,00%	1,76%	2,22%	2,59%
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ							
Απαντήσεις	9	9	8	8	9	2	4
Μέσος Όρος	57,07%	21,9	454,9	64,76%	35,68%	6,57%	8,51%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	112,1	2.069,0	93,52%	100,00%	12,00%	12,00%
Ελάχιστη Τιμή	16,00%	1,0	59,3	18,11%	4,58%	1,15%	3,05%

III. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα I

	Δείκτης κύκλου εργασιών	Δείκτης κέρδους	Δείκτης μέσου μισθού	Δείκτης συνολικής ετήσιας μισθολογικής μεταβολής	Δείκτης μέσης ετήσιας μισθολογικής μεταβολής	Δείκτης απόκλισης μισθών	Δείκτης μισθολογικού επιπέδου	Δείκτης μπόνους διευθυντικών στελεχών	Δείκτης μπόνους μη διευθυντικών στελεχών	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ										
Απαντήσεις	36	29	34	31	25	25	29	16	16	
Μέσος Όρος	238.497	-1.186	37.845	-2,83%	0,44%	29,40%	Upper 25%	17,24%	18.316	2.724
							Average 50%	48,28%		
							Median	34,48%		
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ										
Απαντήσεις	15	13	14	11	10	12	12	8	7	
Μέσος Όρος	233.846	3.669	39.420	-3,22%	0,75%	34%	Upper 25%	25,00%	18.722	3.892
Μέγιστη Τιμή	1.076.923	38.462	70.154	10,53%	9,52%	69%	Average 50%	50,00%	50.000	11.712
Ελάχιστη Τιμή	588	-66.667	18.000	-32,64%	-13,09%	23%	Median	25,00%	7.143	797
ΕΜΠΟΡΙΟ										
Απαντήσεις	10	8	10	11	7	8	13	5	5	
Μέσος Όρος	347.539	1.322	35.448	-3,02%	-0,89%	28,89%	Upper 25%	15,38%	20.615	2.197
Μέγιστη Τιμή	1.330.717	36.059	63.303	20,44%	29,04%	52,86%	Average 50%	38,46%	48.460	4.134
Ελάχιστη Τιμή	218	-38.541	46	-24,51%	-28,22%	11,16%	Median	46,15%	2.576	373
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ										
Απαντήσεις	11	8	10	9	8	5	4	3	4	
Μέσος Όρος	143.741	-11.583	38.037	-2,10%	1,22%	18,14%	Upper 25%	0,00%	13.399	1.339

Μέγιστη Τιμή	297.879	20.980	56.188	9,58%	10,24%	27,23%	Average 50%	75,00%	33.858	4.048
Ελάχιστη Τιμή	34.091	-76.771	21.741	-32,19%	-16,33%	3,33%	Median	25,00%	490	109

III. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα II

	Δείκτης έξτρα παροχών ανά εργαζόμενο	Δείκτης κόστους έξτρα παροχών	Δείκτης εταιρικού αυτοκινήτου	Δείκτης εταιρικού laptop	Δείκτης εταιρικού κινητού τηλεφώνου	Δείκτης αξιολόγησης απόδοσης	Δείκτης υπερκάλυψης στόχων (High performers)	Δείκτης μειωμένης απόδοσης	Δείκτης χαμένων εργατο- ημερών	Δείκτης ατυχημάτων
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ										
Απαντήσεις	28	28	33	31	34	32	16	19	26	14
Μέσος Όρος	2.940	6,25%	21,57%	37,92%	49,22%	82,72%	33,13%	18,95%	2,33	0,03
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ										
Απαντήσεις	13	12	12	13	13	15	8	10	12	5
Μέσος Όρος	3.332	5,49%	22,31%	53,20%	65,92%	94,92%	39,02%	21,39%	1,54	0,06
Μέγιστη Τιμή	14.706	13,53%	84,31%	100,00%	100,00%	100,00%	93,33%	52,41%	3,10	0,17
Ελάχιστη Τιμή	565	1,58%	0,95%	0,31%	12,57%	45,25%	4,20%	1,74%	0,01	0,00
ΕΜΠΟΡΙΟ										
Απαντήσεις	7	8	11	9	11	9	5	6	7	3
Μέσος Όρος	2.668	7,17%	29,81%	31,52%	44,61%	84,66%	32,92%	14,78%	2,57	0,01
Μέγιστη Τιμή	5.728	11,24%	58,18%	65,79%	84,55%	100,00%	76,47%	27,43%	8,97	0,01
Ελάχιστη Τιμή	4	1,80%	4,44%	13,74%	6,77%	40,64%	10,00%	2,94%	0,09	0,00
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ										
Απαντήσεις	8	8	10	9	10	8	3	3	7	6
Μέσος Όρος	2.540	6,49%	11,61%	22,24%	32,57%	57,66%	17,78%	19,11%	3,46	0,02
Μέγιστη Τιμή	9.327	27,87%	30,15%	58,89%	86,00%	100,00%	34,00%	47,14%	5,59	0,04
Ελάχιστη Τιμή	61	0,28%	0,06%	3,03%	6,52%	5,60%	2,67%	4,00%	1,79	0,01

IV. Ικανοποίηση – Διατήρηση

	Δείκτης ικανοποίησης	Δείκτης ικανοποίησης από προϊστάμενο	Δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων	Δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων	Δείκτης αποχωρήσεων πωλήσεων	Δείκτης αποχωρήσεων παραγωγής	Δείκτης αποχωρήσεων υποστηρικτικών λειτουργιών	Δείκτης αποχωρήσεων διευθυντικών θέσεων	Δείκτης κόστους αποχώρησης	Δείκτης παραμονής	Δείκτης δεκαετίας	Δείκτης εικοσαετίας
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ												
Απαντήσεις	20	15	28	33	20	15	24	18	10	31	29	19
Μέσος Όρος	79,72%	73,85%	5,21%	9,33%	19,65%	15,50%	13,21%	18,02%	17.746	7,26	29,92%	10,79%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ												
Απαντήσεις	10	10	13	12	7	6	7	4	6	14	10	4
Μέσος Όρος	82,31%	75,37%	6,28%	10,61%	21,79%	12,37%	15,21%	13,74%	17.554	6,83	31,90%	14,00%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	100,00%	16,67%	43,28%	51,38%	25,81%	39,71%	33,33%	60.145	12,00	60,78%	30,67%
Ελάχιστη Τιμή	63,50%	62,90%	0,77%	1,16%	0,77%	0,77%	2,30%	3,62%	2.425	2,50	2,31%	4,76%
ΕΜΠΟΡΙΟ												
Απαντήσεις	7	3	8	12	9	3	9	9	3	9	11	9
Μέσος Όρος	75,97%	66,60%	4,32%	12,29%	21,24%	36,17%	14,61%	23,36%	18.662	6,94	24,26%	7,51%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	90,16%	9,78%	41,18%	43,64%	72,73%	37,14%	66,67%	42.349	13,20	39,04%	15,79%
Ελάχιστη Τιμή	53,33%	36,30%	1,20%	0,91%	4,38%	0,80%	0,91%	0,91%	1.493	3,00	1,11%	2,63%
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ												
Απαντήσεις	3	2	7	9	4	6	8	5	1	8	8	6
Μέσος Όρος	79,84%	77,11%	4,25%	3,66%	12,34%	8,30%	9,90%	11,83%	16.149	8,38	35,21%	13,58%
Μέγιστη Τιμή	91,30%	95,65%	16,47%	7,25%	27,27%	24,53%	19,31%	23,81%	16.149	12,37	55,97%	26,99%
Ελάχιστη Τιμή	71,08%	58,57%	0,58%	0,51%	0,76%	2,68%	1,91%	0,38%	16.149	4,24	4,44%	0,76%

V. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

	Δείκτης γυναικών	Δείκτης γυναικών σε διευθυντικές θέσεις	Δείκτης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Δείκτης Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	Δείκτης Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης	Δείκτης ηλικιακής κατανομής (<25)	Δείκτης ηλικιακής κατανομής (>55)	Δείκτης ΑΜΕΑ	Δείκτης εθνικότητας	Δείκτης χρησιμοποίησης Η/Υ	Δείκτης χρησιμοποίησης Ίντερνετ
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ											
Απαντήσεις	37	25	28	31	33	22	25	14	27	31	31
Μέσος Όρος	35,84%	27,05%	42,96%	39,99%	21,51%	10,70%	4,59%	1,00%	4,05%	84,68%	75,19%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ											
Απαντήσεις	16	10	11	12	14	10	8	4	9	15	15
Μέσος Όρος	39,68%	27,88%	40,01%	45,62%	27,07%	15,06%	3,53%	0,54%	2,62%	90,93%	84,75%
Μέγιστη Τιμή	73,73%	50,00%	69,23%	80,95%	78,57%	91,67%	8,33%	1,65%	8,33%	100,00%	100,00%
Ελάχιστη Τιμή	8,33%	10,00%	4,76%	16,67%	0,43%	0,71%	1,06%	0,07%	0,67%	20,85%	5,95%
ΕΜΠΟΡΙΟ											
Απαντήσεις	12	9	9	10	10	7	10	4	11	10	10
Μέσος Όρος	44,53%	29,70%	53,44%	36,51%	21,05%	8,83%	3,19%	0,60%	3,31%	87,30%	76,52%
Μέγιστη Τιμή	77,14%	42,86%	97,06%	80,59%	53,33%	41,30%	7,65%	1,32%	16,28%	100,00%	100,00%
Ελάχιστη Τιμή	20,33%	12,50%	21,11%	16,11%	5,34%	0,00%	0,56%	0,12%	0,40%	52,86%	14,06%
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ											
Απαντήσεις	9	6	8	9	9	5	7	6	7	6	6
Μέσος Όρος	17,42%	21,70%	35,23%	36,34%	13,37%	4,60%	7,79%	1,57%	7,04%	64,68%	49,06%
Μέγιστη Τιμή	26,00%	33,33%	59,23%	89,66%	54,00%	10,00%	15,92%	4,55%	24,81%	100,00%	100,00%
Ελάχιστη Τιμή	7,78%	12,50%	10,34%	9,92%	1,91%	0,58%	2,29%	0,19%	0,41%	20,23%	8,00%

VI. Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος ΔΑΔ

	Δείκτης στελεχών ΔΑΔ	Δείκτης διευθυντικών στελεχών ΔΑΔ	Δείκτης στελεχών επιλογής	Δείκτης στελεχών εκπαίδευσης	Δείκτης στελεχών διοίκησης απόδοσης	Δείκτης στελεχών θεμάτων αμοιβών – παροχών	Δείκτης μισθοδοσίας ΔΑΔ	Δείκτης λειτουργικών εξόδων ΔΑΔ
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ								
Απαντήσεις	32	34	23	22	18	23	26	18
Μέσος Όρος	2,35%	46,47%	20,93%	20,10%	19,53%	20,56%	3,45%	1,95%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ								
Απαντήσεις	12	14	9	9	9	9	11	8
Μέσος Όρος	2,86%	54,88%	23,33%	21,11%	21,11%	21,30%	4,50%	2,76%
Μέγιστη Τιμή	8,33%	100,00%	30,00%	25,00%	25,00%	40,00%	19,40%	7,41%
Ελάχιστη Τιμή	0,63%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	8,33%	0,69%	0,41%
ΕΜΠΟΡΙΟ								
Απαντήσεις	11	11	8	8	5	8	8	6
Μέσος Όρος	2,17%	32,76%	21,51%	22,22%	18,53%	23,51%	2,75%	0,86%
Μέγιστη Τιμή	5,26%	60,00%	40,00%	40,00%	25,00%	60,00%	3,64%	1,79%
Ελάχιστη Τιμή	0,88%	15,38%	10,00%	8,00%	6,00%	6,00%	1,48%	0,14%
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ								
Απαντήσεις	9	9	6	5	4	6	7	4
Μέσος Όρος	1,87%	50,12%	16,56%	14,87%	17,20%	15,52%	2,61%	1,96%
Μέγιστη Τιμή	3,45%	100,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	6,24%	3,93%
Ελάχιστη Τιμή	0,23%	11,11%	5,56%	5,56%	8,70%	5,56%	1,07%	0,09%

Δ. Συμπεράσματα

Το πρώτο συμπέρασμα προφανώς συνάγεται από την χαμηλή, σχετικά, συμμετοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην έρευνα. Παρά την εκτεταμένη επικοινωνιακή καμπάνια και το μεγάλο χρονικό διάστημα συλλογής στοιχείων, οι απαντήσεις/ συμμετοχές υπήρξαν εξαιρετικά περιορισμένες. Από μόνο του, αυτό το δεδομένο αποκαλύπτει τον μικρό αριθμό ελληνικών εταιρειών που εφαρμόζουν συστήματα παρακολούθησης δεικτών ΔΑΔ. Ένα δεύτερο συμπέρασμα προκύπτει από τη «δημοφιλία» (βαθμό χρήσης) των δεικτών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να περιορίζονται στην παρακολούθηση κάποιων «βασικών» δεικτών, οι οποίοι, κατά κύριο λόγο, εστιάζουν στην απλή ποσοτική παρακολούθηση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού τους (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, έρευνα ικανοποίησης προσωπικού, απόκλιση μισθών και μισθολογική μεταβολή, απασχόληση ΑΜΕΑ ή ατόμων διαφορετικής εθνικότητας). Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε στην επιρροή που φαίνεται να ασκεί η παρούσα αρνητική οικονομική συγκυρία στις ελληνικές επιχειρήσεις, ακόμη και στο επίπεδο της χρήσης των HR Metrics. Είναι χαρακτηριστικό ότι το υψηλότερο ποσοστό χρήσης συγκεντρώνει ο δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων (χρήση από το 66% του δείγματος) – ακόμη και αν οι ίδιες αυτές επιχειρήσεις εμφανίζονται σε πολύ μικρότερο βαθμό διατεθειμένες να παρακολουθήσουν και το κόστος αυτών των αποχωρήσεων (χρήση σχετικού δείκτη από μόλις το 18% του δείγματος)...

Παρά τον χαμηλό βαθμό χρήσης των δεικτών ΔΑΔ, μεγάλο παρουσιάστηκε το ενδιαφέρον για εφαρμογή αντίστοιχων συστημάτων. Μέσω εκτεταμένης προσωπικής επικοινωνίας αποκαλύφθηκε η θετική άποψη των στελεχών HR για αυτό το «νέο» εργαλείο και η πρόθεσή τους να εφαρμόσουν – έστω και σε πιλοτικό, αρχικά, επίπεδο – συστήματα παρακολούθησης HR Metrics. Έτσι, ίσως θα ήταν χρήσιμο να παρουσιάσουμε, ως μία ομάδα, τους περισσότερους «δημοφιλείς» δείκτες ή, με άλλα λόγια, τους δείκτες που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις (με ποσοστά χρήσης, στην έρευνα, λίγο πάνω ή λίγο κάτω του 60%). Θα μπορούσαν αυτοί οι δείκτες να αποτελέσουν ένα «βασικό σετ» δεικτών, ένα «σημείο εκκίνησης» για τους οργανισμούς που ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν τα HR Metrics στο εργασιακό τους περιβάλλον. Φαίνεται αυτοί οι δείκτες να είναι αρκετοί για να προσφέρουν ένα ελάχιστο επίπεδο πληροφόρησης και να αποτελέσουν ένα πρόσφορο πεδίο για περαιτέρω εμβάθυνση – ανάλυση.

1. Δείκτης προσλήψεων (Αριθμός προσλήψεων/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Επιλογή – Πρόσληψη» - χρήση 59,2%.

2. Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Εκπαίδευση – Ανάπτυξη» - χρήση 68,4%.
3. Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους (Συνολικό εκπαιδευτικό κόστος/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Εκπαίδευση – Ανάπτυξη» - χρήση 67,1%.
4. Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών (Σύνολο εκπαιδευτικών ωρών/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Εκπαίδευση – Ανάπτυξη» - χρήση 61,8%.
5. Δείκτης μέσου μισθού (Συνολικό μισθολογικό κόστος/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα» - χρήση 63,2%.
6. Δείκτης κύκλου εργασιών (Συνολικός κύκλος εργασιών οικονομικού έτους/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα» - χρήση 61,8%.
7. Δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων (Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν υποχρεωτικά από τον οργανισμό/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Ικανοποίηση – Διατήρηση» - χρήση 65,8%.
8. Δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων (Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν εθελοντικά από τον οργανισμό/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Ικανοποίηση – Διατήρηση» - χρήση 60,5%.
9. Δείκτης γυναικών (Αριθμός γυναικών εργαζομένων/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων» - χρήση 64,5%.
10. Δείκτης Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Αριθμός εργαζομένων αποφοίτων Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων» - χρήση 56,6%.
11. Δείκτης στελεχών ΔΑΔ (Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ/ Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό) από την κατηγορία «Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος ΔΑΔ» - χρήση 43,4% (ο συγκεκριμένος δείκτης περιλαμβάνεται ως ο πιο «δημοφιλής» της συγκεκριμένης κατηγορίας, παρά το χαμηλότερο ποσοστό χρήσης του).

Οι πιο "δημοφιλείς" δείκτες



Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο έρευνας χρήσης δεικτών ΔΑΔ

Ι. Επιλογή – Πρόσληψη

	Ερώτηση	Μετράτε συστηματικά αυτόν τον Δείκτη;	Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή σε απόλυτους αριθμούς						
1	Δείκτης προσλήψεων Αριθμός προσλήψεων Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									
2	Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									
3	Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν με εσωτερική μετακίνηση Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									
4	Δείκτης κόστους πρόσληψης Συνολικό κόστος προσλήψεων (π.χ., έξοδα αγγελίας, προμήθεια γραφείου εύρεσης στελεχών, λοιπά συγκεκριμένα χρηματικά έξοδα) Αριθμός προσλήψεων	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									
5	Δείκτης μέσου χρόνου πλήρωσης κενής θέσης Αριθμός ημερών που χρειάστηκαν για την πλήρωση όλων των κενών θέσεων που καλύφθηκαν στον οργανισμό Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									
6	Δείκτης προσλήψεων ανά αίτηση (Yield ratio) Αριθμός προσλήψεων Αριθμός αιτήσεων για πρόσληψη	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									
7	Δείκτης απόδοσης νέο-προσληφθέντων Μέση απόδοση νέο-προσληφθέντων φέτος ως ποσοστό % με άριστα το 100% Μέση απόδοση των πρώην κατόχων των ίδιων θέσεων πέρυσι ως ποσοστό % με άριστα το 100%	<table border="1"> <tr> <td>ΝΑΙ</td> <td>ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>									
<input type="text"/>									

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

8 **Δείκτης αποχώρησης νέο-προσληφθέντων**
Αριθμός ατόμων που αποχώρησαν κατά τη διάρκεια
του πρώτου έτους πρόσληψής τους

Αριθμός προσλήψεων

NAI	OXI
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

9 **Δείκτης γυναικών στις νέες προσλήψεις**
Αριθμός γυναικών που προσλήφθηκαν

Αριθμός προσλήψεων

NAI	OXI
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

10. **Δείκτης εθνικότητας στις νέες προσλήψεις**
Αριθμός ατόμων άλλης εθνικότητας (μη ελληνικής)
που προσλήφθηκαν

Αριθμός προσλήψεων

NAI	OXI
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

II. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Ερώτηση	Μετράτε συστηματικά αυτόν τον Δείκτη;		Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή
1 Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>
2 Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών Σύνολο εκπαιδευτικών ωρών Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>
3 Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους Συνολικό εκπαιδευτικό κόστος Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>
4 Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση Αριθμός εργαζομένων που δηλώνουν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που έλαβαν Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>
5 Δείκτης πλάνου ανάπτυξης (development plan) Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται ετήσιο πλάνο ανάπτυξης Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>
6 Δείκτης πλάνου καριέρας (career plan) Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους υπάρχει πλάνο καριέρας Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>
7 Δείκτης πλάνου διαδοχής (succession plan) Αριθμός θέσεων εργασίας για τις οποίες υπάρχει πλάνο διαδοχής Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	NAI	OXI	<input type="text"/> <input type="text"/>

III. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα

Ερώτηση	Μετράτε συστηματικά αυτόν τον Δείκτη;	Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή						
1 Δείκτης κύκλου εργασιών <u>Συνολικός κύκλος εργασιών οικονομικού έτους</u> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
2 Δείκτης κέρδους <u>Συνολικά κέρδη προ φόρων</u> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
3 Δείκτης μέσου μισθού <u>Συνολικό μισθολογικό κόστος</u> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
4 Δείκτης μισθοδοσίας <u>Συνολικό μισθολογικό κόστος</u> Συνολικά λειτουργικά έξοδα (αμοιβές, ενοίκια, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, διαφήμιση, κ.λπ.)	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
5 Δείκτης συνολικής ετήσιας μισθολογικής μεταβολής <u>Συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος τρέχοντος οικονομικού έτους – Συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους</u> Συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
6 Δείκτης μέσης ετήσιας μισθολογικής μεταβολής <u>Μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο τρέχοντος οικονομικού έτους – Μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο προηγούμενου οικονομικού έτους</u> Μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο προηγούμενου οικονομικού έτους	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
7 Δείκτης απόκλισης μισθών <u>Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι λαμβάνουν μισθό άνω του μέσου όρου μισθών στον οργανισμό</u> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
8 Δείκτης μισθολογικού επιπέδου Ο μέσος όρος μισθών του οργανισμού ανήκει σε ποιο επίπεδο μισθών του κλάδου με βάση αποτελέσματα μελέτης σύγκρισης μισθών (salary benchmarking report);	<table border="1"> <tr> <td>NAI</td> <td>OXI</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Στο Ανώτερο 25% - Upper 25% • Στον Μέσο Όρο – Average 50% • Στον Διάμεσο – Median • Στο Κατώτερο 25% - Lower 25% 		
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							

- 9 **Δείκτης μπόνους διευθυντικών στελεχών**
 Συνολικό ετήσιο μπόνους προς διευθυντικά στελέχη
 Αριθμός διευθυντικών στελεχών
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 10 **Δείκτης μπόνους μη διευθυντικών στελεχών**
 Συνολικό ετήσιο μπόνους προς μη διευθυντικά στελέχη
 Αριθμός μη διευθυντικών στελεχών
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 11 **Δείκτης έξτρα παροχών ανά εργαζόμενο**
 Συνολικό κόστος «έξτρα», μη μισθολογικών παροχών όπως ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, κινητού τηλεφώνου, φορητού υπολογιστή, διατακτικές, κ.λπ. – εξαιρούνται τα μπόνους παραγωγικότητας
 Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 12 **Δείκτης κόστους έξτρα παροχών**
 Συνολικό κόστος «έξτρα», μη μισθολογικών παροχών (όπως προηγούμενη ερώτηση)
 Συνολικό κόστος μισθοδοσίας του οργανισμού
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 13 **Δείκτης εταιρικού αυτοκινήτου**
 Αριθμός εργαζομένων με εταιρικό αυτοκίνητο
 Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 14 **Δείκτης εταιρικού laptop**
 Αριθμός εργαζομένων με εταιρικό laptop
 Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 15 **Δείκτης εταιρικού κινητού τηλεφώνου**
 Αριθμός εργαζομένων με εταιρικό κινητό τηλέφωνο
 Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 16 **Δείκτης αξιολόγησης απόδοσης**
 Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης
 Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |
- 17 **Δείκτης υπερκάλυψης στόχων (High performers)**
 Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι υπερκάλυψαν τους αρχικούς στόχους του ετήσιου πλάνου αξιολόγησής τους
 Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται πλάνο αξιολόγησης με συγκεκριμένους στόχους στην αρχή της χρονιάς
- | | |
|----------------------|----------------------|
| NAI | OXI |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- | |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
| <input type="text"/> |

18 **Δείκτης μειωμένης απόδοσης**

Αριθμός εργαζομένων με αποτελέσματα στην ετήσια αξιολόγηση κάτω του μ.ο. των αποτελεσμάτων των εργαζομένων που αξιολογούνται στον οργανισμό

Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης

NAI	OXI
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

19 **Δείκτης χαμένων εργατο-ημερών**

Συνολικός αριθμός «χαμένων» εργατικών ημερών (ημέρες απουσίας εκτός νόμιμης ετήσιας άδειας)

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

NAI	OXI
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

20 **Δείκτης ατυχημάτων**

Αριθμός ατυχημάτων

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

NAI	OXI
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

IV. Ικανοποίηση – Διατήρηση

Ερώτηση	Μετράτε συστηματικά αυτόν τον Δείκτη;	Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή						
<p>1 Δείκτης ικανοποίησης Αριθμός εργαζομένων απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένων από τον οργανισμό (βάσει αποτελεσμάτων πιο πρόσφατης εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού)</p> <hr/> Αριθμός εργαζομένων που πήραν μέρος στην πιο πρόσφατη εσωτερική έρευνα ικανοποίησης προσωπικού	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 441 1068 478">NAI</td> <td data-bbox="1073 441 1198 478">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 485 1068 541"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1073 485 1198 541"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1308 428 1390 478"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 485 1390 529"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
<p>2 Δείκτης ικανοποίησης από προϊστάμενο Αριθμός εργαζομένων απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένων από τον προϊστάμενό του (βάσει αποτελεσμάτων πιο πρόσφατης εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού)</p> <hr/> Αριθμός εργαζομένων που πήραν μέρος στην πιο πρόσφατη εσωτερική έρευνα ικανοποίησης προσωπικού	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 701 1068 739">NAI</td> <td data-bbox="1073 701 1198 739">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 745 1068 802"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1073 745 1198 802"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1308 693 1390 743"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 749 1390 793"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
<p>3 Δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν εθελοντικά από τον οργανισμό</p> <hr/> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 999 1068 1037">NAI</td> <td data-bbox="1073 999 1198 1037">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 1043 1068 1100"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1073 1043 1198 1100"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1308 991 1390 1041"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 1047 1390 1092"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
<p>4 Δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν υποχρεωτικά από τον οργανισμό (π.χ., λόγω απόλυσης ή περικοπών)</p> <hr/> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 1171 1068 1209">NAI</td> <td data-bbox="1073 1171 1198 1209">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 1215 1068 1272"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1073 1215 1198 1272"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1308 1163 1390 1213"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 1220 1390 1264"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
<p>5 Δείκτης αποχωρήσεων πωλήσεων Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από θέσεις πωλήσεων</p> <hr/> Αριθμός εργαζομένων σε θέσεις πωλήσεων	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 1373 1068 1411">NAI</td> <td data-bbox="1073 1373 1198 1411">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 1417 1068 1474"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1073 1417 1198 1474"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1308 1365 1390 1415"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 1421 1390 1465"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
<p>6 Δείκτης αποχωρήσεων παραγωγής Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από θέσεις παραγωγής</p> <hr/> Αριθμός εργαζομένων σε θέσεις παραγωγής	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 1541 1068 1579">NAI</td> <td data-bbox="1073 1541 1198 1579">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 1585 1068 1642"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1073 1585 1198 1642"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1308 1533 1390 1583"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 1589 1390 1633"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								

7 **Δείκτης αποχωρήσεων υποστηρικτικών λειτουργιών**

Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από θέσεις υποστηρικτικών λειτουργιών, όπως λογιστήριο, προμήθειες, διοίκηση προσωπικού, μάρκετινγκ, μηχανοργάνωση, γραμματειακή υποστήριξη, εξωτερικές εργασίες, συντήρηση κτιρίων, κ.λπ.

Αριθμός εργαζομένων σε θέσεις υποστηρικτικών λειτουργιών

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

8 **Δείκτης αποχωρήσεων διευθυντικών θέσεων**

Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από διευθυντικές θέσεις

Αριθμός εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

9 **Δείκτης κόστους αποχώρησης**

Συνολικό κόστος αποχωρήσεων (π.χ., κόστος απόλυσης, νέας πρόσληψης, απώλειας παραγωγικότητας λόγω κενής θέσης εργασίας, κόστος μάθησης νέας θέσης από τον νέο-εισερχόμενο και επίτευξης επιθυμητού επιπέδου απόδοσης)

Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών)

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

10 **Δείκτης παραμονής**

Έτη παραμονής στον οργανισμό από το σύνολο των εργαζομένων

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

11 **Δείκτης δεκαετίας**

Αριθμός εργαζομένων με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

12 **Δείκτης εικοσαετίας**

Αριθμός εργαζομένων με πάνω από 20 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>

V. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

Ερώτηση	Μετράτε συστηματικά αυτόν τον Δείκτη;	Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή						
1 Δείκτης γυναικών Αριθμός γυναικών εργαζομένων ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 405 1068 443">NAI</td> <td data-bbox="1068 405 1203 443">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 443 1068 510"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 443 1203 510"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 405 1417 443"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 443 1417 510"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
2 Δείκτης γυναικών σε διευθυντικές θέσεις Αριθμός γυναικών σε διευθυντικές θέσεις ----- Αριθμός εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 541 1068 579">NAI</td> <td data-bbox="1068 541 1203 579">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 579 1068 646"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 579 1203 646"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 541 1417 579"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 579 1417 646"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
3 Δείκτης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Αριθμός εργαζόμενων αποφοίτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 678 1068 716">NAI</td> <td data-bbox="1068 678 1203 716">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 716 1068 783"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 716 1203 783"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 678 1417 716"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 716 1417 783"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
4 Δείκτης Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης Αριθμός εργαζόμενων αποφοίτων Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 846 1068 884">NAI</td> <td data-bbox="1068 846 1203 884">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 884 1068 951"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 884 1203 951"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 846 1417 884"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 884 1417 951"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
5 Δείκτης Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης Αριθμός εργαζόμενων κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 1014 1068 1052">NAI</td> <td data-bbox="1068 1014 1203 1052">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 1052 1068 1119"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 1052 1203 1119"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 1014 1417 1052"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 1052 1417 1119"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
6 Δείκτης ηλικιακής κατανομής (<25) Αριθμός εργαζόμενων με ηλικία κάτω των 25 ετών ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 1182 1068 1220">NAI</td> <td data-bbox="1068 1182 1203 1220">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 1220 1068 1287"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 1220 1203 1287"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 1182 1417 1220"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 1220 1417 1287"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
7 Δείκτης ηλικιακής κατανομής (>55) Αριθμός εργαζόμενων με ηλικία άνω των 55 ετών ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 1329 1068 1367">NAI</td> <td data-bbox="1068 1329 1203 1367">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 1367 1068 1434"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 1367 1203 1434"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 1329 1417 1367"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 1367 1417 1434"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
8 Δείκτης ΑΜΕΑ Αριθμός εργαζόμενων ΑΜΕΑ ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 1476 1068 1514">NAI</td> <td data-bbox="1068 1476 1203 1514">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 1514 1068 1581"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 1514 1203 1581"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 1476 1417 1514"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 1514 1417 1581"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
9 Δείκτης εθνικότητας Αριθμός εργαζόμενων άλλης εθνικότητας (μη ελληνικής) ----- Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="933 1612 1068 1650">NAI</td> <td data-bbox="1068 1612 1203 1650">OXI</td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 1650 1068 1738"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1068 1650 1203 1738"><input type="text"/></td> </tr> </table>	NAI	OXI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1247 1612 1417 1650"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1247 1650 1417 1738"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NAI	OXI							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								

10 **Δείκτης χρησιμοποίησης Η/Υ**

Αριθμός εργαζόμενων που χρησιμοποιούν Η/Υ στην
εργασία τους

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<hr/>
<input type="text"/>

11 **Δείκτης χρησιμοποίησης Ίντερνετ**

Αριθμός εργαζόμενων που χρησιμοποιούν Ίντερνετ
στην εργασία τους

Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<input type="text"/>
<hr/>
<input type="text"/>

VI. Λειτουργικοί Δείκτες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Ερώτηση	Μετράτε συστηματικά αυτόν τον Δείκτη;	Στοιχεία Δείκτη – εισάγετε αριθμητή και παρονομαστή						
1 Δείκτης στελεχών ΔΑΔ Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ <hr/> Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 407 1062 436">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 407 1175 436">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 449 1045 499"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 449 1175 499"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 401 1403 449"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 449 1403 499"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
2 Δείκτης διευθυντικών στελεχών ΔΑΔ Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε διευθυντικές θέσεις <hr/> Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 543 1062 573">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 543 1175 573">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 585 1045 636"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 585 1175 636"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 552 1403 600"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 600 1403 651"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
3 Δείκτης στελεχών επιλογής Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις επιλογής προσωπικού <hr/> Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 711 1062 741">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 711 1175 741">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 760 1045 810"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 760 1175 810"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 720 1403 768"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 768 1403 819"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
4 Δείκτης στελεχών εκπαίδευσης Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις εκπαίδευσης προσωπικού <hr/> Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 879 1062 909">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 879 1175 909">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 928 1045 978"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 928 1175 978"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 888 1403 936"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 936 1403 987"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
5 Δείκτης στελεχών διοίκησης απόδοσης Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις διοίκησης απόδοσης προσωπικού <hr/> Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 1050 1062 1079">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 1050 1175 1079">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 1098 1045 1148"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 1098 1175 1148"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 1058 1403 1106"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 1106 1403 1157"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
6 Δείκτης στελεχών θεμάτων αμοιβών – παροχών Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις παρακολούθησης αμοιβών – παροχών προς το προσωπικό <hr/> Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 1255 1062 1285">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 1255 1175 1285">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 1304 1045 1354"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 1304 1175 1354"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 1264 1403 1312"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 1312 1403 1362"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
7 Δείκτης μισθοδοσίας ΔΑΔ Συνολικό κόστος μισθοδοσίας τμήματος ΔΑΔ <hr/> Συνολικό κόστος μισθοδοσίας οργανισμού	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 1421 1062 1451">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 1421 1175 1451">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 1470 1045 1520"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 1470 1175 1520"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 1430 1403 1478"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 1478 1403 1528"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								
8 Δείκτης λειτουργικών εξόδων ΔΑΔ Συνολικά λειτουργικά έξοδα τμήματος ΔΑΔ <hr/> Συνολικά λειτουργικά έξοδα οργανισμού	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="980 1560 1062 1589">ΝΑΙ</td> <td data-bbox="1094 1560 1175 1589">ΟΧΙ</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 1608 1045 1659"><input type="text"/></td> <td data-bbox="1078 1608 1175 1659"><input type="text"/></td> </tr> </table>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1321 1568 1403 1617"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1321 1617 1403 1667"><input type="text"/></td> </tr> </table>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
<input type="text"/>	<input type="text"/>							
<input type="text"/>								
<input type="text"/>								