



ΜΕΛΕΤΗ / ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Δρ Όλγα Επιτροπάκη, Καθηγήτρια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς,
Κάτοχος της ακαδημαϊκής έδρας «Σταύρος Κωστόπουλος»
στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
Ακαδημαϊκή Διευθύντρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ελένη Γερακάρη, Research Associate, Τμήμα Εφαρμοσμένης
Έρευνας και Καινοτομίας.



Business unusual
at The American College of Greece

Περιεχόμενα

ALBA© 2014

1. Εισαγωγή: Η στρατηγική σημασία των Δεικτών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	3
2. Παρουσίαση των Δεικτών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	6
2.1 Δείκτες αποδοτικότητας (efficiency)	6
2.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας (effectiveness)	7
2.2.1. Επιλογή – Πρόσληψη	7
2.2.2. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη	8
2.2.3. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα	9
2.2.4. Ικανοποίηση – Διατήρηση	10
2.2.5. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων	11
2.3 Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης (Impact)	11
2.3.1. Δείκτες επιχειρηματικών αποτελεσμάτων	12
3. Πρακτική εφαρμογή & ανάλυση Δεικτών ΔΑΔ ανά κατηγορία	13
3.1 Δείκτες αποδοτικότητας (efficiency)	12
3.11 Λειτουργικοί Δείκτες τμήματος ΔΑΔ	12
3.2. Δείκτες αποτελεσματικότητας (effectiveness)	14
3.2.1. Επιλογή – Πρόσληψη	14
3.2.2. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη	15
3.2.3. Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα	16
3.2.4. Ικανοποίηση – Διατήρηση	18
3.2.5. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων	20
3.3 Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης (Impact)	21
3.3.1. Δείκτες επιχειρηματικών αποτελεσμάτων	21
4. Προκλήσεις και δυσκολίες στην εφαρμογή των Δεικτών ΔΑΔ	22
5. Παρουσίαση καλών πρακτικών χρήσης Δεικτών ΔΑΔ	25
5.1 Ελλάδα	25
5.2 Εξωτερικό	27
6. Προτάσεις για αποτελεσματική χρήση των Δεικτών ΔΑΔ	29
7. Βιβλιογραφικές Αναφορές	32

Εισαγωγή

Η στρατηγική σημασία των Δεικτών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) τονίζεται συστηματικά από τη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Lawler et al., 2006). Στην πράξη όμως οι έρευνες δείχνουν ότι παρά την κατανόηση της σημασίας ενός τέτοιου στρατηγικού ρόλου, η ΔΑΔ απέχει ακόμη σημαντικά από την αποτελεσματική επίτευξη του (Carlson & Kavanagh, 2012; Weatherly, 2003). Γιατί παρατηρείται αυτό; Μια από τις απαντήσεις που δίδονται είναι ότι η ΔΑΔ στερείται της αναλυτικής και βασισμένης σε δεδομένα λήψης αποφάσεων που είναι απαραίτητη για τον επηρεασμό επιχειρηματικών αποφάσεων. Αναδύεται λοιπόν η ανάγκη για συστηματική χρήση δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων της ΔΑΔ (Carlson & Kavanagh, 2012; Lawler & Mohrman, 2003).

Οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (για συντομία δεικτες 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 μόνταζμεντ 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). Είναι γενικά καθοριστική η συμβολή των δεικτών: (α) στο στρατηγικό σχεδιασμό και την ευθυγράμμιση των στόχων του HR με του στόχους τη εταιρείας (β) στη διαμόρφωση μια κοινής γλώσσας κατανόησης από όλα τα τμήματα του οργανισμού και (γ) στον εντοπισμό περιοχών αλλαγής (π.χ restructuring, νέες πολιτικές επιλογής και αξιολόγησης κτλ).

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 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 μάνταζμεντ 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, 2011; Huselid, 1995; Schneider, 2006; Weiss et al., 2004).

Οι δείκτες ΔΑΔ χρησιμοποιούν εταιρικά στοιχεία («νούμερα» ή «δεδομένα») και τα μετατρέπουν σε πηγές ουσιαστικής πληροφορίας, 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 αξιόπιστο 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).

Βέβαια οι δείκτες, δεν είναι ούτε πανάκεια ούτε αυτοσκοπός. Αποκοτούν ζωή και υπόσταση όταν τους δούμε σε συνδυασμό μεταξύ τους και μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Η ουσιαστική δουλειά ξεκινά μετά την καταγραφή των δεικτών όταν ορμώμενοι από τα αριθμητικά δεδομένα προχωρήσουμε στο σχεδιασμό συγκεκριμένων δράσεων και πολιτικών για την αντιμετώπιση των περιοχών βελτίωσης. Πρέπει να είναι πάντα ξεκάθαρη η σύνδεση των δεικτών με συγκεκριμένες στρατηγικές που αφορούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Γενικά μιλώντας, υπάρχουν τρεις κατηγορίες δεικτών που μπορεί να μετρήσει ένας οργανισμός για να κατανοήσει και να αξιολογήσει την επίδραση των δραστηριοτήτων ΔΑΔ στην επιχειρηματική στρατηγική και τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Boudreau & Ramstad, 2003):

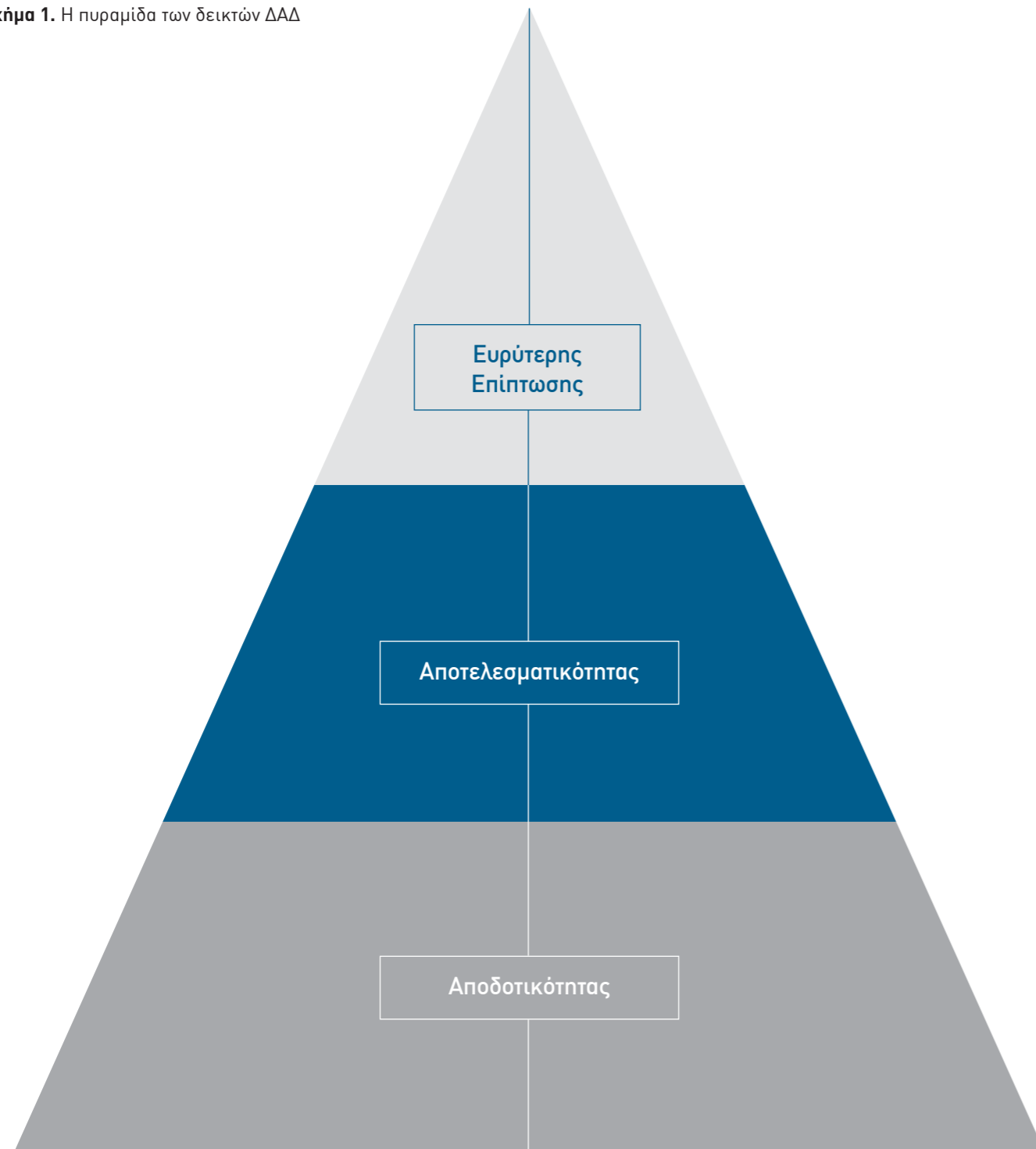
- **Αποδοτικότητα (Efficiency):** Πόσο καλά παίζει το HR το

διοικητικό του ρόλο;

- **Αποτελεσματικότητα (Effectiveness):** Τα προγράμματα και οι πρακτικές που εφαρμόζει η ΔΑΔ φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (π.χ. ποιότητα εργατικού δυναμικού, διακράτηση κτλ);

- **Ευρύτερης Επίπτωσης (Impact):** Πώς επηρεάζει η ΔΑΔ τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού;

Σχήμα 1. Η πυραμίδα των δεικτών ΔΑΔ



Η πρώτη κατηγορία (αποδοτικότητα) – και ίσως η ευκολότερη να μετρηθεί – εστιάζει στο πόσο καλά η ΔΑΔ εκπληρώνει το διοικητικό της ρόλο. Εδώ ανήκουν δείκτες όπως μέσος χρόνος κάλυψης θέσεων, αριθμός προσωπικού ΔΑΔ και άλλα. Οι δείκτες αυτοί είναι σαφέστατα σημαντικοί όμως δε δίνουν ποιοτικές πληροφορίες για τη ΔΑΔ όπως π.χ. η ποιότητα των υπηρεσιών της ΔΑΔ.

Η δεύτερη κατηγορία (αποτελεσματικότητα) πιστοποιεί ότι τα προγράμματα και οι πρακτικές ΔΑΔ είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο εργατικό δυναμικό και στη «δεξαμενή» ταλέντου όπου στοχεύουν. Για παράδειγμα, οι δείκτες αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης θα πρέπει να δίνουν πληροφορία όχι μόνο για αριθμό εργαζομένων, ώρες κτλ. αλλά και για την ποιότητα της εκπαίδευσης και για το αν τελικά οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν δεξιότητες

σχετικές με το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Σημαντική ενότητα δεικτών στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι εκείνη που αφορά στη διοίκηση ταλέντου (προσέλκυση, επιλογή, διακράτηση).

Η τελευταία κατηγορία (ευρύτερης επίπτωσης) έχει να κάνει με τη συμβολή της ΔΑΔ στην ανάπτυξη κρίσιμων δυναμικών ικανοτήτων σε επίπεδο οργανισμού. Σίγουρα τέτοιοι δείκτες δεν αποτελούν την αποκλειστική ευθύνη της ΔΑΔ, όμως η ΔΑΔ έχει καθοριστικό ρόλο να παίζει στην κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων καθώς πολλές έρευνες έχουν καταδείξει τη θετική σχέση μεταξύ πρακτικών ΔΑΔ και οικονομικών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (π.χ., Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998).

Παρουσίαση των Δεικτών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κυριότεροι δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αυτοί αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία και χρησιμοποιούνται στη διεθνή πρακτική. Οι δείκτες έχουν χωριστεί με βάση τις τρεις κατηγορίες που περιγράψαμε: i) Δείκτες αποδοτικότητας (efficiency), ii) Δείκτες αποτελεσματικότητας (effectiveness) και iii) Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης (impact).

2.2 Δείκτες αποδοτικότητας (efficiency)

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. Παρακάτω παραθέτουμε τους 8 πιο σημαντικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας:

1. Δείκτης στελεχών ΔΑΔ

2. Δείκτης διευθυντικών στελεχών ΔΑΔ

3. Δείκτης στελεχών επιλογής

4. Δείκτης στελεχών εκπαίδευσης

5. Δείκτης στελεχών διοίκησης απόδοσης

6. Δείκτης στελεχών θεμάτων αμοιβών – παροχών

7. Δείκτης μισθοδοσίας ΔΑΔ

8. Δείκτης λειτουργικών εξόδων ΔΑΔ

Σύμφωνα με την έρευνα χρήσης Δεικτών ΔΑΔ που διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Ιούνιος – Δεκέμβριος 2012 από το ALBA Graduate Business School at the American College of Greece σε 76 ελληνικές επιχειρήσεις¹, ο πιο δημοφιλής δείκτης αυτής της κατηγορίας είναι ο δείκτης στελεχών ΔΑΔ (43.4% των ερωτηθέντων εταιρειών δήλωσαν ότι τον χρησιμοποιούν), με δεύτερο το δείκτη μισθοδοσίας ΔΑΔ (το αντίστοιχο ποσοστό εδώ είναι 32.9%). Λιγότερο δημοφιλής είναι ο δείκτης στελεχών διοίκησης απόδοσης (με ποσοστό 19.7%). Γενικότερα, εντύπωση προκαλούν

τα πολύ χαμηλά ποσοστά δημοφιλίας όλων των δεικτών αυτής της κατηγορίας γεγονός που καταδεικνύει 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, 43.4%, ενδιαφέρονται να γνωρίζουν έστω και την ελάχιστη πληροφορία της αναλογίας των εργαζόμενων που «υπηρετεί» το κάθε στέλεχος του τμήματος ΔΑΔ (Δείκτης στελεχών ΔΑΔ).

¹ Τα αποτελέσματα της έρευνας χρήσης Δεικτών ΔΑΔ παρουσιάζονται εδώ:

<http://www.alba.edu.gr/hrmetrics/Documents/HR%20Metrics%20Survey%20Report%20-%20ALBA.pdf>

Δείκτες αποτελεσματικότητας (effectiveness)

2.2.1. Επιλογή – Πρόσληψη

Η επιλογή/πρόσληψη παραδοσιακά αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ και, από τις πιο «ορατές» συνεισφορές του τμήματος στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

της επιχείρησης και σε θέματα διαχείρισης ταλέντου. Σε αυτήν την κατηγορία είναι βασικό 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. Παρακάτω παραθέτουμε τους 10 πιο σημαντικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας.

Έχει άμεσες επιπτώσεις στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού

1. Δείκτης προσλήψεων

2. Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων

3. Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά

4. Δείκτης κόστους πρόσληψης

5. Δείκτης μέσου χρόνου πλήρωσης κενής θέσης

6. Δείκτης προσλήψεων ανά αίτηση (Yield ratio)

7. Δείκτης απόδοσης νέο-προσληφθέντων

8. Δείκτης αποχώρησης νέο-προσληφθέντων

9. Δείκτης γυναικών στις νέες προσλήψεις

10. Δείκτης εθνικότητας στις νέες προσλήψεις

Σύμφωνα με την έρευνα χρήσης δεικτών ΔΑΔ του ALBA, τα ποσοστά χρήσης όλων των δεικτών αυτής της κατηγορίας από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι χαμηλά. Ο πιο δημοφιλής δείκτης είναι ο δείκτης προσλήψεων (ποσοστό χρήσης από ελληνικές εταιρείες που συμμετείχαν στο δείγμα 59.2%), και ακολουθούν με το ίδιο ποσοστό οι δείκτες κάλυψης κενών θέσεων και αποχώρησης νεο-προσληφθέντων (47.4%). Λιγότερο δημοφιλής είναι ο δείκτης απόδοσης νεο-προσληφθέντων (14.5%). Ο δείκτης κόστους πρόσληψης χρησιμοποιείται από τις ελληνικές εταιρείες σε ποσοστό 34.2%. Προσοχή πρέπει να δοθεί στη χρήση αυτού του δείκτη

αφού όπως τονίζουν οι ειδικοί του κλάδου² οι εργοδότες ενδέχεται να στρέψουν την προσοχή τους αποκλειστικά στο κόστος και να ξεφύγουν από το στόχο πρόσληψης των πιο ικανών υπαλλήλων. Η μη συστηματική καταγραφή δεικτών σχετικών με αυτή την κατηγορία είναι ανησυχητική. Μάλιστα πρόσφατες διεθνείς έρευνες³ αποδεικνύουν ότι οι εταιρείες εκείνες οι οποίες ασχολούνται εντατικά με αναλύσεις που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους παρουσιάζουν: 8% υψηλότερη αύξηση των πωλήσεων, 24% υψηλότερη αύξηση καθαρών εισοδημάτων εκμετάλλευσης και 58% υψηλότερα ποσοστά πωλήσεων ανά πωλητή.

² Sullivan, J. (2012) The Silliness of Measuring Cost Per Hire, and How it Can Reduce Your Strategic Impact

³ CedarCrestone. CedarCrestone 2010-2011 HR Systems Survey: HR Technologies, Service Delivery Approaches, and Metrics: 13th Annual Edition. <http://www.cedarcrestone.com/research.php>

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Η Εκπαίδευση – Ανάπτυξη είναι ο τομέας που το τμήμα ΔΑΔ 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 υφισταμένων τους μετά την εκπαίδευση, αλλά και περισσότερο «αντικειμενικά» στοιχεία, όπως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης (πριν και μετά την εκπαίδευση). Στην κατηγορία αυτή παρουσιάζονται δείκτες οι οποίοι αφορούν στην απλή παρακολούθηση της εκπαίδευσης καθώς και δείκτες που αφορούν σε θέματα ουσιαστικής ανάπτυξης της καριέρας των εργαζομένων. Φυσικά για να έχει νόημα η μέτρηση της δεύτερης κατηγορίας δεικτών, θα πρέπει να εφαρμόζονται από τις εταιρείες προγράμματα ολιστικής ανάπτυξης καριέρας των εργαζομένων.

Επιπλέον με την ενδεχόμενη μείωση των επιδοτούμενων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης (ΛΑΕΚ 0.45%) είναι πολύ σημαντικό για το τμήμα ΔΑΔ να παρουσιάζει στη διοίκηση τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης ώστε να πείθει ότι τα χρήματα «επενδύονται» και δεν σπαταλώνται.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στον δείκτη ικανοποίησης από την εκπαίδευση αφού έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι (ειδικά όσοι δεν ανήκουν σε υψηλές θέσεις διοίκησης) τείνουν να αξιολογούν μόνο θετικά τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ειδικά όταν η εκπαίδευση γίνεται “in-house” από συναδέλφους, οι εκπαιδευόμενοι διστάζουν να εκφράσουν τη γνώμη τους. Οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΔ θα πρέπει να επισημαίνουν την αναγκαιότητα ειλικρινούς αξιολόγησης, ειδικά όταν οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι, ώστε να βελτιώνονται τα εκάστοτε προγράμματα εκπαίδευσης. Παρακάτω παραθέτουμε τους 7 πιο σημαντικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας:

1. Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα
2. Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών
3. Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους
4. Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση
5. Δείκτης πλάνου ανάπτυξης (development plan)
6. Δείκτης πλάνου καριέρας (career plan)
7. Δείκτης πλάνου διαδοχής (succession plan)

Οι δείκτες εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι η πιο δημοφιλής κατηγορία δεικτών από όλες τις κατηγορίες που μελετήθηκαν στην έρευνα χρήσης δεικτών ΔΑΔ του ALBA.

Συγκεκριμένα, οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον δείκτη συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 68.4% και τον δείκτη εκπαιδευτικού κόστους σε ποσοστό 67.1%.

Ακολουθεί ο δείκτης εκπαιδευτικών ωρών (61.8%) και ο δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση (52.6%). Λιγότερο δημοφιλείς είναι οι δείκτες πλάνου ανάπτυξης (36.8%), πλάνου καριέρας (26.3%) και πλάνου διαδοχής (26.3%). Τα χαμηλά σχετικά ποσοστά των τριών τελευταίων δεικτών αντανακλούν τα χαμηλά ποσοστά εφαρμογής προγραμμάτων ολιστικής ανάπτυξης καριέρας εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα

Πρόκειται για την πολυπληθέστερη ομάδα δεικτών και 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). Και σε αυτή την κατηγορία δεικτών ισχύει το ότι για να έχεις ενδιαφέρον να παρακολουθήσεις κάτι, πρέπει πρώτα να το εφαρμόζεις (π.χ. δείκτης παροχών). Τα τελευταία χρόνια γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς οι μετρήσεις που αφορούν στο κόστος των παροχών. Εξαιτίας δε, της οικονομικής κρίσης και της φορολόγησης παροχών, η ανάγκη μελέτης των συγκεκριμένων δεικτών είναι επιτακτική. Παρακάτω παραθέτουμε τους 18 πιο σημαντικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας:

1. Δείκτης μέσου μισθού	11. Δείκτης εταιρικού αυτοκινήτου
2. Δείκτης μισθοδοσίας	12. Δείκτης εταιρικού laptop
3. Δείκτης συνολικής ετήσιας μισθολογικής μεταβολής	13. Δείκτης εταιρικού laptop
4. Δείκτης μέσης ετήσιας μισθολογικής μεταβολής	14. Δείκτης εταιρικού laptop
5. Δείκτης απόκλισης μισθών	15. Δείκτης αξιολόγησης απόδοσης
6. Δείκτης μισθολογικού επιπέδου	16. Δείκτης υπερκάλυψης στόχων (High performers)
7. Δείκτης μόνους διευθυντικών στελεχών	17. Δείκτης μειωμένης απόδοσης
8. Δείκτης μόνους μη διευθυντικών στελεχών	18. Δείκτης χαμένων εργατο-ημερών
9. Δείκτης έξτρα παροχών ανά εργαζόμενο	19. Δείκτης ατυχημάτων
10. Δείκτης κόστους έξτρα παροχών	

Ο πιο δημοφιλής δείκτης αυτής της κατηγορίας είναι ο δείκτης μέσου μισθού (63.2% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα χρήσης δεικτών ΔΑΔ του ALBA δήλωσαν ότι τον χρησιμοποιούν). Ακολουθούν με ποσοστό χρήσης 50%, ο δείκτης αξιολόγησης απόδοσης και ο δείκτης μισθοδοσίας. Λιγότερο δημοφιλείς είναι οι δείκτες εταιρικού laptop και έξτρα παροχών ανά εργαζόμενο (αμφότεροι με ποσοστό χρήσης 26,3%) και τέλος ο δείκτης μέσης ετήσιας μισθολογικής μεταβολής (25%). Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να 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).

Ικανοποίηση – Διατήρηση

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). Παρακάτω παραθέτουμε τους 12 πιο σημαντικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας

1. Δείκτης ικανοποίησης
2. Δείκτης ικανοποίησης από προϊστάμενο
3. Δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων
4. Δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων
5. Δείκτης αποχωρήσεων πωλήσεων
6. Δείκτης αποχωρήσεων παραγωγής
7. Δείκτης αποχωρήσεων υποστηρικτικών λειτουργιών
8. Δείκτης αποχωρήσεων διευθυντικών θέσεων
9. Δείκτης κόστους αποχώρησης
10. Δείκτης παραμονής
9. Δείκτης δεκαετίας
10. Δείκτης εικοσαετίας

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει δύο από τους πιο δημοφιλείς, συνολικά, δείκτες της έρευνας χρήσης δεικτών ΔΑΔ: τον δείκτη υποχρεωτικών αποχωρήσεων (65.8%) και τον δείκτη εθελοντικών αποχωρήσεων (60.5%). Αντίθετα, χαμηλότερα ποσοστά χρήσης εμφανίζουν οι δείκτες

παραμονής και ικανοποίησης (48.7% και 44.7% αντίστοιχα).

Εντύπωση προκαλεί και το χαμηλό ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων για το κόστος που προσθέτει η κάθε αποχώρηση στο συνολικό κόστος λειτουργίας του οργανισμού (18.4%).

Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

Πάντα είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε τη «διαστρωμάτωση» του οργανισμού και τη διαχρονική της εξέλιξη. Κυρίως σε εταιρείες που εστιάζουν στην καινοτομία η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο

παίζει πρωταρχικό ρόλο για την έμπνευση και την κινητοποίηση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω παραθέτουμε τους 11 πιο σημαντικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας

1. Δείκτης γυναικών
2. Δείκτης γυναικών σε διευθυντικές θέσεις
3. Δείκτης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
4. Δείκτης Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
5. Δείκτης Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης
6. Δείκτης ηλικιακής κατανομής (<25)
7. Δείκτης ηλικιακής κατανομής (>55)
8. Δείκτης ΑΜΕΑ
9. Δείκτης εθνικότητας
10. Δείκτης χρησιμοποίησης Η/Υ
11. Δείκτης χρησιμοποίησης Ίντερνετ

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 (64.5% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν το δείκτη γυναικών). Επίσης, ενδιαφέρονται για την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού

επίπεδου των εργαζομένων τους: οι δείκτες τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης παρακολουθούνται σε ποσοστό 56.6% και 53.9% αντίστοιχα. Αντίθετα, χαμηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά ενδιαφέροντος για άλλες ειδικότερες κατηγορίες εργαζομένων, όπως τα ΑΜΕΑ και οι διαφορετικές εθνικότητες (οι σχετικοί δείκτες παρακολουθούνται αμφότεροι με ποσοστό 34.2%).

Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης (Impact)

2.3.1. Δείκτες επιχειρηματικών αποτελεσμάτων

Με τους δείκτες επιχειρηματικών αποτελεσμάτων οι εταιρείες μελετούν τα ευρύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα έτσι ώστε να μπορούν να κάνουν συσχετισμούς με τους υπόλοιπους δείκτες. Δύο είναι οι κυριότεροι δείκτες σε αυτή την κατηγορία:

1. Δείκτης κέρδους

2. Δείκτης κύκλου εργασιών

Σύμφωνα με την έρευνα χρήσης δεικτών ΔΑΔ του ALBA, οι δύο αυτοί δείκτες είναι αρκετά δημοφιλείς. Συγκεκριμένα, 52,6% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν το δείκτη κέρδους ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την χρήση του δείκτη κύκλου εργασιών είναι 61,8%.

Πρακτική εφαρμογή & ανάλυση Δεικτών ΔΑΔ ανά κατηγορία

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί έναν «οδηγό» εφαρμογής των κυριότερων δεικτών ΔΑΔ. 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 αδειας, 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.)

3.1 Δείκτες αποδοτικότητας (efficiency)

3.11 Λειτουργικοί Δείκτες τμήματος ΔΑΔ

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης στελεχών ΔΑΔ	Αναλογία στελεχών τμήματος ΔΑΔ προς στο σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού	$\frac{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης διευθυντικών στελεχών ΔΑΔ	Αναλογία διευθυντικών στελεχών τμήματος ΔΑΔ που αντιστοιχεί στο σύνολο των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ	$\frac{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε διευθυντικές θέσεις}}{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ}}$
Δείκτης στελεχών επιλογής	Αναλογία στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις επιλογής προσωπικού που αντιστοιχεί στο σύνολο των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ	$\frac{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις επιλογής προσωπικού}}{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ}}$
Δείκτης στελεχών εκπαίδευσης	Αναλογία στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις εκπαίδευσης προσωπικού προς στο σύνολο των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ	$\frac{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις εκπαίδευσης προσωπικού}}{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ}}$
Δείκτης στελεχών διοίκησης απόδοσης	Αναλογία στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις απόδοσης προσωπικού που αντιστοιχεί στο σύνολο των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ	$\frac{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις διοίκησης απόδοσης προσωπικού}}{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ}}$
Δείκτης στελεχών θεμάτων αμοιβών – παροχών	Αναλογία στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις παρακολούθησης αμοιβών / παροχών προς το προσωπικό που αντιστοιχεί στο σύνολο των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ	$\frac{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ σε θέσεις παρακολούθησης αμοιβών/παροχών προς το προσωπικό}}{\text{Αριθμός στελεχών τμήματος ΔΑΔ}}$
Δείκτης μισθοδοσίας ΔΑΔ	Αναλογία κόστους μισθοδοσίας τμήματος ΔΑΔ προς το κόστος συνολικής μισθοδοσίας του οργανισμού	$\frac{\text{Συνολικό κόστος μισθοδοσίας τμήματος ΔΑΔ}}{\text{Συνολικό κόστος μισθοδοσίας οργανισμού}}$
Δείκτης λειτουργικών εξόδων ΔΑΔ	Αναλογία συνολικών εξόδων τμήματος ΔΑΔ προς τα συνολικά λειτουργικά έξοδα του οργανισμού	$\frac{\text{Συνολικά λειτουργικά έξοδα τμήματος ΔΑΔ}}{\text{Συνολικά λειτουργικά έξοδα οργανισμού}}$

Δείκτες αποτελεσματικότητας (effectiveness)

3.2.1. Επιλογή – Πρόσληψη

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης προσλήψεων	Αναλογία αριθμού προσλήψεων προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός προσλήψεων}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων	Αναλογία κενών θέσεων που καλύφθηκαν προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά	Αναλογία κενών θέσεων που καλύφθηκαν με εσωτερική μετακίνηση προς τον αριθμό των κενών θέσεων που καλύφθηκαν	$\frac{\text{Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν με εσωτερική μετακίνηση}}{\text{Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν στον οργανισμό}}$
Δείκτης κόστους πρόσληψης	Αναλογία συνολικού κόστους πρόσληψης προς τον αριθμό προσλήψεων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει και εσωτερικές μετακινήσεις. Η μεγαλύτερη «πρόκληση» είναι η προσθήκη ή όχι του κόστους των εργασιών που δαπανώνται σε αυτή τη δραστηριότητα.	$\frac{\text{Συνολικό κόστος προσλήψεων (π.χ. έξοδα αγγελίας, προμήθεια γραφείου εύρεσης στελεχών, λοιπά συγκεκριμένα χρηματικά έξοδα)}}{\text{Αριθμός προσλήψεων}}$
Δείκτης μέσου χρόνου πλήρωσης κενής θέσης	Αναλογία ημερών που χρειάστηκαν για την πλήρωση όλων των κενών θέσεων που καλύφθηκαν προς το σύνολο κενών θέσεων που καλύφθηκαν	$\frac{\text{Αριθμός ημερών που χρειάστηκαν για την πλήρωση όλων των κενών θέσεων που καλύφθηκαν στον οργανισμό}}{\text{Αριθμός κενών θέσεων που καλύφθηκαν στον οργανισμό}}$
Δείκτης προσλήψεων ανά αίτηση (Yield ratio)	Αναλογία προσλήψεων προς το συνολικό αριθμό αιτήσεων για κάθε πρόσληψη	$\frac{\text{Αριθμός προσλήψεων}}{\text{Αριθμός αιτήσεων για πρόσληψη}}$
Δείκτης απόδοσης νέο-προσληθέντων	Αναλογία μέσης απόδοσης νέο-προσληθέντων φέτος (% ποσοστιαίος δείκτης) προς την μέση απόδοση των πρώην κατόχων των ίδιων θέσεων πέρυσι	$\frac{\text{Μέση απόδοση νέο-προσληθέντων φέτος ως ποσοστό \% με άριστα το 100\%}}{\text{Μέση απόδοση των πρώην κατόχων των ίδιων θέσεων πέρυσι ως ποσοστό \% με άριστα το 100\%}}$
Δείκτης αποχώρησης νέο-προσληθέντων	Αναλογία ατόμων που αποχώρησαν κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους πρόσληψης προς το συνολικό αριθμό προσλήψεων	$\frac{\text{Αριθμός ατόμων που αποχώρησαν κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους πρόσληψης}}{\text{Συνολικός αριθμός προσλήψεων}}$
Δείκτης γυναικών στις νέες προσλήψεις	Αναλογία γυναικών που προσλήφθηκαν προς συνολικό αριθμό προσλήψεων	$\frac{\text{Αριθμός γυναικών που προσλήφθηκαν}}{\text{Αριθμός προσλήψεων}}$
Δείκτης εθνικότητας στις νέες προσλήψεις	Αναλογία ατόμων μη ελληνικής εθνικότητας που προσλήφθηκαν προς το συνολικό αριθμό προσλήψεων	$\frac{\text{Αριθμός ατόμων άλλης εθνικότητας (μη ελληνικής)}}{\text{Αριθμός προσλήψεων}}$

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	Αναλογία αριθμού εργαζομένων που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών	Αναλογία συνολικών ωρών εκπαίδευσης προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων του οργανισμού. Δείχνει τον μέσο όρο ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	$\frac{\text{Σύνολο εκπαιδευτικών ωρών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους	Αναλογία συνολικού εκπαιδευτικού κόστους προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων του οργανισμού. Δείχνει το μέσο όρο εκπαιδευτικού κόστους ανά εργαζόμενο	$\frac{\text{Συνολικό εκπαιδευτικό κόστος}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση	Αναλογία εργαζομένων που δηλώνουν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που έλαβαν προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που δηλώνουν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που έλαβαν}}{\text{Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα}}$
Δείκτης πλάνου ανάπτυξης (development plan)	Αναλογία εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται ετήσιο πλάνο ανάπτυξης προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων του οργανισμού	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται ετήσιο πλάνο ανάπτυξης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης πλάνου καριέρας (career plan)	Αναλογία εργαζομένων για τους οποίους υπάρχει πλάνο καριέρας προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων του οργανισμού	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους υπάρχει πλάνο καριέρας}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης πλάνου διαδοχής (succession plan)	Αναλογία εργαζομένων για τους οποίους υπάρχει πλάνο διαδοχής προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων του οργανισμού	$\frac{\text{Αριθμός θέσεων εργασίας για τις οποίες υπάρχει πλάνο διαδοχής}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$

Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης μέσου μισθού	Αναλογία συνολικού μισθολογικού κόστους προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων του οργανισμού	$\frac{\text{Συνολικό μισθολογικό κόστος}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης μισθοδοσίας	Αναλογία συνολικού μισθολογικού κόστους προς τα συνολικά λειτουργικά έξοδα (αμοιβές, ενοίκια, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, διαφήμιση)	$\frac{\text{Συνολικό μισθολογικό κόστος}}{\text{Συνολικά λειτουργικά έξοδα}}$
Δείκτης συνολικής ετήσιας μισθολογικής μεταβολής	Διαφορά συνολικού ετήσιου μισθολογικού κόστους τρέχοντος οικονομικού έτους με συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους προς το συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους	$\frac{\text{Συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος τρέχοντος οικονομικού έτους} - (\text{μείον}) \text{Συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους}}{\text{Συνολικό ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους}}$
Δείκτης μέσης ετήσιας μισθολογικής μεταβολής	Διαφορά μέσου ετήσιου μισθολογικού κόστους ανά εργαζόμενο τρέχοντος οικονομικού έτους με μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο προηγούμενου οικονομικού έτους προς το μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος προηγούμενου οικονομικού έτους	$\frac{\text{Μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο τρέχοντος οικονομικού έτους} - (\text{μείον}) \text{Μέσο ετήσιο μισθολογικό κόστος ανά εργαζόμενο προηγούμενου οικονομικού έτους}}{\text{Αριθμός προσλήψεων}}$
Δείκτης απόκλισης μισθών	Αναλογία εργαζομένων οι οποίοι λαμβάνουν μισθό άνω του μέσου όρου μισθών στον οργανισμό προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι λαμβάνουν μισθό άνω του μέσου όρου μισθών στον οργανισμό}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης μισθολογικού επιπέδου	Σκοπός αυτού του δείκτη είναι να προσδιορίσει βάσει μελέτης σύγκρισης μισθών σε ποιο επίπεδο μισθών του κλάδου ανήκει ο μέσος όρος μισθών του οργανισμού. <ul style="list-style-type: none"> • Στο Ανώτερο 25% - Upper 25% • Στον Μέσο Όρο - Average 50% • Στον Διάμεσο - Median • Στο Κατώτερο 25% - Lower 25% 	Ο μέσος όρος μισθών του οργανισμού ανήκει σε ποιο επίπεδο μισθών του κλάδου με βάση αποτελέσματα μελέτης σύγκρισης μισθών (salary benchmarking report);
Δείκτης μπόνους διευθυντικών στελεχών	Αναλογία συνολικού ετήσιου μπόνους σε διευθυντικά στελέχη προς τον αριθμό των διευθυντικών στελεχών	$\frac{\text{Συνολικό ετήσιο μπόνους προς διευθυντικά στελέχη}}{\text{Αριθμός διευθυντικών στελεχών}}$
Δείκτης μπόνους μη διευθυντικών στελεχών	Αναλογία ετήσιου μπόνους των μη διευθυντικών στελεχών προς τον αριθμό μη διευθυντικών στελεχών	$\frac{\text{Συνολικό ετήσιο μπόνους προς διευθυντικά στελέχη}}{\text{Αριθμός μη διευθυντικών στελεχών}}$
Δείκτης έξτρα παροχών ανά εργαζόμενο	Συνολικό κόστος έξτρα, μη μισθολογικών παροχών όπως ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, κινητού τηλεφώνου, φορτηγού υπολογιστή, διατακτικές (εξαιρούνται τα μπόνους παραγωγικότητας) προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Συνολικό κόστος «έξτρα» μη μισθολογικών παροχών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης κόστους έξτρα παροχών	Συνολικό κόστος έξτρα, μη μισθολογικών παροχών όπως ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, κινητού τηλεφώνου, φορτηγού υπολογιστή, διατακτικές (εξαιρούνται τα μπόνους παραγωγικότητας) προς το συνολικό κόστος μισθοδοσίας του οργανισμού	$\frac{\text{Συνολικό κόστος «έξτρα», μη μισθολογικών παροχών (όπως προηγούμενη ερώτηση)}}{\text{Συνολικό κόστος μισθοδοσίας του οργανισμού}}$
Δείκτης εταιρικού αυτοκινήτου	Αναλογία εργαζομένων με εταιρικό αυτοκίνητο προς συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με εταιρικό αυτοκίνητο}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης εταιρικού laptop	Αναλογία εργαζομένων με εταιρικό laptop προς συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με εταιρικό laptop}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης εταιρικού κινητού τηλεφώνου	Αναλογία εργαζομένων με εταιρικό κινητό τηλέφωνο προς συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με εταιρικό κινητό τηλέφωνο}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης αξιολόγησης απόδοσης	Αναλογία εργαζομένων οι οποίοι εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης υπερκάλυψης στόχων (High performers)	Αναλογία εργαζομένων οι οποίοι υπερκάλυψαν τους αρχικούς στόχους του ετήσιου πλάνου αξιολόγησης προς τον αριθμό εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται πλάνο αξιολόγησης με συγκεκριμένους στόχους στην αρχή της χρονιάς	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων οι οποίοι υπερκάλυψαν τους αρχικούς στόχους του ετήσιου πλάνου αξιολόγησης τους}}{\text{Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται πλάνο αξιολόγησης με συγκεκριμένους στόχους στην αρχή της χρονιάς}}$
Δείκτης μειωμένης απόδοσης	Αριθμός εργαζομένων που αξιολογήθηκαν κάτω του μέσου όρου προς τον αριθμό εργαζομένων που εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα ετήσιας αξιολόγησης	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με αποτελέσματα στην ετήσια αξιολόγηση κάτω του μ.ο των αποτελεσμάτων των εργαζομένων που αξιολογούνται στον οργανισμό}}{\text{Αριθμός εργαζομένων που εντάσσονται στο επίσημο πρόγραμμα ετήσιας αξιολόγησης}}$
Δείκτης χαμένων εργατο-ημερών	Αναλογία χαμένων εργατικών ημερών προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Συνολικός αριθμός «χαμένων» εργατικών ημερών (ημέρες απουσίας εκτός νόμιμης ετήσιας άδειας)}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης ατυχημάτων	Αναλογία ατυχημάτων προς τον αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός ατυχημάτων στον οργανισμό}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$

Ικανοποίηση – Διατήρηση

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης ικανοποίησης	Αναλογία εργαζομένων απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένων από τον οργανισμό (βάσει της πιο πρόσφατης εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού) προς τον αριθμό εργαζομένων που πήραν μέρος στην πιο πρόσφατη έρευνα ικανοποίησης προσωπικού	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένων από τον οργανισμό (βάσει αποτελεσμάτων πιο πρόσφατης εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού)}}{\text{Αριθμός εργαζομένων που πήραν μέρος στην πιο πρόσφατη εσωτερική έρευνα ικανοποίησης προσωπικού}}$
Δείκτης ικανοποίησης από προϊστάμενο	Αναλογία εργαζομένων απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένων από τον προϊστάμενο τους (βάσει της πιο πρόσφατης εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού) προς τον αριθμό εργαζομένων που πήραν μέρος στην πιο πρόσφατη έρευνα ικανοποίησης προσωπικού	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένων από τον προϊστάμενο του (βάσει αποτελεσμάτων πιο πρόσφατης εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού)}}{\text{Αριθμός εργαζομένων που πήραν μέρος στην πιο πρόσφατη εσωτερική έρευνα ικανοποίησης προσωπικού}}$
Δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων	Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν εθελοντικά από τον οργανισμό προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν εθελοντικά από τον οργανισμό}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων	Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν υποχρεωτικά από τον οργανισμό (π.χ. λόγω απόλυσης ή περικοπών) προς τον συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν υποχρεωτικά από τον οργανισμό (π.χ. λόγω απόλυσης ή περικοπών)}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης αποχωρήσεων πωλήσεων	Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από θέσεις πωλήσεων προς τον αριθμό εργαζομένων σε θέσεις πωλήσεων	$\frac{\text{Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών ή υποχρεωτικών) από θέσεις πωλήσεων}}{\text{Αριθμός εργαζομένων σε θέσεις πωλήσεων}}$
Δείκτης αποχωρήσεων παραγωγής	Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από θέσεις παραγωγής προς τον αριθμό εργαζομένων σε θέσεις παραγωγής	$\frac{\text{Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών ή υποχρεωτικών) από θέσεις παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργαζομένων σε θέσεις παραγωγής}}$

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
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 κτηρίων κ.λπ) προς τον αριθμό εργαζομένων σε θέσεις υποστηρικτικών λειτουργιών	$\frac{\text{Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από θέσεις υποστηρικτικών λειτουργιών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων σε θέσεις υποστηρικτικών λειτουργιών}}$
Δείκτης αποχωρήσεων διευθυντικών θέσεων	Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από διευθυντικές θέσεις προς τον αριθμό εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις	$\frac{\text{Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών) από διευθυντικές θέσεις}}{\text{Αριθμός εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις}}$
Δείκτης κόστους αποχώρησης	Συνολικός κόστος αποχωρήσεων (π.χ κόστος απόλυσης, νέας πρόσληψης, απώλειας παραγωγικότητας λόγω κενής θέσης εργασίας, κόστος μάθησης νέας θέσης από τον νεο-εισερχόμενο και επίτευξης επιθυμητού επιπέδου απόδοσης) προς τον αριθμό αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών)	$\frac{\text{Συνολικό κόστος αποχωρήσεων}}{\text{Αριθμός αποχωρήσεων (εθελοντικών και υποχρεωτικών)}}$
Δείκτης παραμονής	Αναλογία ετών παραμονής στον οργανισμό από το σύνολο των εργαζομένων προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό. Δείχνει το μέσο όρο παραμονής στον οργανισμό ανά εργαζόμενο	$\frac{\text{Έτη παραμονής στον οργανισμό από το σύνολο των εργαζομένων}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης δεκαετίας	Αναλογία εργαζομένων με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης εικοσαετίας	Αναλογία εργαζομένων με πάνω από 20 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με πάνω από 20 έτη υπηρεσίας στον οργανισμό}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$

Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης γυναικών	Αναλογία εργαζόμενων γυναικών προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός γυναικών εργαζομένων}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης γυναικών σε διευθυντικές θέσεις	Αναλογία γυναικών σε διευθυντικές σχέσεις προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων σε διευθυντικές σχέσεις στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός γυναικών σε διευθυντικές θέσεις}}{\text{Αριθμός εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις}}$
Δείκτης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Αναλογία εργαζόμενων αποφοίτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων αποφοίτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	Αναλογία εργαζόμενων αποφοίτων Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων αποφοίτων Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης	Αναλογία εργαζόμενων κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης ηλικιακής κατανομής (<25)	Αναλογία εργαζόμενων με ηλικία κάτω των 25 ετών προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με ηλικία κάτω των 25 ετών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης ηλικιακής κατανομής (>55)	Αναλογία εργαζόμενων με ηλικία άνω των 55 ετών προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με ηλικία άνω των 55 ετών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης ΑΜΕΑ	Αναλογία εργαζόμενων ΑΜΕΑ προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων ΑΜΕΑ}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης εθνικότητας	Αναλογία εργαζόμενων άλλης εθνικότητας προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων άλλης εθνικότητας (μη ελληνικής)}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης χρησιμοποίησης Η/Υ	Αναλογία εργαζόμενων που χρησιμοποιούν Η/Υ στην εργασία τους προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που χρησιμοποιούν Η/Υ στην εργασία τους}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης χρησιμοποίησης Ίντερνετ	Αναλογία εργαζόμενων που χρησιμοποιούν Ίντερνετ στην εργασία τους προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που χρησιμοποιούν Ίντερνετ στην εργασία τους}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$

Δείκτες ευρύτερης επίπτωσης (Impact)

3.3.1. Δείκτες επιχειρηματικών αποτελεσμάτων

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης κέρδους	Αναλογία κερδών προ φόρων προς τον αριθμό εργαζομένων	$\frac{\text{Συνολικά κέρδη προ φόρων}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$
Δείκτης κύκλου εργασιών	Αναλογία συνολικού κύκλου εργασιών οικονομικού έτους προς τον αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό	$\frac{\text{Συνολικός κύκλος εργασιών οικονομικού έτους}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στον οργανισμό}}$

Προκλήσεις και δυσκολίες στην εφαρμογή των Δεικτών ΔΑΔ

α) Συσχέτιση δεικτών με στρατηγικούς στόχους της εταιρείας

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) κατά την εισαγωγή και εφαρμογή Δεικτών ΔΑΔ είναι η συσχέτιση των δεικτών με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Όπως διαφάνηκε από τις συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε focus group που διοργάνωσε το ALBA στα πλαίσια της παρούσης μελέτης αλλά και σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Becker et al. 2001), η επιλογή των δεικτών ΔΑΔ θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική της εταιρείας και να εκφράζει όχι μόνο τις αξίες, τις προτεραιότητες και την εταιρική διάρθρωση αλλά και να «λειτουργεί» για το σύνολο των υπαλλήλων ώστε να υποκινεί την βελτίωση της απόδοσής τους (Ulrich 1996).

Είναι σύνθετο φαινόμενο, στελέχη από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να ζητούν πλήθος πληροφοριών με αποτέλεσμα το τμήμα ΔΑΔ να προχωράει στην εφαρμογή μεγάλου αριθμού δεικτών με μη-δομημένο τρόπο καθώς και στη σύνταξη πλήθους εκθέσεων οι οποίες μπορεί να είναι επαναλαμβανόμενες. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν στελέχη του τμήματος ΔΑΔ «όλοι ζητούν τα πάντα».

Στόχος λοιπόν του τμήματος ΔΑΔ ειδικά στην αρχή της διαδικασίας μέτρησης ΔΑΔ είναι να επικεντρωθεί σε κείνους δείκτες που συσχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας όπως αυτοί διαφαίνονται από τα business plans (ετήσια ή και πιο μακροπρόθεσμα). Το τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να στελεχώνεται από άτομα με «αναλυτική» σκέψη τα οποία μπορούν να συγκεράσουν στοιχεία από διαφορετικές πηγές και να προσφέρουν στη διοίκηση εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Παράδειγμα: Μελετώντας τις δεξιότητες τις οποίες χρειάζεται ο οργανισμός τα επόμενα χρόνια σε συνδυασμό με μελέτη συγκεκριμένων δεικτών καταδεικνύονται οι τομείς στους οποίους υπάρχουν ελλείψεις ικανοτήτων, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε ο οργανισμός να προσηλκύσει εντός επιθυμητού διαστήματος τα «ταλέντα» που χρειάζεται, καθώς και τα πακέτα παροχών που πρέπει να προσφέρει.

β) Σωστή ερμηνεία δεικτών ΔΑΔ

Το τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει όχι μόνο να καταγράφει τους δείκτες αλλά θα πρέπει πρωτίστως να εκπαιδευτεί και στη συνέχεια να εκπαιδεύσει τα υπόλοιπα στελέχη στη σωστή ερμηνεία των δεικτών. Η μελέτη ελληνικών περιπτώσεων καταδεικνύει πράγματι ότι υπάρχει ανάγκη για μία πιο ποιοτική ανάλυση πέρα από την

απλή παρουσίαση αριθμών. Υπεύθυνοι τμημάτων ΔΑΔ οι οποίοι συμμετείχαν στο focus group που διοργάνωσε το ALBA, δήλωσαν ότι 20% περίπου του χρόνου τους, αφιερώνεται σε συστήματα μέτρησης δεικτών ΔΑΔ, με 10-12% αυτού του χρόνου να εξυπηρετεί την επεξεργασία των στοιχείων και όχι την εκ βαθέως ανάλυση που είναι αναγκαία για να δοθούν σωστά και ποιοτικά αποτελέσματα.

γ) Αυτοματοποίηση διαδικασιών

Ακόμα μία πολύ σημαντική πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την εφαρμογή των δεικτών ΔΑΔ η οποία συζητήθηκε μάλιστα έντονα κατά τη διάρκεια του focus group είναι η «αυτοματοποίηση των διαδικασιών». Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ θα πρέπει να αναλύσουν τις διαθέσιμες επιλογές που τους προσφέρει η τεχνολογία και να επιλέξουν την πιο κατάλληλη για τον οργανισμό τους (Stelzner 2006)

Παραδοσιακά, η συλλογή και καταγραφή στοιχείων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή δεικτών ΔΑΔ εξακολουθεί να γίνεται από πολλές εταιρείες με λογιστικά προγράμματα επεξεργασίας φύλλων (π.χ excel). Η πρακτική αυτή δεν ενέχει κόστος επένδυσης ούτε ειδική εκπαίδευση. Απαιτεί όμως πολλές εργατοώρες κατά την εφαρμογή, αφού σε αντίθεση με εξειδικευμένα λογισμικά, οι εντολές δίνονται με το χέρι και όχι αυτοματοποιημένα. Επιπλέον οι δυνατότητες των βασικών προγραμμάτων επεξεργασίας δεδομένων-excel, είναι πεπερασμένες και ουσιαστικά η πληροφόρηση αφορά στην τωρινή κατάσταση.

Η εισαγωγή εξειδικευμένου λογισμικού προϋποθέτει κόστος αλλά και χρόνο αφού θα πρέπει κατά την εισαγωγή του να γίνει η απαραίτητη παραμετροποίηση των δεδομένων. Εταιρεία που συμμετείχε στο focus group παρουσίασε μελέτη η οποία καταδεικνύει ότι η εισαγωγή συστήματος SAP σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας, προϋποθέτει, την αποκλειστική ενασχόληση ενός ατόμου από κάθε τμήμα για ένα ολόκληρο χρόνο πάνω στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Η διοίκηση αναλύοντας το κόστος/όφελος μπορεί να προχωρήσει σε συγκεκριμένα λογισμικά/πληροφοριακά συστήματα (π.χ SAP, ERP) που μπορούν να αφορούν στο σύνολο ή σε επιμέρους μόνο λειτουργίες ή να προσαρμόσει τα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες μέτρησης δεικτών ΔΑΔ.

δ) Ανάγκη ύπαρξης συγκριτικής αξιολόγησης

Χωρίς την κατάλληλη ερμηνεία, η παρουσίαση «σκέτων» αριθμών

α) Συσχέτιση δεικτών με στρατηγικούς στόχους της εταιρείας

(Ulrich 1996).

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) κατά την εισαγωγή και εφαρμογή Δεικτών ΔΑΔ είναι η συσχέτιση των δεικτών με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Όπως διαφάνηκε από τις συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε focus group που διοργάνωσε το ALBA στα πλαίσια της παρούσης μελέτης αλλά και σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Becker et al. 2001), η επιλογή των δεικτών ΔΑΔ θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική της εταιρείας και να εκφράζει όχι μόνο τις αξίες, τις προτεραιότητες και την εταιρική διάρθρωση αλλά και να «λειτουργεί» για το σύνολο των υπαλλήλων ώστε να υποκινεί την βελτίωση της απόδοσής τους

Είναι σύνθετο φαινόμενο, στελέχη από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να ζητούν πλήθος πληροφοριών με αποτέλεσμα το τμήμα ΔΑΔ να προχωράει στην εφαρμογή μεγάλου αριθμού δεικτών με μη-δομημένο τρόπο καθώς και στη σύνταξη πλήθους εκθέσεων οι οποίες μπορεί να είναι επαναλαμβανόμενες. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν στελέχη του τμήματος ΔΑΔ «όλοι ζητούν τα πάντα».

Στόχος λοιπόν του τμήματος ΔΑΔ ειδικά στην αρχή της διαδικασίας μέτρησης ΔΑΔ είναι να επικεντρωθεί σε κείνους δείκτες που συσχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας

ε) Μελέτη σχέσης - αιτιότητας δεικτών ΔΑΔ με χρηματοοικονομική απόδοση εταιρείας

Παρόλο που οι έρευνες καταδεικνύουν ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των δεικτών ΔΑΔ και της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας, δεν έχει αποδειχθεί κάποια σχέση αιτιότητας ώστε να απαντηθεί το ερώτημα «Επηρεάζουν οι δείκτες ΔΑΔ την χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας ή συμβαίνει το αντίθετο (Chhinzher & Ghatehorde, 2008);». Το παραπάνω απεικονίζεται διαγραμματικά στο ακόλουθο γράφημα:

Σχέδιο 1: Πιθανές σχέσεις μεταξύ Δεικτών ΔΑΔ και Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Σενάριο 1.



Σενάριο 2.



Σενάριο 3.



Σενάριο 1:

Οι δείκτες ΔΑΔ επηρεάζουν την χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας: μία αλλαγή στο ανθρώπινο δυναμικό όπως π.χ αλλαγή στις μισθολογικές καταστάσεις επηρεάζει άμεσα τους δείκτες χρηματοοικονομικών (π.χ έσοδα, κόστος, κέρδη).

Ή**Σενάριο 2:**

Η χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας επηρεάζει τους δείκτες ΔΑΔ. Το προηγούμενο παράδειγμα αντιστρέφεται.

Ή**Σενάριο 3:**

Πιθανές αλλαγές στους δείκτες ΔΑΔ ή/και στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες.

στ) Εγκυρότητα χρηματοοικονομικών στοιχείων

Η αντικειμενικότητα και εγκυρότητα των χρηματοοικονομικών εκθέσεων δοκιμάζεται τα τελευταία χρόνια από τα ευρέως γνωστά χρηματοοικονομικά σκάνδαλα της Enron, WorldCom, Lehman Brother και άλλων κολοσσών που εφάρμοσαν επιτηδευμένες πρακτικές δημιουργικής λογιστικής. Οι χρηματοοικονομικές πρακτικές επιτρέπουν σε κάποιο βαθμό την υποκειμενικότητα στον τρόπο που καταγράφονται οι δαπάνες, καθώς και στο χρόνο που αναγνωρίζονται και καταγράφονται τα έσοδα, τα κόστη και πραγματοποιείται η λογιστική απογραφή (Chhinzer 2004).

Παρόλο που οι υπάρχουσες έρευνες καταδεικνύουν μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας (Delaney and Huselid 1996), δεν υπάρχει κάποια απόδειξη για μεταξύ τους σχέση αιτιότητας (Chhinzer & Ghatehorde, 2008) η οποία θα σήμαινε ότι αλλαγή της μία παραμέτρου επιφέρει αλλαγή και στην άλλη παράμετρο (Pedhazur 1982). Σε μία ενδεχόμενη λοιπόν επιδείνωση των χρηματοοικονομικών στοιχείων, εναπόκειται στον κάθε οργανισμό να αξιολογήσει την κατάσταση και να μη προβεί λόγω χάριν σε μία αυτόματη μείωση προσωπικού (Chhinzer & Ghatehorde, 2008).

Πέρα από τους ποσοτικούς δείκτες οι εταιρείες πρέπει να λάβουν υπόψη τους και ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορεί να προκύψουν από εξειδικευμένες εσωτερικές έρευνες (focus group, συνεντεύξεις κλπ).

Η χρήση λοιπόν χρηματοοικονομικών στοιχείων κατά την εφαρμογή δεικτών ΔΑΔ, ενδέχεται να οδηγήσει στη λήψη λανθασμένων στρατηγικών αποφάσεων για την εταιρεία που μπορεί να σχετίζονται με εξαγορές, συγχωνεύσεις, απολύσεις.

Εκτός από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, επιπλέον δοκιμάζεται η αντικειμενικότητα άλλων στοιχείων τα οποία χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή δεικτών ΔΑΔ: πράγματι είναι αρκετά περίπλοκο να δοθεί χρηματική αξία σε άυλες αξίες όπως είναι οι γενικές γνώσεις, το «κτίσιμο» σχέσεων, η επίλυση διαφορών (Dany et al. 2008).

Παρουσίαση καλών πρακτικών χρήσης Δεικτών ΔΑΔ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε ενδεικτικά κάποιες εταιρείες που διακρίνονται σε θέματα πρακτικής εφαρμογής δεικτών ΔΑΔ σε Ελλάδα και εξωτερικό. Τα παραδείγματα ελληνικών εταιρειών προέρχονται από το focus group που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια σύνταξης του παρόντος οδηγού.

5.1 Ελλάδα

Leroy Merlin

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2005 και απασχολεί περίπου 650 υπαλλήλους. Χρησιμοποιεί συστήματα μέτρησης δεικτών ΔΑΔ πραγματοποιώντας μηνιαίες και ετήσιες μετρήσεις. Η σημασία των δεικτών σε μια εταιρεία όπως η Leroy Merlin έχει μεγάλη σημασία γιατί βοηθάει τους μάνατζερ διαφορετικών τμημάτων να ευθυγραμμίζονται, να κάνουν πλάνα δράσεις και διορθωτικές ενέργειες. Από την αρχή της δημιουργίας των καταστημάτων δημιουργήθηκε μια μηνιαία αναφορά που ονομάζεται Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτήν την αναφορά βρίσκονται δείκτες όπως αριθμός εργαζομένων, παραγωγικότητα, ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης ανά συνεργάτη/ανά επάγγελμα, αριθμός προσλήψεων κλπ. Σε κάθε δείκτη είναι σημαντικό να υπάρχει ένας στόχος ώστε όλοι να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν την επιτυχία ή την απόκλιση σε σχέση με τον στόχο. Επίσης όταν ένας δείκτης τηρείται συστηματικά είναι δυνατόν να αλλάξει η συχνότητα παρατήρησής του π.χ. 1 φορά το 6μηνο ώστε να μην προσθέτει επιπλέον εργασία στο τμήμα ΑΔ.

Σε ετήσια βάση δημιουργείται ο Απολογισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, μία ετήσια αναφορά που περιέχει χρήσιμες πληροφορίες για τη Διοίκηση της εταιρείας ή και τον όμιλο για το έτος που τρέχει αλλά και ιστορικότητα των 3 τελευταίων ετών. Τα βασικά κεφάλαια αυτής της αναφοράς περιλαμβάνουν στοιχεία προσωπικού π.χ. ανάλυση αριθμού εργαζομένων, αντιστοιχία αριθμού ανδρών και γυναικών, ανάλυση σε στελέχη και μη στελέχη, αριθμός προαγωγών, αριθμός προσλήψεων, αριθμός αποχωρήσεων, απολύσεων, αριθμός ατυχημάτων, αριθμός ωρών εκπαίδευσης ανα τύπο εκπαίδευσης και επάγγελμα, ανάλυση παροχών, ανάλυση ερευνών ικανοποίησης κλπ. Σε αυτή την αναφορά έχει μεγάλη σημασία η ποιοτική ανάλυση των νούμερων και όχι η απλή αναφορά τους αλλά και τα πλάνα δράσης που ακολουθούν. Με μια τέτοια

αναφορά πραγματικά αναδεικνύεται ο στρατηγικός χαρακτήρας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Σύνδεση Δεικτών ΔΑΔ με συγκεκριμένα project:

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να δημιουργεί δείκτες στη δημιουργία κάθε project που κάνει γιατί με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα του project γίνονται ορατά για τους μάνατζερ και ενισχύουν τη σημασία του project. Παράδειγμα: η εταιρεία αποφάσισε να τρέξει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ονομάζεται sales field coaching. Συνήθως τα αποτελέσματα μιας τέτοιας εκπαίδευσης δεν είναι εύκολα μετρήσιμα. Το τμήμα ΔΑΔ δημιούργησε τα εργαλεία που μετρούν τις δεξιότητες πριν και μετά, συνέδεσε τις παρατηρήσεις στο τετραγωνικό με ποσοτικά αποτελέσματα του τμήματος και τελικά, τα καταστήματα που εφάρμοσαν ποιοτικά τις μετρήσεις κατάφεραν να έχουν συστηματικά καλύτερα αποτελέσματα.

Συστήμα Αξιολόγησης:

Η κουλτούρα αξιολόγησης υπήρχε από την αρχή, ωστόσο η εταιρεία θέλησε να εμπλέξει όλους τους συνεργάτες ακόμη πιο ενεργά και να δημιουργήσει ένα εργαλείο μοντέρνο, εύκολο και απλό που όλοι θα το χρησιμοποιούν.

Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκε το ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Το e-performance φέρει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Χρησιμοποιείται από όλους τους εργαζομένους της εταιρείας σε όλες τις θέσεις και τα ιεραρχικά επίπεδα (full-time και part-time work)

- Περιλαμβάνει τις εξής σημαντικές κατηγορίες: αξιολόγηση στο ρόλο, KPIS ανα ρόλο για τα 3 τελευταία έτη, εργασιακές συμπεριφορές, αξιολόγηση του μάνατζερ

- Το σύστημα είναι διαδικτυακό και κάθε υπάλληλος μπορεί να έχει πρόσβαση οποτεδήποτε θέλει από το κινητό του, από τον υπολογιστή του σπιτιού ή από τους κοινόχρηστους υπολογιστές που υπάρχουν στους χώρους εργασίας και συγκεκριμένα στα καταστήματα

- Όλες οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες online και με αυτόν τον τρόπο κάθε εργαζόμενος και μάνατζερ έχει εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία

• Το σύστημα απαιτεί την αυτό-αξιολόγηση του συνεργάτη πριν αξιολογήσει ο μάνατζερ. Αυτό ήταν πραγματικότητα και στην έντυπη μορφή όμως στην πράξη δεν εφαρμοζόταν. Η τεχνολογία βοήθησε ώστε «για πρώτη φορά οι εργαζόμενοι να νιώσουν ότι η συμμετοχή τους έχει πραγματικό νόημα»

Το σύστημα αυτό έχει πολλαπλά οφέλη για τον συνεργάτη, μάνατζερ και την εταιρεία:

• Κάθε συνεργάτης μπορεί εύκολα να δει συνοπτικά τις δεξιότητές του και τις εργασιακές του συμπεριφορές να αποτυπώνονται σε μορφή αράχνης όπου με μια ματιά μπορεί να δει πως τα πήγε. Επιπλέον παρουσιάζεται σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Η εύκολη πρόσβαση του επιτρέπει να κοιτάει αυτά τα στοιχεία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

• Για τον μάνατζερ μπορεί να έχει εύκολη εικόνα του συνεργάτη

του, του τμήματός του ή του καταστήματος του.

• Κάθε μάνατζερ αξιολογεί κάθε συνεργάτη του βάσει του μελλοντικού του δυναμικού δηλαδή ταλέντου του. Κατ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία αποκτά έναν χάρτη των ταλέντων της.

• Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού διευκολύνεται γιατί μπορεί να παρακολουθήσει την εξέλιξη των αξιολογήσεων και την ολοκλήρωσή τους τόσο από τον συνεργάτη όσο και από τον μάνατζερ, κάτι το οποίο δεν ήταν εφικτό νωρίτερα.

• Το σύστημα παράγει αρκετές αναφορές αλλά το σημαντικότερο είναι ότι δίνει εικόνα των δεξιοτήτων όλης της εταιρείας και ως εκ τούτου είναι δυνατόν το τμήμα ΔΑΔ να προγραμματίζει στρατηγικά την ανάπτυξή τους.

Εξωτερικό

Eli Lilly

Η αμερικανική φαρμακευτική εταιρεία Eli Lilly, η οποία απασχολεί παγκοσμίως περί τους 38.000 εργαζόμενους άλλαξε οριστικά τον τρόπο προσέγγισης και εφαρμογής των Δεικτών που αφορούν στην Επιλογή/Πρόσληψη. Στα μέσα του 2006 συστήθηκε μία ξεχωριστή ομάδα η οποία υπό την καθοδήγηση του Υπεύθυνου Προσλήψεων "Recruiting Operations Manager" της Eli Lilly U.S, ανέλαβε να σχεδιάσει εκ νέου το σύστημα Δεικτών Επιλογής / Πρόσληψης.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα κυριότερα στοιχεία του παλιού και του καινούριου συστήματος εφαρμογής Δεικτών Πρόσληψης/Επιλογής καθώς και τα θεαματικά αποτελέσματα που έφερε η νέα αυτή προσέγγιση.

Πριν το 2007:

• Το σύστημα Δεικτών Πρόσληψης και Επιλογής υστερούσε σε στόχους, τυποποίηση και συγκριτική αξιολόγηση/benchmarking

• Τα αποτελέσματα μέτρησης Δεικτών παρουσιάζονταν σε μία 24σέλιδη έκθεση που περιείχε πλήθος γραφημάτων και σχεδιαγραμμάτων τα οποία ήταν εξαιρετικά περίπλοκα στην ανάγνωση και στην ερμηνεία

• Ανταποκρινόμενο σε εσωτερικά αιτήματα που αφορούσαν σε παροχή πληροφοριών πάνω σε συγκεκριμένους Δείκτες, τα τμήματα πρόσληψης προχωρούσαν στη σύνταξη εκθέσεων με διαφορετική μορφή και χωρίς προκαθορισμένη συχνότητα

• Η διαδικασία εφαρμογής των Δεικτών αξιολογούσε τα αποτελέσματα χωρίς να παρέχει προτάσεις για τη βελτίωση της ίδιας της διαδικασίας

Μέχρι το τέλος του 2008:

• Η ορολογία που χρησιμοποιούσε η εταιρεία αντικαταστάθηκε από τους κοινά αποδεκτούς όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται από πρωτοπόρες συμβουλευτικές του χώρου⁴

• Προστέθηκαν στόχοι προσλήψεων και συστήματα συγκριτικής αξιολόγησης

• Τροποποιήθηκε η διαδικασία συλλογής στοιχείων μέτρησης δεικτών και εκσυγχρονίστηκε το ηλεκτρονικό σύστημα παρακολούθησης των διαδικασιών πρόσληψης

⁴ Recruiting Roundtable – <http://www.globalrecruitingroundtable.com>
Staffing.org – <http://www.staffing.org>

• Το σύστημα σύνταξης εκθέσεων που αφορούν σε δείκτες ΔΑΔ, ανατέθηκε κεντρικά στο τμήμα Προσλήψεων και επιπλέον τυποποιήθηκαν οι εκθέσεις για όλα τα στάδια πρόσληψης (στάδιο εύρεσης, συνέντευξης και αξιολόγησης μετά την πρόσληψη)

• Σε συνεργασία με τα στελέχη του τμήματος «Ίσων ευκαιριών απασχόλησης» δημιουργήθηκαν δείκτες που αφορούν στην πολυμορφία/διαφορετικότητα

• Απλουστεύθηκε η μορφή των εκθέσεων (από 24 σε 7 σελίδες) ώστε να είναι πιο κατανοητές και εύκολες στην ερμηνεία

Η εφαρμογή του νέου συστήματος μέτρησης δεικτών Πρόσληψης έφερε θεαματικά αποτελέσματα τόσο στην αποτελεσματικότητα των προσλήψεων όσο και στον προγραμματισμό που αφορά στο εργατικό δυναμικό. Τα σημαντικότερα αποτελέσματα του νέου συστήματος ήταν τα εξής:

• Ανάθεση σε ειδικό σύμβουλο της σύνταξης γενικών κατευθύνσεων που θα οδηγήσουν την εταιρεία σε μία πλήρους κλίμακας αλλαγή όσον αφορά στον τρόπο εφαρμογής των δεικτών

• Ο Γενικός Διευθυντής Προσλήψεων και Στελέχωσης κατάφερε να κερδίσει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης

• Τροποποίησε το σύστημα συλλογής στοιχείων ώστε αυτό να εξυπηρετεί το καινούριο ηλεκτρονικό σύστημα παρακολούθησης προσλήψεων

• Εκπαίδευσε τους επικεφαλής όλων των επιχειρησιακών μονάδων στο καινούριο σύστημα συλλογής στοιχείων

Πηγή: Sjoquist, C. (2008) Metrics-Based Talent Pipelining: A Case Study from Eli Lilly. HCI White Paper. Human Capital Institute

Ryder Systems of Miami

Η Ryder Systems δραστηριοποιείται στο χώρο των εμπορικών μεταφορών πραγματοποιώντας 5.500 προσλήψεις κάθε χρόνο. Μέχρι το 2007 η διαδικασία προσλήψεων της Ryder Systems δεν ήταν οικονομικά αποδοτική καθώς η εταιρεία δεν είχε κάποια πλατφόρμα αξιολόγησης ούτε ηλεκτρονικό σύστημα παρακολούθησης των υποψηφίων. Τα πιο σημαντικά στοιχεία του νέου συστήματος

προσλήψεων που εφαρμόστηκε είναι τα εξής:

- Σύνταξη εκθέσεων με τη μεθοδολογία ROI
- Χρήση καίριων δεικτών όπως: Χρόνος για να καλυφθεί θέση, κόστος πρόσληψης και αποτελεσματικότητα διαφορετικών πηγών εύρεσης υποψηφίων
- Αυτόματος εντοπισμός του δείκτη «Ίσων ευκαιριών απασχόλησης» που ακολουθείται από συγκεκριμένα σχέδια δράσης
- Πληροφόρηση για την εξέλιξη των αιτήσεων των υποψηφίων και προώθηση των αποτελεσμάτων για το σύνολο των υποψηφίων σε όλα τα στελέχη που εμπλέκονται σε διαδικασίες προσλήψεων

Η εταιρεία αποφάσισε να αυτοματοποιήσει τη συλλογή στοιχείων και να δημιουργήσει ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων καταφέροντας να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια αλλά και να μειώσει τα κόστη. Επιπλέον έχει μειώσει τον αριθμό των εταιρειών πρόσληψης που χρησιμοποιεί από 80 σε λιγότερες από 15, μειώνοντας ταυτόχρονα και τον βαθμό εξάρτησης από αυτές.

Πηγή: SHRM.org. June 24, 2009. Forum Examines Employee Testing, Tracking Systems

Ericsson

Η περίπτωση της Ericsson παρουσιάστηκε και αυτή στο focus group που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια σύνταξης του παρόντος οδηγού. Η Ericsson χρησιμοποιούσε συστήματα χρήσης δεικτών ΔΑΔ σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο για αρκετά χρόνια, αφήνοντας έτσι τους τοπικούς leaders να κάνουν drive σε ότι αφορά τα HR Metrics. Το 2012 πάρθηκε η πρωτοβουλία για τη δημιουργία εκείνων των διαδικασιών που θα γίνουν state of the art σε παγκόσμια κλίμακα και των συστημάτων που θα βοηθήσουν σε αυτό. Για αυτό το λόγο δημιουργήθηκε στα κεντρικά της εταιρείας στη Σουηδία και το αντίστοιχο τμήμα Workforce Planning & Analytics όπου με κεντρικοποιημένες διαδικασίες και αποφάσεις θα έκανε πρακτική εφαρμογή των δεικτών ΔΑΔ σε παγκόσμιο επίπεδο. Δημιουργήθηκε λοιπόν κεντρική στρατηγική και συντονισμός σε παγκόσμια κλίμακα ώστε οι leaders να χρησιμοποιούν ακριβώς τους ίδιους Δείκτες ΔΑΔ όπου και αν βρίσκονται.

Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι στις υπόλοιπες πολυεθνικές εταιρείες που συμμετείχαν στο focus group οι διαδικασίες εφαρμογής δεικτών ΔΑΔ πραγματοποιούνται σε τοπικό επίπεδο χωρίς «κεντρικό» συντονισμό. Θεωρούμε σκόπιμο λοιπόν να περιγράψουμε τα βήματα/διαδικασίες που έλαβαν χώρα κατά την εισαγωγή αυτής της παγκόσμιας πρωτοβουλίας.

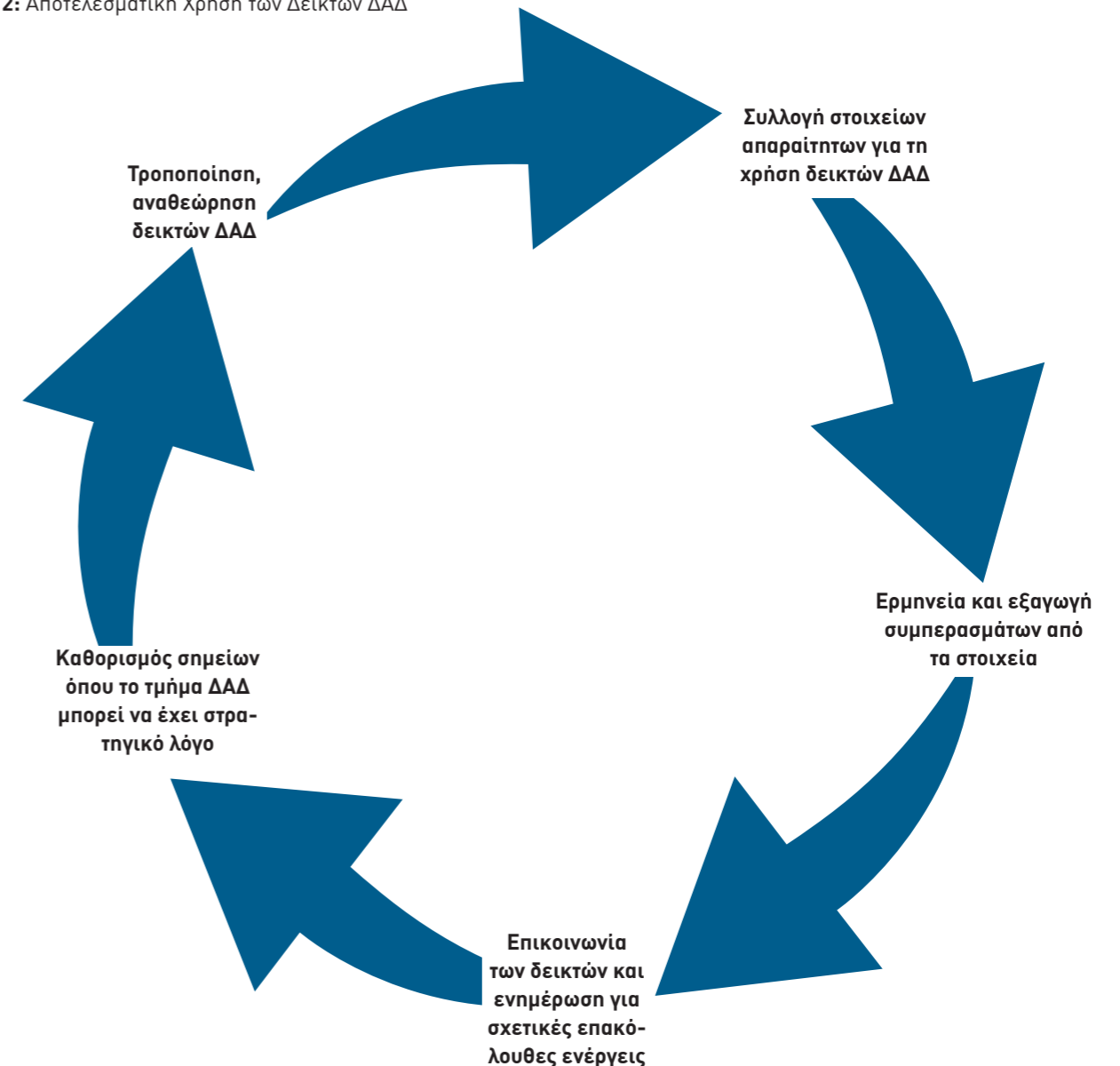
- Δημιουργήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο το τμήμα «workforce planning and analytics» το οποίο στελεχώθηκε από 20 άτομα και το οποίο ενισχύθηκε με 2 εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς - έναν με ειδικότητα στο workforce planning και έναν με ειδικότητα σε analytics. Το τμήμα αυτό συντονίζει τις διαδικασίες σε παγκόσμιο επίπεδο οι οποίες στη συνέχεια εφαρμόζονται στις διαφορετικές περιφέρειες / regions
- Σε επίπεδο περιφέρειας υπάρχουν αντίστοιχες ομάδες έργου που ασχολούνται με την εφαρμογή δεικτών
- Οι δείκτες μπήκαν αμέσως ως σημαντικοί δείκτες επίδοσης/global Key Performance Indicators -KPI- σε όλα τα επιχειρησιακά τμήματα και συνδέθηκαν με το βραχυπρόθεσμο μεταβλητό μόνους/short term variable bonus -STV- για όλο το region και για όλα τα functions του region
- Έγινε ανάλυση των υφιστάμενων εκθέσεων που συντάσσει το τμήμα ΔΑΔ από την οποία προέκυψε ότι οι μισές περίπου περιέχουν επαναλαμβανόμενη πληροφόρηση
- Αγοράστηκε ειδικό λογισμικό και παράλληλα χτίστηκε άλλο λογισμικό εκεί όπου το αρχικό δεν κάλυπτε τις ανάγκες της εταιρείας
- Οι δείκτες διαχωρίστηκαν σε στρατηγικοί (critical) και μη στρατηγικοί (tactical)
- Οι δεξιότητες διαχωρίστηκαν σε στρατηγικές και μη στρατηγικές (tactical)

Η εφαρμογή των δεικτών σε παγκόσμιο επίπεδο, αναμένεται να βοηθήσει τη διοίκηση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παράδειγμα: Μελετώντας το business plan, ο κάθε επικεφαλής θα πρέπει να αναλύσει εάν έχει στην ομάδα του τις απαιτούμενες δεξιότητες για να επιτύχει τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο business plan. Στη συνέχεια πρέπει να αναλύσει εάν οι δεξιότητες αυτές είναι στρατηγικής σημασίας ή όχι. Εάν λείπουν από τον οργανισμό τότε θα πρέπει να εξεταστεί το κόστος. Η παραπάνω ανάλυση μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που σχετίζονται με εξαγορές.

Προτάσεις για αποτελεσματική χρήση των Δεικτών ΔΑΔ

Στόχος του τμήματος ΔΑΔ είναι η χρήση των δεικτών ΔΑΔ να επιφέρει το μέγιστο αντίκτυπο στον οργανισμό. Το παρακάτω σχήμα αντικατοπτρίζει τη διαδικασία δημιουργίας και χρήσης δεικτών ΔΑΔ που πράγματι θα φέρουν τη μέγιστη επίδραση στον οργανισμό. Η διαδικασία αυτή που παρουσιάζεται σε κύκλο έχει παρουσιαστεί από το CIPD- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)- και δίνει ιδιαίτερο βάρος στις ικανότητες του τμήματος ΔΑΔ.

Σχήμα 2: Αποτελεσματική Χρήση των Δεικτών ΔΑΔ



Το σχήμα τονίζει την ικανότητα των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ, τα οποία θα πρέπει να έχουν αναλυτική σκέψη αλλά και ικανότητες επιρροής για να φέρουν εις πέρας το κάθε στάδιο του κύκλου και να επιτευχθούν τα μέγιστα οφέλη στον οργανισμό.

Πρακτικές προτάσεις για την αποτελεσματική χρήση δεικτών ΔΑΔ όπως προέκυψαν από το focus group αλλά και όπως παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία περιγράφονται παρακάτω:

α) 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. Αρχικά θα πρέπει να ακολουθηθεί μια αφαιρετική λογική αφού συνήθως «όλοι τα θέλουμε όλα». Μόλις καθοριστεί ποιοι δείκτες θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΔ να ξεκαθαρίσουν τι ενδέχεται να υπάρχει ήδη στον οργανισμό και ποιοι είναι οι καινούριοι δείκτες που θα εισαχθούν. Για τους δείκτες που υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση θα πρέπει να καταρτιστεί ένα πλάνο που θα δείχνει από πού θα ανακτηθεί η απαιτούμενη πληροφορία αλλά και πόσος χρόνος χρειάζεται για να λάβει ο οργανισμός την πληροφορία αυτή (Schiemann, W.A. 2007).

Παρακάτω παραθέτουμε ένα ενδεικτικό μινι-οδηγό που μπορεί να βοηθήσει σε μια πρώτη επιλογή δεικτών:

- Απαριθμείστε 3-5 στρατηγικούς στόχους του οργανισμού σας
- Απαριθμείστε 3-5 στρατηγικούς στόχους του τμήματος ΔΑΔ
- Απαριθμείστε τους δείκτες που χρησιμοποιείτε στη παρούσα φάση
- Απαντήστε στο «γιατί» χρησιμοποιείτε κάθε δείκτη
- Συσχετίστε κάθε δείκτη με τους στόχους που έχετε θέσει
- Εάν έχετε δείκτες που δε σχετίζονται με κανέναν στόχο τότε καταργήστε τους
- Διαλέξτε 3-5 δείκτες που καλύτερα σχετίζονται με κάθε στόχο.

β) 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. Πρώτο βέβαιο το τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να κατανοήσει ποια είναι η στρατηγική της εταιρείας, πως θέλει να πορευτεί στο μέλλον και πώς οι δείκτες θα βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση, ώστε να «πείσει» τη διοίκηση για τα οφέλη. 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.

γ) Εκπαίδευση των στελεχών τους τμήματος ΔΑΔ αλλά και της διοίκησης στην ερμηνεία των δεικτών

Το τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι χρόνος αφιερώνεται όχι μόνο στις μετρήσεις *per se* αλλά και στην εκ βάθους ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα οδηγήσει σε ποιοτικά αποτελέσματα. Τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ καθώς και τα υπόλοιπα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να έχουν ενστερνιστεί τη λογική των δεικτών και να έχουν εκπαιδευτεί ώστε να τους ερμηνεύουν σωστά. Εκτός από την ερμηνεία πολύ σημαντική είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση. Όπως αναφέρθηκε στο focus group, δεν έχει νόημα να παρουσιάζονται όλα στη διοίκηση. Επιπλέον, κάποιος δείκτης είναι καλό να παρουσιάζονται συνδυαστικά με άλλους (Mondore et al 2011). Ο δείκτης που αφορά λόγου χάρι το μέσο χρόνο συμπλήρωσης μιας κενής θέσης, μπορεί να έχει αξία για τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ, αλλά δεν θα «ενθουσιάσει» την ανώτατη διοίκηση. Η πληροφορία που λαμβάνουμε από το συγκεκριμένο δείκτη μπορεί πραγματικά να προσθέσει αξία εάν παρουσιαστεί συνδυαστικά με το δείκτη απόδοσης των νεοπροσληφθέντων.

δ) Συχνότητα και αναθεώρηση δεικτών

Όπως προέκυψε από τις συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια του focus group, είναι σκόπιμο οι δείκτες που έχουν επιλεγεί και χρησιμοποιούνται να αναθεωρούνται κάθε χρόνο με σκοπό το τμήμα ΔΑΔ να επιβεβαιώνει ότι πράγματι έχουν νόημα και προσθέτουν αξία. Επιπλέον είναι αρκετά σημαντικό να καθοριστεί από την αρχή η συχνότητα μέτρησής τους (Stelzner 2006).

ε) Συνδυασμός δεικτών με προτάσεις δράσεων

Επιπλέον, όπως παρουσιάζεται εκτενώς σε σχετική αρθρογραφία

(Sullivan, J. 2012), η παρουσίαση των δεικτών θα πρέπει να συνδυάζεται με προτάσεις δράσεων ειδικά στους τομείς εκείνους όπου διαφαίνονται προβλήματα και επιδέχονται βελτιώσεων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B., M. Huselid, and D. Ulrich. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2003). Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership. In Marshall Goldsmith, Robert P. Gandossy & Marc S. Efron (Eds), *HRM in the 21st Century* (pp. 79-90). New York: John Wiley.
- Carlson, K. D. & Kavanagh, M. (2012). HR metrics and workforce analytics. In M. J. Kavanagh, M. Thite, & R. D. Johnson (Eds). *Human Resource Information Systems: Basics applications and future directions*, 2nd edition, Chapter 7, (pp. 150-174). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Chhinzner, N. 2004. Overcoming Obstacles in Creating Functional Human Capital Metrics. 25th Annual World Congress, Hamilton, ON, Canada.
- Chhinzner, N. & Ghatehorde G. (2009). Challenging Relationships: HR Metrics and Organizational Financial Performance. *The Journal of Business Inquiry* 2009, 8, 1, 37-48.
- Cobbold, I.C & LAWRIE, G.J.G (2002). Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard – Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool. UK. 2GC Consulting.
- Dany, F., Z. Guedri, and F. Hatt. 2008. "New Insights Into the Link Between HRM Integration and Organizational Performance: The Moderating Role of Influence Distribution Between HRM Specialists and Line Managers." *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11): 2095-2112.
- Delaney, J.T., and M.A. Huselid. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-969.
- Deloitte (2011). *Metrics that matter to HR...and how to find them in your systems*. Company Report, April.
- HR Metrics and Analytics: Driving Strategic Organizational Change, (2007). USC Marshall School of Business.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Monfore, S. Douthitt, S. & Carson, M. (2011). Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. *People and Strategy*, Volume 34/Issue 2.
- Schneider, C. (2006). The new Human Capital Metrics. *CFO Human Capital*, 23-27.
- Schiemann, W.A (2007). HR METRICS: Myths, Best Practices and Practical Tips. A Metrus Group White Paper http://www.metrus.com/materials/HR_METRICS_Myths_and_Best_Practices.pdf.
- Sjoquist, C. (2008). *Metrics-Based Talent Pipelining: A Case Study from Eli Lilly*. HCL White Paper. Human Capital Institute.
- Society for Human Resources Management. *Human Capital Benchmarking Study, 2009 Executive Summary*.
- Stelzner, M. (2006) Feeling "Lost" About HR Metrics? International Public Management Association for Human Resources.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weatherly, L. A. (2003). The value of people: The challenges and opportunities of human capital measurement and reporting. *SHRM Research Quarterly*.
- Weiss, D., Knightbridge, G. & Finn, R. (2004). HR Metrics that count: Aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*, 28, 33-38.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Επιτροπή Ο., Αλεξόπουλος Α. (2013). Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - HR Metrics - Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, ALBA Graduate Business School at the American College of Greece.

Ηλεκτρονικές Πηγές:

- Sullivan, J. (2012) The Silliness of Measuring Cost Per Hire, and How it Can Reduce Your Strategic Impact, <http://drjohnsullivan.com/the-silliness-of-measuring-cost-per-hire-and-how-it-can-reduce-your-strategic-impact/> [πρoσπ. 7.07.2014].
- Sullivan, J. (2011) Do You Have Ineffective HR Metrics? 25 Reasons Why You Might, <http://www.ere.net/2011/05/09/do-you-have-ineffective-hr-metrics-25-reasons-why-you-might/> [πρoσπ. 7.07.2014].
- Davis A. Calculating the Cost per Hire <http://www.alandavis.com/pdfs/Cost-per-Hire.pdf>
<http://blog.ad-vance.com/hr-metrics-important-tracking/> [πρoσπ. 29.06.2014].

Case Studies / Παρουσίαση Καλών Πρακτικών χρήσης Δεικτών ΔΑΔ:

Ericsson Hellas S.A: Παναγιώτης Εμμανουηλίδης, Head of HR&O, HUB South-Eastern Europe & Head of Workforce Planning, Region Mediterranean
Leroy Merlin: Αντωνία Μαύρου, HR Director Greece and Cyprus