

Δείκτες Μέτρησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Έκθεση αποτελεσμάτων έρευνας 2015

Ερευνήτριες:
Αντιμισάρη Ελένη
Παππά Άννα
Τζίκου Ζωή

Επίβλεψη και συγγραφή έκθεσης:
Επικ. Καθηγήτρια
ΕλεάνναΓαλανάκη

Το παρόν έγγραφο παραθέτει συνοπτικά τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με θέμα τη χρήση των Δεικτών Μέτρησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics) από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Ακολουθεί μια σε βάθος διερεύνηση της εφαρμογής τριών δεικτών: Absenteeism, Cost Per Hire & Training ROI.



Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Δείκτες Μέτρησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Έκθεση αποτελεσμάτων έρευνας 2015

Η έρευνα

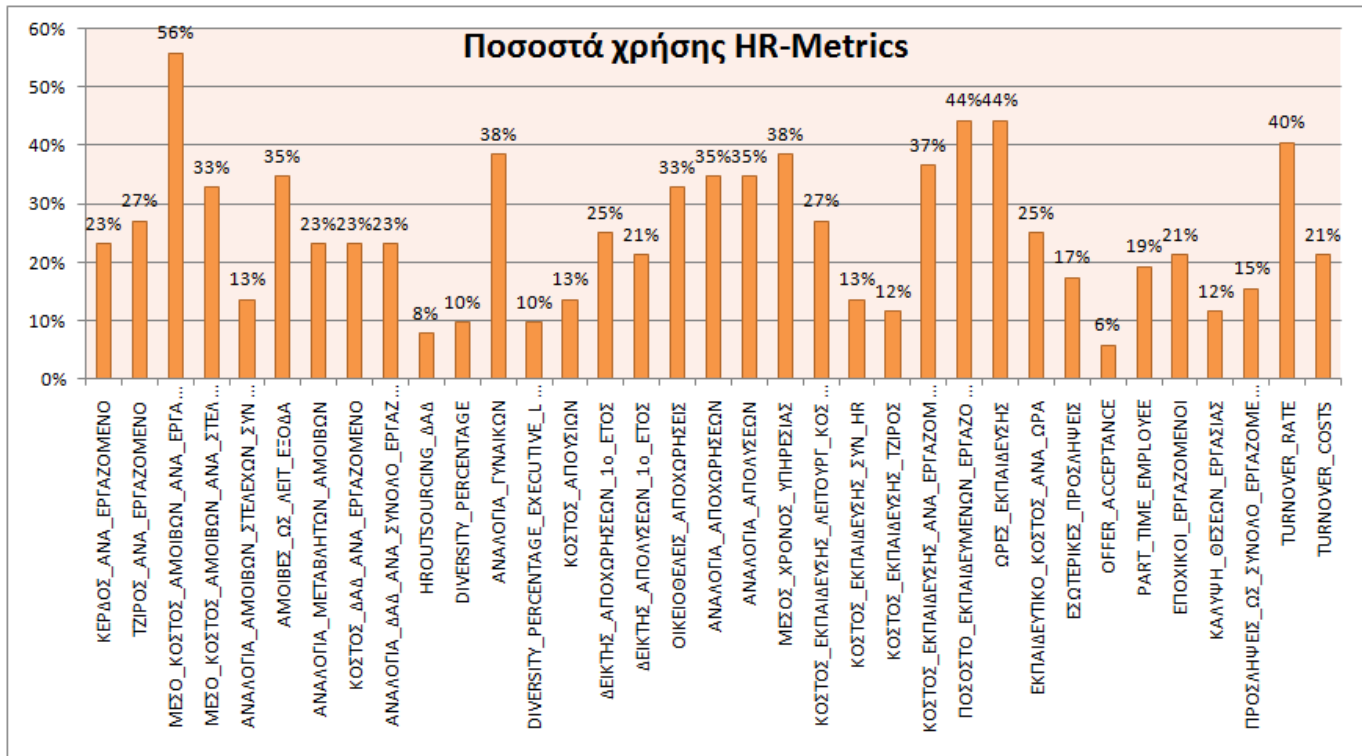


Από το Σεπτέμβριο έως και το Νοέμβριο 2015 διενεργήθηκε έρευνα σε υψηλόβαθμα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού με αντικείμενο τη χρήση από την εταιρία τους δεικτών μέτρησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics). Κλήθηκαν να απαντήσουν 190 εκπρόσωποι εταιριών που θεωρούνται ότι ακολουθούν βέλτιστες πρακτικές ΔΑΔ (best practices in HR), ή /και εταιριών με υγιή αποτελέσματα και πορεία διαχρονικά στον Ελληνικό χώρο. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 51 ερωτηματολόγια (response rate=25%). Η επιφυλακτικότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αποδόθηκε από τα ίδια τα στελέχη κατά την επικοινωνία μας μαζί τους στη μη χρήση δεικτών ΔΑΔ στις εταιρίες τους.

Η έρευνα.....	1
Η χρήση εναλλακτικών δεικτών μέτρησης ΔΑΔ.....	2
Ο δείκτης Απουσιών (Absenteeism Rate).....	3
Μέσο Επίπεδο του Δείκτη Απουσιών ανά κατηγορία εργαζομένων.....	3
Σημασία του Δείκτη Απουσιών.....	3
Αιτίες και αντιμετώπιση Απουσιών.....	4
Ο δείκτης Κόστος ανά πρόσληψη (Cost per Hire).....	5
Μέσο επίπεδο του Κόστους ανά Πρόσληψη ανά κατηγορία θέσεων.....	5
Σημασία και λόγοι χρήσης του Κόστους ανά Πρόσληψη.....	6
Ο δείκτης Απόδοση της Εκπαίδευσης (ROI on training).....	7
Χρήση της Απόδοσης της Εκπαίδευσης ανά κατηγορία θέσεων και είδος εκπαίδευσης.....	7
Σημασία και λόγοι χρήσης της Απόδοσης της Εκπαίδευσης.....	8



Η χρήση εναλλακτικών δεικτών μέτρησης ΔΑΔ



Φαίνεται ότι οι δείκτες που εφαρμόζονται περισσότερο στην Ελληνική αγορά είναι:

- Κόστος αμοιβών ανά εργαζόμενο ή αλλιώς μέσο κόστος αμοιβής (εφαρμόζεται στο 56% των εταιριών του δείγματος)
- Το σύνολο των ωρών εκπαίδευσης και το ποσοστό των εργαζομένων που λαμβάνουν εκπαίδευση (εφαρμόζονται από το 44% του δείγματος)
- Ο ρυθμός αποχωρήσεων εργαζομένων (40% του δείγματος)

Αντίστοιχα, οι δείκτες που εφαρμόζονται λιγότερο είναι:

- % τελικής αποδοχής προσφοράς απασχόλησης (στο 6% των επιχειρήσεων του δείγματος)
- Αναλογία μεταξύ HR outsourcing & εσωτερικής λειτουργίας ΔΑΔ (8% των επιχειρήσεων)
- Αναλογία ποικιλομορφίας (diversity) προσωπικού (10% των επιχειρήσεων)



Ο δείκτης Απουσιών (Absenteeism Rate)

Συνολικές απουσίες: Η μη παρουσία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας, για μέρος ή σύνολο της μέρας, για λόγους ασθένειας, προσωπικούς ή άλλους (εξαιρουμένων των νόμιμων αδειών).

Ο δείκτης (ποσοστό) απουσιών υπολογίζεται με τον τύπο:

Συνολικές Ημέρες που χάθηκαν λόγω απουσιών

Αριθμός εργαζομένων * Σύνολο ετήσιων εργάσιμων ημερών

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι από το σύνολο των εταιριών που έλαβαν μέρος μόνο το **33,3%** χρησιμοποιούν το Δείκτη Απουσιών (Absenteeism Rate).

Μέσο Επίπεδο του Δείκτη Απουσιών ανά κατηγορία εργαζομένων

Υπάλληλοι γραφείου & εργάτες: Το 61% των ερωτηθέντων μας είπε ότι το (Absenteeism Rate) για τους υπαλλήλους γραφείου και εργάτες κυμαίνεται στο διάστημα από 0-3,5%, το 33% αναφέρει ότι το ποσοστό απουσιών είναι μεταξύ του 3,6-7,5% και τέλος το 5,6% δηλώνει ότι το Absenteeism Rate στην επιχείρησή τους κυμαίνεται μεταξύ του 7,6-11%.

Επιστημονικό & τεχνικό προσωπικό: Το 83,3% του συνόλου των ερωτηθέντων μας είπαν ότι το ποσοστό απουσιών του επιστημονικού προσωπικού κυμαίνεται μεταξύ του 0 και 3,5%. Το 11,1% έχουν Absenteeism Rate από 3,6 έως 7,5% και το 5,6% των επιχειρήσεων έχουν Absenteeism Rate από 7,6 έως 11%.

Διοικητικά στελέχη: Το ύψος των απουσιών είναι σημαντικά χαμηλότερο σε σχέση με τις άλλες δύο εργασιακές ομάδες. Παρατηρούμε πως σε καμία από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν παρουσιάζουν ποσοστά μεγαλύτερα του 7,5%, ενώ το 94,7% του συνόλου έχουν Absenteeism Rate για την κατηγορία Διοικητικά στελέχη μικρότερο από 3,5%.

Σημασία του Δείκτη Απουσιών

Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα και που απάντησαν πως χρησιμοποιούν το Δείκτη Μέτρησης Απουσιών (Absenteeism Rate), το 5,9% θεωρούν τη μέτρηση του δείκτη λίγο



σημαντική, το 29,4% αρκετά σημαντική, το 41,2% πολύ σημαντική και το 23,5% θεωρούν πάρα πολύ σημαντική τη μέτρηση του συγκεκριμένου δείκτη. Όπως φαίνεται, ένα πολύ μικρό μόνο ποσοστό ισχυρίζεται ότι η μέτρηση του δείκτη δεν είναι σημαντική ένδειξη για την επιχείρηση.

ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΟΥΣΙΩΝ

α) Αιτίες απουσιών:

Ως σημαντικότερες αιτίες απουσιών μας αναφέρθηκαν: α) Ασθένειες, β) Εποχικές ασθένειες και γ) Έκτακτα περιστατικά φροντίδας τέκνων.

β) Τρόποι αντιμετώπισης απουσιών:

Ο πιο δημοφιλής τρόπος δείχνει να είναι η διεξαγωγή σύντομων συνεντεύξεων την ημέρα της επιστροφής. Οι συνεντεύξεις αυτές πραγματοποιούνται ή από κάποιο εκπρόσωπο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ή από τον άμεσα προϊστάμενο.

Ένας άλλος εξίσου δημοφιλής τρόπος αντιμετώπισης των απουσιών είναι ο έλεγχος, μέσω της υποχρέωσης υποβολής πιστοποιητικών/βεβαιώσεων και σε κάποιες περιπτώσεις και η επιβολή ποινών σε μεμονωμένες περιπτώσεις όπου οι απουσίες είναι συνεχόμενες και χωρίς την ύπαρξη σπουδαίου λόγου.

Ο τρίτος πιο συχνός τρόπος αντιμετώπισης των απουσιών σύμφωνα με την παρούσα έρευνα είναι τα διάφορα προγράμματα δράσης που ως στόχο έχουν τη βελτίωση της υγείας του εργαζομένου, στη σωστή ισορροπία χρόνου μεταξύ εργασίας και καθημερινότητας, στην κοινωνική προσφορά και στην επικοινωνία-συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.



Ο δείκτης Κόστος ανά πρόσληψη (Cost per Hire)

Ο δείκτης κόστος ανά πρόσληψη CPH, είναι ο δείκτης με τον οποίο εκφράζεται η αναλογία του συνολικού κόστους πρόσληψης προς τον αριθμό των προσλήψεων.

Ο τύπος με τον οποίο υπολογίζεται, σύμφωνα με το SHRM είναι:

$$\frac{\text{Κόστος εξωτερικής πρόσληψης}}{\text{Αριθμός Προσλήψεων.}}$$

, όπου:

Κόστος εξωτερικής πρόσληψης = Κόστος Δημοσίευσης Αγγελίας + Κόστος γραφείων εύρεσης εργασίας (π.χ. kariera) + Κόστος διαφήμισης + Κόστος επεξεργασίας βιογραφικών + Κόστος εξετάσεων και συνεντεύξεων, assessment centers etc. + Κόστη μετακίνησης των υποψηφίων και του προσωπικού + Αμοιβή και bonus του recruiter

Ο δείκτης χρησιμοποιείται από το 17,3% των επιχειρήσεων του δείγματος.

Μέσο επίπεδο του Κόστους ανά Πρόσληψη ανά κατηγορία θέσεων

Οι επιχειρήσεις που μετράνε το δείκτη δήλωσαν ότι το επίπεδο του δείκτη ανά κατηγορία εργαζομένων κυμαίνεται ως εξής:

	Λιγότερο από ένα μισθό	1 μισθό	2 μισθούς	3 μισθούς	4 μισθούς	Παραπάνω από 4 μισθούς
Υπάλληλοι γραφείου και εργάτες	51,9%	14,8%	11,1%	7,4%	3,7%	11,1%
Επιστημονικό προσωπικό χωρίς διοικητικά καθήκοντα	50%	16,7%	25%	4,2%	0%	4,2%
Διοικητικά Στελέχη	30,8%	34,6%	19,2%	15,4%	0%	0%

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων το κόστος ανά πρόσληψη δεν ξεπερνάει τον ένα μισθό (με εξαίρεση την κατηγορία των διοικητικών στελεχών). Φαίνεται μάλιστα να υπολείπεται σημαντικά



του μέσου μηνιαίου μισθού, σε αντίθεση με τα ευρήματα αντίστοιχων διεθνών στοιχείων που το τοποθετούν περίπου στο 1,5 του μέσου μισθού:

Κόστος ανά πρόσληψη ως % του μέσου μηνιαίου μισθού	Ποσοστό επιχειρήσεων, από αυτές που το αξιολογούν ως κατώτερο του ενός μισθού
0-20%	71,4%
21-40%	7,1%
41-60%	14,3%
61-80%	7,1%

Σημασία και λόγοι χρήσης του Κόστους ανά Πρόσληψη

Τα στελέχη σε μεγάλο ποσοστό ανέφεραν πως χρησιμοποιούν το δείκτη για πρόβλεψη και παρακολούθηση του προϋπολογισμού. Πιο συγκεκριμένα, απάντησαν πως χρησιμοποιούν τον δείκτη προκειμένου να γνωρίζουν το επιπλέον κόστος που θα επιβαρύνει τα αποτελέσματά τους, πέραν του κόστους της μισθοδοσίας τους. Επιπλέον, τόνισαν το γεγονός ότι μετρούν το δείκτη διότι κανένα στέλεχος δεν μπορεί να διαχειριστεί τίποτα χωρίς γνώση του κόστους. Κάποιοι απάντησαν πως μεταξύ άλλων, χρησιμοποιούν το δείκτη και για την παρακολούθηση του κόστους λόγω καθυστέρησης κάλυψης της κενής θέσεως εργασίας. Ο συγκεκριμένος δείκτης, όπως επεσήμαναν, τους δίνει πληροφορίες σχετικά με το κόστος που δαπανάται για νέες θέσεις και με βάση την τάση αυτή λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις ως προς το σχεδιασμό, την παρακολούθηση του κόστους, τη σύγκριση των τιμών αγοράς κτλ.

Επίσης, επεσήμαναν πως η μέτρηση του cost per hire δίνει στα στελέχη τη δυνατότητα να ελέγχουν τον προϋπολογισμό τους, να αξιολογούν την ποιότητα των προσλήψεων με βάση το κόστος και να παρέχουν ανάλυση επιχειρησιακών αναγκών, σχετικά με τις ανάγκες για νέες προσλήψεις. Τέλος, δικαιολογεί και δηλώνει πόσες προσλήψεις μπορούν να γίνουν, πόσοι recruiters μπορούν να απασχοληθούν, ποιοι είναι οι πιο κατάλληλοι τρόποι διαφήμισης και το εάν το κόστος «επιστρέφει» σε απόδοση.



Ο δείκτης Απόδοση της Εκπαίδευσης (ROI on training)

Ο δείκτης Training ROI είναι ένας πολυσυζητημένος και δημοφιλής δείκτης που αφορά την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης που προσφέρει μια επιχείρηση στους εργαζόμενούς της και απαντά στην ερώτηση: Πόσο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση στην επίτευξη των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Για τη μέτρηση του δείκτη χρησιμοποιείται ο τύπος:

(Οφέλη από την εκπαίδευση- Κόστος εκπαίδευσης)

Κόστος εκπαίδευσης

Το κόστος μπορεί να είναι άμεσα έξοδα π.χ. αμοιβή εκπαιδευτών ή κόστη εξοπλισμού που χρησιμοποιήθηκε για το πρόγραμμα της εκπαίδευσης (όπως αίθουσες) ή έμμεσα π.χ. χαμένες εργατοώρες εκπαιδευομένων.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι η αξία που κερδίζει η εταιρεία από το εκάστοτε πρόγραμμα εκπαίδευσης όπως για παράδειγμα η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η μείωση των ελαττωματικών, η βελτίωση του ηθικού, η ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας κ.α.. Η κύρια δυσκολία στη μέτρηση του δείκτη είναι η αντικειμενική αξιολόγηση των ωφελειών της εκπαίδευσης.

Ο δείκτης χρησιμοποιείται από το **23,5%** των επιχειρήσεων του δείγματος.

Χρήση της Απόδοσης της Εκπαίδευσης ανά κατηγορία θέσεων και είδος εκπαίδευσης

	Εκπαίδευση κατά την υποδοχή νεο-προσληφθέντων (induction training)	Εκπαίδευση των εργαζομένων σε ικανότητες σχετιζόμενες με την εργασία τους	Εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να εξελιχθούν ή να αλλάξουν θέση εργασίας	Εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με τον οργανισμό (π.χ. εταιρικές αξίες, εισαγωγή αλλαγών)
Υπάλληλοι γραφείου και εργάτες	30,8%	76,9%	23,1%	23,1%
Επιστημονικό προσωπικό χωρίς διοικητικά καθήκοντα	23,1%	46,2%	30,8%	23,1%
Διοικητικά Στελέχη	23,1%	23,1%	61,5%	53,8%



Σημασία και λόγοι χρήσης της Απόδοσης της Εκπαίδευσης

Στην ποιοτική ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων επεσήμαναν ότι είναι πολύ σημαντικό γι' αυτές να γνωρίζουν την αναλογία του κόστους της εκπαίδευσης σε σχέση με τα οφέλη που αυτή αποφέρει, για να υπάρχει συγκρισιμότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών μεθόδων, συγκρισιμότητα των τιμών του Δείκτη Training ROI ανάλογα με την κατηγορία των υπαλλήλων για να συμπεραίνουν ποιοι εργαζόμενοι ωφελούνται περισσότερο από την εκπαίδευση. Επίσης, είναι χρήσιμο για να αναγνωρίζουν την προστιθέμενη αξία που προσφέρει η εκπαίδευση στον οργανισμό και τέλος για την ακριβή ανάγνωση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης και τη σύνδεσή του με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.