

HR Metrics & Analytics σε μικρο, μέσο και μακρο-επίπεδο

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ HR METRICS & ANALYTICS, ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ ΣΕ ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΚΛΑΔΟΥΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ.

*Γράφει η Ελεάννα Γαλανάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια,
Διευθύντρια Εργαστηρίου ΔΑΔ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*


Οι έννοιες των HR Metrics & HR Analytics έχουν αναδειχθεί στις πλέον δημοφιλείς εκφράσεις της ΔΑΔ και φαίνεται ότι η αποτελεσματική εφαρμογή τους θα αποτελέσει κύριο ανταγωνιστικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αλλά και γνωστική απαίτηση για τους επαγγελματίες της ΔΑΔ στο άμεσο μέλλον. Παραδοσιακά στο μάντζιμντ, κύριες λειτουργίες είναι η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος. Η αποτελεσματικότητα κάθε μίας από αυτές, εξαρτάται από το εύρος και την ποιότητα της διαθέσιμης πληροφορίας, που με την εξέλιξη της τεχνολογίας έχει (δυναμικά) αυξηθεί σε εξαιρετικό βαθμό. Τα HR Metrics & HR Analytics μπορούν να παρέχουν επαρκή και συνεχόμενη πληροφορία για όλα τα θέματα ΔΑΔ, βελτιώνοντας σημαντικά τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό ενεργειών και τον έλεγχο.

Ο όρος **HR Metrics** αναφέρεται στις αποφάσεις και την πρακτική της ποσοτικής αποτύπωσης όλων αυτών με τα οποία ασχολείται η ΔΑΔ, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Τα HR Metrics απαντούν κυρίως στις ερωτήσεις τι και πώς πρέπει να μετρηθεί και πώς οι μετρήσεις αξιοποιούνται στην επιχειρησιακή πράξη για να στηρίξουν επιχειρηματικές αποφάσεις. Τα metrics διακρίνονται σε περιγραφικά (π.χ. αριθμός ωρών εκπαίδευσης εργαζομένων, αναλογία ανδρών/γυναικών, μέσος μισθός), απόδοσης (π.χ. κόστος ανά πρόσληψη, μέσος χρόνος κάλυψης θέσης, βαθμός χρήσης πρόσθετων παροχών) και αποτελεσματικότητας (π.χ. μέσες πωλήσεις ανά εργαζόμενο, ROI της εκπαίδευσης).

Ο όρος **HR Analytics** είναι πολύ συναφής, σχεδόν ταυτόσημος, αλλά δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αυτοματοποίηση και την

προχωρημένη στατιστική ανάλυση, με σκοπό την πρόβλεψη. Συνήθως, ο όρος υποθέτει την αυτοματοποίηση στην εξαγωγή συμπερασμάτων με προχωρημένα στατιστικά μοντέλα, και συνεπώς την εντατική αξιοποίηση των πλέον εξελιγμένων εργαλείων πληροφορικής και στατιστικής στην υπηρεσία της ΔΑΔ. Θέματα που κυρίως συζητούνται κάτω από την ομπρέλα των HR Analytics είναι η επιλογή των πληροφοριακών εργαλείων που ανασύρουν, αποθηκεύουν και επεξεργάζονται δεδομένα, η συνεργασία/συμβατότητα μεταξύ εργαλείων, και η επιλογή και εφαρμογή της εκάστοτε αναλυτικής μεθόδου.

Τείνει να επικρατήσει ότι τα HR Metrics & Analytics αφορούν μόνο το επίπεδο του οργανισμού, π.χ. μία επιχείρηση μετράει πράγματα που την αφορούν και βγάζει ασφαλή συμπεράσματα, τρέχει πιλοτικά προγράμματα και παίρνει αποφάσεις βάσει δεδομένων (**evidence-based**). Υπάρχουν μάλιστα νικηρά παραδείγματα μεγάλων εταιρειών που εφαρμόζουν με επιτυχία εσωτερικά τα HR Metrics & Analytics. Αυτό που αξίζει να θυμούνται οι επαγγελματίες της ΔΑΔ είναι η ανάγκη ερμηνείας και αξιοποίησης των εσωτερικών παρατηρήσεων (μικροεπίπεδο, οργανισμός), υπό το πρίσμα των HR Metrics and HR Analytics σε μέσο- (κλάδος, αγορά) και μακροεπίπεδο (οικονομία). **Οργανισμοί** όπως οι Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες, η Eurostat και ο ΟΟΣΑ παρέχουν χρήσιμα HR Metrics σε μακρο και μέσο επίπεδο, π.χ. επίπεδα απασχόλησης, σύνθεση εργατικού δυναμικού ανά γεωγραφικές περιοχές, δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.α. Παράλληλα, οι **συμβουλευτικές εταιρείες** παρέχουν στοχευμένους δείκτες σε κλαδικό επίπεδο (π.χ. μέσοι ρυθμοί αποχωρήσεων εργαζομένων, μέση δομή αμοιβών ανά θέση). Τέλος, η Πανεπιστημιακή Έρευνα συγκεντρώνει,

αναλύει και παρέχει ελεύθερα, HR Metrics and HR Analytics και στα τρία επίπεδα ανάλυσης, ορισμένες φορές μάλιστα συνδυαστικά (π.χ. multi-level analyses, structural equations analyses). Τα στελέχη μπορούν να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα, όταν μελετήσουν την πραγματικότητα στον οργανισμό τους, γνωρίζοντας επαρκώς το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτός λειτουργεί. Τότε μόνο τα HR Metrics and HR Analytics θα αποδειχθούν όχημα για business relevant, ανταγωνιστικές, και αποτελεσματικές λύσεις. 

SHORT BIO



Η Ελεάννα Γαλανάκη είναι Επίκουρη Καθηγήτρια και Διευθύντρια του Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ΟΠΑ. Δραστηριοποιείται επιστημονικά στον ευρύτερο χώρο της Στρατηγικής και Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου είναι γνωστή κυρίως για την έρευνά της στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, την επίδραση του μακροπεριβάλλοντος στο HR, την εξωτερική ανάθεση και τη σχέση διοικητικών πρακτικών και απόδοσης. Είναι επιστημονική υπεύθυνη για τα έργα HRMinSMEs, Cranet, και Globe, και συντονίζει έρευνες για τα HR Metrics/HR Analytics και για την τηλεργασία. Πληροφορίες για το εργαστήριο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο www.dept.aueb.gr/HRMIlab