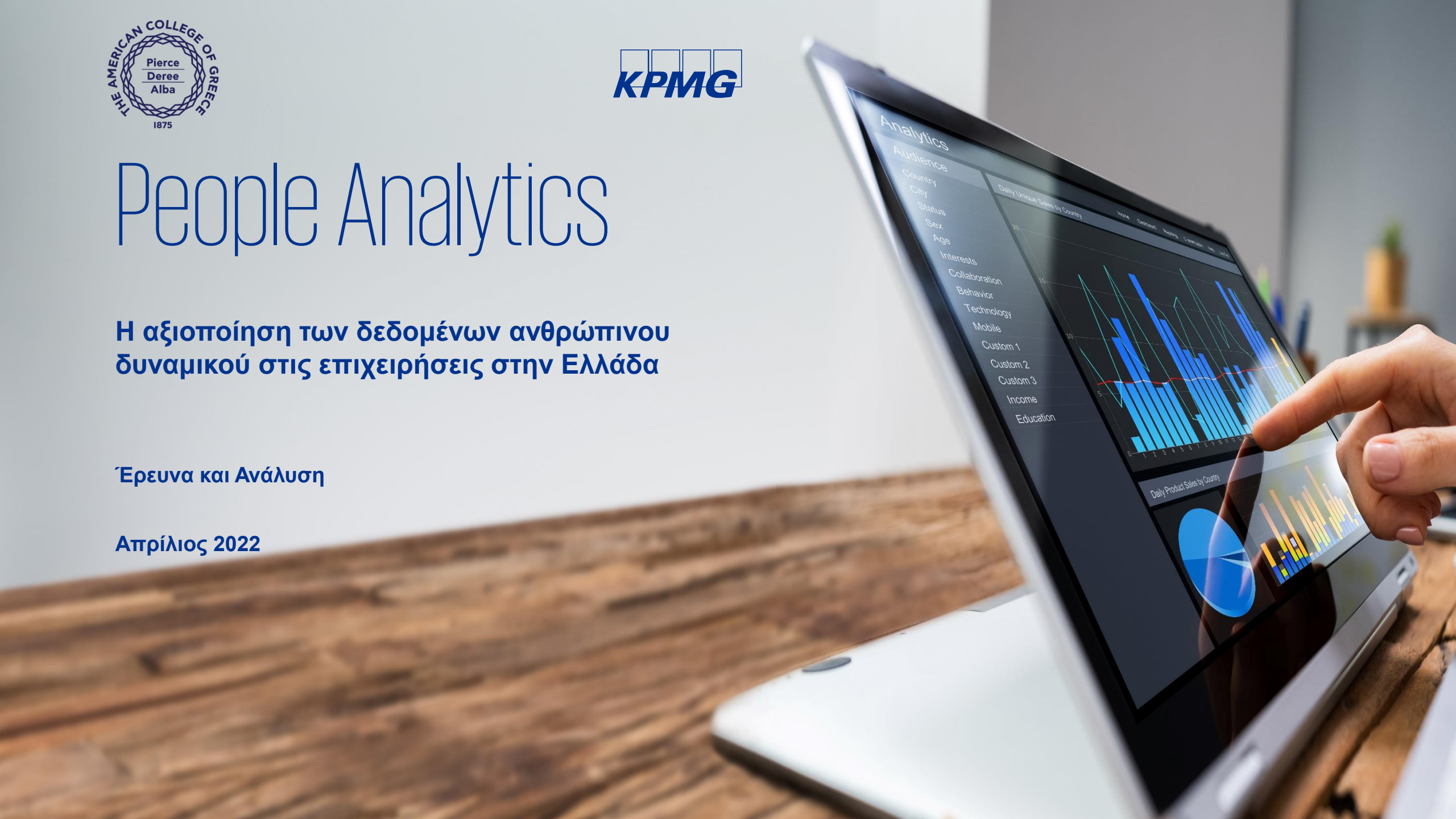
People Analytics

Η αξιοποίηση των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Έρευνα και Ανάλυση

Απρίλιος 2022



Περιεχόμενα

01 Σύνοψη…….3

02 Στόχοι και ταυτότητα έρευνας……5

03 Η μεγάλη εικόνα των people analytics..……..……..11

04 Η ωριμότητα στη χρήση των people analytics……..18

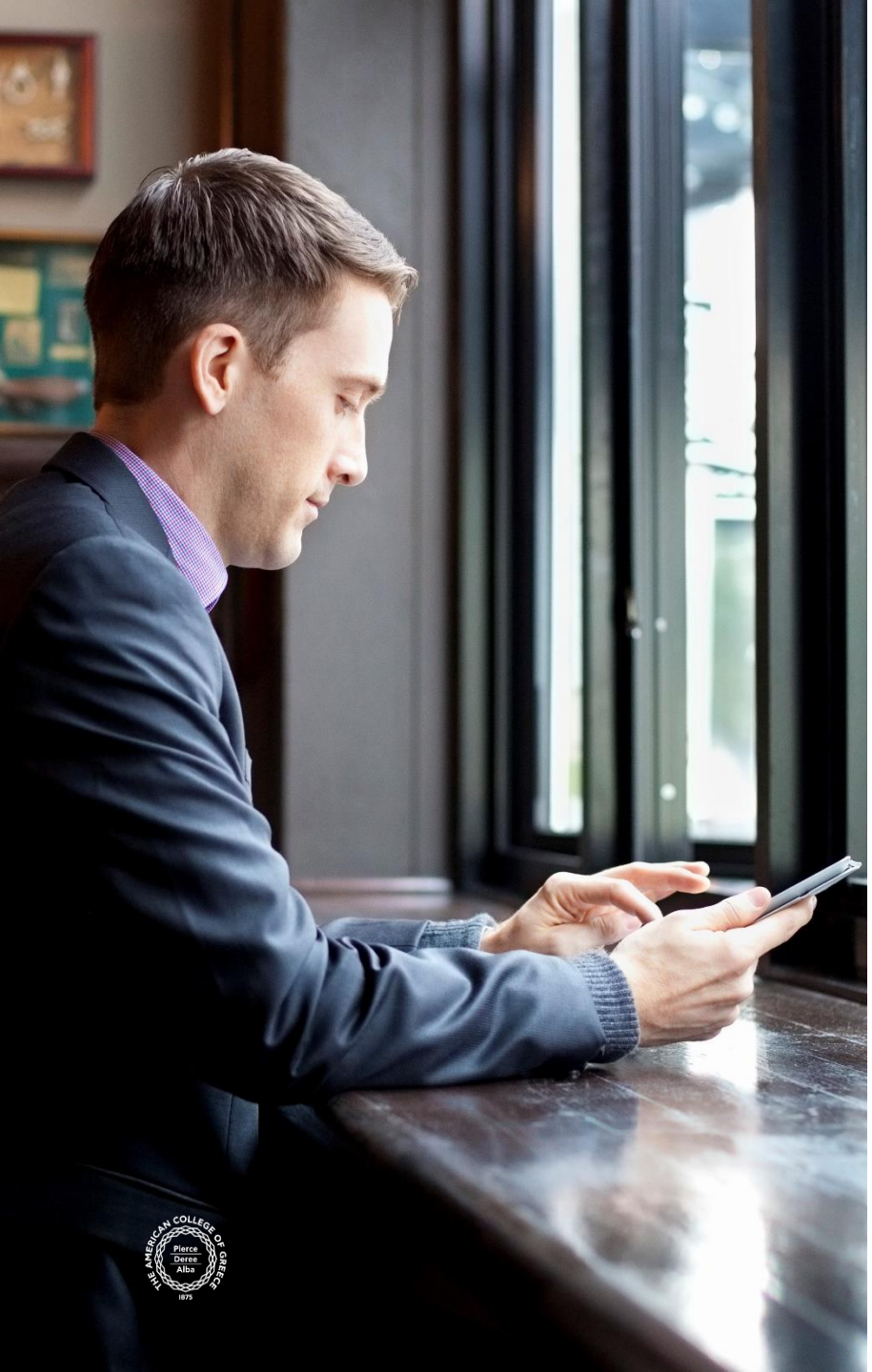
05 Η επίδραση των people analytics στα αποτελέσματα…..26

06 Παράγοντες που υποστηρίζουν τη χρήση των people analytics…….……..31

07 Συμπεράσματα…….....38

08 Συντελεστές - Πηγές…….....40

© 2022 The American College of Greece



Σύνοψη (1/2)

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην αξιοποίηση των people analytics από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα people analytics (αναλυτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού) αποτελούν την πρακτική συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων σχετικά με τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις, με σκοπό την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Από δείγμα 107 εταιρειών, προκύπτουν τα εξής κύρια συμπεράσματα:

1. Οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για τη χρήση των people analytics είναι η λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων, η ενίσχυση του μοντέλου διοίκησης με βάση αριθμητικά δεδομένα (data-driven management), και η ανάγκη καλύτερης διαχείρισης των εργαζομένων.
2. Οι τρεις κυριότερες δυσκολίες στη χρήση των people analytics αφορούν στις πολύπλοκες υπολογιστικές διαδικασίες, στη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων, και στην έλλειψη σχετικών πόρων.
3. Η μεγαλύτερη χρήση των people analytics παρατηρείται σε θέματα αμοιβών και παροχών, διαχείρισης της απόδοσης, και δέσμευσης των εργαζομένων, ενώ πιο περιορισμένη χρήση παρατηρείται σε ζητήματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης.
4. Η γενική εικόνα δείχνει ότι οι εταιρείες επιδίδονται σε περιγραφικές αναλύσεις, και χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία ή πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ.
5. Με μία προσεκτικότερη ματιά, οι εταιρείες κατατάσσονται σε 4 επίπεδα ωριμότητας χρήσης των people analytics. Υψηλότερος βαθμός ωριμότητας περιλαμβάνει προηγμένα είδη ανάλυσης, καθώς και εξελιγμένα εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα. Επομένως, ορίστηκαν βασικοί χρήστες (24% των εταιρειών), ανερχόμενοι (39%), εξελιγμένοι (23%), και ένα μικρό ποσοστό πρωτοπόρων (13%).

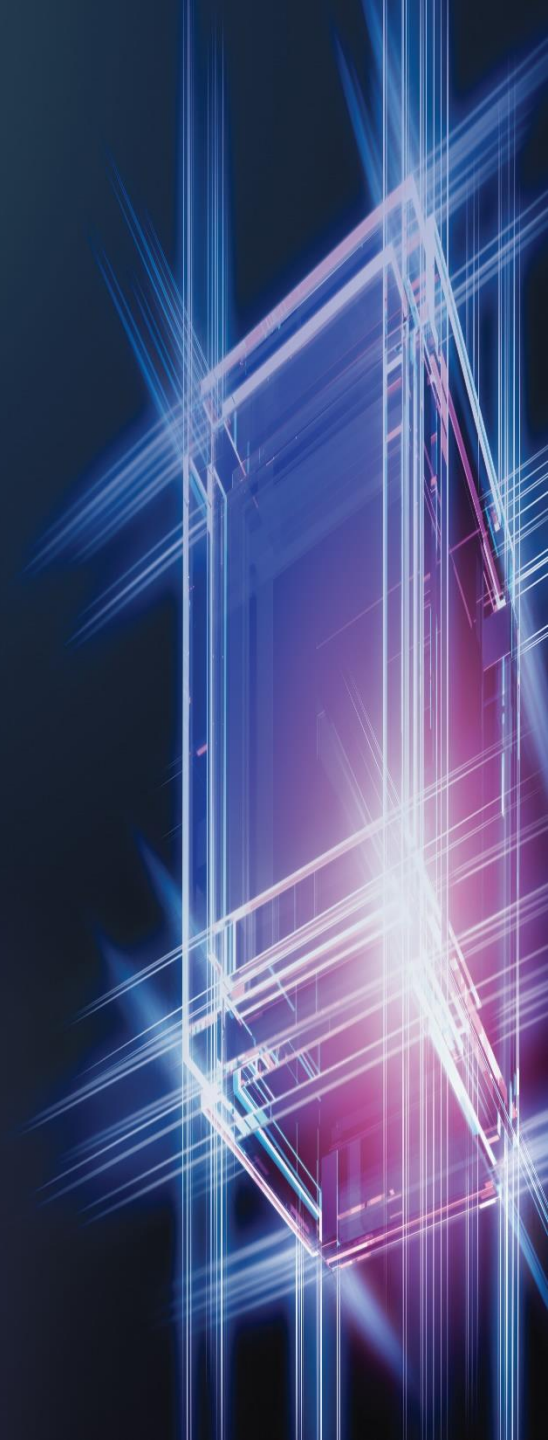
© 2022 The American College of Greece

Σύνοψη (2/2)

4. Στις εταιρείες με μεγαλύτερη ωριμότητα χρήσης των people analytics παρατηρείται υψηλότερη οργανωσιακή και οικονομική απόδοση, καθώς και αποτελεσματικότερη ΔΑΔ.
5. Προϋποθέσεις υιοθέτησης των people analytics αποτελούν η στήριξη της ανώτατης διοίκησης, οι δεξιότητες των στελεχών ΔΑΔ στη χρήση των people analytics, και η κουλτούρα που βασίζεται σε δεδομένα. Όμως αυτό που φαίνεται να διαφοροποιεί τους πρωτοπόρους από τους υπόλοιπους χρήστες είναι η επένδυση στις υποδομές τεχνολογίας της πληροφορίας και η πλήρης εναρμόνιση της στρατηγικής ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική.

© 2022 The American College of Greece

Στόχοι και Ταυτότητα έρευνας



Στόχοι της έρευνας

- Αποτύπωση του βαθμού υιοθέτησης των people analytics από τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση των people analytics.
- Αποτύπωση της επίδρασης των people analytics σε σειρά δεικτών που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.
- Συστηματική επανάληψη της έρευνας ανά δύο χρόνια προκειμένου να καταγράφεται η εξέλιξη του συγκεκριμένου χώρου.

© 2022 The American College of Greece

Ταυτότητα της έρευνας (1/4)

Η έρευνα βασίζεται σε ερωτηματολόγιο 74 ερωτήσεων που προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία και αφορούν στις εξής θεματικές περιοχές:

1. Λόγοι υιοθέτησης των people analytics και προκλήσεις κατά τη χρήση τους (2 ερωτήσεις)
2. Χρήση εργαλείων και τεχνολογιών σχετικά με τα people analytics (14 ερωτήσεις)
3. Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση των people analytics (35 ερωτήσεις)
4. Επίδραση των people analytics στις επιχειρήσεις (13 ερωτήσεις)
5. Δημογραφικές ερωτήσεις (10 ερωτήσεις)

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου μεταξύ Μαΐου και Ιουλίου 2021. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε ανώτατα διοικητικά στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εκτιμάται ότι είναι οι πλέον κατάλληλοι για να παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με το επίπεδο αξιοποίησης των people analytics. Επίσης, αξιοποιήθηκαν και μέσα επαγγελματικής δικτύωσης.

Η κλίμακα με βάση την οποία απαντήθηκαν οι περισσότερες ερωτήσεις είναι πενταβάθμια (δηλ. 1 = διαφωνώ απόλυτα… 5 = συμφωνώ απόλυτα, ή 1 = καθόλου…5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό).

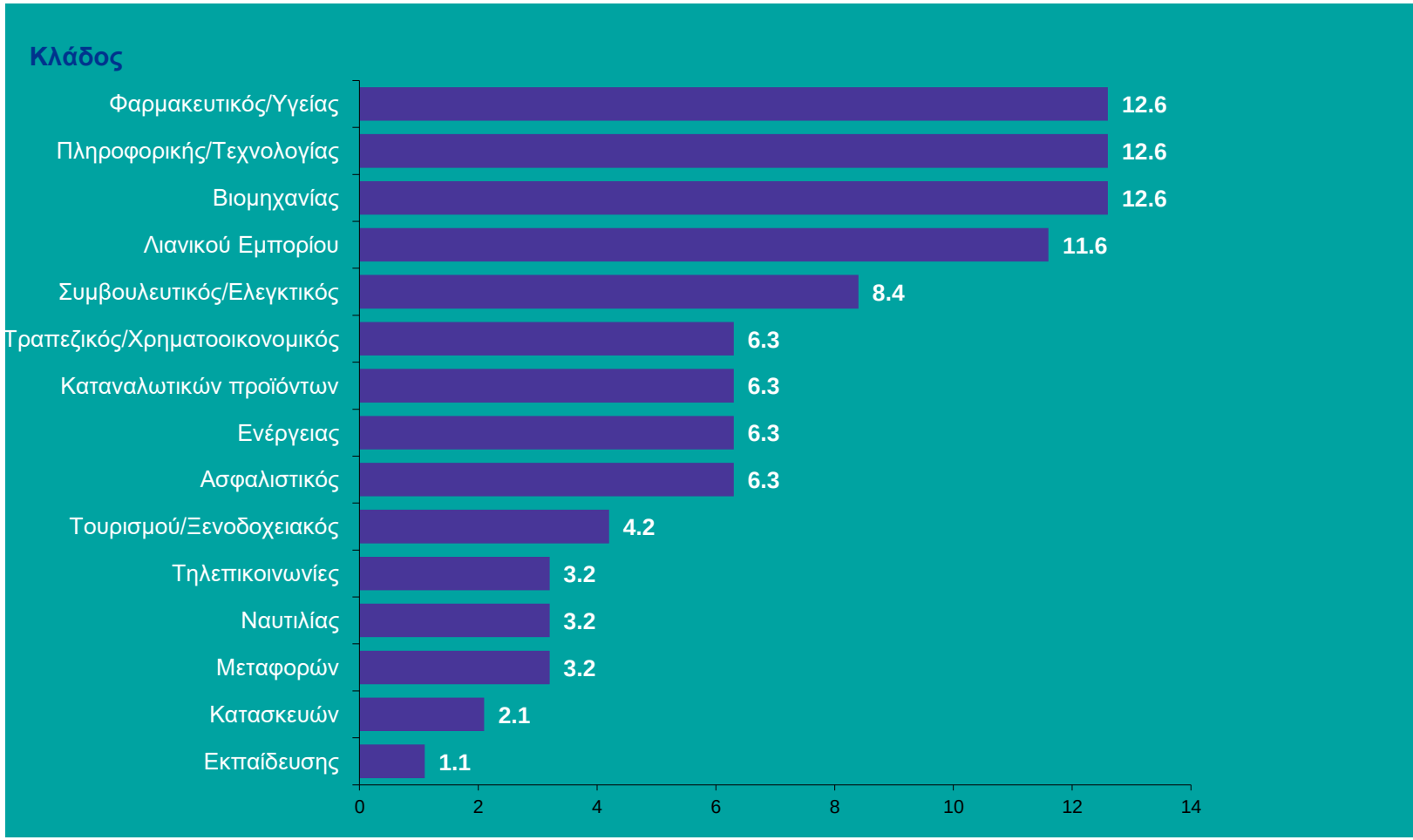
Η έρευνα έχει λάβει την έγκριση της Επιτροπής Ερευνητικής Δεοντολογίας του Αμερικανικού Κολλεγίου Ελλάδος και διεξάγεται με τρόπο που προστατεύει πλήρως την ανωνυμία της ταυτότητας των συμμετεχόντων.

© 2022 The American College of Greece

Ταυτότητα της έρευνας (2/4)

Στην έρευνα συμμετείχαν 107 επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν ένα αρκετά μεγάλο εύρος επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Δεδομένου ότι τα people analytics βρίσκονται σε εμβρυακό ακόμη στάδιο στη χώρα μας, οι 107 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα θεωρείται ότι αποτελούν ένα εξαιρετικά ικανοποιητικό δείγμα.



© 2022 The American College of Greece

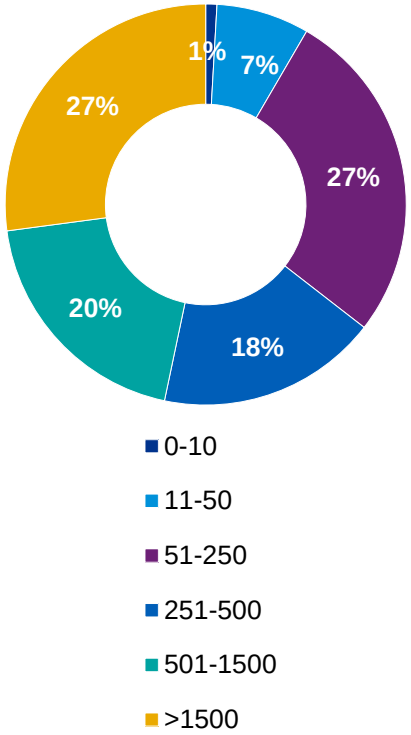
Ταυτότητα της έρευνας (3/4)

Το δείγμα χωρίζεται σχεδόν ισομερώς σε εταιρείες 3 κατηγοριών – θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων, ΕΠΕ ή ΑΕ μη εισηγμένες, και ΕΠΕ ή ΑΕ εισηγμένες.

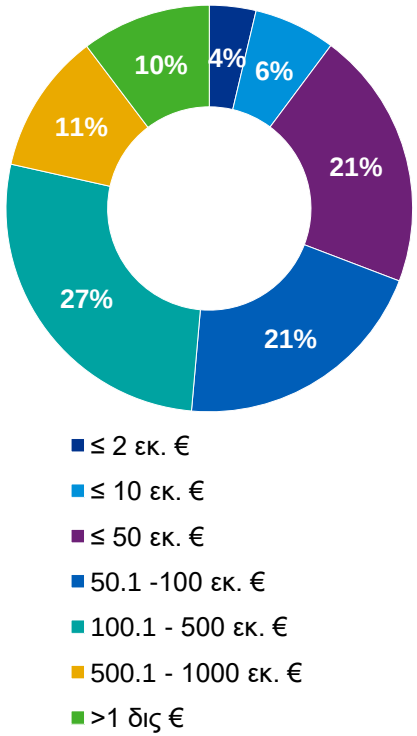
Τα **2/3 του δείγματος** αποτελούνται από **μεγάλες επιχειρήσεις**, με περισσότερους από **250 εργαζομένους**

Ιδιοκτησιακό καθεστώς επιχείρησης

Αριθμός εργαζομένων



Ετήσιος κύκλος εργασιών



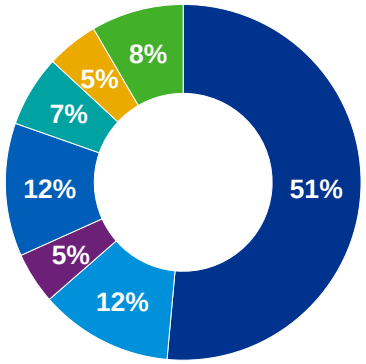
© 2022 The American College of Greece

Ταυτότητα της έρευνας (4/4)

Η πλειοψηφία όσων απάντησαν στο δείγμα εργάζονται ως Διευθυντές ΔΑΔ και είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος.

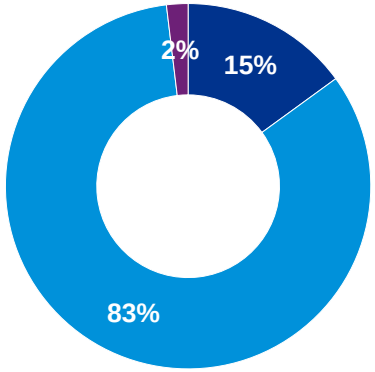
Το ποσοστό των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι λίγο υψηλότερο από αυτό των ανδρών.

Διοικητικό επίπεδο



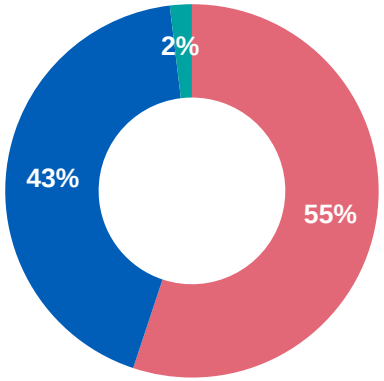
- Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ)
- HR Business Partner
- Σύμβουλος ΑΔ
- Προϊστάμενος ΑΔ
- Υπεύθυνος ΑΔ
- Βοηθός τμήματος ΑΔ
- Γραμματέας τμήματος ΑΔ

Εκπαίδευση



- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Φύλο



- Θήλυ
- Άρρεν
- Δεν επιθυμώ να απαντήσω
- Μη δυαδικό

© 2022 The American College of Greece

Η μεγάλη εικόνα των People Analytics

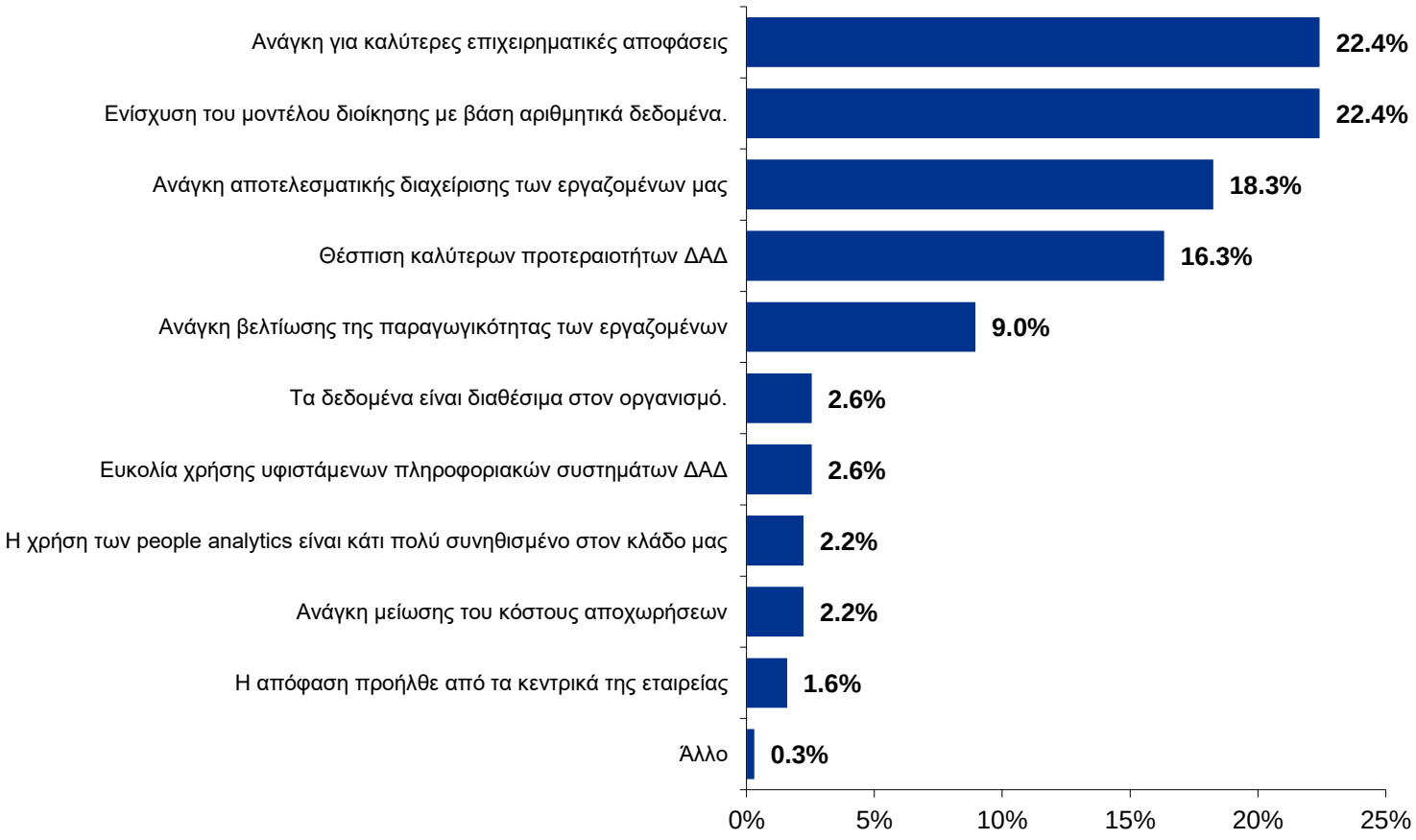
Για ποιους λόγους χρησιμοποιούνται τα People Analytics;

Ζητήθηκε από τα στελέχη να επιλέξουν τους τρεις βασικότερους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιούν people analytics.

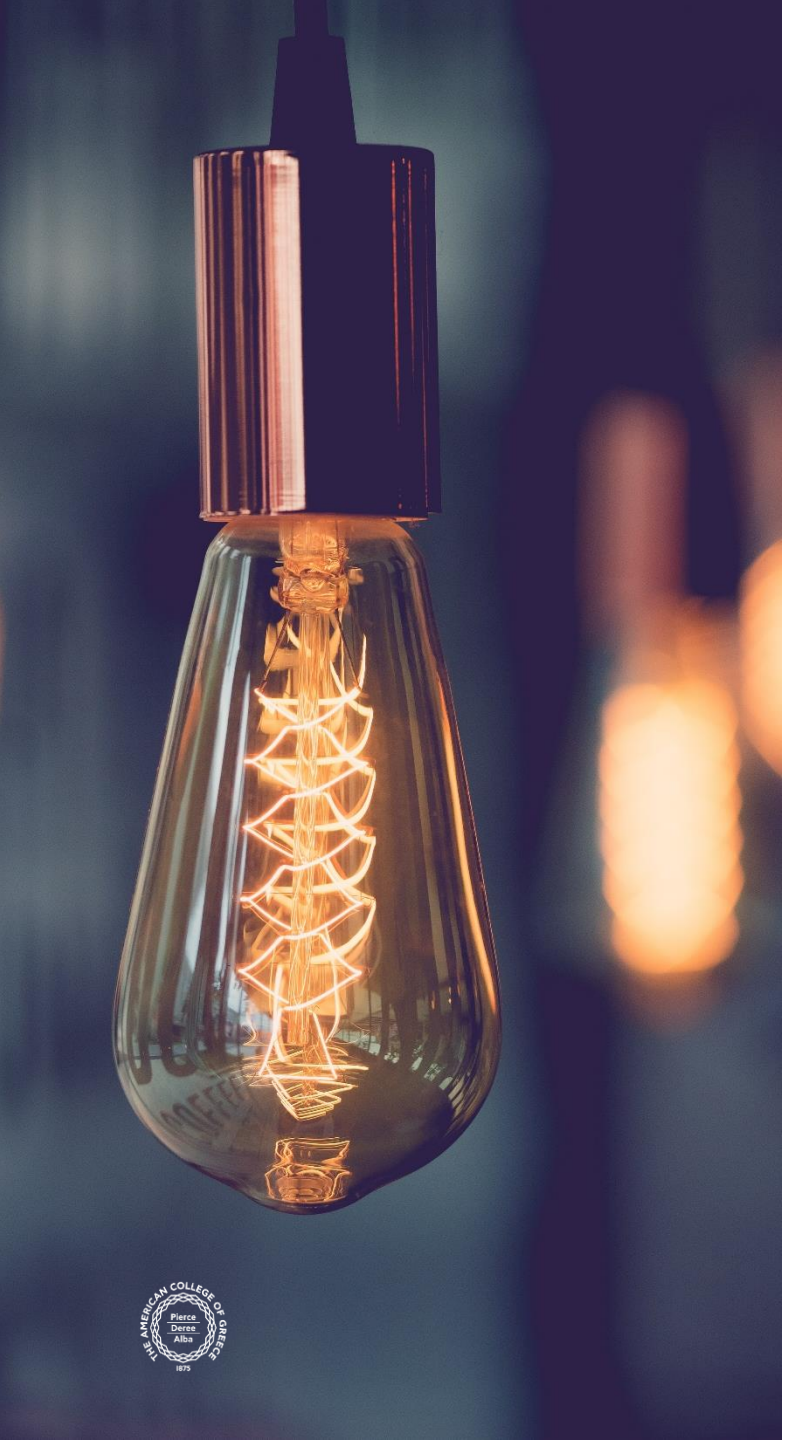
Τα αποτελέσματα συνάδουν με τη βιβλιογραφία καθώς αναδεικνύουν τη **βελτίωση στη λήψη αποφάσεων** ως τον πλέον καθοριστικό λόγο για τη χρήση των people analytics.

Αυτό που διαφαίνεται είναι ότι τα people analytics ικανοποιούν την ανάγκη των στελεχών ΔΑΔ αλλά και κάθε διοικητικού στελέχους για καλύτερη τεκμηρίωση, προτεραιοποίηση αλλά και βελτίωση των επενδύσεων που απαιτούνται σε ανθρώπινους πόρους. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του θα βοηθήσει τα στελέχη ΔΑΔ να βελτιώσουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν και κερδίσουν τη θέση που τους αρμόζει στο τραπέζι της στρατηγικής λήψης αποφάσεων.

Οι τρεις κυριότεροι λόγοι για τη χρήση των People Analytics



© 2022 The American College of Greece



Από ποιες πηγές αντλούν οι εταιρείες τα δεδομένα;

Ένα βασικό ερώτημα αφορά στις πηγές δεδομένων που χρησιμοποιούν οι εταιρείες προκειμένου να αξιοποιήσουν τα people analytics.

Τρεις είναι οι βασικές πηγές δεδομένων που αναλύθηκαν:

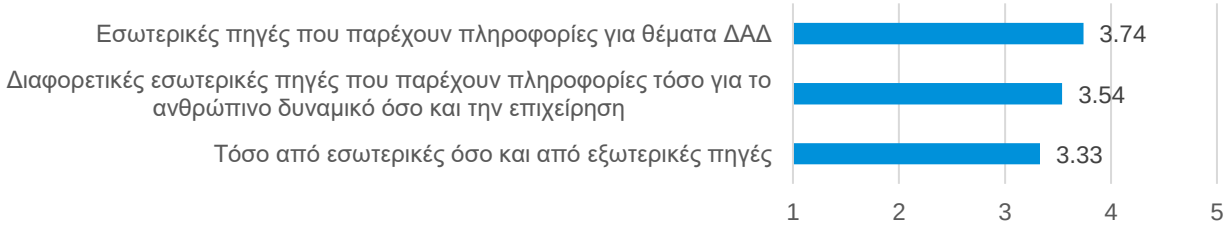
α) εσωτερικά δεδομένα που προκύπτουν από τα συστήματα ΔΑΔ των εταιρειών,

β) εσωτερικά δεδομένα που προκύπτουν από τα επιχειρησιακά συστήματα των εταιρειών (π.χ., οικονομικά στοιχεία), καθώς και

γ) δεδομένα από εξωτερικές πηγές.

Πρόσφατη έρευνα του MIT (Ransbothan & Kiron, 2018) δείχνει ότι οι ώριμες ως προς τη χρήση των people analytics εταιρείες αξιοποιούν δεδομένα από πολλαπλές πηγές, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές. Δεδομένα συλλέγονται ενδεικτικά από παραδοσιακές μελέτες ικανοποίησης και δέσμευσης εργαζομένων, συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, διαχείρισης της απόδοσης, κ.λπ.), πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ, επιχειρησιακά ERP και CRM συστήματα, κοινωνικά δίκτυα, email μεταδεδομένα, συστήματα τεχνητής νοημοσύνης και πολλά άλλα.

Πηγές άντλησης δεδομένων



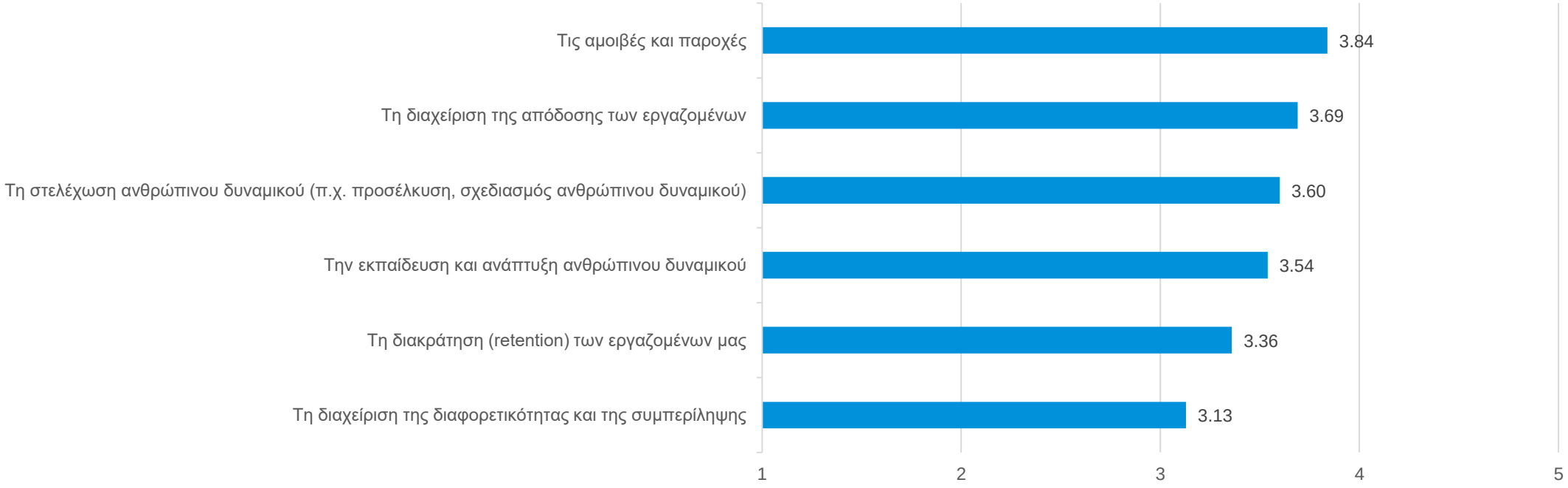
1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

Ποιες λειτουργίες της ΔΑΔ αφορούν τα People Analytics;

Τα στελέχη ρωτήθηκαν αν χρησιμοποιούν τακτικά people analytics για την τεκμηρίωση αποφάσεων σε επτά περιοχές της ΔΑΔ.
Μεγαλύτερη χρήση παρατηρείται σε θέματα αμοιβών και παροχών, διαχείρισης της απόδοσης, και δέσμευσης των εργαζομένων.

Σε ποιες λειτουργίες της ΔΑΔ χρησιμοποιούν οι εταιρείες τα People Analytics



1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

Τι είδους αναλύσεις πραγματοποιούνται;

Οι εταιρείες αναλύουν τα δεδομένα ΔΑΔ με διαφορετικούς τρόπους.

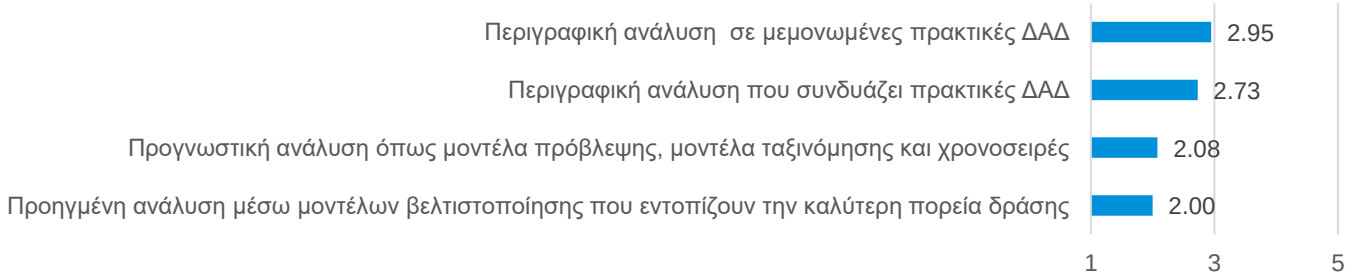
Οι περισσότερες εταιρείες του δείγματός μας χρησιμοποιούν την περιγραφική ανάλυση δεδομένων (descriptive analytics) σε μεμονωμένες πρακτικές ΔΑΔ. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περιγραφική ανάλυση που γίνεται στις διαδικασίες προσέλκυσης προσωπικού ή στις διαδικασίες εθελούσιων παραιτήσεων.

Εξίσου εκτενής, αν και σε λίγο μικρότερο βαθμό είναι και η περιγραφική ανάλυση που συνδυάζει διαφορετικές πρακτικές ΔΑΔ, (descriptive integrated analytics), όπως είναι η ανάλυση που συσχετίζει στοιχεία επιλογής προσωπικού με στοιχεία εθελούσιων παραιτήσεων για να κατανοηθεί το προφίλ των εργαζομένων που παραιτούνται.

Σε μικρότερο βαθμό αξιοποιείται η προγνωστική ανάλυση (predictive analytics) που στοχεύει στην πρόβλεψη. Ενδεικτικά μία τέτοιου είδους ανάλυση απαντά σε ερωτήματα του τύπου: «ποιοι είναι οι εργαζόμενοι με τη μεγαλύτερη πιθανότητα να παραιτηθούν;» ή «ποιο είναι το ιδανικό προφίλ υποψηφίων για μία θέση εργασίας;».

Τέλος, ακόμη λιγότερο χρησιμοποιείται η προηγμένη ανάλυση (prescriptive analytics), η οποία περιλαμβάνει μοντέλα βελτιστοποίησης, που προτείνουν διαφορετικά μονοπάτια δράσης ανάλογα με πιθανά σενάρια. Ενδεικτικά ερωτήματα είναι: «ποια προγράμματα παρακίνησης συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων μας;»

Τι πρακτικές χρησιμοποιούν οι εταιρείες



1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

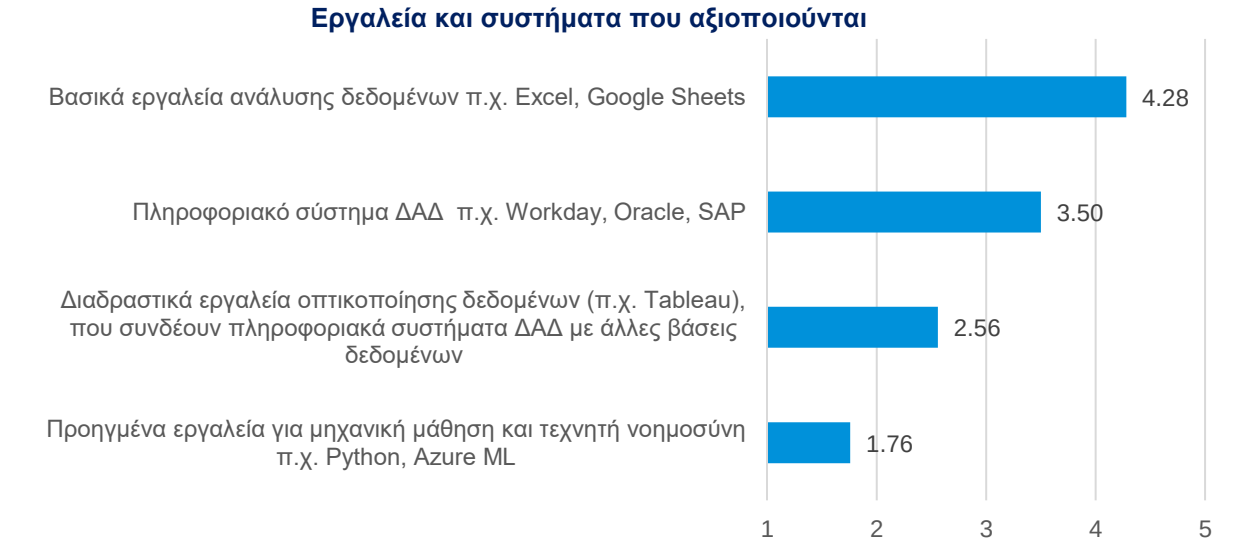
© 2022 The American College of Greece

Ποια εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα αξιοποιούνται;

Οι εταιρείες έχουν στη διάθεσή τους διαφορετικά εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα για τη διαχείριση και ανάλυση των δεδομένων ΔΑΔ.

Εκτεταμένη είναι η χρήση **βασικών εργαλείων ανάλυσης** δεδομένων, όπως το Excel, καθώς και **πληροφοριακών συστημάτων ΔΑΔ** που παρέχουν δεδομένα με πιο οργανωμένο τρόπο για την ανάλυσή τους και από πολλαπλές περιοχές της ΔΑΔ.

Σαφώς μικρότερη είναι η χρήση **διαδραστικών εργαλείων οπτικοποίησης** ή **προηγμένων εργαλείων** για μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη.



1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

Ποιες είναι οι προκλήσεις στη χρήση των People Analytics;

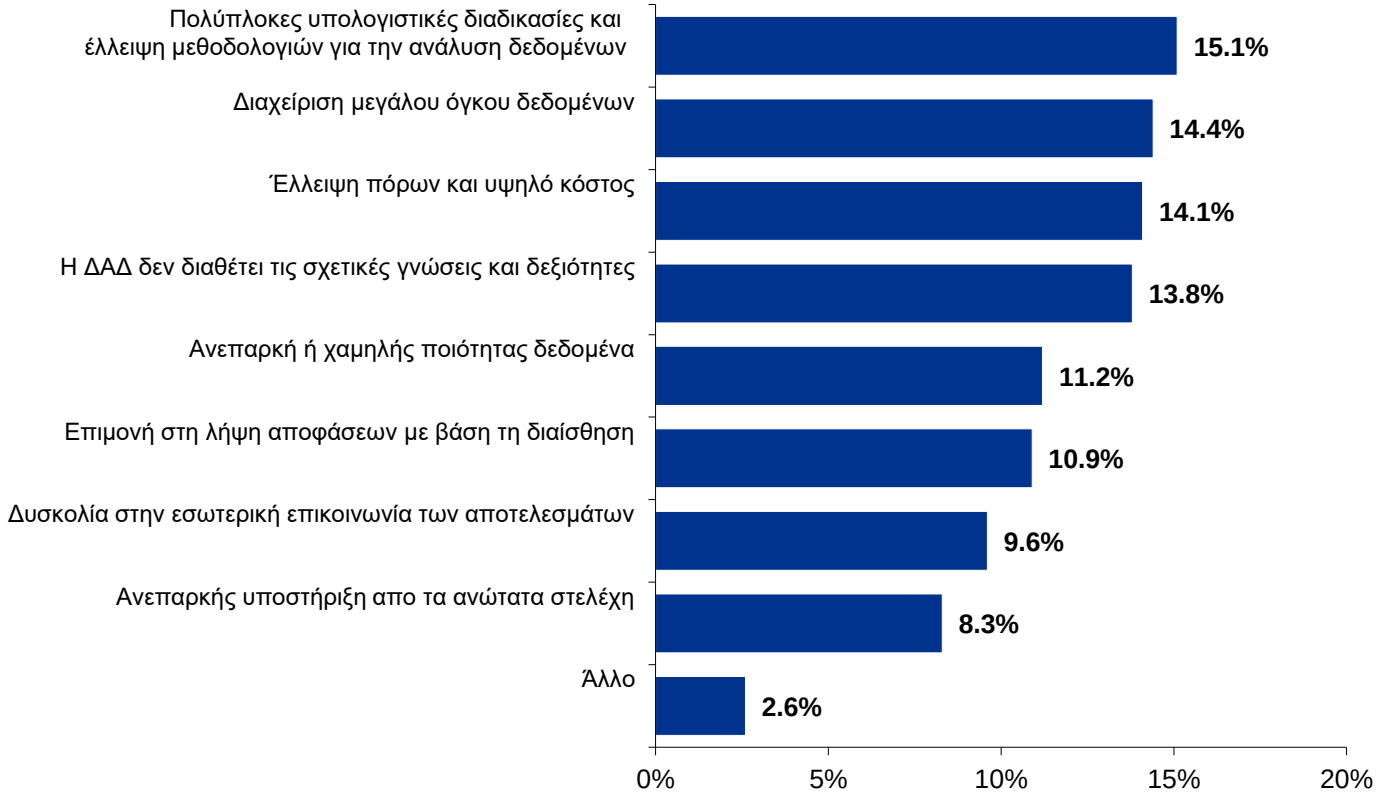
Βέβαια υπάρχουν και σημαντικά **εμπόδια** που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να υπάρξει εξέλιξη σε αυτόν τον τομέα.

Τα προβλήματα που παρατηρούνται στις επιχειρήσεις της Ελλάδας έχουν παρατηρηθεί και σε άλλες χώρες και έρευνες.

Οι Marker και Boudreau (2017) αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην υιοθέτηση των people analytics αποτελεί η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων στα στελέχη ΔΑΔ. Το γεγονός αυτό δεν συμβάλλει απλώς στον περιορισμό της εμπλοκής των στελεχών ΔΑΔ στη στρατηγική διοίκηση αλλά και στον κίνδυνο «κακής» χρήσης των μαθηματικών μοντέλων με τρόπο που παρερμηνεύει τη φύση και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Κατά συνέπεια, κρίνεται απαραίτητη τόσο η κατάλληλη ανάπτυξη των στελεχών ΔΑΔ σε θέματα αναλυτικής όσο και η αποτελεσματική συνεργασία τους με άλλες λειτουργίες της εταιρείας.

Οι τρεις κυριότερες δυσκολίες στην χρήση της Αναλυτικής ΔΑΔ



© 2022 The American College of Greece

Η ωριμότητα στη χρήση των People Analytics

Η ωριμότητα των εταιρειών στη χρήση των People Analytics

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις των εταιρειών ως προς τα people analytics.

Για την ακριβέστερη ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων, οι εταιρείες ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, που αντιστοιχούν σε τέσσερα επίπεδα ωριμότητας χρήσης. Οι ομαδοποιήσεις αυτές προέκυψαν από τις απαντήσεις τους σε μία σειρά ερωτήσεων που αξιολογούσαν:

— τα είδη ανάλυσης που εφαρμόζονται

— τα εργαλεία ανάλυσης και τα πληροφοριακά συστήματα

Τα 4 επίπεδα ωριμότητας

— Βασικοί χρήστες (26 εταιρείες)

— Ανερχόμενοι χρήστες (42 εταιρείες)

— Εξελιγμένοι χρήστες (25 εταιρείες)

— Πρωτοπόροι χρήστες (14 εταιρείες)

Η ωριμότητα στη χρήση των people analytics συνδέεται με την αξιοποίηση:

— Περιγραφικών αναλύσεων (descriptive analytics) αλλά ιδιαίτερα με τη χρήση προγνωστικών αναλύσεων (predictive analytics) και μοντέλων βελτιστοποίησης πολλαπλών σεναρίων σε μεγάλες βάσεις δεδομένων (prescriptive analytics)

— Πληροφοριακών συστημάτων (HR applications), αλλά ιδιαίτερα με τη χρήση διαδραστικών εργαλείων οπτικοποίησης (visualisation tools) που συνδέουν ποικίλες βάσεις δεδομένων, και προηγμένων εργαλείων που χρησιμοποιούν μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη.

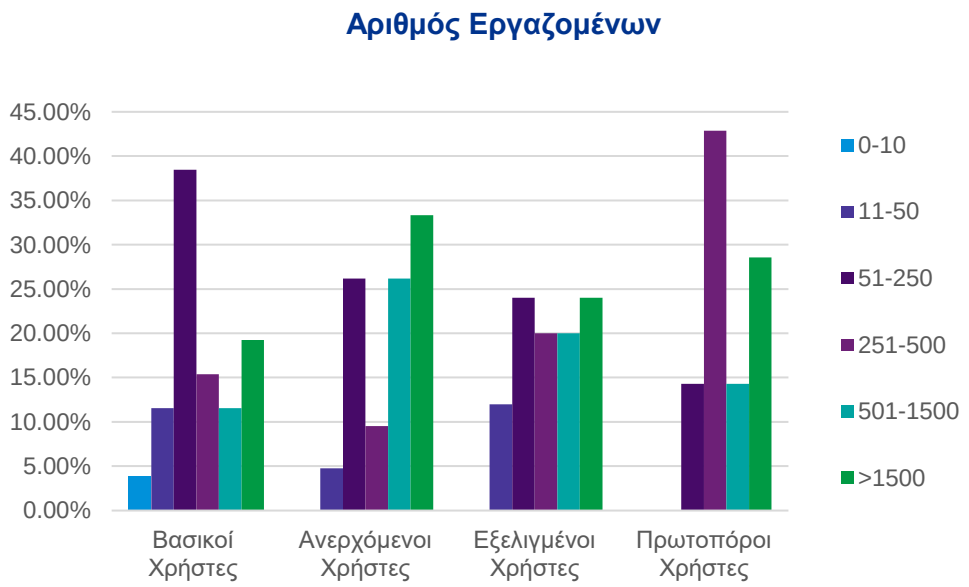
Τα τέσσερα αυτά επίπεδα ωριμότητας επιτρέπουν όχι μόνο την κατάταξη των εταιρειών αλλά και τη διαμόρφωση προτάσεων ως προς την εξέλιξή τους.

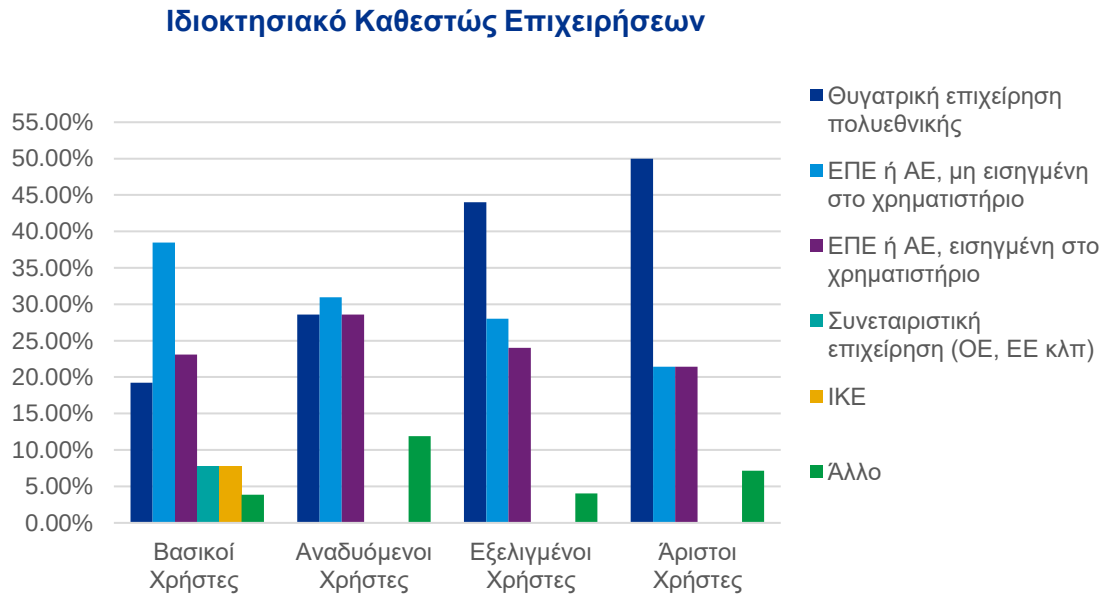
© 2022 The American College of Greece

Επίπεδα ωριμότητας & δημογραφικά

Συγκρίνοντας τα δημογραφικά στοιχεία των εταιρειών, δεν προκαλεί έκπληξη ότι στα πιο εξελιγμένα επίπεδα ωριμότητας συναντάμε μεγαλύτερα μεγέθη επιχειρήσεων, υψηλότερα ποσοστά θυγατρικών πολυεθνικών, δίχως όμως να απουσιάζουν οι μικρές και περισσότερο οι μεσαίες επιχειρήσεις (36%). Σημειώνεται ότι:

- Οι **βασικοί χρήστες είναι εταιρείες όλων των μεγεθών**, κυρίως μεσαίες, μη εισηγμένες ΕΠΕ ή ΑΕ.
- Οι **ανερχόμενοι χρήστες είναι σχεδόν ισοκατανεμημένοι** ανάμεσα σε θυγατρικές πολυεθνικές, εισηγμένες και μη εισηγμένες.
- Οι **εξελιγμένοι χρήστες** περιλαμβάνουν ένα **μεγάλο ποσοστό θυγατρικών πολυεθνικών** (44%).
- Οι **πρωτοπόροι χρήστες είναι μεγάλες επιχειρήσεις** (85%, >250), θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων (50%).





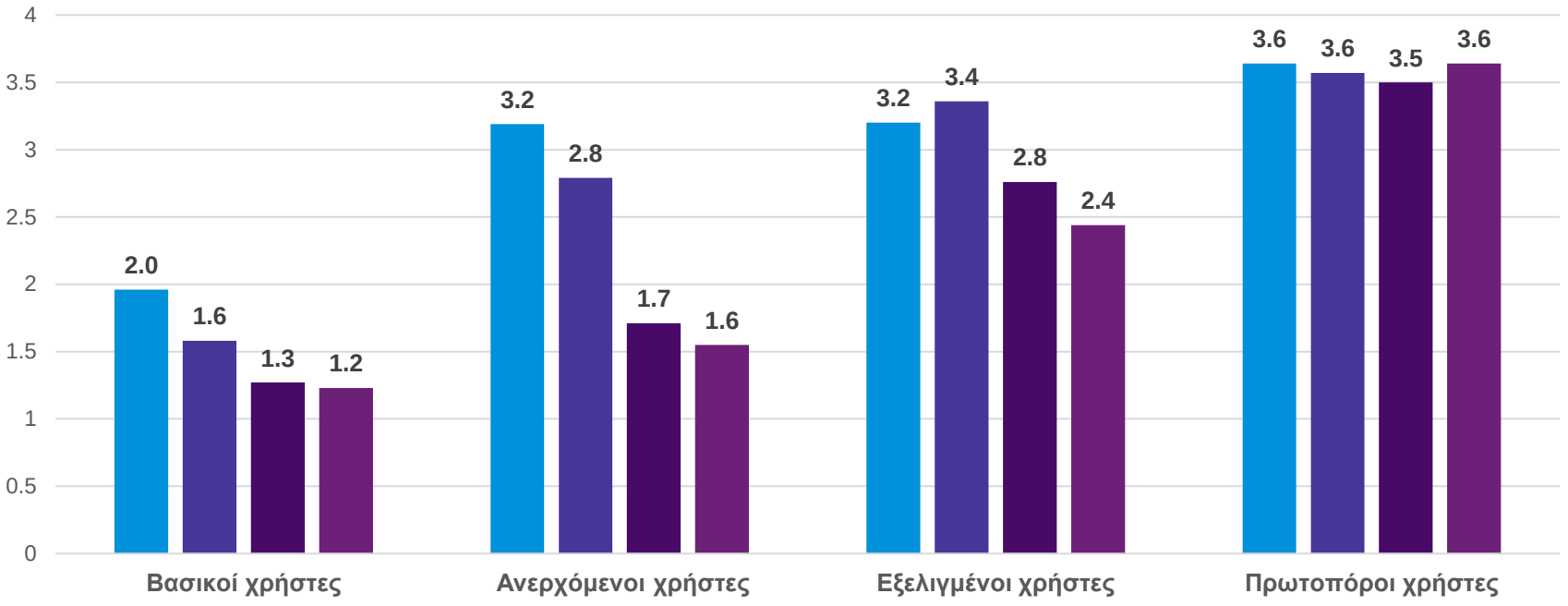
© 2022 The American College of Greece

Είδη ανάλυσης

Οι **βασικοί** χρήστες αξιοποιούν σχεδόν αποκλειστικά τις περιγραφικές αναλύσεις και μόνο σε μικρό βαθμό.

Οι **ανερχόμενοι** χρήστες αναλύουν τόσο μεμονωμένα όσο και συνδυαστικά δεδομένα από διαφορετικές πρακτικές.

Οι **εξελιγμένοι** χρήστες αξιοποιούν και μοντέλα πρόβλεψης, ενώ οι **πρωτοπόροι** εφαρμόζουν όλα τα είδη ανάλυσης σε αρκετά μεγάλο βαθμό.



- Περιγραφική ανάλυση σε μεμονωμένες πρακτικές ΔΑΔ
- Περιγραφική ανάλυση που συνδυάζει πρακτικές ΔΑΔ (π.χ. δεδομένα επιλογής προσωπικού με δεδομένα αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων)
- Προγνωστική ανάλυση όπως μοντέλα πρόβλεψης, μοντέλα ταξινόμησης και χρονοσειρές
- Προηγμένη ανάλυση μέσω μοντέλων βελτιστοποίησης που εντοπίζουν την καλύτερη πορεία δράσης

1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

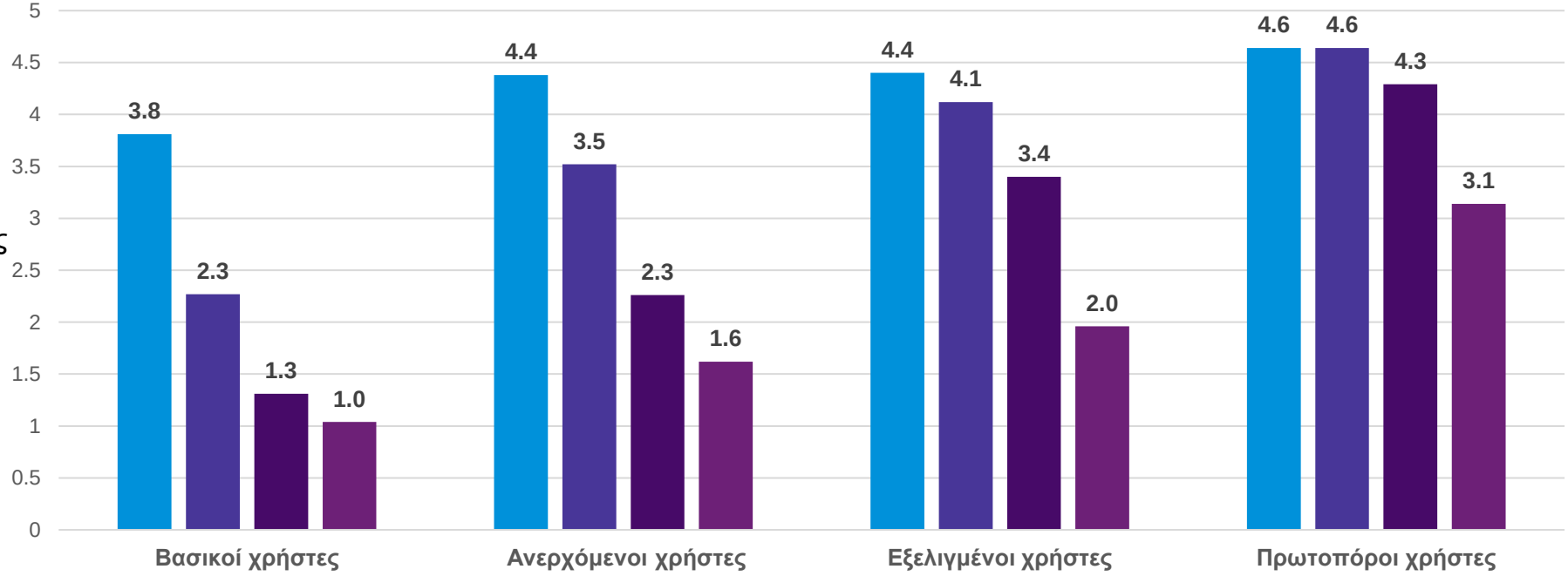
Εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα

Οι **βασικοί** χρήστες αξιοποιούν σχεδόν αποκλειστικά βασικά εργαλεία ανάλυσης δεδομένων.

Οι **ανερχόμενοι** χρήστες αξιοποιούν εντονότερα και τα πληροφοριακά συστήματα.

Οι **εξελιγμένοι** χρήστες συνδυάζουν τα εργαλεία ΔΑΔ με άλλες βάσεις δεδομένων

Οι **πρωτοπόροι** αξιοποιούν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία και σε μεγάλο βαθμό, με εξαίρεση τη μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη που φαίνεται να υπολείπεται στη χρήση ακόμα και σε αυτές τις εταιρείες.



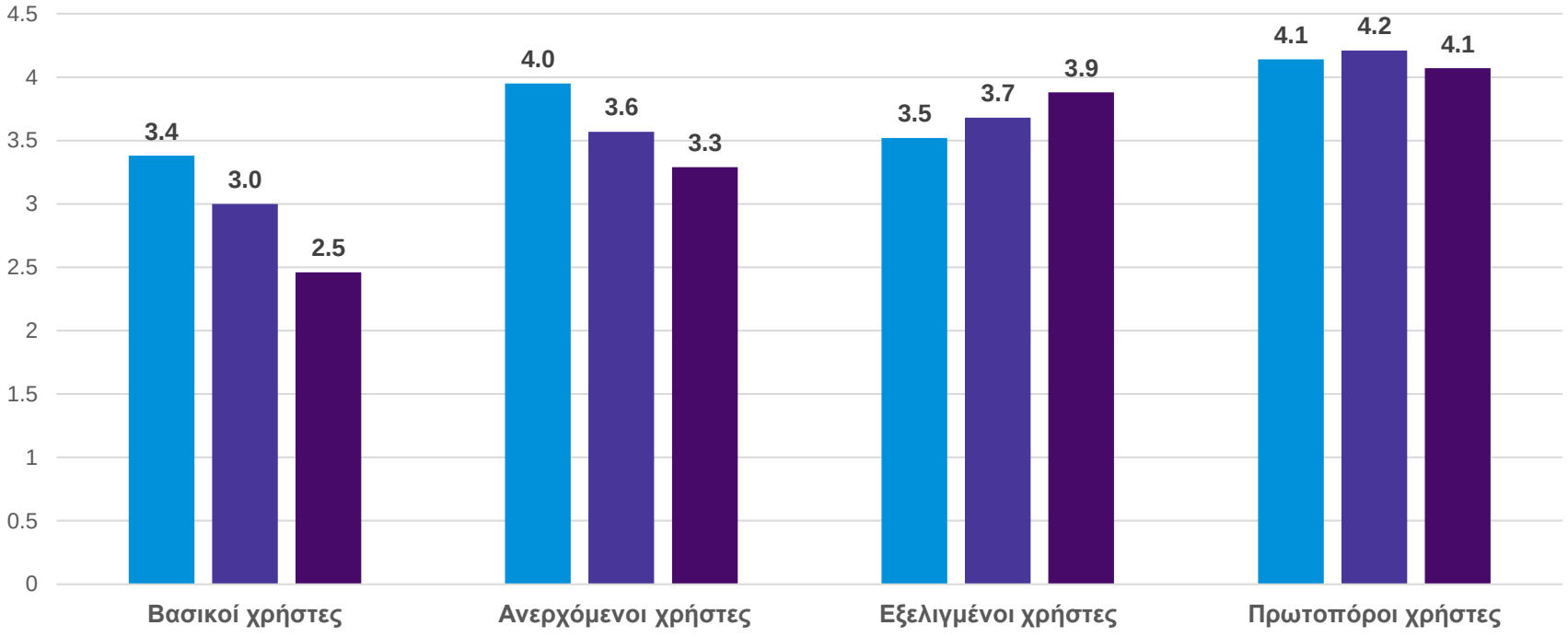
- Βασικά εργαλεία ανάλυσης δεδομένων (π.χ. Excel, Google Sheets)
- Πληροφοριακό σύστημα ΔΑΔ (π.χ. Workday, Oracle, SAP)
- Διαδραστικά εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων (π.χ. Tableau), που συνδέουν πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ με άλλες βάσεις δεδομένων.
- Προηγμένα εργαλεία για μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη (π.χ. Python, Azure ML)

1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

Πηγές δεδομένων

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι **πρωτοπόροι** χρήστες χρησιμοποιούν και τις **τρεις πηγές δεδομένων** σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες εταιρείες. Διαφοροποιούνται κυρίως ως προς την αξιοποίηση και εξωτερικών πηγών δεδομένων στην ανάλυσή τους.



- Εσωτερικές πηγές που παρέχουν πληροφορίες για θέματα ΔΑΔ.
- Διαφορετικές εσωτερικές πηγές που παρέχουν πληροφορίες τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την επιχείρηση.
- Τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές.

1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

People Analytics και λήψη αποφάσεων

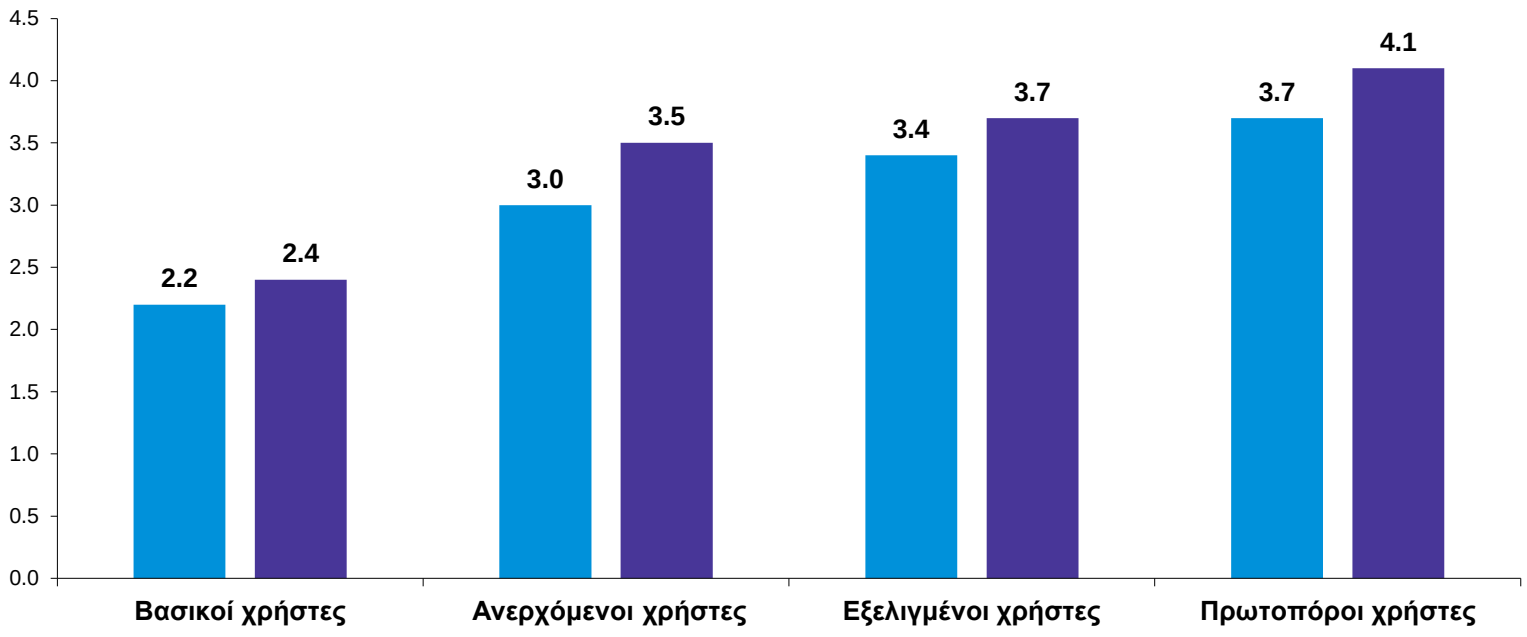
Η αξιοποίηση των people analytics σε θέματα στρατηγικής και στην ευρύτερη λήψη αποφάσεων ενισχύεται από το ένα επίπεδο ωριμότητας στο επόμενο.

Στους πρωτοπόρους χρήστες αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό, ενώ οι βασικοί χρήστες δεν φαίνεται να τα λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη.

Καταδεικνύεται επομένως ότι η σπουδαιότερη αξία που δημιουργούν τα people analytics είναι όταν αξιοποιούνται στη βελτίωση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας.

Κατά συνέπεια, στόχος όσων ασχολούνται με τα people analytics πρέπει να είναι η διαρκής διερεύνηση και επίλυση προκλήσεων που σχετίζονται με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και τη στρατηγική διοίκηση των εταιρειών.

Χρήση αναλυτικής ΔΑΔ για επιχειρηματολογία και λήψη αποφάσεων



- Σχεδόν όλοι στον οργανισμό μας χρησιμοποιούν πορίσματα βασισμένα σε people analytics για να υποστηρίζουν αποφάσεις με ανθρώπινο δυναμικό
- Στις συναντήσεις για θέματα στρατηγικής επιχειρηματολογούμε με στοιχεία που προκύπτουν από τα people analytics

1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

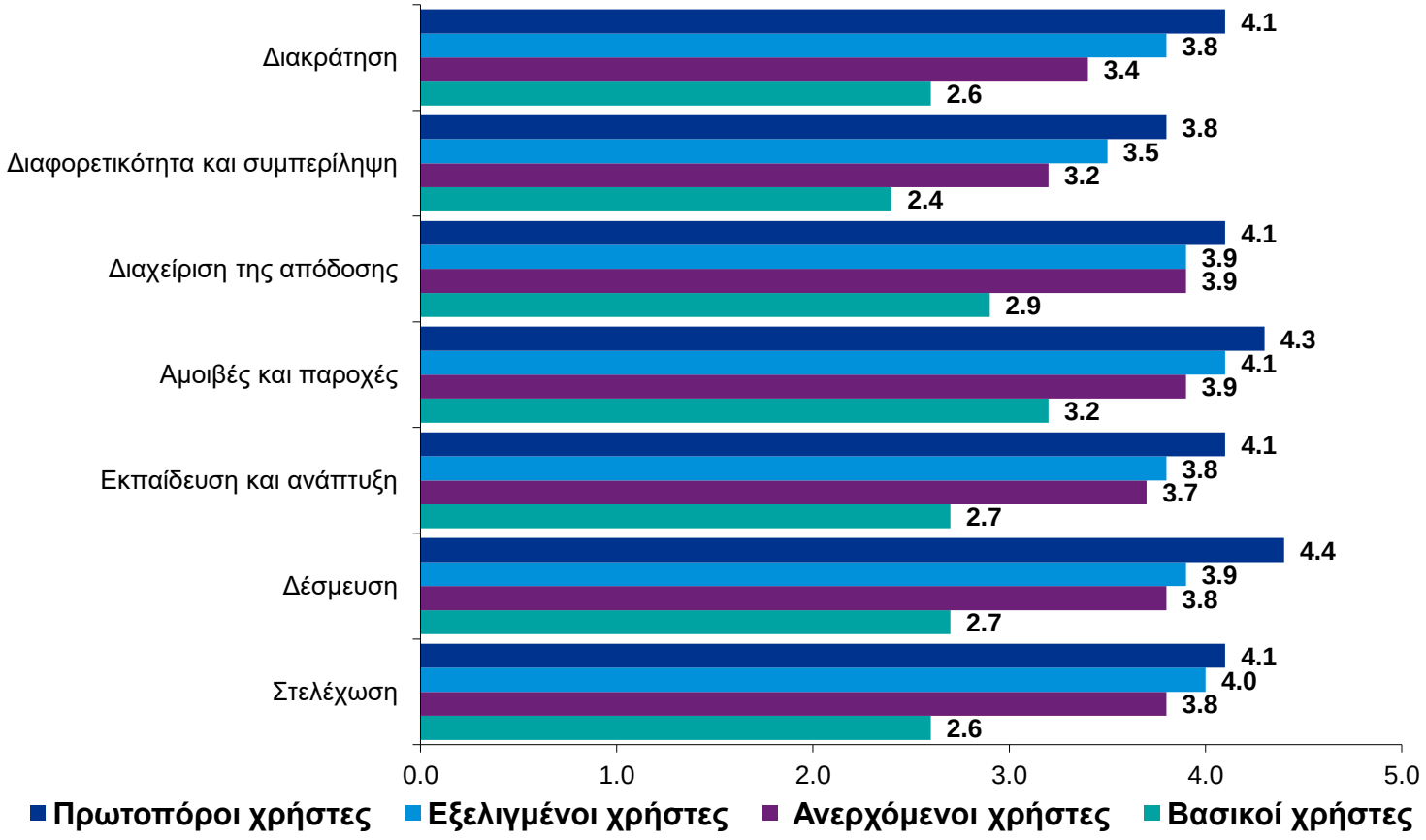
People Analytics σε λειτουργίες της ΔΑΔ

Προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων με βάση τα people analytics αποτελεί η ανάλυση διαφορετικών λειτουργιών ΔΑΔ.

Οι βασικοί χρήστες υπολείπονται αρκετά από τους υπόλοιπους στη χρήση των people analytics σε όλες τις λειτουργίες.

Συνολικά, παρατηρείται εντονότερη χρήση των people analytics σε όλες τις λειτουργίες από τον ένα βαθμό ωριμότητας στον επόμενο.

Χρήση αναλυτικής σε περιοχές ΔΑΔ



1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

Η επίδραση των People Analytics στα αποτελέσματα

Η επίδραση των People Analytics στα επιχειρησιακά αποτελέσματα

Πρόσφατες έρευνες, όπως των McCartney και Fu (2022), Marler και Boudreau (2017), Minbaeva (2018), Schiemann, Seibert και Blankenship (2018), και Levenson (2018) καταγράφουν την επίδραση των people analytics σε σημαντικούς δείκτες επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, όπως έσοδα, κερδοφορία, ικανοποίηση πελατών καθώς και μείωση των παραιτήσεων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι προς την ίδια κατεύθυνση με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Εστιάσαμε σε 3 αποτελέσματα:

- την εκτιμώμενη **οργανωσιακή απόδοση** (σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- την εκτιμώμενη **οικονομική απόδοση** (σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- την **αποτελεσματικότητα της διεύθυνσης ΔΑΔ**

Τα δεδομένα μας δείχνουν ότι αν και υπάρχουν διαφορές στην εκτιμώμενη οργανωσιακή και οικονομική απόδοση των εταιρειών καθώς και στην αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των εταιρειών, αυτές δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες.

Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται πρωτίστως στο γεγονός ότι δεν έγινε σύγκριση αντικειμενικών δεικτών απόδοσης (hard data) αλλά ζητήθηκε η εκτίμηση των συμμετεχόντων για την απόδοση της εταιρείας τους ως προς τον ανταγωνισμό, οπότε υπάρχει πιθανότητα σφάλματος κοινωνικής επιθυμητότητας (**social desirability bias**) και δευτερευόντως στο ότι οι εταιρείες δεν έχουν αναπτύξει ακόμη την αξιοποίηση των people analytics σε τέτοιο βαθμό που να αντανακλάται και στην οργανωσιακή τους απόδοση.

© 2022 The American College of Greece

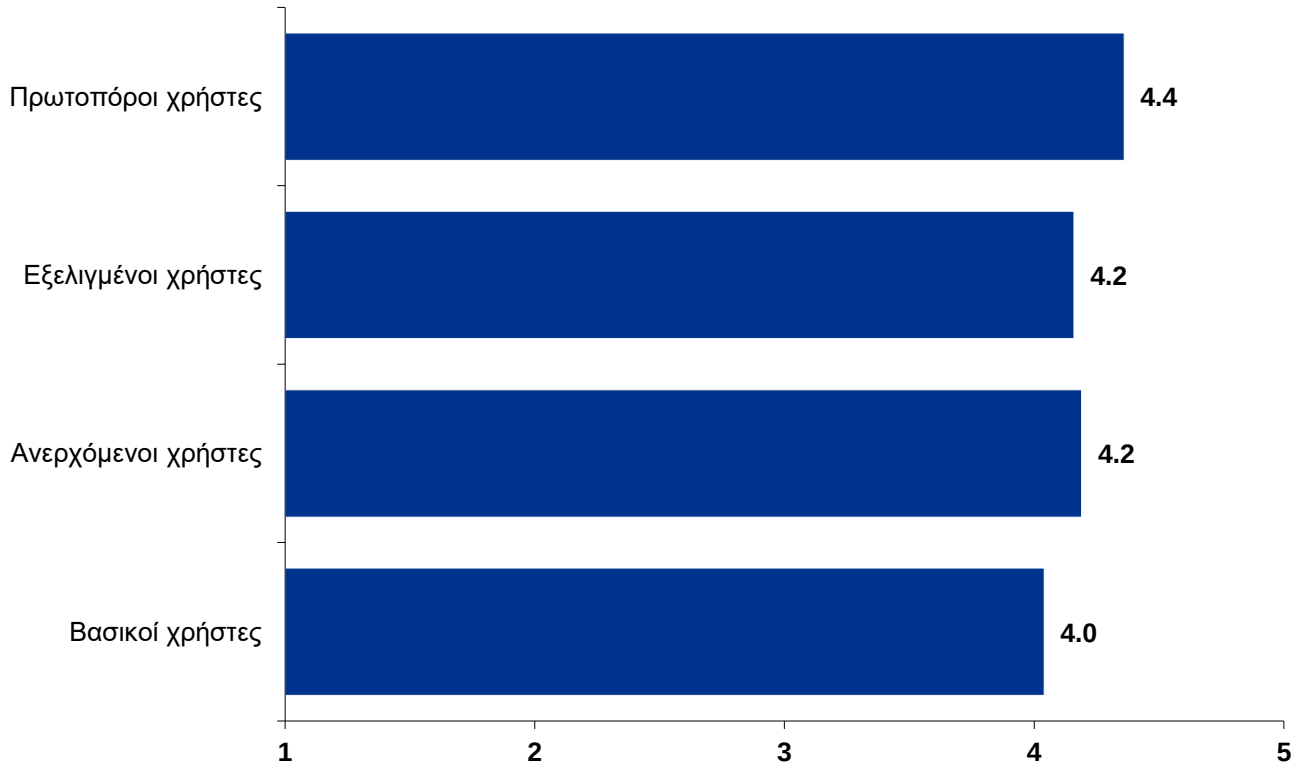
Οργανωσιακή απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Τα στελέχη ρωτήθηκαν για την απόδοση της εταιρείας τους σε σύγκριση με την απόδοση οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τους, ως προς:

- την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών,
- την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- την ικανοποίηση των πελατών, καθώς και
- τη διατήρηση των εργαζομένων τους.

Παραδόξως, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όλες οι εταιρείες αποδίδουν πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου! Αυτό συμβαίνει είτε διότι το δείγμα αποτελείται από εξαιρετικές εταιρείες, είτε διότι κάποια στελέχη υπερεκτιμούν την απόδοση της εταιρείας. Αναμφίβολα, οι συγκριτικές απαντήσεις πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή, παρότι θεωρούνται ως αξιόπιστοι δείκτες. Με βάση τις εκτιμήσεις, υπάρχει υψηλότερη εκτιμώμενη απόδοση σε πιο ώριμα επίπεδα χρήσης.

Εκτιμώμενη οργανωσιακή απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό



1 = Πολύ πιο κάτω από το μέσο όρο του κλάδου, 2 = κάτω από το μέσο όρο, 3 = Το ίδιο με το μέσο όρο 4 = Πάνω από το μέσο όρο, 5 = Πολύ πιο πάνω από το μέσο όρο

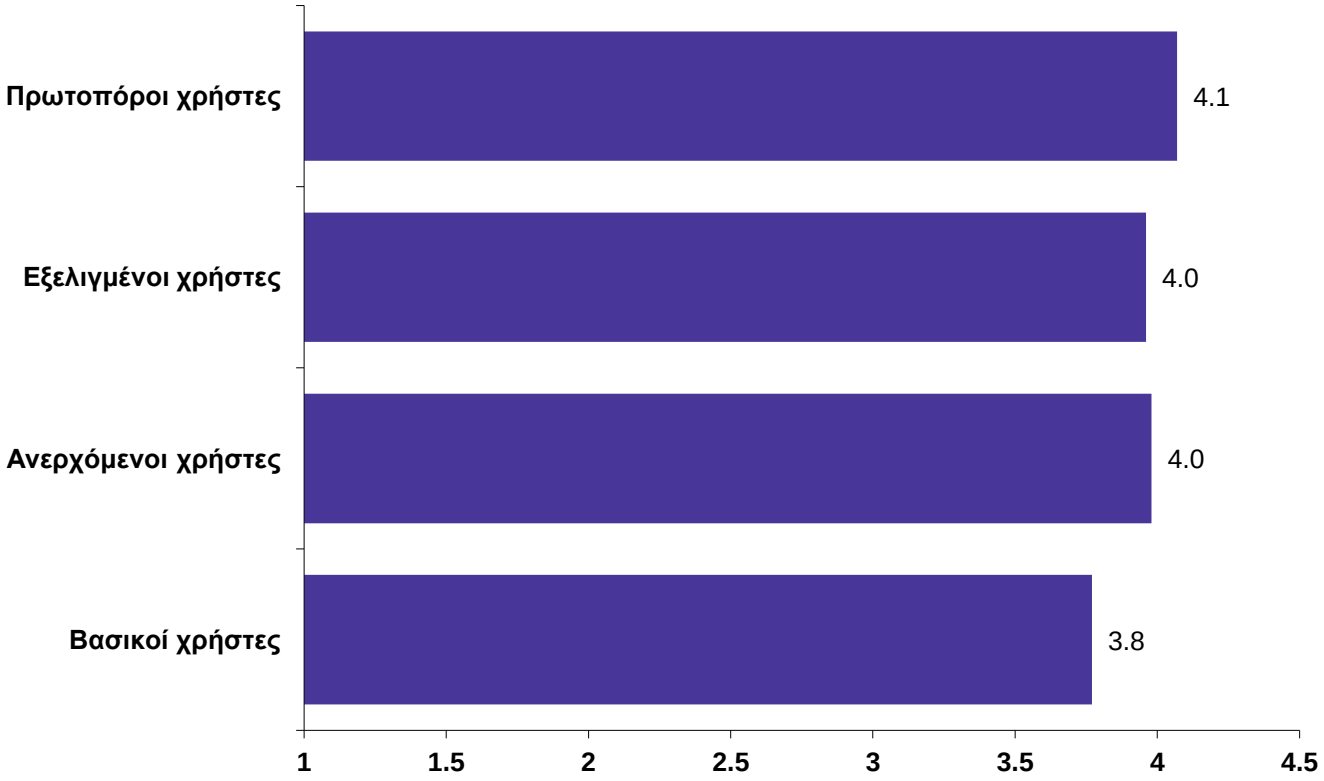
© 2022 The American College of Greece

Οικονομική απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Η υιοθέτηση και η αξιοποίηση των people analytics φαίνεται να συνδέεται και με υψηλές αποδόσεις ως προς την αύξηση πωλήσεων, την κερδοφορία και την εξασφάλιση μεριδίου αγοράς.

Όπως και στην εκτιμώμενη οργανωσιακή απόδοση, έτσι και στην οικονομική, οι βασικοί χρήστες φαίνεται να υπολείπονται των άλλων εταιρειών.

Εκτιμώμενη οικονομική απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό



1 = Πολύ πιο κάτω από το μέσο όρο του κλάδου, 2 = κάτω από το μέσο όρο, 3 = Το ίδιο με το μέσο όρο 4 = Πάνω από το μέσο όρο, 5 = Πολύ πιο πάνω από το μέσο όρο

© 2022 The American College of Greece

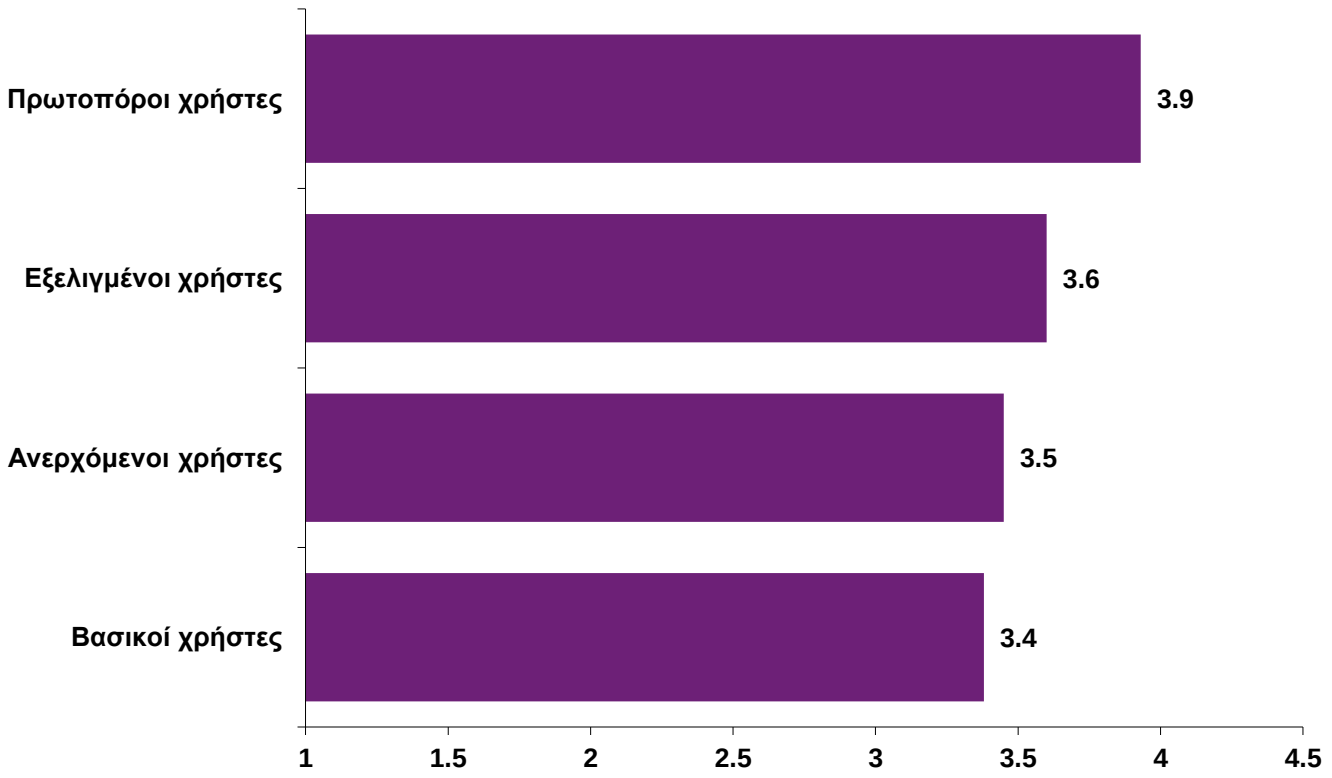
Αποτελεσματικότητα της διεύθυνσης ΔΑΔ

Τα στελέχη κλήθηκαν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ, και συγκεκριμένα σε ποιο βαθμό

- θεωρούν ότι το τμήμα ΔΑΔ κάνει τη δουλειά του με τον τρόπο που θα ήθελαν
- έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες τους ως προς τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του τμήματος ΔΑΔ
- θα άλλαζαν τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος ΔΑΔ.

Τα αποτελέσματα δείχνουν αρκετά υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας της ΔΑΔ, με μικρές διαφορές ανά επίπεδο ωριμότητας χρήσης προς την αναμενόμενη κατεύθυνση.

Αποτελεσματικότητα της διεύθυνσης ΑΔ



1 = καθόλου, 2 = σε μικρό βαθμό, 3 = σε αρκετό βαθμό, 4 = σε μεγάλο βαθμό, 5 = σε πολύ μεγάλο βαθμό

© 2022 The American College of Greece

Παράγοντες που υποστηρίζουν τη χρήση των People Analytics

Η υποστηρικτική στάση της ανώτατης διοίκησης

Η υποστηρικτική στάση της ανώτατης διοίκησης θεωρείται προϋπόθεση για την εξέλιξη των εταιρειών σε ωριμότερα επίπεδα αξιοποίησης της αναλυτικής ΔΑΔ.

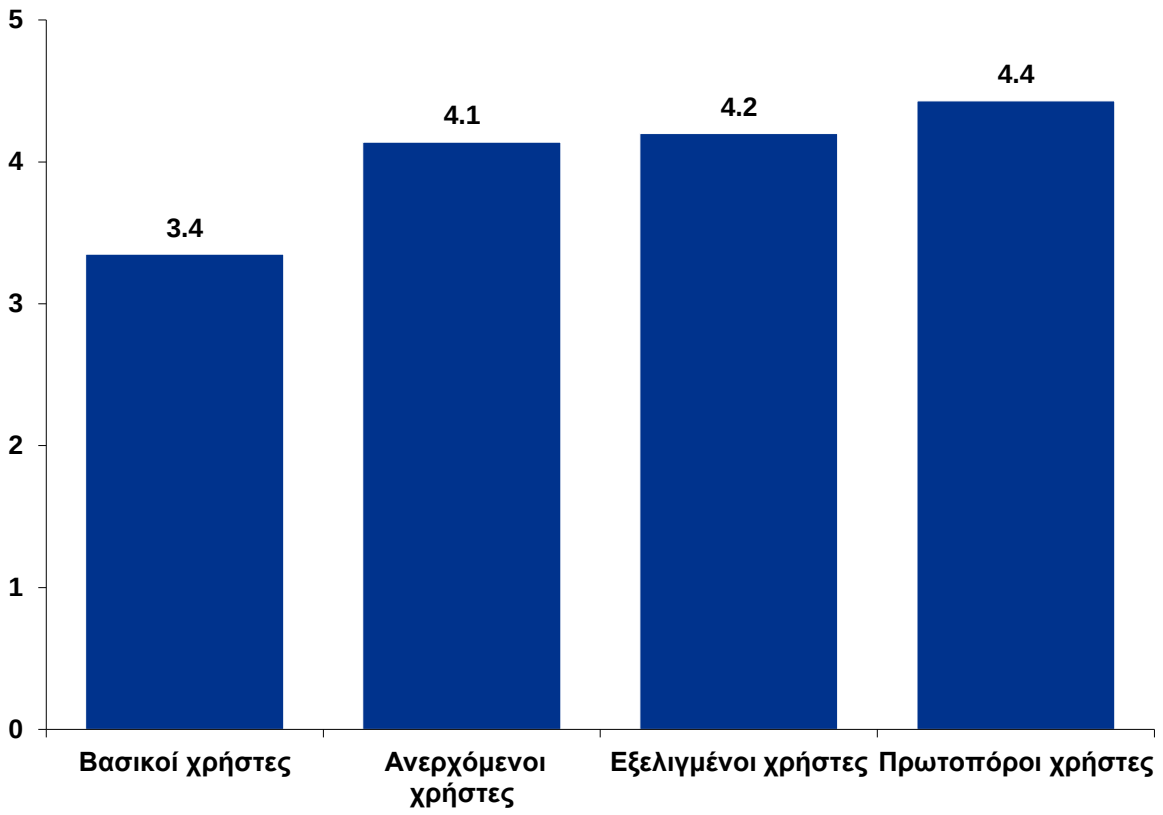
Τα στελέχη εταιρειών στα υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας εκτιμούν ότι η **ανώτατη διοίκηση** δεν είναι απλώς θετικά διακείμενη ως προς την αναλυτική, αλλά:

- **προβάλλει τη χρήση τους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** και
- **αναζητά ποσοτικές αναλύσεις πριν λάβει σημαντικές αποφάσεις** για θέματα ΔΑΔ.

Όπως φαίνεται και από την έρευνα των Chen και Nath (2018), στις ώριμες αναλυτικά εταιρείες, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη στηρίζονται στην αξιοποίηση της αναλυτικής στις στρατηγικές και επιχειρησιακές τους αποφάσεις, διαμορφώνοντας στρατηγικά πλάνα ενσωμάτωσης της αναλυτικής με τις επιχειρησιακές τους ανάγκες.

Κατά συνέπεια, η χρήση των people analytics δεν γίνεται ad hoc αλλά βάσει στρατηγικού σχεδιασμού.

Υποστηρικτική στάση ανώτατης διοίκησης



1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

© 2022 The American College of Greece

Η εναρμόνιση της στρατηγικής ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική

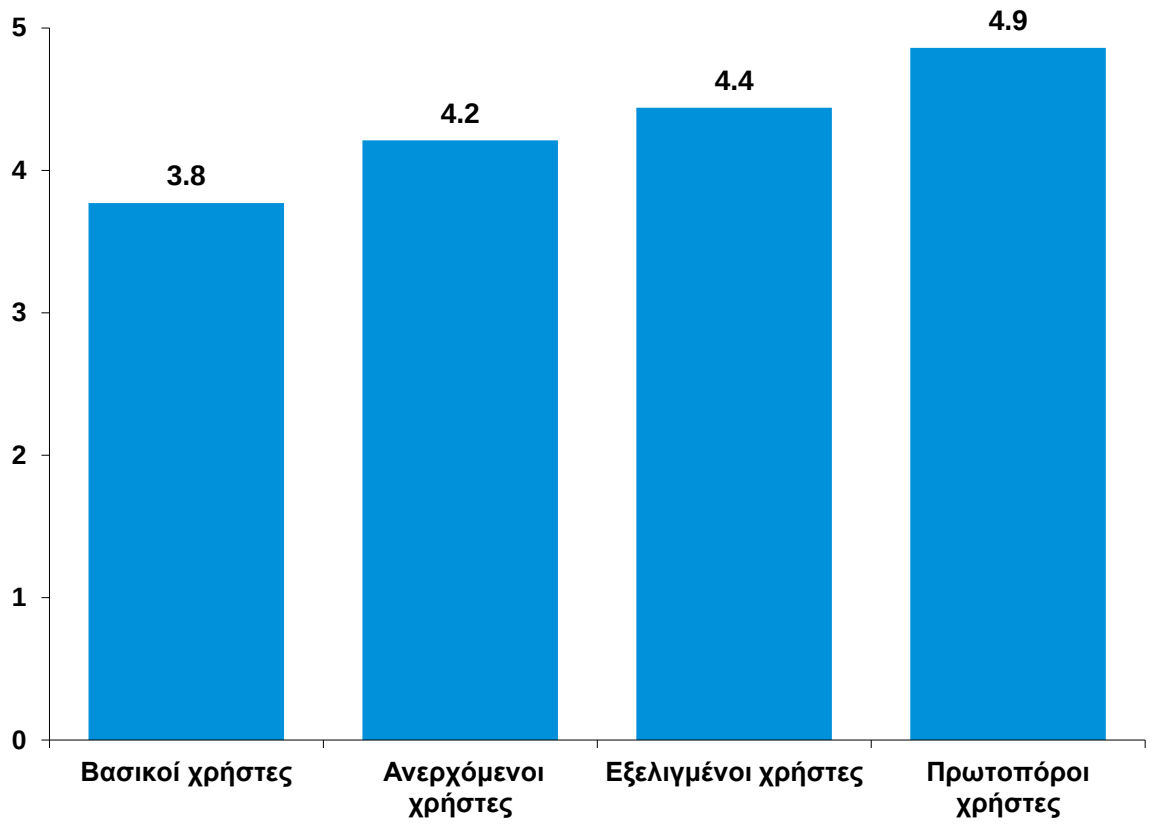
Έτερη προϋπόθεση για την υιοθέτηση και αξιοποίηση της αναλυτικής ΔΑΔ είναι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Ειδικότερα για τους **πρωτοπόρους** χρήστες, παρατηρούμε ότι η ΔΑΔ:

- θεωρείται σημαντικός εταίρος στη διοίκηση των εταιρειών,
- υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική
- συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού
- λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των εταιρειών τους
- αποτελεί φορέα οργανωσιακής αλλαγής.

Υψηλός βαθμός εναρμόνισης στρατηγικής ΔΑΔ και επιχειρησιακής στρατηγικής παρατηρείται **και στις υπόλοιπες εταιρείες** του δείγματος.

Εναρμόνιση στρατηγικής ΔΑΔ με επιχειρησιακή στρατηγική



1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

© 2022 The American College of Greece

Οι ικανότητες στελεχών ΔΑΔ στην αξιοποίηση της αναλυτικής ΔΑΔ

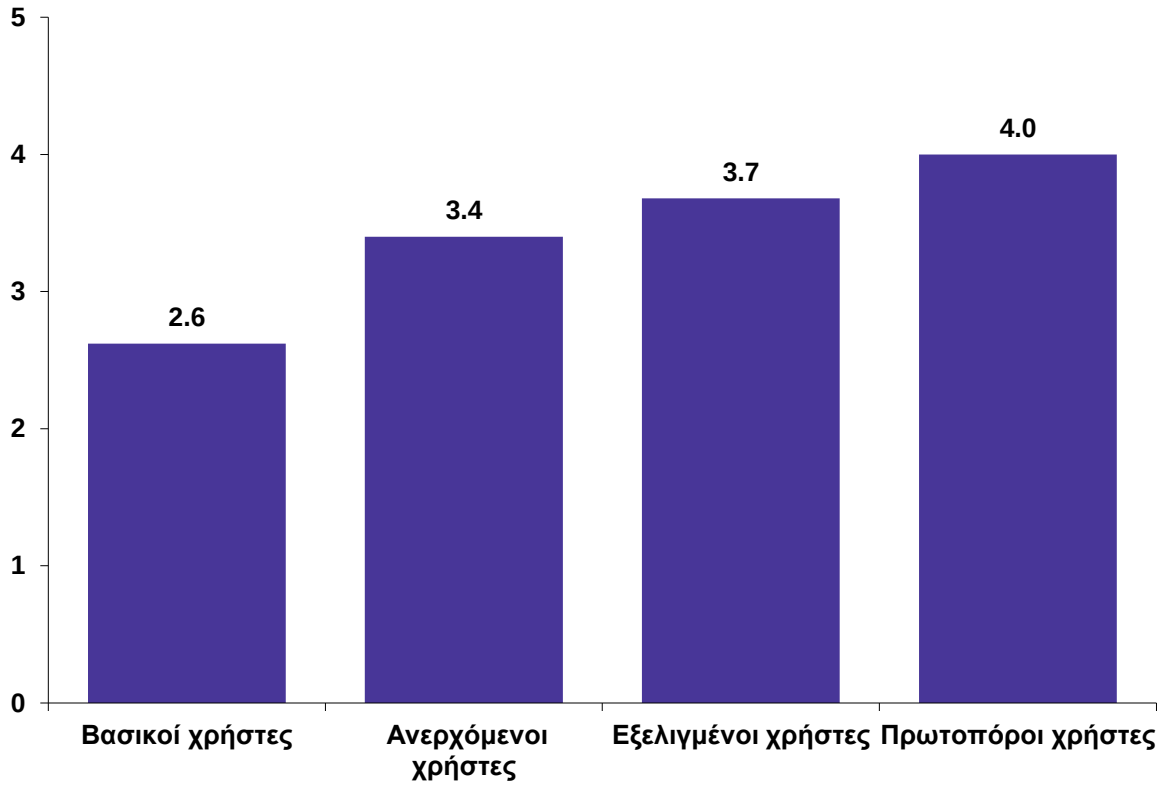
Οι δεξιότητες των στελεχών ΔΑΔ στα people analytics αποτελούν σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης των εταιρειών.

Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι οι δεξιότητες των στελεχών ΔΑΔ αποτελούν τροχοπέδη για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αναλυτικής ΔΑΔ.

Το γεγονός αυτό **επαληθεύεται** και στη δική μας έρευνα όπου φαίνεται ότι στους **πρωτοπόρους χρήστες** τα στελέχη ΔΑΔ **γνωρίζουν και μπορούν να εφαρμόσουν κατάλληλες μεθόδους** και **τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης** καθώς και να **ερμηνεύουν τα αποτελέσματα** που προκύπτουν από τις αναλύσεις τους.

Πρόσφατη διακρατική έρευνα των McCartney, Murphy και Mccarthy (2020), ανέδειξε ότι οι **βασικότερες δεξιότητες των HR analysts** είναι οι εξής: α) Συμβουλευτική, β) Τεχνικές γνώσεις, γ) Κατανόηση και ανάλυση δεδομένων, δ) Κατανόηση ΔΑΔ και επιχειρηματικό πνεύμα, ε) Ερευνητική ικανότητα, στ) Επικοινωνία και αφήγηση ιστορίας.

Ικανότητες των στελεχών ΔΑΔ στην αξιοποίηση της αναλυτικής ΔΑΔ



1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

© 2022 The American College of Greece

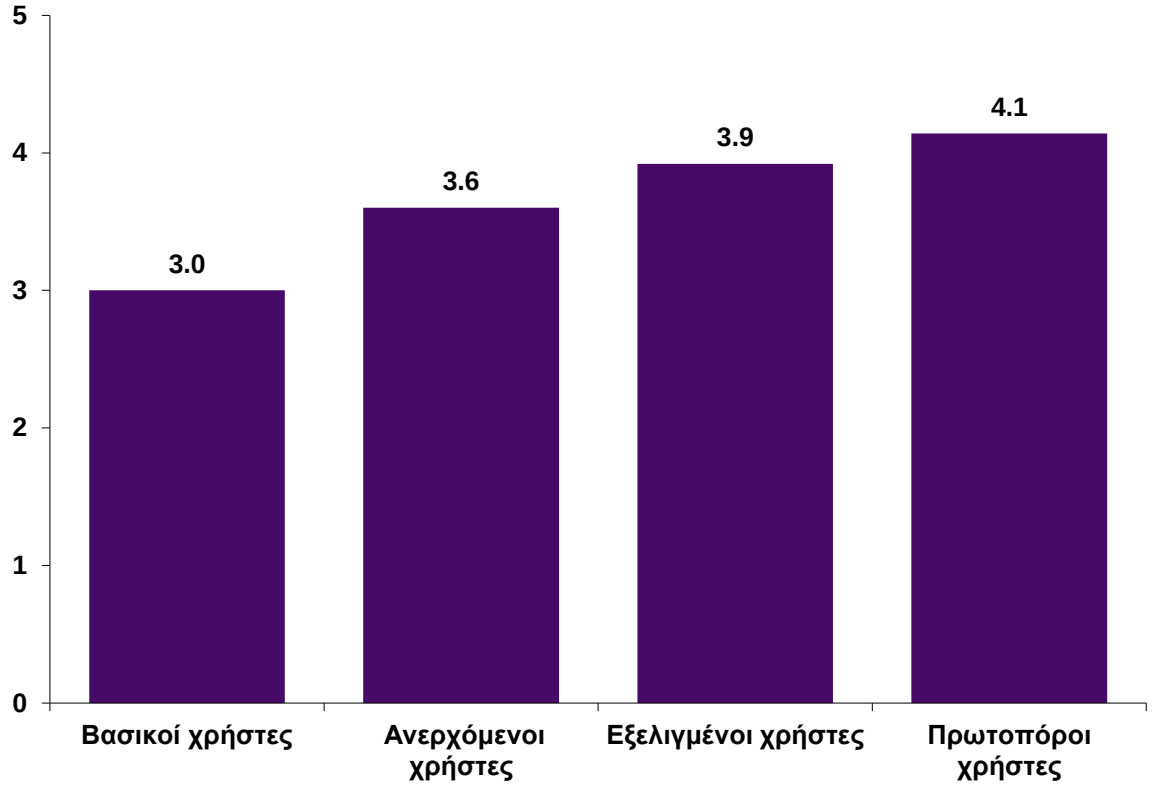
Η συνεργασία στελεχών ΔΑΔ και πληροφορικής

Τα people analytics συχνά πραγματοποιούνται με τη συνεργασία διαφόρων τμημάτων και ιδιαίτερα με το τμήμα πληροφορικής. Επομένως, η ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των στελεχών ΔΑΔ και του τμήματος πληροφορικής είναι σημαντική:

- για την υφιστάμενη εφαρμογή των people analytics
- για τη διαρκή τους βελτίωση
- για την ανταλλαγή σχετικών πληροφοριών

Οι **πρωτοπόροι** και οι **εξελιγμένοι** χρήστες επιβεβαιώνουν ότι στις εταιρείες τους τα στελέχη ΔΑΔ **συνεργάζονται συστηματικά** και **αποτελεσματικά** με τα στελέχη του τμήματος πληροφορικής

Συνεργασία στελεχών ΔΑΔ και Πληροφορικής



1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

© 2022 The American College of Greece

Οι εταιρικές υποδομές σχετικά με την τεχνολογία της πληροφορίας

Η συλλογή δεδομένων και η επένδυση στις τεχνολογίες πληροφοριών είναι κρίσιμος παράγοντας για την ορθή εφαρμογή της αναλυτικής ΔΑΔ.

Παρατηρείται σημαντική **διαφορά** μεταξύ των **πρωτοπόρων** χρηστών και των επιχειρήσεων στις **υπόλοιπες** κατηγορίες.

Εταιρικές υποδομές σχετικές με την τεχνολογία της πληροφορίας

1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

© 2022 The American College of Greece

Η κουλτούρα λήψης αποφάσεων με βάση δεδομένα

Η υποστηρικτική στάση της ανώτατης διοίκησης από μόνη της δεν αρκεί. Πρέπει να συνοδεύεται και από μία εταιρική κουλτούρα που ενισχύει τη λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα.

Η κουλτούρα των πρωτοπόρων χρηστών χαρακτηρίζεται κυρίως από:

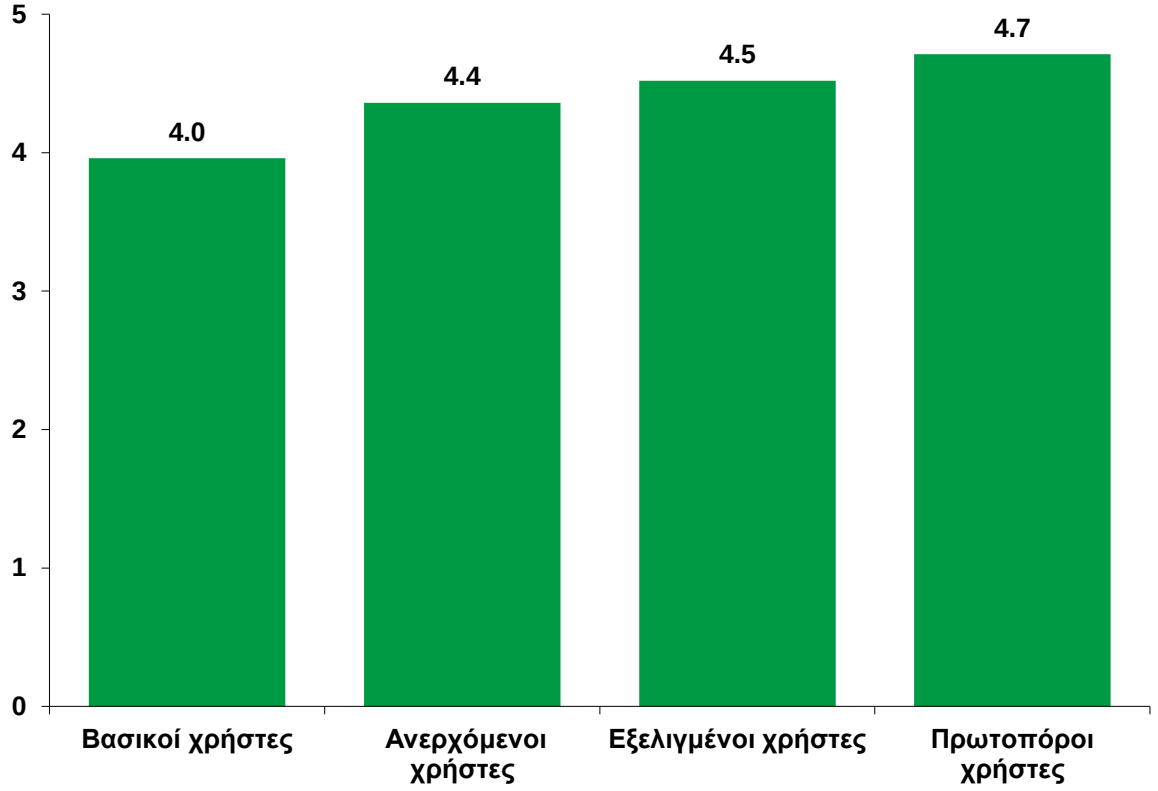
α. διάθεση των στελεχών να παρακάμψουν την εμπειρία ή το ένστικτό τους.

β. λήψη αποφάσεων σε κάθε διοικητικό επίπεδο βάσει δεδομένων

γ. αξιολόγηση και βελτίωση των επιχειρησιακών κανόνων

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι αυτή η κουλτούρα είναι εντονότερη στα υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας.

Εταιρική κουλτούρα λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων



1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα

© 2022 The American College of Greece

Συμπεράσματα

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα φαίνεται ότι αναγνωρίζουν την **αξία** των **people analytics,** με στόχο τη λήψη αποφάσεων -ιδιαίτερα σε θέματα αμοιβών και παροχών, διαχείρισης απόδοσης, δέσμευσης των εργαζομένων- για τη βελτίωση της επιχειρησιακής τους απόδοσης.

Κάθε εταιρεία βρίσκεται σε ένα **διαφορετικό στάδιο αξιοποίησης** των **people analytics.**

Οι **βασικοί χρήστες** φαίνεται ότι έχουν να διανύσουν τον μεγαλύτερο δρόμο, όμως δεν είναι απαραίτητο να στοχεύσουν να γίνουν πρωτοπόροι. Η χρήση των people analytics σίγουρα θα τους ωφελήσει, όμως ο πήχης πρέπει να τεθεί σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Οι **ανερχόμενοι**, οι **εξελιγμένοι** και πολύ περισσότερο οι **πρωτοπόροι** χρήστες επενδύουν εντονότερα στα people analytics, και παρότι το εύρημα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης φαίνεται να έχουν **καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα** σε όλους δείκτες *(οργανωσιακή απόδοση, οικονομική απόδοση, αποτελεσματικότητα διεύθυνσης ΔΑΔ)***.**

Οι **πρωτοπόροι χρήστες,** κατά κύριο λόγο **μεγάλες εταιρείες με πολυεθνικό χαρακτήρα,** μοιάζουν πραγματικά **αποφασισμένοι** να αξιοποιήσουν τα people analytics. Το αποτέλεσμα 4.9/5.0 στην εναρμόνιση της στρατηγικής ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική υποδηλώνει τη **βαθιά πεποίθησή** τους στην **αξία** της αποτελεσματικής διοίκησης των εργαζομένων.

Η **ωριμότερη χρήση** δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα απλό γεγονός αλλά ως μία **μακρόχρονη διαδικασία**. Απαιτεί στρατηγική, κατανόηση της σημασίας του **ταλέντου** για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, **πόρους**, καλλιέργεια **νοοτροπίας** αξιοποίησης δεδομένων, και ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εταιρείες που επιθυμούν να υιοθετήσουν και να εξελιχθούν στην αξιοποίηση των people analytics θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν σε μία σειρά θεμάτων, όπως η ενσωμάτωση δεδομένων από **πολλαπλές εσωτερικές** και **εξωτερικές πηγές**, οι **πολυπλοκότερες αναλύσεις**, και η **επένδυση σε πληροφοριακά συστήματα και εργαλεία.**

Ευελπιστούμε μελλοντικά η έρευνα να αποτυπώσει σημαντική πρόοδο στην αξιοποίηση των people analytics στην Ελλάδα.

Ευχαριστούμε θερμά όλα τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα!

© 2022 The American College of Greece

Συντελεστές - Πηγές

Συντελεστές

Κωνσταντίνος Τασούλης,
Associate Professor of HRM,
American College of Greece

Φωτεινή Κραβαρίτη,
Senior Lecturer of HRM,
University of Portsmouth,
Faculty of Business and Law

Ολίβια Κυριακίδου,
Associate Professor of
Organizational Psychology,
American College of Greece

Παναγιώτα Σούκουλη,
Απόφοιτη, American College
of Greece

Επικοινωνία:
ktasoulis@acg.edu

gkalemidou@kpmg.gr

Βερώνη Παπατζήμου,
Γενική Διευθύντρια,
KPMG

Γεωργία Καλεμίδου,
Διευθύντρια,
KPMG

© 2022 The American College of Greece

Πηγές

Chen, L. & Nath, R. (2018) Business analytics maturity of firms: an examination of the relationships between managerial perception of IT, business analytics maturity and success, *Information Systems Management*, 35:1, 62-77.

Levenson, A. (2018) Using Workforce Analytics to Improve Strategy Execution. *Human Resource Management,* 57, 685-700.

Marler, J.H. & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

McCartney, S., Murphy, C. & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513.

McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60 (13), 25-47.

Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713, doi: 10.1002/hrm.21848.

Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Blankenship, M. H. (2018). Putting Human Capital Analytics to Work: Predicting and Driving Business Success. Human Resource Management, 57, 795-807.

Σε περίπτωση χρήσης ως βιβλιογραφική παραπομπή προτείνεται:

Τασούλης, Κ., Κραβαρίτη, Φ., Κυριακίδου, Ο., Σούκουλη, Π., Παπατζήμου, Β., Καλεμίδου, Γ. (2022). People Analytics: Η αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Deree - The American College of Greece & KPMG. Αθήνα.

© 2022 The American College of Greece

© 2022 The American College of Greece