

Článok

DÁTUM: 22. marca 2007

KONTAKT: Branislav Hunčík, Manažér, Oddelenie ľudských zdrojov,
PricewaterhouseCoopers
Tel: +421(0) 2 59350 625, e-mail: branislav.huncik@sk.pwc.com

Natália Ďurigová, Senior konzultant, Oddelenie ľudských zdrojov,
PricewaterhouseCoopers
Tel: +421(0) 2 59350 660, e-mail: natalia.durigova@sk.pwc.com

ALEBO: Veronika Králová, Marketing, PricewaterhouseCoopers
Tel.: +421(0) 2 59350 856, e-mail: veronika.kralova@sk.pwc.com

Finančné zhodnotenie efektívnosti HR.

Bežná porada vrcholového manažmentu alebo „finančná hodnota vhodného HR“

Zaujali by vás pri porade vrcholového manažmentu nasledujúce informácie prezentované vašim personálnym riaditeľom?

„Naše náklady na absenciu tvoria 55 000 Sk ročne na zamestnanca, čo v celkovom vyjadrení predstavuje 6% zo zisku po zdanení. U konkurentov tvoria tieto náklady len 3% zo zisku po zdanení.“

„Naše náklady na fluktuáciu tvoria 40 000 Sk ročne na zamestnanca, čo celkovo predstavuje 4% zo zisku po zdanení. U konkurentov tvoria tieto náklady len 2,5% zo zisku po zdanení.“

„Naša návratnosť investícií do zamestnancov sa medziročne zvýšila z 1,2 na 1,3 Sk. Čo znamená, že z každej investovanej koruny do zamestnancov získame 1,3 Sk späť. Naši konkurenti však majú túto návratnosť omnoho lepšiu a z každej koruny investovanej do ľudí získajú až 1,9 Sk späť.“

„Naša produktivita je na úrovni 20%, kým konkurencia ma produktivitu na úrovni 15%“.

Vaša otázka by pravdepodobne bola, ako sa môžete čím skôr priblížiť k hodnotám konkurencie, keďže sú lepšie, a či je to vôbec možné. Tak ako každý proces a teda i celé oddelenie má svoje kritické faktory efektivity, podobne je tomu s HR oddelením. Aj výsledky personálneho riadenia je možné kvantifikovať a vyjadrovať štandardne v korunách.

Potrebujeme však na to dva až tri predpoklady. Prvým predpokladom preto je nastaviť si systém ukazovateľov HR manažmentu, ktoré bude firma jednak sledovať interne

a podľa ktorých môže plánovať svoje ciele na ďalší rok, a na druhej strane umožnia firme porovnať sa s konkurenciou. Práve externý benchmarking je druhým predpokladom. Dnes sú už voľne dostupné zoznamy týchto ukazovateľov, ako aj porovnateľné údaje o trhu. Tretím predpokladom je zhodnotenie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov.

Čo to je byť efektívny alebo „rýchlosť vs. big picture“

Zhodnocovanie efektivity je vždy spojené s analýzou mechanizmu určovania priorít. Aj samotné zefektívňovanie sa vždy začína určením silných a slabých stránok. Otázkou však je, kto rozhodne čo budú silné a slabé stránky. Bude to personalista, líniový manažér alebo generálny riaditeľ? Keďže HR poskytuje služby zamestnancom a ostatným vedúcim pracovníkom, práve ich spätná väzba slúži na identifikáciu silných a slabých stránok. Táto spätná väzba nám však nič nepovie o tom, či štruktúra HR oddelenia umožňuje efektívne fungovanie. Taktiež nám nič nehovorí o procesnom nastavení a rozdelení jednotlivých činností. Aj keď sa často túžba po efektívnosti spája hlavne s rýchlosťou a vhodnou nákladovosťou, je potrebné prehodnotiť komplexne celú oblasť činnosti daného oddelenia, vrátane strategického prínosu. Často sa po prehodnotení rýchlosti a nákladovosti ako základných faktorov pri známkovaní strategických priorít, zmenia závery aj chápanie toho, čo znamená byť efektívny.

Metodika alebo „čo s čím súvisí“

Komplexnou metodológiou zhodnotenia efektívnosti HR manažmentu je napríklad metodológia Human Resources Function Effectiveness (HR FE), ktorá využíva skúsenosti z PwC etablovaných metodických nástrojov, prieskumov a databáz v rámci medzinárodných porovnaní (HR Benchmarking, PayWell, Saratoga, Odmeňovanie a zamestnanecké výhody, 360 stupňová spätná väzba, Zamestnanecké prieskumy atď.)

HR FE je systematický nástroj využívajúci synergické efekty oboch uhlov pohľadu na spoločnosť (kvantitatívneho a kvalitatívneho), ktorý kontinuálne v čase poskytuje reálny obraz vývoja návratnosti investícií do ľudského kapitálu a hlavne v kontexte firemnej stratégie.



Uvedená metodológia pozostáva zo šiestich vzájomne prepojených modulov:

1. Voice of the customer – Ide o spomínanú väzbu od líniových manažérov vo forme komparatívnej analýzy, ktorá zisťuje potreby zainteresovaných strán (napr. manažérov, špecialistov, technikov, administratívy atď.) z hľadiska dôležitosti a efektívnosti HR postupov a procesov a stanovuje dôležitosť strategických a efektívnosť administratívnych činností. Analýza sa zameriava na štyri analytické kategórie v HR: HR služby (efektívnosť administratívnych služieb z pohľadu zamestnancov a HR špecialistov), HR partnerstvo (pridaná hodnota HR služieb z pohľadu manažérov), HR štýl riadenia (13 kompetencií z hľadiska dôležitosti a efektívnosti), HR zodpovednosti (HR procesy z hľadiska dôležitosti a efektívnosti).

2. HR delivery model identifikuje HR model fungujúci v tej ktorej spoločnosti a posudzuje efektívnosť a možnosti znižovania nákladov HR postupov a procesov z pohľadu každodennej operatívy, ale aj s cieľom optimalizácie dlhodobých strategických zámerov. Medzi najznámejšie typy týchto modelov sú dnes považované klasicky administratívne zamerané personalistické riadenie, business partnership, shared services alebo e-HR vo forme samoobsluhy. Každý z týchto typov je aplikovateľný v iných fázach vývoja firmy a jej potrieb.

3. HR scorecard a benchmarking meria hodnotu ľudského kapitálu a poskytuje obraz vplyvu HR na výsledky spoločnosti z pohľadu finančného riadenia, správania sa a angažovanosti zamestnancov, ako aj flexibility funkčnej štruktúry. Práve z tejto časti by čerpal informácie váš personálny riaditeľ z úvodu tohto článku. Tu je možné spoľahnúť sa na slovenský prieskum HR Benchmarking ako i na globálnu PwC databázu Saratoga, ktorá obsahuje údaje od 14 tisíc spoločností o tom, akú efektívnosť vykazujú personálne oddelenia pri plnení cieľov v oblasti náboru a výberu zamestnancov, do akej miery firmy využívajú outsourcing personálnych činností, aké sú príčiny fluktuácie zamestnancov a pod.

Key Metrics 'Best Performer' Profile	Lower Quartile	2nd Quartile	3rd Quartile	Upper Quartile	%ile Rank
ORGANISATIONAL IMPACTS					
Revenue per FTE (£)		118,436		156,697	39
Costs per FTE (£)	92,577	105,426			32
Profit per FTE (£)				✓ 13,010	94
Wealth Created per FTE (£)			2,221	2,957	61
Remuneration/Revenue (%)	10.9			18.7	94
Average Remuneration (£)				22,161	76
Human Capital ROI (£)				✓ 1.59	82
ENGAGEMENT & BEHAVIOURS					
Performance Related Pay (%)		2.6		4.4	32
Attendance Related Pay (%)	4.9		5.3		58
Absence Rate (%)	3.6			6.6	HIGH
Resignation Rate (%)	21.4	22.4			27
FUNCTIONS & STRUCTURE					
Acceptance Rate (%)				✓ 94.2	79
L&D Hours per FTE	21.0			30.5	18
Learning Penetration (%)				90.2	-
FTEs per HR Department FTE (X:1)		96		203	47
HR Department Cost per FTE (£)	141			540	88

4. HR analýza aktivít zhodnocuje charakter HR činností z pohľadu stratégie, tvorby HR postupov a procesov, aplikácie HR postupov a procesov, administrácie HR postupov a procesov a ich optimálneho nastavenia. Identifikuje duplicity v činnostiach prípadne funkčné inkonzistencie, kedy napríklad manažér je zavalený administratívou a špecialisti naopak plánujú strategické kroky.

5. HR kompetencie – kompetenčný model, pomocou ktorého sa identifikujú problémy a nedostatky vo výkone personalistov. Výhodou tohto modulu je hlavne to, že umožňuje sledovať 13 všeobecne uznávaných kompetencií pre HR špecialistov u vašich zamestnancov, a tým im poskytnúť ďalšiu užitočnú spätnú väzbu.

6. Štrukturované rozhovory (tzv. focus groups) obsahujú systematizované informácie od senior manažérov. Cieľom je identifikovať ich personálne priority, ich názor na primeranosť existujúcich technológií a systémov, celkové náklady poskytovania HR služieb, vhodnosť súčasných ukazovateľov výkonnosti a pod.

Dôvody pre zhodnotenie efektivity alebo „čo považujete za efektívne a čo už nie“

Ako vyzerá reportovanie o riadení ľudských zdrojov vo vašej spoločnosti? Máte pre vaše rozhodovanie informácie, ktoré mal personálny riaditeľ z úvodu tohto článku? Čo považujete za efektívne a čo už nie?

Vyťaženosť líniových manažérov v HR procesoch a aktivitách, deklarovaná nespokojnosť so službami HR ako aj permanentné vyvíjanie tlaku vedenia spoločnosti na znižovanie nákladov, zvyšovanie efektívnosti a dokazovanie opodstatnenosti existencie a počtu zamestnancov v podporných útvaroch sa stávajú v konečnom

dôsledku tými najčastejšími dôvodmi na prehodnotenie efektívnosti riadenia ľudského kapitálu.

Článok pripravili

PhDr. Branislav Hunčík, PhD., HRS Manažér, PricewaterhouseCoopers

Ing. Natália Ďurigová, PhD., Senior konzultant, PricewaterhouseCoopers

Poznámka redaktorom:

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) poskytuje audit zameraný na priemysel, daňové a poradenské služby ktoré budujú dôveru verejnosti a zvyšujú hodnotu pre svojich klientov a vlastníkov. Vyše 140.000 zamestnancov v 149 krajinách našej siete zdieľa ich myslenie, skúsenosti a riešenia na vytvorenie čerstvých perspektív a praktického poradenstva.

“PricewaterhouseCoopers” je sieť členských firiem PricewaterhouseCoopers International Limited, pričom každá spoločnosť je samostatným a nezávislým právnym subjektom.