VYBRANÉ INDIKÁTORY FUNKČNEJ ŠTRUKTÚRY		
	Európa	SR
Rozsah riadenia	10,3	8,3
PPÚ na HR PPÚ	87	87

FINANČNÉ VÝSLEDKY		
v mil. Sk	Európa	SR
Výnosy na PPÚ*	5,98	4,4
Náklady na PPÚ	5,8	4,2
Zisk na PPÚ	0,16	0,16

*PPÚ je ekvivalent plného pracovného úväzku

Slovenský ľudský kapitál – jeho výkonnosť a „work-life balance“

Jednotlivé indikátory pomáhajú nasmerovať HR aktivity tak, aby mali požadovaný vplyv na celkové výsledky firmy. Tie sa sledujú v dvoch úrovniach: finančné výsledky, produktivita, a pridaná hodnota.

PhDr. Branislav Hunčík, PhD.,
Poradenstvo pre ľudské zdroje, PricewaterhouseCoopers

Čo je ľudský kapitál?

Sú to ľudské zdroje, ktoré vie manažment firmy merať, vyhodnotiť a zhodnotiť. Ak chce manažment prediskutovať stav výroby, predaja, marketingu alebo IT, môže získať dáta a dokonca ich aj porovnať s konkurenciou. Hovoriť presne v číslach v týchto oblastiach je stále v ostrom kontraste k diskusiám o hodnote ľudského kapitálu.

A práve tu majú HR profesionáli príležitosť prevziať iniciatívu a zmeniť vnímanie riadenia ľudských zdrojov na úroveň ľudského kapitálu. Samozrejme, nie každý manažment firmy je edukovaný v oblasti moderných prístupov riadenia ľudského kapitálu, a preto len zriedka prichádza iniciatíva z tejto strany. To sa však očakáva od HR komunity, pretože v súčasnosti sú už vypracované a dostupné koncepcie riadenia ľudského kapitálu. Prieskum HR Benchmarking prináša posledné tri roky toto „know-how“ aj na Slovensko. Nasledujúci text otvára zaujímavý rozmer.

Meranie ľudského kapitálu

Štúdia HR Benchmarking 2006, na ktorej sa zúčastnilo v tomto roku 104 spoločností, prináša aj tento rok empiricky overený koncept riadenia ľudského kapitálu, ktorý bol vypracovaný podľa metodiky inštitútu Saratoga, čo je divízia Pricewaterhouse-

VYBRANÉ UKAZOVATELE ZAINTERESOVANOSTI ZAMESTNANCOV		
	Európa	SR
Ročné priemerné osobné náklady na PPÚ	1 376 027 Sk	524 763 Sk
Časové príplatky (% zo mzdových nákladov)	2,3	1,9
Miera absencie (%)	3,8	2,9
Dobrovoľná fluktuácia (%)	6,5	8,3

Coopers zameraná na meranie návratnosti investícií do ľudského kapitálu. Táto metodika je v štúdii HR Benchmarking 2006 použitá na porovnávanie úrovne ľudského kapitálu. Benchmarking je tu však až druhá pridaná hodnota. Prvým a hlavným benefitom tejto metodiky je to, že umožňuje zúčastneným firmám prebrať všetky použité merateľné indikátory obsiahnuté v štúdii pre svoj vlastný interný controlling a takto zaviesť systematické vyhodnocovanie ľudského kapitálu spoločnosti.

Firemné výsledky alebo „máme na to"?

Aký vplyv má riadenie ľudského kapitálu na firemné výsledky? Jednotlivé indikátory pomáhajú nasmerovať HR aktivity tak, aby mali požadovaný vplyv na celkové výsledky firmy. Tie sa sledujú v dvoch úrovniach: finančné výsledky, produktivita a pridaná hodnota.

Indikátory firemných výsledkov poskytujú kľúčové informácie pre manažment týkajúce sa priorít, ktoré by mali stimulovať základné kroky v riadení ľudského kapitálu vo firme. Tieto indikátory jasne poukazujú na to, či zamestnanci sú skutočne konkurenčnou výhodou firmy, keďže výsledky všetkých uvedených indikátorov v tabuľke č. 1 sú ovplyvnené počtom zamestnancov.

Samozrejme, existuje množstvo prístupov k produktivite, od priemyselného inžinierstva, outsourcingu až po riešenia v oblasti ľudských zdrojov. Porovnávaním základných indikátorov produktivity sledujeme, či firma v porovnaní s konkurenciou generuje dostatočné výnosy, aby pokryla svoje náklady na zamestnancov, a či tieto osobné náklady sú vo vyhovujúcom pomere k celkovým nákladom firmy.

Takto chápaná produktivita má však aj svoje paradoxy. Je nepravdepodobné, aby nejaká spoločnosť vykazovala dlhodobo dobré finančné výsledky bez toho, aby produktivita zamestnancov bola konkurenčná – ale môže sa to stať! Ak má firma produkt, ktorý je na trhu žiadaný. Naopak, vysoká produktivita zamestnancov má zanedbateľný význam, ak máte produkt, ktorý je na trhu neatraktívny – môžete byť vysokoproduktívny, ale napriek tomu môžete skrachovať!

Kľúčovým ukazovateľom HR manažérov je HC ROI (Human Capital ROI – návratnosť investícií do ľudského kapitálu). Je to stimulujúci nástroj pre HR komunitu, ktorej výsledky tohto ukazovateľa jasne demonštrujú, že ich práca ovplyvňuje obrat a náklady firmy priamo, tak ako aj činnosti ostatných oddelení vo firme. Zároveň tento ukazovateľ pomáha pri redefinícii HR roly vo firme. Z európskych porovnaní v tabuľke č. 2 je zjavné, že z každej investovanej koruny do zamestnancov získajú firmy na Slovensku v priemere 1,34 Sk späť, kým v Európe je to len 1,14 Sk.

Zainteresovanosť zamestnancov a ich správanie alebo „prečo práve pre nás?"

Hľadanie spôsobu, ako vytvoriť a následne udržať pozitívne správanie zamestnancov je čoraz intenzívnejšie. Vytvorenie a udržanie pozitívneho zaangažovania a oddanosti má kritický vplyv na konkurenčné postavenie organizácie na trhu.

Na sledovanie zainteresovanosti a spokojnosti zamestnancov sa, samozrejme, dnes štandardne využívajú rôzne prieskumy spokojnosti, skupinové diskusie či exit interview. Týmito nástrojmi sme však schopní sledovať len jednu stránku problému. Prieskumy spokojnosti merajú postoje a názory zamestnancov. Druhou stránkou však je skutočné správanie zamestnancov – inými slovami, čo zamestnanci robia, ako opak toho, čo hovoria. Prieskumy postojov a názorov poskytujú dôležité indície toho, ako sa zamestnanci môžu správať v budúcnosti, ak by sa okolnosti zmenili interne či externe. Indikátory správania (absencia, fluktuácia a pod.) v organizácii naznačujú, čo sa deje práve dnes s ľuďmi, ktorí v danej firme pracujú a reprezentujú jej záujmy.

Ďalšími indikátormi úrovne ľudského kapitálu firmy sú údaje o odmeňovaní. Napríklad údaje o tom, koľko nadčasov firma potrebuje, aby dosiahla požadované výsledky, môžu tiež vypovedať o správaní zamestnancov. Slovenský priemer časových príplatkov je nižší než európsky a spolu s nižšou mierou absencie (2,9 %) vykazuje dobrý ▸

Poradenstvo pre ľudské zdroje

Efektívna stratégia je podmienená vybudovaním tímu zameraného na jednu vec: vytvorenie hodnoty pre váš podnik využitím ľudského potenciálu. Náš slovenský tím poradcov pre ľudské zdroje vám pomôže zvýšiť efektivitu riadenia ľudských zdrojov.

- Tvorba systémov odmeňovania
- Zhodnotenie efektívnosti riadenia ĽZ
- Hodnotenie komplexnosti pracovných pozícií IFA/JOSS
- Prieskumy spokojnosti zamestnancov
- PayWell – prieskum odmeňovania
- HR Benchmarking – porovnávanie indikátorov riadenia ľudských zdrojov
- Tvorba stratégie riadenia ľudských zdrojov
- Kariérne plánovanie
- Outplacement, Assessment center, Manažérsky audit a 360°
- Focus groups – hĺbkové analýzy zamestnaneckých a ďalších HR problémov

Poradenstvo pre ľudské zdroje
Branislav Hunčík, manažér, +421 2 59 350 625,
branislav.huncik@sk.pwc.com, www.pwc.com/sk

*connectedthinking PRICEWATERHOUSECOOPERS

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Meno PricewaterhouseCoopers sa vzťahuje na členské spoločnosti v rámci celosvetovej organizácie PricewaterhouseCoopers.

HN18691

profil ľudského kapitálu. Úroveň dobrovoľnej fluktuácie je však mierne vyššia než celoeurópsky priemer. Tieto ukazovatele treba ďalej sledovať a vyhodnocovať náklady, ktoré spôsobujú. Napríklad v spoločnostiach, ktoré sa na zúčastnili tohtoročnej štúdii HR Benchmarking 2006, tvorili odhadované náklady na absenciu v priemere 20 % zo zisku spoločnosti.

PRODUKTIVITA A PRIDANÁ HODNOTA

	Európa	SR
Osobné náklady/Výnosy (%)	21,8	10,8
Osobné náklady/Náklady(%)	22,4	11,1
HC ROI	1,14	1,34

Funkcie a štruktúra alebo „je nás dosť alebo veľa?"

Parciálne indikátory ľudského kapitálu je vhodné doplniť štrukturálnymi ukazovateľmi vrátane počtu a pomeru manažmentu, úrovní outsourcingu, štruktúry pracovnej sily, vekového pomeru či inovácie v organizácii.

Najpriamejšími ukazovateľmi ľudského kapitálu sú, samozrejme, počty ľudí, a to celkovo vo firme a v jednotlivých oddeleniach. Keďže celá agenda ľudského kapitálu spadá do HR oddelenia, môžeme porovnať počty ľudí v HR oddelení na Slovensku a v Európe. Slovensko dosahuje európsky priemer pomeru zamestnancov a personalistov. Na jedného personalistu pripadá 87 zamestnancov (pozri tabuľku č. 4).

„Work-life balance" alebo „súkromie ako odmena za výkon"

Diskusia o tom, ako zdravo rozdeliť pracovný a súkromný čas, sa zintenzívnila v posledných troch rokoch. Prívrženci anglosaskoamerického modelu zdôrazňujú pracovné záväzky (vysokú produktivitu a pracovnú etiku, dlhší pracovný čas a pod.), kým zástupcovia sociálneho európskeho modelu kladú dôraz na rodinu, oddych, dlhšiu dovolenku a kratší pracovný čas. Tieto rozdiely môžu demonštrovať dva odlišné postoje či priamo životné štýly. Kritici sociálneho európskeho modelu varujú, že bez vyššej produktivity Európania nebudú schopní zachovať svoj životný štandard. Na druhej strane niektoré analýzy poukazujú na to, že spoločnosti FTSE 100 majú omnoho štedrejšie a rodinne orientované pravidlá v oblasti pracovného času. Aj keď je teda zatiaľ nedostatok objektívnych údajov o tom, či obchodný úspech firmy je dôsledkom priaznivých pravidiel rešpektujúcich súkromný čas zamestnanca, alebo naopak, či tieto priaznivé pravidlá sú len vedľajším dôsledkom úspešnosti firmy, vysoko výkonné firmy v západnej Európe majú tendenciu zavádzať pravidlá, ktoré sú zamerané na pozitívne vyváženie súkromného a pracovného času zamestnancov.

Zo záverov štúdií HR Benchmarking 2006 a Kľúčové trendy v riadení ľudského kapitálu – globálna vízia 2006, vyplýva, že otázkou zostáva sprehľadnenie vzťahu medzi zainteresovanosťou zamestnancov a produktivitou firmy. HR manažéri sa teda už v súčasnosti zameriavajú na zhodnotenie faktorov tejto zainteresovanosti, či skutočne nie je chápaná len ako vyjadrenie spokojnosti zamestnancov v prieskumoch, alebo aj pozitívne ovplyvňuje produktivitu firmy. ■

O SPOLOČNOSTI

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) poskytuje audítorské, daňové a poradenské služby verejným i súkromným organizáciám v rôznych priemyselných odvetviach. Koncept *connectedthinking, založený na spojení znalostí, skúseností a nápadov viac než 130 000 pracovníkov v 148 krajinách, nám umožňuje získavať dôveru verejnosti a zvyšovať hodnotu podnikania pre našich klientov a ich vlastníkov.

Názov
PricewaterhouseCoopers označuje všetky spoločnosti skupiny PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je samostatným a nezávislým právnym subjektom.