

Human Resource Controlling 2013

PwC Saratoga

10. výročie na Slovensku



pwc

**Strategický nástroj na efektívne
riadenie ľudského kapitálu**

Obsah

1	ÚVOD	4
2	HR CONTROLLING	5
2.1	ARCHITEKTÚRA HR CONTROLLINGU	5
2.1.1	Výber relevantných ukazovateľov	5
3	METODIKA PRIESKUMU	8
3.1	DOTAZNÍK.....	8
3.2	SPRÁVA HR CONTROLLING 2013	9
3.3	PREZENTÁCIA ÚDAJOV	10
3.3.1	HR Scorecard - Individuálne porovnanie spoločnosti	11
4	POPIS VZORKY ZÚČASTNENÝCH SPOLOČNOSTÍ.....	12
4.1	TYPY SPOLOČNOSTÍ	12
4.2	ROZDELENIE SPOLOČNOSTÍ PODEA SEKTOROV	15
5	PRIORITY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	18
5.1.1	Priority v riadení ľudských zdrojov v roku 2012 a pre rok 2013.....	18
6	FIREMNÉ VÝSLEDKY	21
6.1	FINANČNÉ VÝSLEDKY.....	21
6.1.1	Výnosy na PPÚ.....	22
6.1.2	Náklady na PPÚ.....	25
6.1.3	Zisk na PPÚ	28
6.2	PRODUKTIVITA A PRIDANÁ HODNOTA.....	31
6.2.1	HC ROI – Human Capital Return on Investment (Návratnosť investícií do ľudského kapitálu) ..	32
6.2.2	Osobné náklady/Výnosy.....	35
6.2.3	Osobné náklady/Celkové náklady	38
7	ODMEŇOVANIE A ZAMESTNANECKÉ VÝHODY	41
7.1.1	Priemerné osobné náklady	42
7.1.2	Priemerné mzdové náklady.....	44
7.1.3	Náklady na zamestnanecké výhody na PPÚ.....	46
7.1.4	Náklady na zamestnanecké výhody / Mzdové náklady	48
7.1.5	Variabilné mzdové náklady.....	50
7.1.6	Výkonnostná zložka	52
7.1.7	Časové príplatky	54
7.1.8	Mzdové náklady / Osobné náklady	56
7.1.9	Nárast plátov.....	58
7.1.10	Priemerné mesačné mzdové náklady.....	60
8	SPRÁVANIE V ORGANIZÁCIÍ	62
8.1	ABSENCIA	62
8.1.1	Miera absencie (%).....	63
8.1.2	Miera absencie (v dňoch).....	65
8.1.3	Miera absencie z dôvodu choroby (%).....	67
8.1.4	Miera absencie z dôvodu choroby (v dňoch).....	69
8.1.5	Pomer pracovných úrazov	71
8.1.6	Náklady na absenciu na PPÚ	73
8.2	FLUKTUÁCIA.....	75
8.2.1	Celková externá fluktuácia	76
8.2.2	Externá nevoluntárna fluktuácia.....	78
8.2.3	Externá voluntárna fluktuácia.....	80
8.2.4	Externá voluntárna fluktuácia podľa dĺžky pracovného pomeru	82
8.2.5	Fluktuácia počas prvých 3 mesiacov	84
8.2.6	Výpovede na sto zamestnancov	86
9	NÁBOR A VÝBER ZAMESTNANCOV	88
9.1.1	Miera externého náboru	89

9.1.2	Miera nových pozícií	91
9.1.3	Miera náhrady pozícií	93
9.1.4	Náklady na nábor	95
9.1.5	Doba prijatia ponuky.....	97
9.1.6	Doba nástupu do zamestnania.....	99
9.1.7	Akceptačný pomer	101
9.1.8	Miera interného náboru	103
9.1.9	Miera povýšení.....	105
9.1.10	Miera kariérneho vývoja	107
9.1.11	Miera náboru absolventov	109
10	MANAŽMENT TALENTU	111
10.1.1	Mobilita talentov	112
10.1.2	Voluntárna fluktuácia talentov	114
10.1.3	Povýšenie talentov	116
10.1.4	Veľkosť skupiny nástupcov	118
10.1.5	Investície do vzdelávania a rozvoja skupiny talentov	120
11	VZDELÁVANIE A ROZVOJ	122
11.1.1	PPÚ na PPÚ oddelenia vzdelávanie a rozvoj	123
11.1.2	Náklady na školenia na PPÚ.....	125
11.1.3	Náklady na školenia/mzdové náklady	127
11.1.4	Náklady na interné školenia na PPÚ.....	129
11.1.5	Náklady na externé školenia na PPÚ.....	131
11.1.6	Náklady na odborné školenia na PPÚ.....	133
11.1.7	Náklady na rozvojové školenia na PPÚ.....	135
11.1.8	Počet hodín školení na PPÚ.....	137
11.1.9	Hodiny interných školení na PPÚ.....	139
11.1.10	Hodiny externých školení na PPÚ.....	141
11.1.11	Hodiny odborných školení na PPÚ.....	143
11.1.12	Hodiny rozvojových školení na PPÚ.....	145
11.1.13	Penetrácia školení	147
11.1.14	Priemerný počet školení na zamestnanca	149
11.1.15	Index jazykových kurzov	151
11.1.16	Pomer interných a externých školení	153
12	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	155
12.1	HR ODDELENIE.....	155
12.1.1	Počet zamestnancov na 1 personalistu	156
12.1.2	Náklady HR oddelenia na 1 zamestnanca na PPÚ	158
12.1.3	Náklady HR oddelenia/Celkové náklady	160
12.1.4	Priemerná odmena personalistu.....	162
12.1.5	Pomer počtu zamestnancov na PPÚ v jednotlivých HR procesoch	164
12.2	ZAMESTNANECKÉ ŠTATISTIKY	165
12.2.1	Rozsah riadenia	166
12.2.2	Pomer VŠ vzdelaných zamestnancov.....	168
12.2.3	Pomer žien a mužov	170
12.2.4	Index vekového zloženia	172
12.3	PODPORNÉ ODDELENIA	174
12.3.1	Počet PPÚ na 1 PPÚ podporného oddelenia	175
12.3.2	Náklady podporných oddelení na PPÚ	176
12.3.3	Pomer nákladov podporných oddelení k celkovým nákladom spoločnosti	177
12.3.4	% manažérov podporného oddelenia	178
12.3.5	% špecialistov podporného oddelenia.....	179
12.3.6	Priemerné odmeňovanie na podporných oddeleniach	180
13	TERMINOLÓGIA.....	181
13.1	DEFINÍCIE.....	182
13.1.1	Zamestnanecké štatistiky	182
13.1.2	Finančné výsledky.....	183
13.1.3	Odmeňovanie a zamestnanecké výhody.....	184
13.1.4	Absencia	185
13.1.5	Fluktuácia	185
13.1.6	Nábor a výber zamestnancov	186
13.1.7	Manažment talentu	188
13.1.8	Vzdelávanie a rozvoj	189

13.1.9	HR oddelenie a stratégia	191
13.1.10	Podporné oddelenia	193
13.2	INDIKÁTORY	195
14	ŠTATISTIKA PRACOVNÝCH SÍL	198