

# Najnižšia fluktuácia je v energetike

V súčasnosti kríza hrá do karát zamestnávateľom a v miernej nevýhode sú zamestnanci

**Zvyšovanie efektivity sa často sústreďuje na výrobnú alebo predajnú časť firmy. Je však možná, len ak máme detailné informácie o súčasnom aj o želanom stave.**

**BRATISLAVA.** V čase krízy sa s pojmom efektivity stretávame veľmi často. Efektívne riadenie, zefektívňovanie procesov, efektívne riešenia. Snažíme sa o to všetci, nie vždy však máme na to vhodné nástroje.

Od oddelenia ľudských zdrojov sa niekedy očakáva len to, že administratívne „zrealizuje“ zastavenie nábora či prepúšťanie.

Ako však zistiť, či využívame ľudský kapitál dostatočne a či nám prináša zhodnotenie toho, čo do neho investujeme? Aký vplyv na finančné výsledky bude mať zníženie stavu zamestnancov? Ako efektívni sme v porovnaní s našou konkurenciou?

## Dúfať v pozitívne výsledky nestačí

Kríza priniesla a prináša zmeny. Meníme pôvodné stratégie, robíme rýchle rozhodnutia a dúfame, že výsledky aktuálnych zmien budú aspoň trochu pozitívne.

Na druhej strane však rozhodnutia bez detailnej analýzy nemusia priniesť to, čo očakávame. Kríza prináša aj iný pohľad. Detailnejší pohľad do vnútra



ILUSTRACNÉ FOTO - WWW.SXC.HU

ra spoločnosti. A to platí rovnako aj pre oddelenie ľudských zdrojov.

Kedy, ak nie teraz je vhodný čas na to, aby sme si urobili detailnú analýzu a zistili naše slabé miesta? Kolkí z vás majú k dispozícii čísla týkajúce sa výkonnosti či absencie zamestnancov?

A kolkí by vedeli poskytnúť údaje o tom, aké sú náklady na absenciu či fluktuáciu zamestnancov a ako sa to premieta vo finančných výsledkoch spoločnosti? Aká je návratnosť investícií do vlastných zamestnancov? Zvýši sa, ak časť z nich prepustíme?

## Najnižšia fluktuácia je v energetike a zdravotníctve

Podľa našich prieskumov najnižšia fluktuácia za 1. štvrtrok 2009 bola v energetickom a zdravotníckom odvetví. V absencii nenastali medziročne výrazné zmeny.

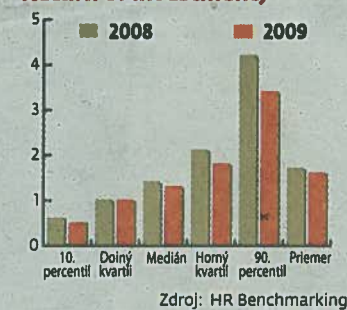
Čo sa týka návratnosti investícií do vašich zamestnancov z prieskumu PricewaterhouseCoopers vyplynulo, že návratnosť je najlepšia už štandardne v energetickom sektore, ale aj v bankovníctve, najnižšiu návratnosť investícií majú firmy vo výrobnom sektore.

Indikátor HC ROI (Human Capital Return of Investment) je jedným z ukazovateľov sledovania produktivity. HC ROI 1,4 znamená, že z každého investovaného eura do zamestnancov získa daná firma späť 1,4 eura.

Faktory, ktoré ovplyvňujú výsledok HC ROI, sú: výnosy, náklady a náklady na odmeňovanie, respektíve počet ľudí v spoločnosti. Na základe našich skúseností vo väčšine prípadov spoločnosti, ktoré majú vyššie HC ROI, majú aj vyšší akceptačný pomer. Ide o pomer medzi pracovnými ponukami, ktoré dá firma kandidátom, a počtom ponúk, ktoré kandidáti prijímú. Firmy, ktorých návratnosť investícií do zamestnancov je vyššia, to vidia aj v kratšom čase na akceptovanie ponúk kandidátmi, vyššom počte hodín venovaných vzdelávaniu

## Prieskum

**Návratnosť investícií do ľudského kapitálu - HC ROI (Human Capital Return of Investment)**



## HC ROI 2008

Sektor	Priemer
Celá vzorka	1,65
Automobilový priemysel	1,04
Energetika	4,67
Farmácia	2,64
Finančné služby	0,98
Rýchloobrátkový tovar	2,22
Strojárstvo	1,02

Zdroj: HR Benchmarking

manažérov a nižšej dobrovoľnej fluktuácii.

## Zvýši sa prepúšťaním návratnosť investícií?

Môže, ale nemusí. Závisí to od viacerých faktorov a žiadna firma si nemôže dovoliť tvrdiť jedno alebo druhé, pokiaľ nemá dôkladnú analýzu. Je potrebné

zvážiť nielen súčasný stav, ale aj plánované finančné výsledky spoločnosti, poznať celkovú stratégiu spoločnosti a na základe toho modelovať možné dosahy znižovania stavov zamestnancov na návratnosť investícií, ale aj na celkovú produktivitu.

Pri prepúšťaní je dôležité zvážiť nákladovosť samotného prepúšťania, štruktúru zamestnancov, ktorých prepúšťame, ale najmä ich budúce využitie. Aby sa nám nestalo to, že prepustíme zamestnanca, ktorý sa pre konkurenciu stane kľúčovým.

V súčasnosti kríza hrá do karát zamestnávateľom a v miernej nevýhode sú zamestnanci. Netreba však zabúdať na to, že kríza sa raz skončí a zamestnanci veľmi rýchlo budú reagovať na ponuky. Preto je potrebné so zamestnancami jednať férov.

Jednou z možností ako získať odpovede na otázky týkajúce sa napríklad aj výkonnosti zamestnancov, je benchmarking jednotlivých indikátorov, ktorými meriame efektívnu riadenia ľudského kapitálu.

Ak chcete poznať, akí ste efektívni, neuspokojte sa len s čiastkovými informáciami. Hľadajte hlbšie a získajte komplexný obraz o vašom riadení a jeho efektívnosti. Len tak môžete poznať svoje silné a slabé stránky a nastaviť si priority.

**Tatiana Sýkorová,**  
Senior konzultantka  
Poradenstva pre ľudské zdroje  
PricewaterhouseCoopers