

Human Resource Benchmarking

2010

Databanka klúčových HR indikátorov
zameraných na
Diagnózu riadenia ľudských zdrojov



Prieskum HR Benchmarking poskytuje prehľadné a praktické prepojenie indikátorov výkonnosti ľudského kapitálu s finančnými výsledkami firmy. Každoročne mapujeme situáciu na slovenskom trhu v oblasti riadenia ľudského kapitálu a vyhodnocujeme vzájomný vplyv ukazovateľov, pomocou ktorých je možné diagnostikovať konkurencieschopnosť firmy v oblasti ľudských zdrojov. HR Benchmarking je jedinečná štúdia, ktorá vám pomôže identifikovať slabé miesta v riadení ľudských zdrojov a určiť priority na zlepšenie.

Databanka kľúčových HR indikátorov

Takmer 100 indikátorov (KPI) v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú prepojené na výkon celej organizácie.

Analyzované oblasti:

Firemné výsledky

- poukazujú na to, či zamestnanci sú skutočne konkurenčnou výhodou firmy a predstavujú základ akýchkoľvek úvah o prioritách v riadení ľudských zdrojov v danej firme
- určujú návratnosť investícií do ľudských zdrojov

Príklad indikátorov:

- Obrat, náklady a zisk na zamestnanca
- Produktivita práce a pridaná hodnota (návratnosť investície)

Odmeňovanie a zamestnanecké výhody

- identifikuje konkurencieschopnosť odmeňovacích balíkov
- pomáha pri určovaní politiky odmeňovania a zamestnaneckých výhod

Príklad indikátorov:

- Náklady na odmeňovanie
- Štruktúra odmeňovania
- Pozícia na trhu odmeňovania
- Zvyšovanie miezd
- Podiel variabilnej zložky
- Zamestnanecké výhody

Správanie v organizácii

- odráža mieru angažovanosti alebo lojálnosti zamestnancov ako prejav ich správania
- poukazuje na vzťah medzi mierou absencie a výškou nákladov spoločnosti

Príklad indikátorov:

- Fluktuácia
- Príčiny rozviazania pracovného pomeru
- Absencia
- Sledovanie motivácie a spokojnosti zamestnancov

Nábor a výber

- meria efektívnosť náborového procesu, ale aj to, ako je spoločnosť vnímaná potenciálnymi uchádzačmi
- poukazuje na atraktivitu zamestnávateľa na pracovnom trhu

Príklad indikátorov:

- Interný a externý nábor
- Náklady na obsadenie jednej pozície
- Čas strávený výberovým procesom
- Úspešnosť obsadenia voľnej pozície
- Náklady na nábor absolventov

Vzdelávanie a rozvoj

- určuje, akú váhu organizácie prikladajú vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov úrovňou a štruktúrou investícií do rozvoja zamestnancov

Príklad indikátorov:

- Vstupné školenia
- Náklady na školenia
- Čas strávený na školeniach
- Penetrácia školení
- Typy školení
- Externé a interné školenia
- Mobilita talentov

Organizačná štruktúra

- analyzuje počet zamestnancov v jednotlivých HR útvaroch, celkové náklady HR oddelenia, jeho štruktúru, množstvo outsourcovaných činností

Príklad indikátorov:

- Počet zamestnancov na jedného personalistu
- Náklady HR oddelenia
- Priemerná odmena personalistu
- Miera outsourcingu

Diagnóza riadenia ľudských zdrojov

Pomôže vám zodpovedať nasledujúce otázky:

- Akým spôsobom HR procesy prispievajú k dosahovaniu podnikových cieľov?
- Ako merať efektívnosť a produktivitu ľudského kapitálu?
- Aké sú metódy, náklady, koncepcie a "best practice" vo všetkých oblastiach riadenia ľudských zdrojov: nábor a výber, hodnotenie výkonu, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj, personálna stratégia, stabilizácia zamestnancov, motivácia a spokojnosť, riadenie absencie?
- Aké priority majú spoločnosti stanovené v stratégii riadenia ľudských zdrojov?
- Aké indikátory používa pre personálne riadenie a personálny controlling?
- Do akej miery firmy využívajú outsourcing personálnych služieb?
- Aké sú príčiny fluktuácie zamestnancov?

Výstupy

Indikátory sú analyzované podľa kategórií:

- Sektory
- Celý slovenský trh
- Veľkosť spoločnosti
- Rast obrátu spoločnosti
- Pracovné kategórie

Výstupy projektu HR Benchmarking sú k dispozícii na CD-ROMe v slovenskom aj anglickom jazyku. Kompletný výstup obsahuje:

Záverečná správa

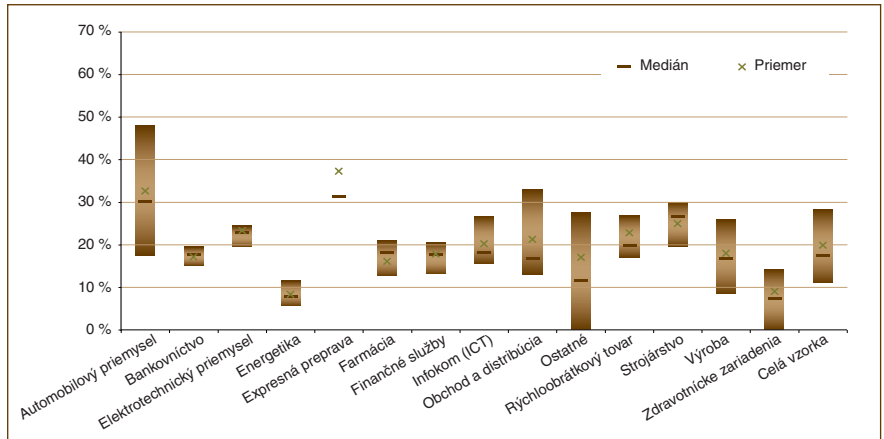
- kompletná analýza takmer 100 kľúčových HR indikátorov
- porovnanie s trhom a dostupnými sektormi
- prehľadné grafické a tabuľkové zobrazenie kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov
- prehľad všetkých indikátorov vrátane metodiky ich výpočtu

HR Scorecard

- výkaz o personálnom riadení
- obsahuje vybrané ukazovatele a môže slúžiť ako hlavný výkaz o riadení ľudských zdrojov pre vrcholový manažment spoločnosti
- poskytuje porovnanie vnútorného nastavenia systému riadenia ľudských zdrojov s trhovými výsledkami

Celková externá fluktuácia

Sektor	10. percentil	Dolný kvartil	Medián	Horný kvartil	90. percentil	Priemer	Počet spoločnosti
Automobilový priemysel	12,4%	17,6%	30,1%	48,1%	52,4%	32,6%	13
Bankovníctvo	12,8%	15,2%	17,7%	19,4%	20,7%	17,2%	8
Elektrotechnický priemysel	-	19,5%	23,0%	24,2%	-	23,3%	5
Energetika	4,1%	5,6%	7,7%	11,4%	13,8%	8,4%	8
Expresná preprava	-	-	31,4%	-	-	37,3%	4
Farmácia	9,2%	12,9%	18,1%	21,0%	22,9%	16,1%	10
Finančné služby	11,0%	13,2%	17,7%	20,5%	23,8%	17,8%	12
Infokom (ICT)	10,5%	15,6%	18,2%	26,7%	30,7%	20,2%	19
Obchod a distribúcia	6,1%	12,9%	16,7%	33,2%	39,1%	21,3%	15
Ostatné	0,0%	0,0%	11,6%	27,7%	33,3%	17,1%	11
Rýchloobrátkový tovar	13,1%	17,1%	19,8%	26,7%	37,4%	22,8%	8
Strojárstvo	16,4%	19,8%	26,6%	29,8%	32,7%	24,9%	11
Výroba	3,9%	8,4%	16,7%	25,9%	32,0%	18,0%	20
Zdravotnícke zariadenia	0,0%	0,0%	7,4%	14,3%	24,2%	9,0%	12
Celá vzorka	3,6%	10,9%	17,6%	28,3%	34,7%	19,9%	148



HR Scorecard							PRICEWATERHOUSECOOPERS	
							Mena:	Výmenný kurz:
							EUR	30,126 SKK/EUR
Vzorka:	D1	Q1	Medián	Q3	D9	Vaša spoločnosť	Pomer k trhu	
FINANČNÉ VÝSLEDKY								
Tržby na PPL (MIL)	48 307	74 324	131 170	325 045	774 095	99 582	76%	
Tržby na PPL (MIL)	42 083	65 866	118 341	276 011	673 293	91 283	77%	
Tržby na PPL (MIL)	-4 946	242	5 431	22 515	57 328	8 298	153%	
VNÚTORNÉ PROCESY A PRODUKTIVITA								
Práca odložená (MIL)	4,5%	8,5%	16,0%	29,0%	40,8%	10,0%	62%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	9 958	-	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	83,3%	-	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	332	-	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	8 298	-	
Práca odložená (MIL)	3,8%	8,6%	14,7%	20,7%	24,8%	0,83	68%	
Práca odložená (MIL)	0,52	1,14	1,45	2,02	3,77	1,96	135%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	553	-	
Práca odložená (MIL)	0,9%	8,0%	18,3%	31,2%	49,3%	13,6%	74%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	4,5%	-	
Práca odložená (MIL)	54,6%	95,3%	107,7%	116,0%	116,0%	75,0%	70%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	3,2%	-	
SPRÁVANIE V ORGANIZÁCII								
Práca odložená (MIL)	1,2%	2,0%	4,0%	5,9%	7,9%	2,0%	50%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	10,5%	-	
Práca odložená (MIL)	4,0%	12,1%	19,5%	31,4%	38,5%	11,4%	58%	
VZDELAVANIE A ROZVOJ								
Práca odložená (MIL)	6	10	21	42	65	8	37%	
Práca odložená (MIL)	81	166	323	788	1 419	68	21%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	0,8%	-	
Práca odložená (MIL)	22%	60%	98%	113%	116%	68,2%	70%	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	10,0%	-	
Práca odložená (MIL)	-	-	-	-	-	1,67	-	
HR ODDelenIE								
Práca odložená (MIL)	44	59	90	147	179	44	49%	
Práca odložená (MIL)	90	172	404	820	1,576	83	21%	

Náš prístup a metodológia

Saratoga

Empiricky overený model merania výkonnosti v riadení ľudských zdrojov, ktorý sa používa vo viac ako 35 krajinách sveta.

Bezpečnosť prenosu dát

Každý účastník je vedený pod špeciálnym viacmiestnym kódom a dotazníky sú chránené užívateľským heslom. Všetky údaje sú v databáze spracované anonymne.

Odborná asistencia

Správnosť a jednotnosť údajov zabezpečujú naši odborníci, ktorí sú vám k dispozícii na konzultácie.

Užívateľsky jednoduchý dotazník

Účastníci vyplnia elektronický dotazník, ktorý obsahuje nápovede, metodiku a vysvetlenia týkajúce sa jednotlivých pojmov.

3 – 5/2010

6 – 7/2010

8/2010

9/2010

Harmonogram

Zber vstupných údajov

Analýza dát

Publikácia záverečnej správy

Spätná väzba od účastníkov

Účastníci našich doterajších prieskumov, ktorí súhlasili s uverejnením mena spoločnosti:

Automobilový priemysel/Automotive: Brose Bratislava • DURA Automotive Body & Glass Systems Components • GETRAG FORD Transmissions Slovakia • GRUPO ANTOLIN BRATISLAVA • Halla Climate Control Slovakia • HBPO Slovakia • INERGY Automotive Systems Slovakia • JOHNSON CONTROLS INTERNATIONAL • KIA Motors Slovakia • IAC Group (Slovakia) • MAR SK • Matador Automotive • Miba Steeltec • PCA Slovakia • Plastic Omnium Auto Exteriors • SAS Automotive • SEWS Slovakia • TOWER AUTOMOTIVE • TRW Automotive (Slovakia) • VALEO SLOVAKIA • VOLKSWAGEN SLOVAKIA • Vojenský opravárenský podnik Trenčín • YAZAKI SLOVAKIA • ZF Boge Elastmetall Slovakia

Bankovníctvo/Banking: Československá obchodná banka • Dexia banka Slovensko • HSBC Bank • ING Bank • Poštová banka • Slovenská sporiteľňa • Tatra banka • UniCredit Bank Slovakia • VOLKSBANK Slovensko • VÚB

Dovozcovia automobilov/Cars Importers: Kia Motors Sales Slovensko • MIKONA • SCANIA SLOVAKIA • Summit Motors Bratislava • TEMPUS AWT BAVARIA • TOYOTA MOTOR SLOVAKIA • Volvo Truck Slovák

Elektrotechnický priemysel/Electrical Engineering: BK Electric • DELIPRO • Delta Electronics (Slovakia) • ELEKTROKARBON • ELEKTRONIKA SLOVENSKO • Eltek Valere • GE Inspection Technologies • Power-One • PPC Čab • Yazaki Wiring Technologies Slovakia

Energetika/Utilities: Dalkia • KLF•ENERGETIKA • NAFTA • Slovenská elektrizačná prenosová sústava • Slovenské elektrárne • Slovenský plynárenský priemysel • Stredoslovenská energetika • VUJE • Východoslovenská energetika • Západoslovenská energetika

Expresná preprava/Express Transport: DHL Express (Slovakia) • Direct Parcel Distribution SK • KUEHNE + NAGEL • LINDBERGH & DACHSER • Rhenus Logistics • SCHENKER • Slovak Parcel Service • TNT Express Worldwide

Farmaceutický priemysel/Pharmacy: Abbott Laboratories Slovakia • Bayer • BELUPO • Benela • Boehringer Ingelheim Pharma • Delpharmea Nutraceuticals SK • EGIS SLOVAKIA • GlaxoSmithKline Slovakia • MEDOCHEMIE LTD • MERCK • MERCK Pharma • Phoenix Zdravotnícke zásobovanie • Roche Slovensko • S&D Pharma Limited • sanofi-aventis Pharma Slovakia • SERVIER SLOVENSKO • Schering Plough Central East AG • Solvay Pharma • TEVA Pharmaceuticals Slovakia • Valeant Czech Pharma • Zentiva

Hotely/Hotels: Apartmány • DIAMOND HOTELS SLOVAKIA (Hotel Crowne Plaza) • Falkensteiner Hotel Bratislava (Hotel Falkensteiner Bratislava) • Hotel Boboty • Hotel Lesná • SOREA (Hotel SOREA Baník)

Informačné a telekomunikačné technológie/ICT: Aadastra • Advanced • ANASOFT APR • Ardaco • Beset • CEGEDIM SK • CLEVERLANCE Slovakia • CQ service • CSA Systems • CSC Computer Sciences • DelCom Slovakia • Dell • ELCOM • FINESOFT • FREQUENTIS • GAMO • IBM Slovensko • INDRA Slovakia • IPESOFT • itelligence • Oracle Slovensko • PORTHUS SLOVAKIA • PosAm • s IT Solutions SK • S&T Varias • Siemens Program and System Engineering • Slovak Telekom • Slovanet • SMS Slovakia • Softec • SOITRON • Sun Microsystems Slovakia • Tecton • Telenor Slovakia • Tempest • T-Mobile Slovensko • Tronet • ui 42 • VNET

Obchod a distribúcia/Trade and Distribution: ALFA LAVAL Slovakia • Arcelor Mittal Distribution Slovak Republic • AVON Cosmetics • BUDERUS Vykurovací technika • CANON SLOVAKIA • CARRIER TRANSCOLD SLOVAKIA • DISKUS • Electrolux Slovakia • HEIDELBERG Slovensko • Heineken Slovensko Distribúcia • Hilti Slovakia • Honeywell • IKEA Bratislava • Jungheinrich • Konica Minolta Slovakia • KONTURA • LEGRAND Slovensko • NAY • ORIFLAME SLOVAKIA • PARKETT PLUS • Philips Slovakia • Phoenix Zeppelin • Samsung Electronics Magyar • Slovenský výbor pre UNICEF • ŠKODA AUTO Slovensko • ST. NICOLAUS-trade • Syngenta Slovakia • Toyota Material Handling Slovensko • Vaša stravovacia • VELUX SLOVENSKO • WÜRTH International Trading

Poistovníctvo/Insurance: Allianz-Slovenská poisťovňa • AMSLICO AIG Life poisťovňa • APOLLO zdravotná poisťovňa • Česká poisťovňa-Slovensko • ČSOB Poisťovňa • DÓVERA zdravotná poisťovňa • ING

Životná poisťovňa • Poisťovňa Slovenskej sporiteľne • Union poisťovňa • Union zdravotná poisťovňa

Rýchloobrátkový tovar/FMCG: Coca-Cola HBC Slovenská republika • DANONE • FORNETTI SLOVAKIA • HARTMANN-RICO • Heineken Slovensko • I.D.C. Holding • Imperial Tobacco Slovakia • Kraft Foods Slovakia • Kysucké pekáre • Metsä Tissue • Milex Galanta • Mraziarne • PALMA-TUMYS • PEPSI-COLA SR • PODRAVKA INTERNATIONAL • RAJO • Slovenské cukrovary • SYRÁREŇ BEL SLOVENSKO • VANAPO

Výroba/Manufacturing: ABB • ALYA • AMYLUM SLOVAKIA • BAUMIT • Calmit • Cementáreň Lietavská Lúčka • Continental Matador Rubber • Continental Matador Truck Tires • CROWN Packaging Slovakia • DOKA DREVO • ELBA • EUROCAST Košice • Evonik Fermas • Florida • Gabor Slovensko • GRAFOBAL • Heineken Slovensko Sladovne • Holcim (Slovensko) • HTP Slovakia Vráble • CHEMOSVIT • Icopal • Johns Manville Slovakia • JOHNSON CONTROLS INTERNATIONAL • MAHLE Engine Components Slovakia • MERINA • MOLTES • MRAMOR • OBUV ŠPECIÁL • PFS • PLASTIVO • Považské strojárne LETECKÉ MOTORY • PYROBATYS • Refrako • Sauer-Danfoss • Semecs • SHP Harmanec • SLOVKORD • Slovpack Bratislava • Sperian Protection Slovakia • Swedwood Slovakia • SWEP Slovakia • Sylex • TATRACHEMA • TATRAVAGÓNKA Poprad • TRIM LEADER • Vogel & Noot Seed Solutions • VSH Consult • VSŽ Inžiniering • VUNAR • Wienerberger-Slovenské tehelne • ZTS Strojárne • ZVS holding • ŽOS Trnava

Služby/Services: British Council • DEDÁK & Partners • IURA Edition odštepny závod COMPRIS software

Strojárstvo/Mechanical Engineering: ANDRITZ•JOCHMAN • Danfoss Compressors • ELBA • Elster • Embraco Slovakia • HACO • Hriňovské strojárne • Marel Food Systems • MCE Montex • PASTORKALT • Schindler výťahy a eskalátory • ŠKODA SLOVAKIA • ŠVEC a SPOL • TATRAMAT-ohrievače vody • TAYLOR•WHARTON SLOVAKIA • TRENS

Televízne spoločnosti/Television Companies: Devínskonovoveská televízia • MAC TV • Slovenská produkčná • Slovenská televízia • S-Team

Zdravotnícke zariadenia/Medical Facilities: Alpha medical • Alpha medical patológia • BIORTG Kežmarok • Centrum zdravia • CTMR • Pracovisko magnetickej rezonancie • Dr. Magnet • Eurocord-Slovakia, Slovenský register placentárnych krvotvorných buniek • GEN•IM • GENLAB • Kúpele Nimnica • Medicína • MR Poprad • MR Prešov • PRO BIOS, neštatná poliklinika • Onkologický ústav Sv. Alžbety

Iné/Others: Accor Services Slovakia • A.S.A. Slovensko • Bittner print • Consumer Finance Holding • ČSOB Leasing • HTC holding • Euromedia • J&T FINANCE GROUP • OTP Leasing • Portfin • Profesia • REDING • Ringier Slovakia • DRAFTFCB a ďalší/and others.

Radi vám poskytneme ďalšie informácie

PricewaterhouseCoopers
Poradenstvo pre ľudské zdroje

Námestie 1. mája 18, 815 32 Bratislava
Tel.: 02/59 35 01 11, fax: 02/59 35 02 22

Tatiana Sýkorová
Natália Tarišková
Roman Tóth
Oldřich Vaňous
Branislav Hunčík

tatiana.sykorova@sk.pwc.com
natalia.tariskova@sk.pwc.com
roman.toth@sk.pwc.com
oldrich.vanous@sk.pwc.com
branislav.huncik@sk.pwc.com

www.pwc.com/sk
www.saratogapwc.com

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Všetky práva vyhradené. Meno PricewaterhouseCoopers sa vzťahuje na členské spoločnosti v rámci celosvetovej organizácie PricewaterhouseCoopers.