

Czy znamy wartość swoich pracowników?

Barbara Mierzejewska, Jacek Nowacki



Achieve success through people

Agenda

Wprowadzenie

Wartość kapitału ludzkiego organizacji

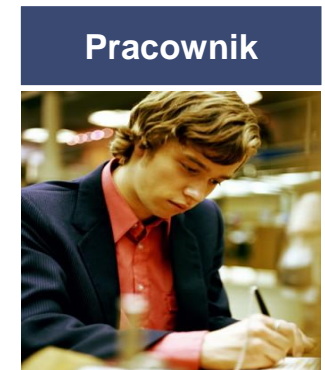
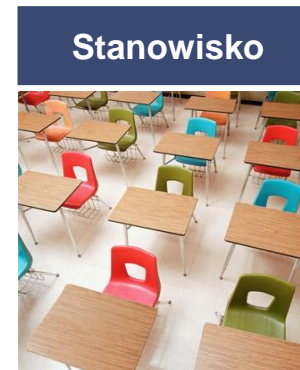
Wartość stanowiska pracy

Wartość pracownika

Podsumowanie

Wartość, także w zarządzaniu HR, należy mierzyć

- Analiza kosztów i korzyści jest niezbędnym elementem profesjonalnego zarządzania organizacją.
- Inwestycje w kapitał ludzki, których koszty stanowią znaczącą część kosztów funkcjonowania organizacji, stały się przedmiotem dokładnych analiz zarządów firm.
- PricewaterhouseCoopers oferuje wiele narzędzi pomiaru i odzwierciedlenia wartości kreowanej w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.
- Pomiar ten może odbywać się na różnych poziomach organizacji:
 - Poziom kapitału ludzkiego,
 - Poziom stanowiska,
 - Poziom pracownika.





Wartość Kapitału Ludzkiego jest ściśle związana z jego wpływem na realizację strategii biznesowej.

Wartość kapitału ludzkiego = efektywność kapitału ludzkiego



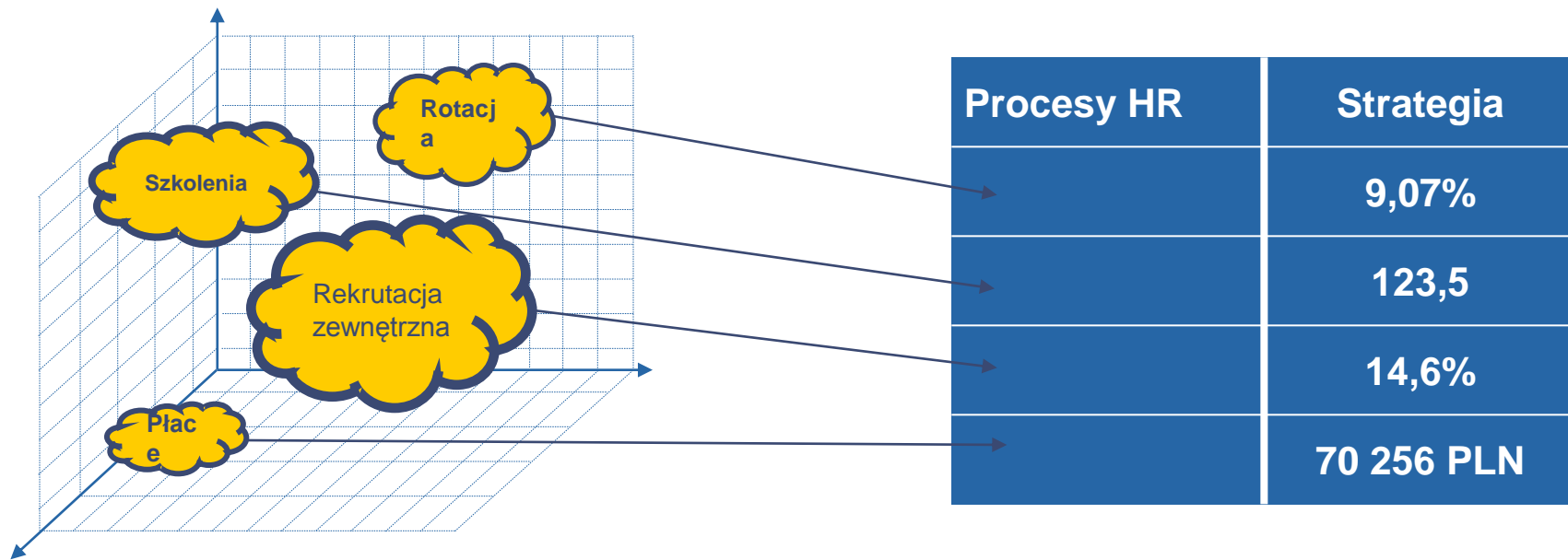
Badanie efektywności kapitału ludzkiego jest sprawdzonym narzędziem pomiaru jego wartości.

- Jest to metoda pozwalająca na odniesienie wszelkich kosztów poniesionych na pracowników do rezultatów uzyskiwanych przez firmę.
- Badanie umożliwia pomiar efektywności procesów HR wewnątrz firmy a także porównanie wskaźników firmy najlepszymi praktykami w grupie porównawczej.
- Wiedza uzyskana z badania efektywności kapitału ludzkiego wykorzystywana jest do:
 - Wyszukiwania przewag biznesowych organizacji,
 - Identyfikacji luk w zarządzaniu firmą,
 - Identyfikacji i wykorzystania nisz rynkowych.



Badanie efektywności kapitału ludzkiego

- Precyzyjny pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest kluczowym narzędziem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw.
- Badanie Saratoga Human Capital Benchmarking umożliwia precyzyjny pomiar procesów HR i wyrażenie ich w postaci liczb.





Badanie Saratoga Human Capital Benchmarking

- Metodologia PricewaterhouseCoopers – Saratoga Human Capital Benchmarking umożliwia analizę wskaźników efektywności procesów w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Macierz wybranych mierników efektywności polityki personalnej

	Pozyskiwanie	Wynagradzanie	Rozwijanie	Utrzymywanie
Koszt	$\frac{\text{Koszt rekrutacji zewn.}}{\text{Liczba rekrutacji}}$	$\frac{\text{Koszt działu płac}}{\text{Liczba pasków płac.}}$	$\frac{\text{Koszty szkoleń}}{\text{Liczba pracowników}}$	Koszty fluktuacji
Czas	Przeciętny czas rekrutacji	Liczba przelewów nieterminowych	$\frac{\text{Koszt szkoleń}}{\text{Liczba godzin szkol.}}$	Fluktuacja w zależności od stażu
Ilość	$\frac{\text{Liczba rekrutacji zewn.}}{\text{Liczba pracowników}}$		Penetracja szkoleń	$\frac{\text{Liczba rezygnacji}}{\text{Liczba pracowników}}$
Jakość	$\frac{\text{L. zaakceptowanych ofert}}{\text{Liczba złożonych ofert}}$	Wskaźnik liczby błędów	Analiza efektywności szkoleń	Wskaźnik absencji



Saratoga HC Benchmarking – HC ROI

HC ROI (Return On Investment) – Zwrot z Inwestycji w Kapitał Ludzki

- Przychody w podziale na jednostki biznesowe
- Przychody w podziale na regiony i kraje
- Przychody w podziale na linie produkcyjne
- Przychody z nowych produktów i usług

- Koszty materiałowe
- Koszty finansowe
- Koszty eksploatacyjne
- Koszty usług zewnętrznych

Przychód – [Koszty – (Wynagrodzenia + Świadczenia Dodatkowe)]

Liczba Pracowników Pełnoetatowych x Średnie wynagrodzenie (z uwzględnieniem świadczeń)

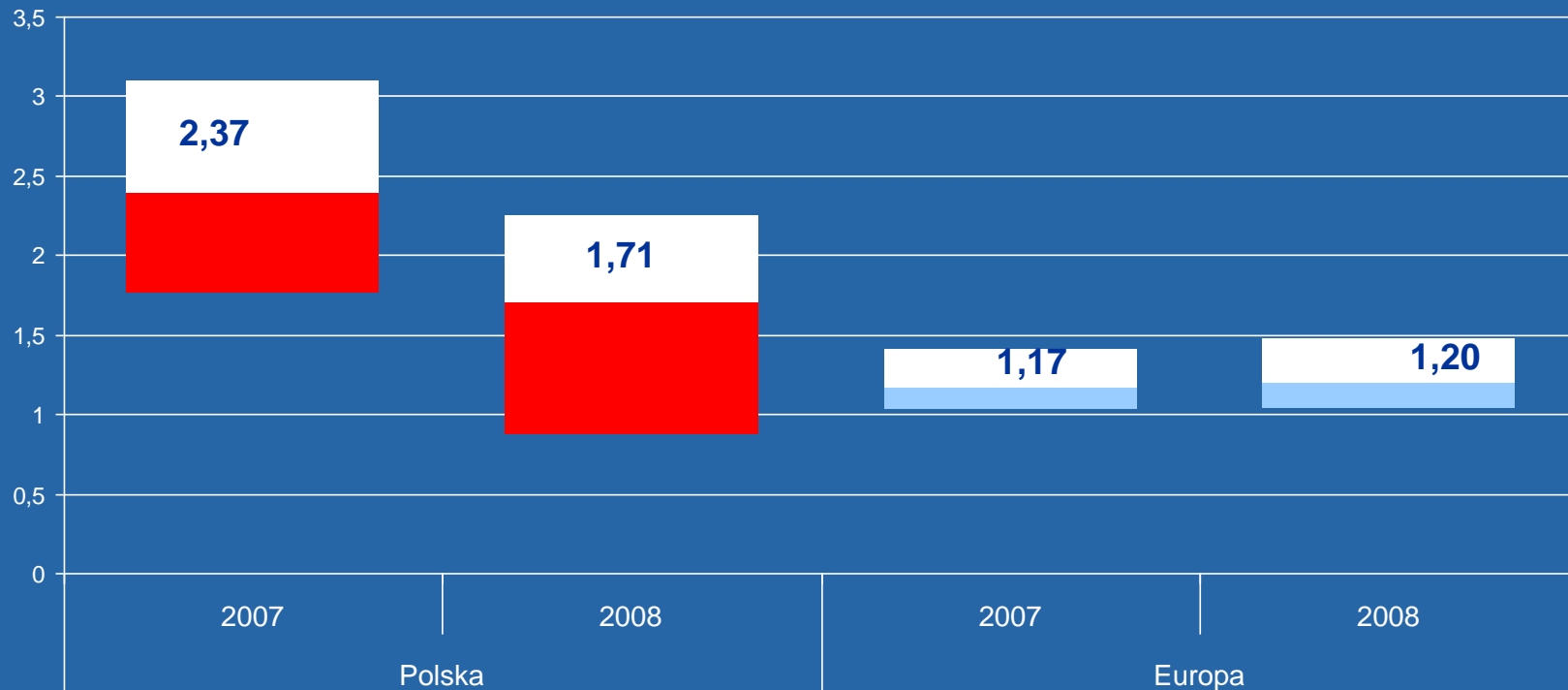
- LPP w podziale na jednostki biznesowe
- LPP w podziale na regiony i kraje
- LPP w podziale na funkcje
- Pracownicy pełnoetatowi / pracownicy na część etatu
- Pracownicy czasowi
- Efektywność nadgodzin
- Struktura organizacji
- Przekroczenie poziomu nadgodzin
- Kontrola nad liczbą zatrudnionych pracowników

- Płace zasadnicze
- Płace zmienne
- Wszelkie finansowe składniki wynagrodzenia



Badanie Saratoga HC Benchmarking – przykład wyników z raportu 2009

HC ROI (Return On Investment) – Zwrot z Inwestycji w Kapitał Ludzki

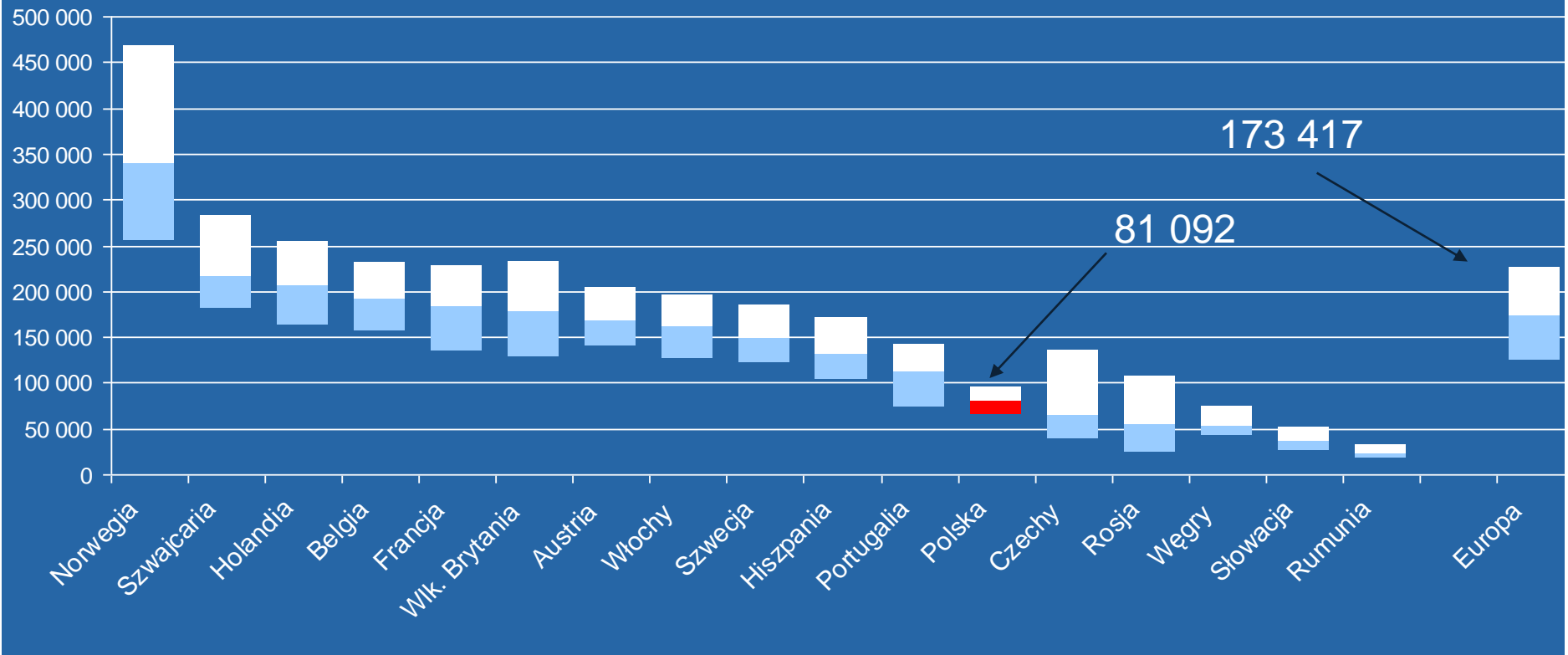


Saratoga HC Benchmarking – przeciętne wynagrodzenie



Badanie Saratoga HC Benchmarking – przykład wyników z raportu 2009

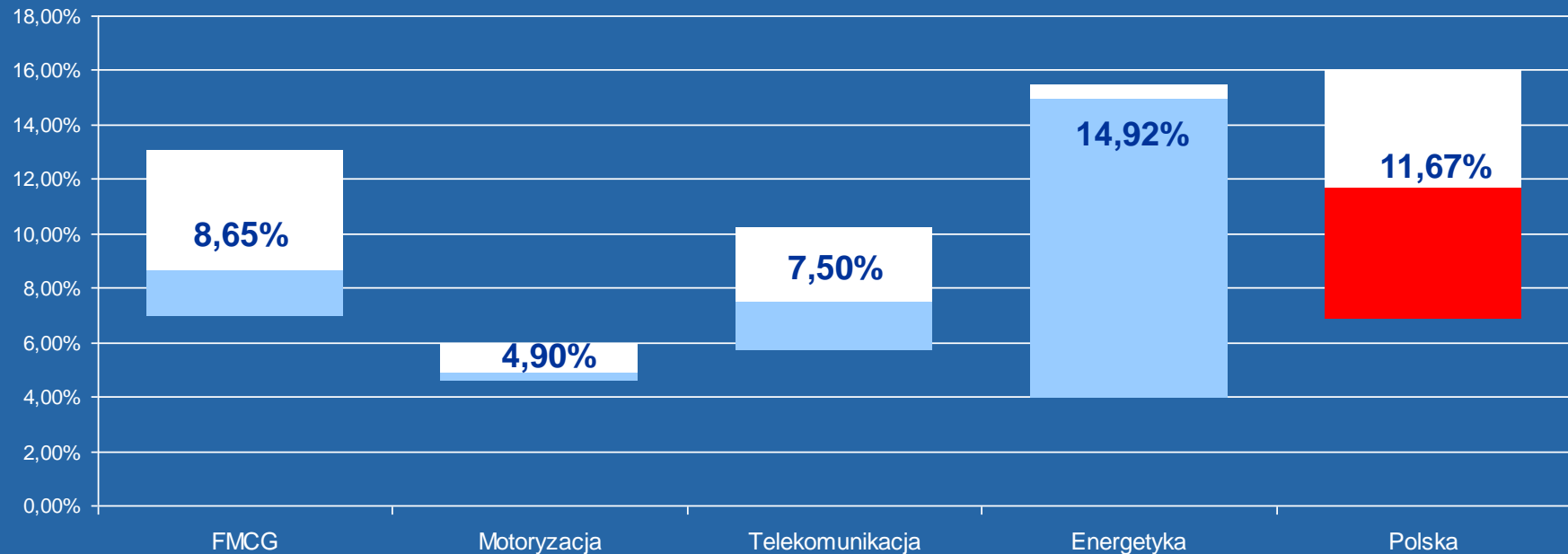
Przeciętne wynagrodzenie (roczne w zł.)

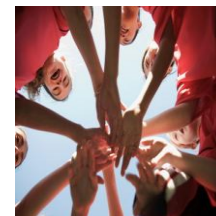




Badanie Saratoga HC Benchmarking – przykład wyników z raportu 2009

Wynagrodzenia/ Koszty





Badanie Saratoga HC Benchmarking – przykładowa karta wyników

Główne Wskaźniki Najlepszy Profil Działania	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%	Rank %
EFEKTYWNOŚĆ POLITYKI PERSONALNEJ					
Przychody/LPP	394 089			1 149 573	14%
Koszty/LPP	✓ 369 458				19%
Zysk/LPP		24 631		138 449	32%
Przeciętny koszt rekrutacji	1 014		3 510		74%
Wynagrodzenie/Przychód	6,69%			25,16%	97%
Wynagrodzenie/Koszty	6,91%			26,83%	97%
Przeciętne wynagrodzenie				✓ 99 138	78%
Zwrot inwestycji w Kapitał Ludzki		1,25		2,24	33%
WSKAŹNIKI ZAANGAŻOWANIA					
Premie, prowizje	1,50%			19,62%	3%
Nadgodziny i inne płace zw. z obecnością	1,63%		3,63%		54%
Wskaźnik absencji	4,19%			12,22%	94%
Wskaźnik rezygnacji	4,50%	6,98%			32%
FUNKCJA PERSONALNA					
Wskaźnik zaakceptowanych ofert pracy				✓ 98,61%	84%
LPP/LPP Departamentu Personalnego		67,67		99,24	41%
Koszty HR/LPP	1 487		3 325		73%



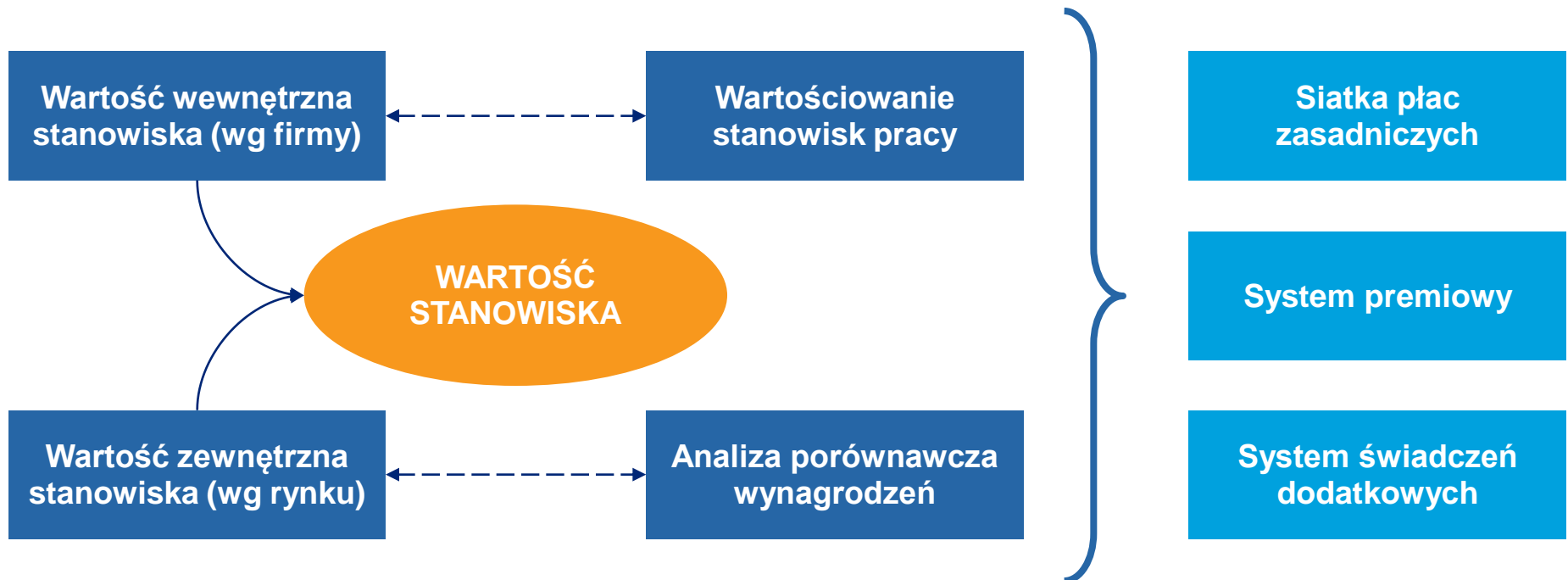
Wartość stanowiska powinna odzwierciedlać jego wpływ na realizację strategii biznesowej firmy.

Wartość stanowiska = miejsce w strukturze organizacyjnej + zakres odpowiedzialności na stanowisku

Wartość stanowiska



- Wartość stanowiska może być postrzegana zarówno w perspektywie wewnętrznej (wartość stanowiska dla organizacji) jak i zewnętrznej (wartość stanowiska według rynku).
- Wartość stanowiska ma swoje odzwierciedlenie w strukturze gradacji firmy oraz siatce płac.
- Bez pomiaru tej wartości trudno opracować efektywne mechanizmy płacowe.





Wartościowanie stanowisk pracy pozwala na ustalenie relatywnej wartości stanowiska w oparciu o analizę treści pracy i jej wpływ na realizację strategii biznesowej.





Struktura gradacji utworzona w wyniku wartościowania stanowisk pracy odzwierciedla ich wartość dla organizacji.

Poziom Dyrektorzy – Kategoria 1

Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Dyrektor ds. Finansowych,
Dyrektor ds. Produkcji

Poziom Dyrektorzy – Kategoria 2

Dyrektor Zakładu, Dyrektor Sprzedaży Regionalnej,
Główny Księgowy, Dyrektor ds.. Technicznych, Główny Mechanik

Poziom Kierownicy – Kategoria 3

Kierownik ds. Personalnych, Kierownik Zmiany, Kierownik ds. Produktu,
Kierownik IT, Kierownik ds. Marketingu

Poziom Kierownicy – Kategoria 4

Kierownik laboratorium, Kierownik Projektu, Kierownik zmiany

Poziom Specjaliści – Kategoria 5

Starszy Księgowy, KAM, Administrator sieci IT

Poziom Specjaliści – Kategoria 6

Informatyk, Księgowy, Laborant

Poziom Pracownicy – Kategoria 7

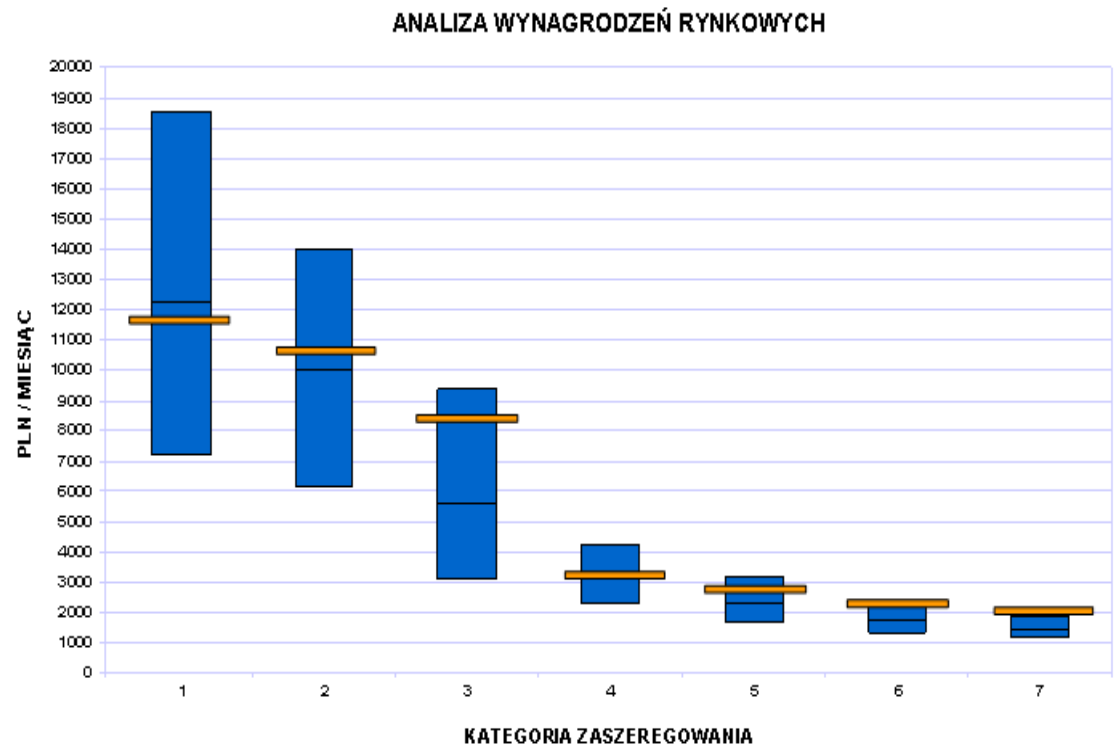
Operator, Kierowca, Mechanik, Magazynier, Strażnik, Asystent

Wartość stanowiska



Analiza porównawcza wynagrodzeń pozwala określić postrzeganą przez rynek wartość stanowiska poprzez porównanie poziomów płac stosowanych w organizacji z płacami oferowanymi przez inne firmy.

- Analiza rozpoczyna się od odnalezienia analogicznych stanowisk na rynku (wg. zakresu obowiązków).
- Następnie przypisane zostają statystyczne informacje płacowe dla wszystkich stanowisk, dla których dostępne są dane z badań i porównań rynkowych.



 Poziom wynagrodzeń rynkowych

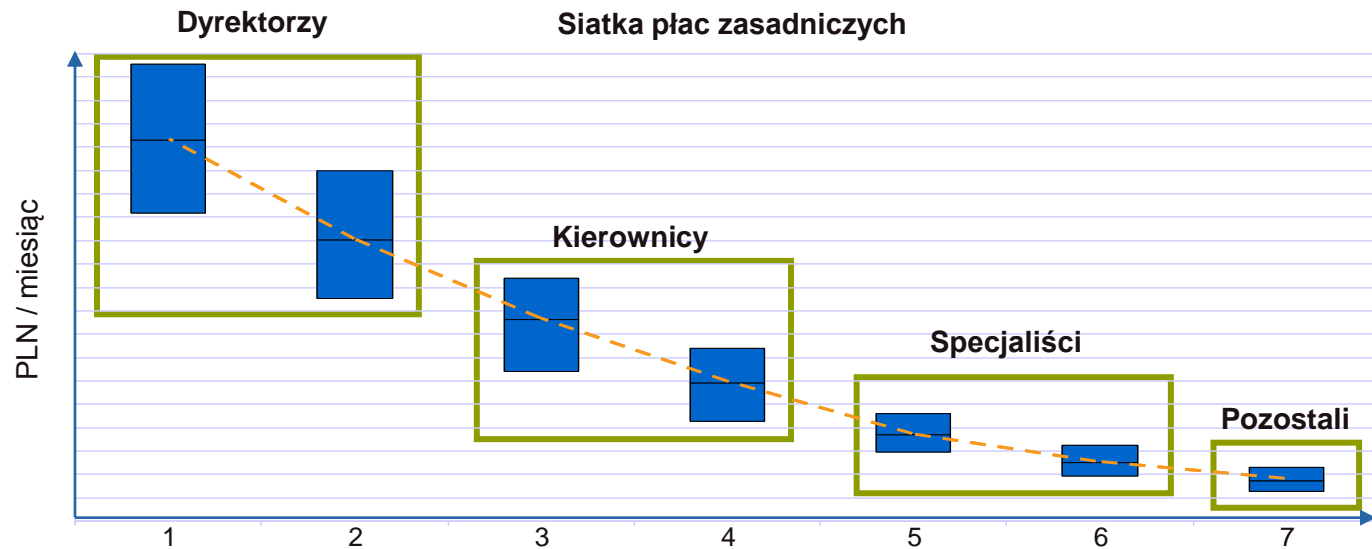
 Średni poziom wynagrodzeń w Firmie w danej kategorii



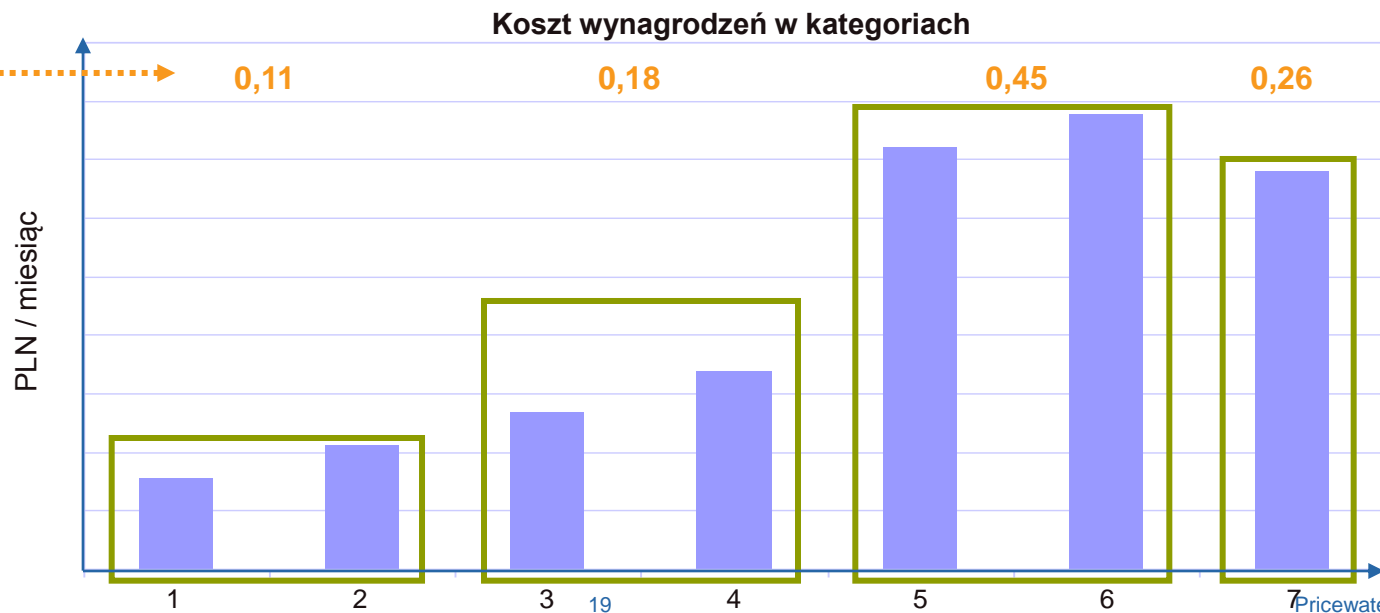
Wartość stanowiska dla firmy jest wyrażona w siatce płac, zgodnie z kategorią zaszeregowania, do której stanowisko zostało zakwalifikowane.

- Prawidłowo skonstruowana siatka płac pozwala efektywnie zarządzać wynagrodzeniami w organizacji.
- Wraz z przechodzeniem od niższych do wyższych kategorii zaszeregowania widełki płacowe rozszerzają się.
- Niższe kategorie zaszeregowania oferują niższe płace zasadnicze.
- Należy jednak pamiętać, że ze względu na swoją liczebność, przeważnie kategorie te mają największy udział w całości kosztów wynagrodzeń zasadniczych.

Wartość stanowiska



Udział płac zasadniczych dla danego poziomu w płacach zasadniczych ogółem





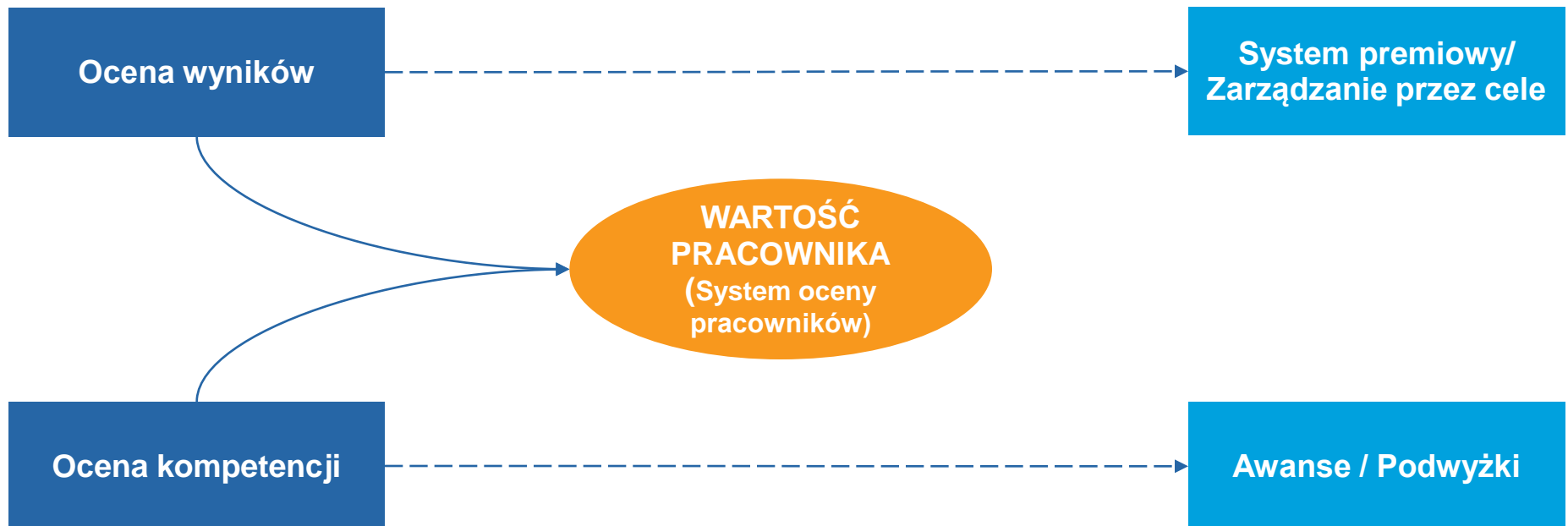
Wartość pracownika powinna rozpoznawana jest poprzez jego indywidualny wpływ i zaangażowanie w realizację strategii firmy.

Wartość pracownika = wyniki indywidualne + demonstrowane kompetencje

Wartość pracownika



- Wartość pracownika dla organizacji rozpoznawana jest poprzez ocenę wyników jego pracy oraz ocenę poziomu kompetencji i potencjału ich rozwoju.
- Ocena wyników i ocena kompetencji powinny zostać zintegrowane w systemie ocen pracowniczych.
- Wartość pracownika dla organizacji znajduje swoje odzwierciedlenie w systemie premiowym oraz systemie awansów i podwyżek, których konstrukcja powinna zapewnić realizację strategicznych celów organizacji.





Prawidłowo skonstruowany system premiowy / system zarządzania przez cele wspiera maksymalizację wyników i wzrost przychodów poprzez motywowanie pracowników.

- Wartość pracownika odzwierciedlona jest w celach jakie mu się stawia oraz w uzyskanych przez niego wynikach (stopniu realizacji celów)
- Pracownikom z wyższych stanowisk w hierarchii organizacji stawiane są cele bezpośrednio wynikające ze strategii biznesowej.
- Wraz z przechodzeniem od stanowisk kierowniczych do wykonawczych cele są kaskadowane od poziomu strategicznego do poziomu pracownika.

DYREKTOR ZAKŁADU

Realizacja zysku poprzez:

- Rentowną sprzedaż produktów firmy (PLN)
- Utrzymanie wysokiej jakości produktów (ZWROTY)
- Obniżenie kosztów (PLN)

DYREKTOR PRODUKCJI

Zagwarantowanie wysokiej jakości produkcji poprzez:

- Zachowanie stałych standardów jakościowych (ZWROTY)
- Terminową realizację zamówień (DNI)
- Zachowanie odpowiedniego poziomu kosztów (PLN)

KIEROWNIK WYDZIAŁU

Zapewnienie zgodnej z zamówieniem ilości surowca odpowiedniej jakości

- Terminowe przekazanie surowca do dalszej produkcji (DNI)
- Zachowanie odpowiedniego poziomu kosztów (PLN)

BRYGADZISTA PRODUKCJI

Prowadzenie poprawnej produkcji pod względem technologicznym i jakościowym poprzez realizację produkcji zgodnie z normatywami

- $NORMATYW = \frac{\text{wielkość produkcji (odpowiedniej jakości)}}{\text{ilość roboczo} - \text{godzin}}$
- poziom odniesienia – BRYGADA

PRACOWNIK PRODUKCYJNY





$NORMATYW = \frac{\text{wielkość produkcji (odpowiedniej jakości)}}{\text{ilość roboczo} - \text{godzin}}$

- poziom odniesienia – BRYGADA lub INDYWIDUALNIE



Wartość pracownika rozpoznawana jest poprzez ocenę jego kompetencji ich rozwoju.

- Wartość pracownika wyrażona jest poprzez poziom demonstrowanych przez niego kompetencji w porównaniu z oczekiwanym profilem, określonym w modelu kompetencji.
- Informacje o oczekiwanym profilu kompetencji wymaganym od pracownika znajdują się w modelu (macierzy) kompetencji

Kompetencja:	Poziom kompetencji (pracownik, dział, poziom w hierarchii):			
	1	2	3	4
Komunikacja				
Wywieranie wpływu				
Praca zespołowa				
Myślenie analityczne				

 Wymagany w pracy

 Wykazywany przez pracownika



Kreowanie wartości pracownika przejawia się systemowym rozwojem jego potencjału. Bardzo skutecznym podejściem do systemowego rozwoju są programy Zarządzania Talentami (ZT).

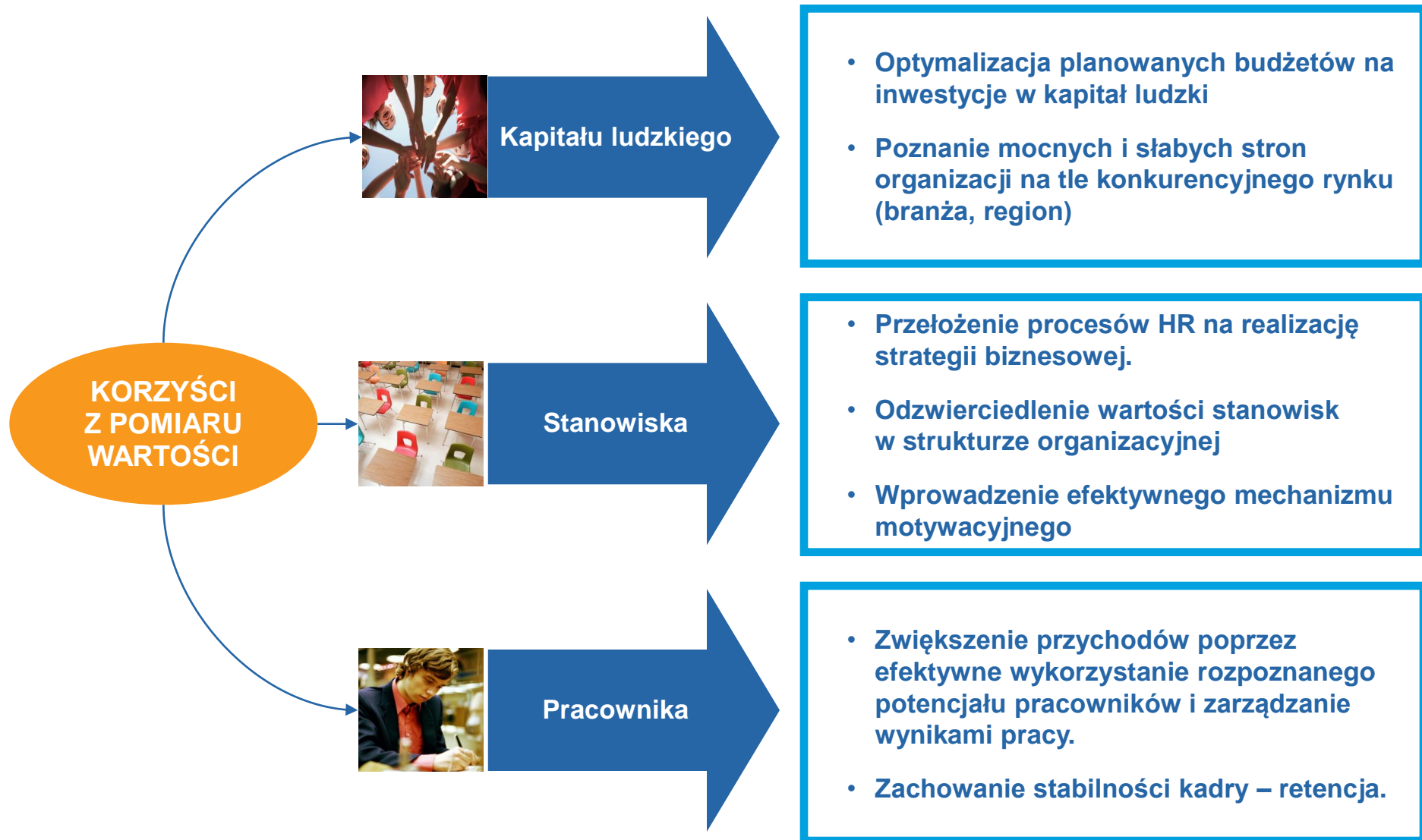
- Wartość pracownika kreowana poprzez udział w programach ZT można ocenić z kilku perspektyw: organizacji (w tym współpracowników), menedżera oraz samego pracownika.
- Wiele organizacji dzięki wdrożeniu programów ZT kreuje wartość swoich pracowników (a przez to wartość firmy), podnosi w ten sposób ich efektywność oraz poziom dzielenia się wiedzą w firmie.

- Wzrost wartości organizacji oraz komunikowanie programu ZT na zewnątrz firmy (wskazywanie na wysoką wartość pracowników)
- Większa motywacja pracowników do podwyższania swoich kompetencji
- Zapewnienie ciągłości zatrudnienia na kluczowych stanowiskach
- Kształcenie kadry rezerwowej
- Rotacje na stanowiskach / promowanie wymiany wiedzy i doświadczeń



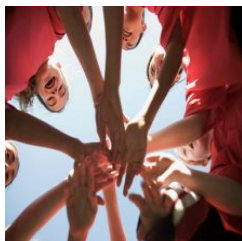
- Większa motywacja do pracy
- Przywiązanie do organizacji oraz planowanie swojej ścieżki kariery wewnątrz organizacji
- Poczucie dbałości o rozwój ze strony firmy
- Narzędzie do rozwoju pracowników o najwyższym potencjale
- Motywowanie pracowników do angażowania się w dodatkowe inicjatywy
- Promowanie dzielenia się wiedzą wśród współpracowników

Korzyści z pomiaru wartości kapitału ludzkiego, stanowiska oraz pracownika dla organizacji



Podsumowanie

- Wiodące firmy mierzą wartości także w zarządzaniu HR
- Pomiar ten może odbywać się na różnych poziomach organizacji:



Wartość Kapitału Ludzkiego jest ściśle związana z jego wpływem na realizację strategii biznesowej. Badanie efektywności kapitału ludzkiego jest sprawdzonym narzędziem pomiaru jego wartości.



Wartość stanowiska powinna odzwierciedlać jego wpływ na realizację strategii biznesowej firmy. Wartość stanowiska może być postrzegana zarówno w perspektywie wewnętrznej (wartość stanowiska dla organizacji) jak i zewnętrznej (wartość stanowiska według rynku).



Wartość pracownika powinna rozpoznawana jest poprzez jego indywidualny wpływ i zaangażowanie w realizację strategii firmy. Wartość pracownika dla organizacji rozpoznawana jest poprzez ocenę wyników jego pracy oraz ocenę poziomu kompetencji i potencjału ich rozwoju.

Dziękujemy za uwagę!

Barbara Mierzejewska

Tel: 519 507 358

Mail: barbara.mierzejewska@pl.pwc.com

Jacek Nowacki

Tel: 502 184 386

Mail: jacek.nowacki@pl.pwc.com



© 2009 PricewaterhouseCoopers. Wszystkie prawa zastrzeżone. Nazwa „PricewaterhouseCoopers” odnosi się do firm wchodzących w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.