



Povećavaju li dobre HR prakse profitabilnost kompanije?


Ana Vojnić Tunić

Voditeljica projekta Certifikat Poslodavac Partner

14.-15.03.2013., Rovinj

HR

Days



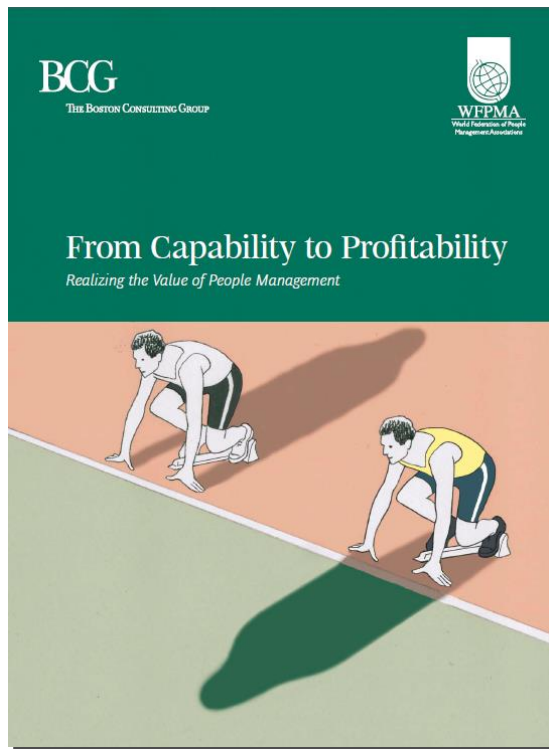
Globalno istraživanje Boston Consulting Group

HR

Days

Odnos između ekonomskih pokazatelja i razvijenost HR praksi

CPA 2012 publikacija...



... odgovara na dva ključna pitanja

Da li kompanije s najbolje razvijenim HR praksama imaju bolje ekonomske rezultate?

Da li kompanije s najboljim ekonomskim rezultatima imaju bolje HR prakse? Koje?

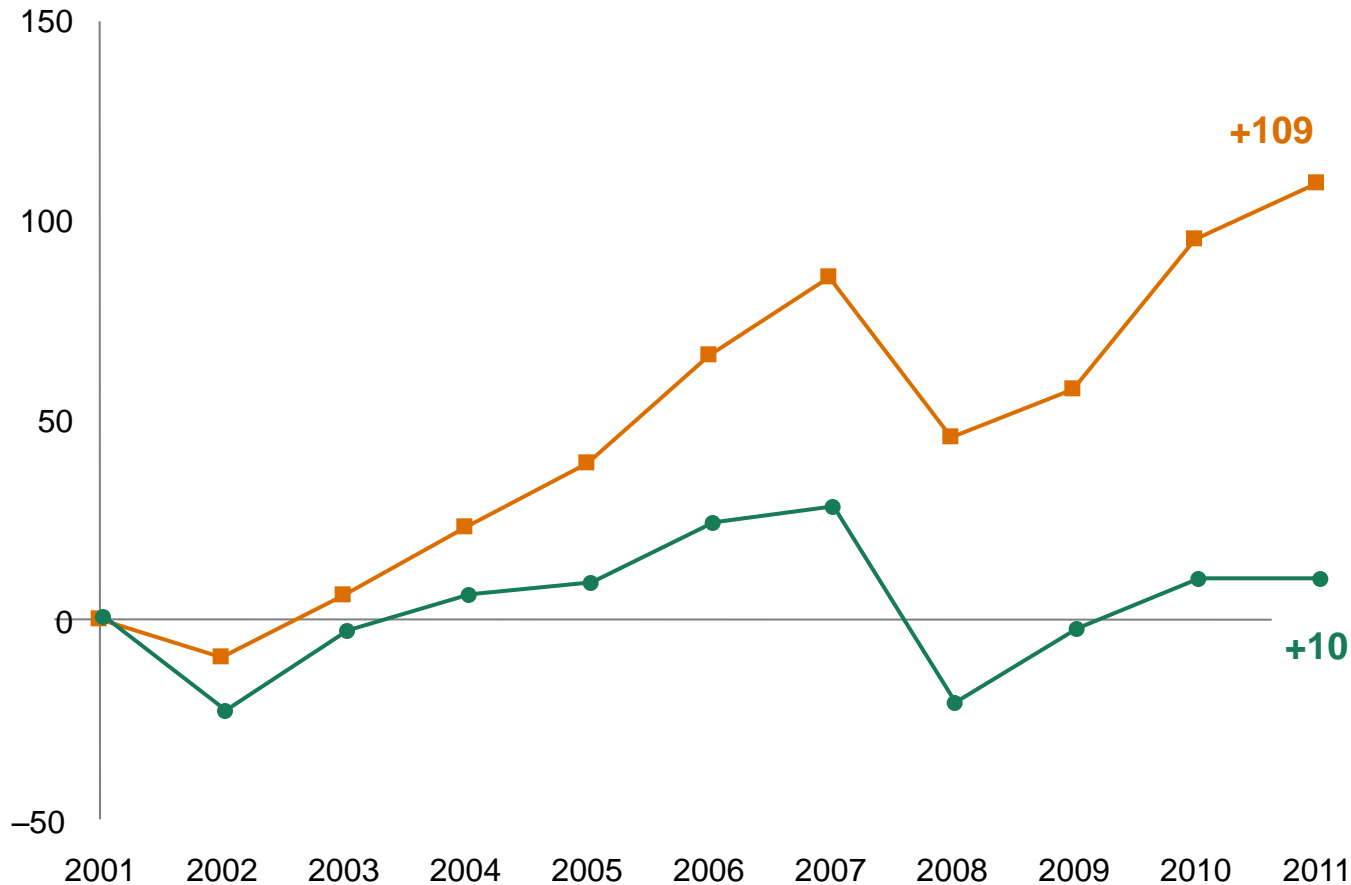
Veličina uzorka
4,288

HR procesi promatrani u istraživanju



"People" kompanije imaju bolje ekonomske pokazatelje od prosjeka tržišta

Kumulativna stopa rasta cijena dionica (%)¹



Kompanije koje su uvrštene u Fortune-ovu listu "100 Best Companies to Work For" najmanje 3 puta u posljednjih 10 godina

S&P 500

Ekonomski utjecaj vidljiv u svim HR procesima, no najizraženiji u šest

Proces prema kome su uspoređivane najprofitabilnije i najmanje profitabilne kompanije	Učinak koji najprofitabilnije kompanije imaju nad najmanje profitabilnima	
	... rast prihoda	... profitna marža
1 Rekrutiranje	×3.5	× 2.0
2 Uvođenje i zadržavanje zaposlenika	× 2.5	× 1.9
3 Upravljanje talentima	× 2.2	× 2.1
4 Employer branding	× 2.4	× 1.8
5 Upravljanje radnim učinkom	× 2.1	× 2.0
6 Razvoj lidera	× 2.1	× 1.8

Tri ključna HR područja

U usporedbi s manje profitabilnim kompanijama, profitabilnije kompanije:

... grade lidere

- 1.5 x Vjerojatnije da će imati leadership model koji opisuje očekivane doprinose i ponašanja
- 1.7 x Češće imaju leadership model prema kome se donose odluke o napredovanju
- 2.2 x Češće planiraju buduće lidere
- 3.4 x Češće vezuju nagrađivanje i razvoj karijere lidera za razvoj zaposlenika

... čine više kako bi privukli, razvili i zadržali talente

- 1.8 x Češće nastoje privući talente iz drugih zemalja
- 1.4–2.7 x¹ Vjerojatnije da imaju posebne programe za osobe s visokim potencijalom
- 1.7–2.1 x² Vjerojatnije da imaju razvijene mogućnosti i jasne putove za razvoj karijere
- 2.9 x Češće nude mogućnost promjene mjesta rada
- #1 Razlog za premještanje je osobni razvoj

... transparentno pristupaju upravljanju radnim učinkom

- 2.6 x Češće imaju jasne norme za radni učinak
- 2.2 x Češće koriste globalne standarde u upravljanju radnim učinkom



Hrvatsko istraživanje Certifikat Poslodavac Partner

HR

Days

Certifikat Poslodavac Partner

- Projekt pokrenut 2005. godine
- Knjiga standarda – revizije 2008. i 2012. godine
- Tri stručna člana certifikacijskog tima
- Bodovanje 0-3
- 55 organizacija
- Ocjenjuje se kvaliteta procesa upravljanja ljudskim resursima u pet područja:
 1. Strategija
 2. Rekrutiranje i selekcija
 3. Rad, motivacija, nagrađivanje
 4. Usavršavanje i razvoj
 5. Odnos prema zaposlenicima
- Za dobivanje certifikata potrebno ostvariti 75% ukupnih bodova i najmanje 70% bodova u svakom području

Aktualni dobitnici Certifikata



Povezanost dobrih HR praksi i profitabilnosti

U ODNOSU NA OSTALE KOMPANIJE U HRVATSKOJ

→ Preko polovice aktualnih dobitnika Certifikata Poslodavac Partner u top 25% po profitnoj marži

U ODNOSU NA KOMPANIJE SA MANJE RAZVIJENIM HR SUSTAVOM

→ Kompanije koje ostvaruju preko 95% standarda Certifikata Poslodavac Partner imaju veću profitnu maržu od kompanije koje ostvaruju ispod 85% standarda Certifikata

Ključni HR procesi koji razlikuju razvijenije od manje razvijenih HR sustava

Ključni procesi

Razlika u bodovima

Strategija	Poticanje primjene dobrih HR praksi i razvoj menadžera	1,3
	Pozicioniranost HR funkcije u organizaciji	1,2
	Sudjelovanje HR voditelja u upravljačkom timu	0,9
	Mjerenje uspješnosti HR funkcije	0,9
Radni učinak	Razvijenost sustava kompetencija	1,4
	Povezanost nagrađivanja sa sustavom procjene radnog učinka	1,1
	Razvijenost sustava procjene radnog učinka	0,9
	Davanje povratne informacije o radnom učinku	0,9
	Sustav napredovanja	0,9
Razvoj	Ulaganje u usavršavanje po zaposleniku	1,3
	Procjena uspješnosti provedenih programa edukacije	1,1
	Promicanje kulture razvoja kompetencija i upravljanje talentima	1,0

Smjerovi za razvoj sustava ljudskih resursa

