

Jak stworzyć efektywny dział HR

Robert Reinfuss

Puls Biznesu: 2006-08-21

Nasza firma produkuje urządzenia energetyczne. Mamy też trzy spółki zależne. W sumie w grupie kapitałowej jest około 180 pracowników. Jak mierzyć efektywność pracy działu HR?

- Postaram się odpowiedzieć na podstawie zarówno moich doświadczeń, jak i metodologii CIPD (Chartered Institute for Personnel and Development) — największej HR-owskiej organizacji w Europie.

Stosunkowo łatwo mierzy się efektywność w zakresie administracji personalnej. Oto przykładowe miary:

- liczba zatrudnionych w HR jako procent ogółu zatrudnienia (standardowo około 1 proc.), z tym, że w przedsiębiorstwach poniżej 500 osób zatrudnienie w HR jest często większe;

- wskaźnik chorobowego (powinien być około 3-4 proc.) stosowany jako miara skuteczności polityki personalnej;

- wskaźnik fluktuacji (zależny od branży i rynku). Uwaga: zarówno za niski, jak i za wysoki wskaźnik mogą świadczyć o niekorzystnych zjawiskach;

- wskaźnik kosztów osobowych w stosunku do kosztów ogółem (zależy od rodzaju działalności) stosuje się zazwyczaj do pomiaru skuteczności polityki wynagrodze- niowej;

- wskaźnik wykorzystania funduszu premiowego (trudny, pokazuje poprawność ustalenia targetów premiowych);

- wskaźniki rekrutacyjne takie jak procent rekrutacji wewnętrznych do rekrutacji ogółem, procent fluktuacji w sześć miesięcy po zatrudnieniu, itp.

Stosunkowo łatwe są też w stosowaniu wskaźniki wynikające wprost z realizacji celów biznesowych, jak realizacja celów związanych z zatrudnieniem, liczba szkoleń, zweryfikowanych akt, wyliczonych kapitałów początkowych itd.

Temat trudniejszy to jakościowe wskaźniki efektywności stosowane w obszarach „miękkich” — tych zazwyczaj ważniejszych dla przedsiębiorstwa. Moja rada jest taka: najpierw trzeba ustalić, co chce osiągnąć firma, potem przełożyć to na strategię i konkretne działania w obszarze HR. Bardzo dobrą praktyką, wymagającą jednak dużej wiedzy biznesowej, jest stosowanie wskaźników ekonomicznych. Działania HR w większości przypadków jedynie wspierają działania biznesowe: np. szkolenia wspierają wdrożenie nowej technologii, zmiany organizacyjne wspierają nową organizację produkcji, poprawę efektywności pracy i poprawę wskaźnika kosztów, system premiowy wspiera poprawę efektywności pracy.

Podsumowując — wskaźników mierzenia efektywności HR można stworzyć naprawdę dużo, ale w biznesie lepiej jest najpierw zrobić ogólną analizę strategii i wyznaczyć cele biznesowe, a potem pod te cele formułować wskaźniki. Targety (oczekiwany poziom realizacji wskaźnika) w praktyce zazwyczaj wyznacza się tak, że po wybraniu kilku wskaźników, mierzy się je i dopiero ustala cele do osiągnięcia. Zazwyczaj samo mierzenie wskaźników już przynosi ich poprawę.

Robert Reinfuss, specjalista HR i partner House of Skills