

Ľudský kapitál – dobre manažovaná investícia ?

Igor Šulík, Partner

AJG – Amrop Jeneweine Group

FINANČNÝ manažment 2007



Bratislava, Apríl 2007

JENEWEIN & PARTNERS / AMROP HEVER Slovakia

Executive Search Services – Human Capital Advisory Services – Services for Boards



ĽUDSKÝ KAPITÁL

Vo všeobecnej rovine je ľudský kapitál súhrn vrodených a nadobudnutých schopností, zdatností a vedomostí, ktorými jednotlivci disponujú.



LEADERSHIP CAPITAL



TALENT QUEST



EURO SOLUTIONS

OECD definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu.

Nositeľom ľudského kapitálu je človek – jeho konanie, myšlienky a inovácie.

Aktíva spoločnosti

- produkty a služby pre klienta
- budovy
- nové idey a inovácie
- konkurenčná pozícia
- know – how

L'UDIA

- goodwill
- marketing produktov
- vnímanie na trhu
- stroje a zariadenie
- technologické postupy

Zamestnanec z pohľadu investície

INVESTÍCIA – zdroje vynaložené na získavanie aktív

RIZIKO – vyplývajúce z držby aktív

VÝNOS – úžitok z držby aktív



Výnosy z investícií do ľudského kapitálu sú porovnateľné a často prispievajú k celkovej produktivite viac, než investície do ostatného fyzického kapitálu.

Gary S. Becker, nositeľ Nobelovej ceny

Investície do ľudského kapitálu

- Získavanie zamestnancov
- Ohodnotenie vykonanej práce
- Zabezpečenie spokojnosti ľudí a stability v spoločnosti
- Podnietenie motivácie a priestoru pre sebarealizáciu



Riziká ľudského kapitálu – strata zamestnanca

- Potreba zabezpečiť kontinuitu realizácie
- Získanie nového zamestnanca a jeho zaškolenie
- Narušenie stability v spoločnosti
- Nutnosť reorganizácie ľudských zdrojov



Úžitok ľudského kapitálu – výnos

- Prínos z aktivít nového zamestnanca prichádza po roku pôsobenia (rentabilita)
- Hodnota produkovanej práce
- Priemerné zotrvanie zamestnanca na pozícii je okolo 3 rokov (dosiahnutie hraničného potenciálu)



Hodnota spoločnosti definovaná cez ľudský kapitál

- Hodnotenie prínosu ľudského kapitálu nevychádza len z návratnosti investovaného kapitálu (ROIC), ale aj ďalších „nehmotných“ veličín, ktorých nositeľmi sú zamestnanci (znanosti, vzťahy s externým prostredím, uznanie okolia)
- Celkový prínos je hodnotený rastom trhovej kapitalizácie a vyčíslením zisku na zamestnanca
- Ziskovosť spoločnosti je následne „tlačená“ početnosťou zamestnancov alebo „ťahaná“ inováciami



podľa Bryan, L. z McKinsey: The new metrics of corporate performance

Hodnota spoločnosti definovaná cez ľudský kapitál

- Trendom by malo byť zisťovania finančnej výkonnosti spoločnosti nielen cez návratnosť investovaného kapitálu (ROIC), ale aj cez návratnosť z talentu (ROT)
- Manažment by sa mohol dívať na výkonnosť firmy cez tri kritériá:
 - návratnosť z nehmotných aktív (zisk na zamestnanca, ROT)
 - rast (počet zamestnancov)
 - návratnosť investovaného kapitálu (ROIC)

„Kreatívny a inovatívny talent v ľuďoch, nie kapitál, je tým, čo dnes tvorí hodnotu a preto si zaslúži, aby bol precíznejšie meraný strategicky mysliacimi manažérmi.“

podľa Bryan, L. z McKinsey: The new metrics of corporate performance

Hodnotenie investície do ľudského kapitálu

Kategória A:

- Nízke náklady na získanie zamestnanca a jeho ohodnotenie
- Nízke riziko vyplývajúce z pôsobenia v spoločnosti – možnosť odchodu alebo vyvolania nestability
- Vysoký úžitok v podobe hodnoty vykonanej práce



Investičné odporúčanie: **Strong Buy**



Hodnotenie investície do ľudského kapitálu

Kategória B:

- Relatívne nízke náklady na získanie zamestnanca a jeho ohodnotenie
- Zvýšené riziko vyplývajúce z pôsobenia v spoločnosti – možnosť odchodu alebo vyvolania nestability
- Primeraný úžitok v podobe hodnoty vykonanej práce



Investičné odporúčanie: Hold

Hodnotenie investície do ľudského kapitálu

Kategória C:

- Relatívne vysoké náklady na získanie zamestnanca a jeho ohodnotenie
- Vyššie riziko vyplývajúce z pôsobenia v spoločnosti – možnosť odchodu alebo vyvolania nestability
- Nízky úžitok v podobe hodnoty vykonanej práce k jej cene



Investičné odporúčanie: Sell



Riadenie ľudského kapitálu

Identifikácia optimálneho riešenia:

- Definovanie potrieb, ktoré majú byť pokryté a aký typ nového zamestnanca ich má zabezpečiť
- Vyhodnotenie možností a priestoru, ktorý je ponúknutý, aj vzhľadom na požiadavky druhej strany
- Voľba kombinácie ukazovateľov – investícia, riziko, výnos – vzhľadom na potreby a možnosti spoločnosti pri rozhodovaní
- Uplatnenie diverzifikácie rizika pri prijímaní nových zamestnancov



Riadenie ľudského kapitálu

Minimalizácia rizík, maximalizácia výnosov:

- Zadefinovanie postavenia a stabilizácia zamestnanca v danom štádiu pôsobenia v spoločnosti
- Vytvorenie podmienok na sebarealizáciu a dosahovanie motivácie pre kariérny rast zamestnancov
- Predstavenie jasného modelu odmeňovania podľa hodnoty vykonanej práce
- Zabezpečenie podpory pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Určenie línií následníctva pri kľúčových činnostiach spoločnosti



Riadenie ľudského kapitálu

Úloha vedenia spoločnosti:

- Vytvorenie politiky spoločnosti pre ľudské zdroje
- Jasné definovanie práv a povinností zamestnancov vo všetkých oblastiach
- Zameranie sa na získavanie zamestnancov s najlepšou (najrentabilnejšou) hodnotou
- Rozvoj ostatných zamestnancov a zvyšovanie ich hodnoty pre spoločnosť
- Vytvorenie podmienok pre rozvoj spoločnosti zvnútra



Riadenie ľudského kapitálu

Nedostatky chápania ľudského kapitálu ako investície:

- Podceňovanie dôležitosti ľudských zdrojov a ich postavenia v riadení spoločnosti
- Nevyhodnocovanie prínosu ľudského kapitálu pre spoločnosť na jednotlivých úrovniach v rámci štruktúry a nedoceňovanie zamestnancov
- Nekomplexný pohľad na náklady a straty spoločnosti pri odchode zamestnanca
- Považovanie vynaložených prostriedkov na rozvojové aktivity za neefektívne
- Nevyvážený pomer investícia – riziko – výnos: „Tí najlepší nie sú vždy najvhodnejší“
- Nedostatok ostražitosti pre potrebu zmeny a odhaľovanie jej vplyvu pre spoločnosť



Riadenie ľudského kapitálu

Čomu venovať pozornosť pri riadení ľudského kapitálu:



- Získavať kvalitných a vhodných zamestnancov
- Poznať stav ľudského kapitálu v spoločnosti, identifikovať riziká a pripravovať alternatívy
- Klásť dôraz na zabezpečenie efektívnej štruktúry riadiacich ako aj výkonných orgánov
- Pripraviť štruktúru následníctva pre zabezpečenie kontinuity

“Za schopnosť správne zaobchádzať s ľuďmi, za tento dar, by som dal ďaleko viac ako za akúkoľvek inú schopnosť.”

Rockefeller, finančník



Ďakujem za pozornosť!



The slide features a blue background with a white and red logo at the top right that reads "I amrop jenewein". Below the logo are five circular photographs of professionals in business attire. In the top left corner, there are logos for "ISO 9001 REGISTERED", "DNV", and "RVA". At the bottom left is the "AESC" logo. At the bottom right is the "seap" logo, which includes a yellow star and the text "seap society of executive officers professionals".

I amrop jenewein

AJG – Amrop Jenewein Group
 Zámocká 36, P.O. Box 283
 814 99 Bratislava
 tel./fax: +4212 5443 6001-7
 e-mail: info@ajg.sk
 www.ajg.sk

AJG European Office
 Rue des Confédérés 47
 1000 Brussels
 e-mail: brussels@ajg.sk
 euoffice.ajg.sk
 www.EUlobby.sk

Igor Šulík
 AJG – Amrop Jenewein Group
 CEE Practice Group Leader Services for Boards
 Tel. / fax: (+421-2) 5443 6001 – 7
 Email: sulik@ajg.sk

