

Izzivi vlaganja v človeški kapital – koliko, da ni preveč in ne premalo

Avtorja članka: dr. Jack J. Phillips in Matic Kadliček, univ. dipl. psih.



Strokovnjak za človeški kapital Jack Phillips razloži, kako lahko pristop izračuna donosnosti naložbe uporabite tudi na človeški strani vašega posla.

Ključne besede: Merjenje donosnosti naložb (ROI) v znanje,

Čeprav smo izraza "človeški kapital" v organizacijah že vajeni (število objav s tem pojmom je samo med letoma 1993 in 2003 z manj kot 700 skokovito naraslo na več kot 8.000, trend pa se nadaljuje še danes), je vloga vodstev pri tem pomembnem viru pogosto nejasna. To pomanjkanje jasnosti pa žal naložbe v naš človeški kapital po nepotrebnem zavija v tančico skrivnosti.

Zamislite si ta scenarij: izvršni direktor podjetja s petimi milijardami ameriških dolarjev upravnemu odboru predlaga, naj podjetje v prihodnjem letu naloži 1,8 milijarde dolarjev. Pri opisu naložbe je izvršni direktor optimističen, da bo donos zagotovo sledil, čeprav pa ne ve, koliko donosnosti bo dejansko realizirane in tega ne more zanesljivo oceniti. Pravi, da je prepričan, da je naložba potrebna in da se bo podjetju izplačalo. Izvršni direktor pojasnjuje, da ta naložba, ki predstavlja skoraj 40% prihodkov, temelji na primerljivih podatkih (»benchmarkih«), ki kažejo, da podoben delež razpoložljivih sredstev vlagajo tudi druga podjetja.

Govora pri tej naložbi je seveda o človeškem kapitalu. Kakorkoli nepremišljeno se to morda na prvi pogled zdi, pa se ta scenarij v organizacijah izvaja vsako leto, ko se odločajo za vlaganje v svojo delovno silo. Proračun je tako odobren in dodeljen z vero in ob predpostavki, da se bo zahtevana naložba izplačala.

O povezavi med naložbo v zaposlene in delovno uspešnostjo, ki naj bi tej naložbi sledila, je pogosto enostavno preveč skrivnosti. Ta skrivnost pa povzroča, da nekatere organizacije vlagajo bodisi preveč bodisi premalo – karkoli od tega pa lahko pripelje do katastrofe. Vodstva pa vendarle lahko razvijejo optimalno naložbo v človeški kapital, in sicer z eno od petih možnih strategij:

1. **Naj to storijo drugi.** Izognete se večini celotne naložbe s posluževanjem pogodbenih izvajalcev in/ali zunanjih izvajalcev.
2. **Vložite najmanj.** Vložite zgolj zahtevano minimalno vrednost in pričakujete velik učinek.
3. **Vložite kot ostali.** S pomočjo primerjalne analize (»benchmarkinga«) določite ustrezne ravni naložb.
4. **Investirajte, dokler ne boli.** Vlagate preveč, bodisi namerno bodisi nenamerno.
5. **Vložite do učinka.** Uporabite izračun donosnosti naložbe, da ugotovite, ali ta naložba zagotavlja ustrezen donos.

Te strategije določajo paleto možnosti, ki so vam na voljo. Žal pa mnogi vodilni ne preučijo vseh, preden se odločijo za katero izmed njih.

Makro vs. Mikro

Ker vodstva še naprej poskušajo razumeti pomen vlaganja v človeški kapital, so razvili tako intuitivne kot tudi empirične razloge za vlaganje v človeški kapital. Iz tega so se razvili trije pristopi.

Prvi pristop je uporaba logičnega sklepanja, intuicije in zdrave pameti – z drugimi besedami, vrednost zaposlenih je povsem enostavno videti. Zaposlene potrebujemo; dodajajo vrednost in so ključni vir konkurenčne prednosti. Ta pristop temelji na neopredmetenih sredstvih.

Drugi pristop je empiričen in preučuje povezavo med naložbami v človeški kapital ter organizacijsko uspešnostjo (makro analiza). Za dokazovanje te povezave je bilo izvedenih že več kot 100 raziskav. Pomembni področji tu sta predvsem (1) pozitivna korelacija med naložbami v človeški kapital in produktivnostjo podjetja ter (2) pozitivna korelacija med naložbami v človeški kapital in donosnostjo. Raziskovalni izsledki tu so jasni, obsežni in pomembni.

Tretji pristop pa predstavlja podatke o vplivu posameznih programov za rast človeškega kapitala, pri čemer se kot mera uporablja donosnost naložbe (mikro analiza). Uporaba donosnosti naložbe (ROI metodologija) je širom po svetu že postala pomembno orodje za upravljanje in dodaja ključno vrednost pobudam, programom in rešitvam za delo z zaposlenimi.

Pokaži nam denar

ROI metodologijo lahko uporabimo za prikaz denarnih koristi, ki so neposredno povezane z vlaganjem v človeški kapital (nadomestila, ugodnosti in usposabljanja), še posebej pa za programe, ki so odmevni, strateški in dragi. Tovrstni sistematičen, celovit postopek merjenja in vrednotenja nam da sedem vrst različnih kazalnikov:

1. **Reakcija in zadovoljstvo.** Te podatke pridobivamo od udeležencev programov (prejemnikov ter drugih deležnikov) in se uporabljajo za merjenje skoraj vseh poslovnih funkcij in programov; običajno s splošnimi vprašalniki in anketami. Čeprav je ta raven ocenjevanja pomembna kot mera zadovoljstva udeležencev programa, pa ugodna reakcija še ne zagotavlja, da so se udeleženci predstavljeni program naučili tudi izvajati.
2. **Pridobitev znanj in veščin, potrebnih za izvajanje načrta ali programa.** Ti kazalniki se osredotočajo na tisto, kar so se udeleženci med programom dejansko naučili. Preverjanje znanja je koristno za zagotavljanje, da udeleženci nova znanja ter »know-how« ponotranjijo ter izvajajo. Vendar pa pozitivna meritev tudi na tej ravni še ni zagotovilo, da se bo program uspešno uvedel.
3. **Uporaba in izvajanje.** Merjenje uporabe in izvajanja je potrebno, da ugotovimo, ali udeleženci program tudi uspešno izvajajo. Na tej ravni sta pomembna kazalnika način in pogostost uporabe veščin, ta mera pa vključuje vse korake, ukrepe, naloge in procese, na katere je izvedba programa vezana. Čeprav je vrednotenje na tej ravni zelo pomembno za oceno uspešnosti uvedbe samega programa, pa tudi ta sam po sebi še ne zagotavlja pozitivnega poslovnega učinka na organizacijo kot celoto.
4. **Poslovni učinek, povezan z izdatki za človeški kapital oz. s programom.** Ta mera se osredotoča na dejanske poslovne rezultate, ki so neposredna posledica kadrovskega programa. Običajni poslovni kazalniki tu vključujejo proizvodnjo, kakovost, stroške, čas in zadovoljstvo strank.
5. **Stroški.** Čeprav lahko določen program povzroči merljiv učinek na poslovanje, pa še vedno ostaja pomislek, da so morda stroški programa vendarle previsoki. Priporočen je celoten profil stroškov, ki vključuje tako izračun vseh neposrednih kot tudi posrednih stroškov.

6. **Donosnost naložbe za izdatke oz. program.** Mera donosnosti naložbe je najvišja raven vrednotenja, kjer primerjamo denarne koristi programa in pa njegove stroške. To je praviloma prikazano v odstotkih ali v razmerju med koristmi in stroški.
7. **Neopredmeteni dejavniki, ki niso preračunani v denarne vrednosti.** Poleg oprijemljivih denarnih koristi večina kadrovskih programov s seboj prinaša tudi nematerialne in nedenarne koristi. Neopredmetene mere so tu opredeljene kot koristi za posel ali organizacijo, ki pa jih ne pretvorimo v denarne vrednosti.

Predstavljen uravnotežen pristop k merjenju nujno vključuje tudi tehnike za izoliranje učinkov naložb v človeški kapital, kot so denimo uporaba kontrolnih skupin, analiza trendnih linij, metode za napovedovanje in pa ocene učinka na končne uporabnike. Vendar pa je izbira najprimernejše tehnike za specifične programe lahko precej težavna. Natančnost, izvedljivost, stroški, motnje delovnega toka in delovne ure zaposlenih so prav tako pomembni dejavniki, ki jih moramo pri izbiri tehnike upoštevati.

Donosnost naložbe na področju človeškega kapitala merimo z isto vrsto formule, ki bi jo finančniki uporabili za merjenje katerekoli druge vrste naložbe – denimo, donosnost naložbe v gradbeno opremo. Metodologija, ki jo je razvil ameriški ROI Institute (www.roiinstitute.net), temelji na temeljitem postopku merjenja in ocenjevanja, ki ga danes izvaja že več kot 2.000 vodilnih organizacij v 44 državah po vsem svetu.

Prvi korak v postopku je vselej izbira ocenjevalnega okvira, ki je v svojem bistvu pravzaprav kategorizacija podatkov. Naslednji korak vključuje izdelavo modela procesa, ki podrobno določa, kako se bodo podatki zbirali, obdelovali, analizirali, nenazadnje pa tudi poročali različnim ciljnim skupinam. Tretji korak je razvoj standardov delovanja, ki zagotavlja, da so rezultati študije stabilni ter brez vpliva in pristranskosti posameznika, ki to študijo izvaja. Izvajanje je četrti korak, v katerem postopek postane rutinski del usposabljanja in zagotavljanja uspešnosti. Nenazadnje pa naj bi vpliv, ki ga je ocenjeni program imel na organizacijo, predstaviti vsem njenim članom.

Ker zanimanje za naložbe v človeški kapital še naprej raste z nezmanjšano hitrostjo, bodo vodstveni zaposleni strategije za usmerjanje odločitev o tej kritični naložbi iskali vse pogosteje. Izračun donosnosti naložb v človeški kapital pa bo še naprej imel pomembno vlogo pri snovanju odločitev o naložbah v človeški kapital posamezne organizacije.

O avtorjih:

dr. Jack J. Phillips je avtor knjige ***Investing in Your Company's Human Capital: Strategies to Avoid Spending Too Little—or Too Much.*** (Amacom, 2005) in še mnogih drugih. Več o njegovih objavah na: <https://roiinstitute.net/books-resources/>

Matic Kadliček, univ. dipl. psih. je organizacijski psiholog na podjetju Trgotur, d.o.o. in je direktor podjetja Video center, d.o.o.