

KPI-EVI U LJUDSKIM POTENCIJALIMA



Ivana Vidaković Orešić, dipl. psiholog
HR Manager

Organizacijska jedinica ljudskih potencijala zadužena je za temelj svakog poduzeća – zaposlenike. Pridoda li se tome, ionako najvažnijem segmentu poduzeća, i dodatna odgovornost, s kojom bi svi trebali pristupati kada se radi o ljudima, jasno je da se govori o iznimno osjetljivoj zadaći. Zbog toga bi se posao određivanja i praćenja KPI-eva u ljudskim potencijalima, a posebno tumačenja rezultata i donošenja odluka, trebao uvijek temeljiti na objektivnim pokazateljima. Posljedice pogrešno postavljenih ili pogrešno protumačenih KPI-eva mogu nanijeti silne gubitke, i to ne samo u materijalnom smislu. Svrha KPI-eva u ljudskim potencijalima je prije svega pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje, optimiziranje troškova, unaprjeđenje procesa te kroz navedene aktivnosti biti strateški partner menadžmentu.

Osnovna pravila kod određenja KPI-eva

Ključni pokazatelji uspješnosti, bolje znani kao KPI-evi (eng. *Key Performance Indicators*) su, najjednostavnije rečeno, mjere (praćenja) učinka, tj. ostvarenja definiranih ciljeva. Unatoč jednostavnoj definiciji, KPI-evi su vrlo kompleksni te se mogu promatrati iz više perspektiva, međutim uvijek trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski definirani (SMART model) (Gabčanová, 2012.) te jednostavni i lako razumljivi (KISS princip). Najvažnijim elementom KPI-eva ipak se najčešće ističe njihova mjerljivost, što je i očekivano, jer ipak su oni mjere učinka, kao što i definicija kaže.

1. Sustav KPI-eva u ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali se bave, između ostaloga, edukacijama, produktivnosti, angažiranosti i zadovoljstvom te je kod postavljanja KPI-eva u ljudskim potencijalima izazovno te i slične, ponekad subjektivne, procese i rezultate pretvoriti u metriku, mjerljive i objektivne vrijednosti. Ipak, to ne znači da se KPI-evi u ljudskim potencijalima ne mogu definirati, nego da je potrebno promisliti kako kvantificirati kvalitativne podatke kojima se raspolaže. Ankete i upitnici su se pokazali kao učinkovit, jednostavan, jeftin i fleksibilan alat za „prevođenje” procesa ljudskih potencijala u mjerljive i usporedive rezultate, te se upravo zato najčešće i upotrebljavaju.

KPI-evi u ljudskim potencijalima trebaju biti odabrani tako da pridonose ostvarenju ključnih ciljeva i strategija, kako ljudskih potencijala tako i poduzeća, u danom razdoblju (Van Vulpen, 2017.). Prilikom definiranja i odabira KPI-eva uz ključna područja ljudskih potencijala na kojima se želi raditi treba razmisliti i o tome na koliko njih će se raditi. Pravilo je da se bira do 10 KPI-eva. U slučaju većeg broja KPI-eva mnogo je lakše izgubiti fokus i prioritete, te će se povećati vjerojatnost da ne budu ostvareni.

2. Glavne grupe i pojedinačni KPI-evi u ljudskim potencijalima

Odjel za ljudske potencijale zadužen je za sve procese koji uključuju zaposlenike, te su glavne aktivnosti ljudskih potencijala vezane za planiranje broja zaposlenih i budžetiranje troškova; regrutaciju, selekciju i zapošljavanje; uvođenje u posao; plaće, benefite i nagrađivanje; razvoj i edukaciju; produktivnost; zadovoljstvo; organizacijsku klimu i kulturu te radnopravne odnose.

2.1. Planiranje broja zaposlenih i budžetiranje troškova

Procesi planiranja broja zaposlenih i budžetiranje troškova uključuju konkretne, objektivne i mjerljive vrijednosti te je njihovo praćenje i definiranje kroz KPI-eve relativno jednostavno. Uz realizaciju plana i budžeta, vrijeme provedeno na cijeli proces ili dio procesa informativan je pokazatelj učinkovitosti, dok uključenost i brzina *feedbacka* ključnih dionika ukazuje na slabe točke u procesu te prihvaćenost ljudskih potencijala kao nositelja ovih procesa. Dionike čini menadžment, a ovisno o veličini i kompleksnosti poduzeća, broj uključenih može varirati (npr. voditelj tima – voditelj odjela – direktor).

Tablica 1. Primjeri KPI-eva vezanih za planiranje

Ukupno trajanje procesa planiranja broja zaposlenih
Vrijeme potrebno menadžmentu za prikupljanje informacija o planiranom broju zaposlenih
Udio prikupljenih povratnih informacija menadžmenta u definiranom roku
Ispunjenje plana zapošljavanja
Ukupno trajanje procesa budžetiranja troškova zaposlenih
Odstupanje realizacije troškova zaposlenih od budžetiranih troškova

Izvor: autor rada.

2.2. Regrutacija, selekcija i zapošljavanje

Odabir odgovarajućih kandidata čije su osobine i kompetencije usklađene s opisom posla i kulturom (*team fit + job fit*) su ključ uspješnog poslovanja. Mnoga poduzeća nisu svjesna da im je proces zapošljavanja dugotrajan,

skup i neučinkovit. KPI-evi fokusirani na trajanje procesa, zadovoljstvo kandidata procesom selekcije, broj kandidata koji su došli do različitih faza procesa pokazatelji su koji na jednostavan način ukazuju na kvalitetu te otkrivaju područja za razvoj i poboljšanje, a na kraju i uštede.

Tablica 2. Primjeri KPI-eva vezanih za regrutaciju, selekciju i zapošljavanje

Prosječno trajanje procesa zapošljavanja
Prosječni trošak selekcije novih zaposlenika
Trošak selekcije po radnom mjestu
Broj kandidata po otvorenoj poziciji
Omjer broja kandidata za radno mjesto i broja zaposlenika na tom radnom mjestu
Omjer internih i eksternih kandidata za popunjavanje nove pozicije
Omjer kandidata koji su pozvani na intervju i zaprimljenih prijava
Omjer kandidata koji su uspješno prošli probni rok i ukupnog broja novozaposlenih
Broj kandidata po kanalu oglašavanja otvorenih pozicija
Omjer preporuka zaposlenika i novozaposlenih s preporukom
Zadovoljstvo kandidata procesom selekcije (mjerenje anketom)

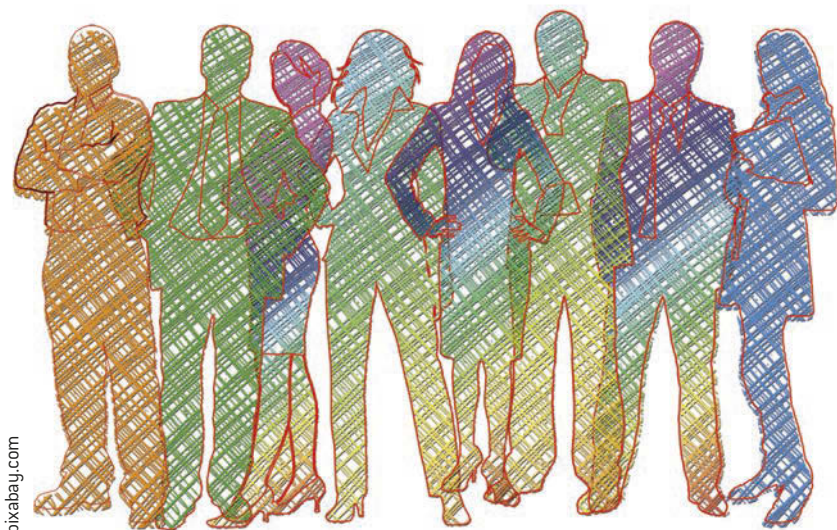
Izvor: autor rada.

2.3. Plaće, benefiti i nagrađivanje

Materijalni KPI-evi, iako laki za postavljanje i mjerenje, nose snažan utjecaj na organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenika te njihovo implementiranje mora biti popraćeno jasnom i transparentnom komunikacijom na razini cijelog poduzeća. Svesti zaposlenike na brojeve i promatrati ih kroz troškove je lako, ali potpuno neusklađeno s funkcijom ljudskih potencijala i misijom pretvaranja zaposlenika u kapital. Poveznicu između komunikacije, KPI-eva i kontrolinga najlakše je objasniti na primjeru u nastavku.

KPI 1: Smanjenje troškova zaposlenika – zaposlenicima treba objasniti što je točno dovelo do potrebe za smanjenjem troškova, koje se mjere namjeravaju poduzeti (npr. smanjenje plaća, ukidanje benefita, smanjenje budžeta za edukacije), koliko će se dugo mjere primjenjivati te što će se dogoditi ako se ne poduzmu. Ako komunikacija izostane ili ne bude dovoljno jasna, može se očekivati povećani broj odlazaka iz poduzeća, nagli rast nezadovoljstva zaposlenika, pad produktivnosti, što će sve utjecati na prihode i vjerojatno pogoršati već ionako tešku situaciju.

KPI 2: Isplata jednokratne nagrade – zaposlenicima treba objasniti razloge isplate, istaknuti njihov dopri-



nos, tj. kako su oni svojim radom pridonijeli da do isplate dođe te što moraju napraviti kako bi ponovno dobili nagradu. U nedostatku jasnog obrazloženja zaposlenici nagradu mogu prihvatiti kao „pravo” na koje nisu imali utjecaja, te ako izostane, u narednom će se periodu osjećati zakinjuto, što će ponovno uzrokovati nezadovoljstvo.

Kontroling ima mogućnost reći da su troškovi za plaće previsoki ili, suprotno, da su ostvareni rezultati bolji od očekivanih te da je moguće dodatnu zaradu potrošiti na zaposlenike. Međutim, nikada to ne bi smio raditi samostalno.

Tablica 3. Primjeri KPI-eva vezanih za plaće, benefite i nagrađivanje

Prihod po stalnom zaposleniku koji radi u punom radnom vremenu
Omjer mase plaća i ukupnih prihoda (po zaposleniku, organizacijskoj jedinici ili na razini poduzeća)
Omjer ukupnih troškova zaposlenih i ukupnih prihoda poduzeća
Omjer ukupnih troškova zaposlenih i ukupnih rashoda poduzeća
Prosječni troškovi po zaposleniku, radnom mjestu, organizacijskoj jedinici ili na razini poduzeća
SCR (eng. <i>Salary Competitiveness Ratio</i>) - odnos plaća u poduzeću i plaća na tržištu
Zadovoljstvo zaposlenika benefitima (mjereno anketom)

Izvor: autor rada.

2.4. Edukacije

Važnost edukacija u poslovanju gotovo više nitko ne propituje, no ljudski potencijal kao nositelj i inicijator edukacija zadužen je za praćenje i mjerenja njihovih troškova, učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika.

Kirkpatrick model se često upotrebljava pri evaluaciji edukacija, a sastoji se od 4 razine (Kurt, 2016.):

1. Povratna informacija polaznika

Primjena: neposredno nakon edukacije

Metoda: evaluacijski upitnici ili usmeno

Prednosti: najjednostavnija, brza i laka analiza podataka

Nedostaci: subjektivno, socijalno poželjni odgovori

Provjerava: koliko su se polaznicima sviđjeli trener i edukacija, koliko su bili aktivni, zadovoljstvo materijalima i prostorom, vjerojatnost preporuke drugima

2. Provjera znanja polaznika

Primjena: stanje prije i poslije edukacije

Metoda: testovi, demonstracije

Provjerava: usvojenost znanja, tj. je li se naučilo ono što je bilo tema edukacije

3. Promjena ponašanja polaznika

Primjena: stanje prije i poslije edukacije

Metode: opažanje ponašanja (rukovoditelj, kolege), *mystery shopping*, *360° feedback*

Provjerava: primjenu naučenoga, promjene u ponašanju, trajnost promjena, mogućnost prijenosa znanja na druge

4. Utjecaj edukacije na poslovni rezultat

Primjena: periodično poslije edukacije

Analiza: prihoda, rashoda, prodaje, proizvodnje, kvalitete, ušteda, zadovoljstva, pridržavanja rokova, broja inovacija, grešaka, pritužbi, kulture, klime...

Nedostatak: velik broj čimbenika može biti uzet u obzir i utjecati na korist edukacije, te se ne može sa sigurnošću tvrditi da su svi obuhvaćeni. Upitno je koliko komplicirana analiza nosi dodatnih prednosti u odnosu na ostale metode.

Provjerava: povrat na uloženo, utjecaj na učinkovitost

$$ROI = \frac{\text{korist edukacije} - \text{trošak edukacije}}{\text{trošak edukacije}} \times 100$$

Slika 1. 4 razine Kirkpatrick modela



Izvor: Kirkpatrick, 1996.

Tablica 4. Primjeri KPI-eva vezanih za edukaciju

Prosječni trošak edukacije po zaposleniku
Broj sati edukacije po zaposleniku
Postotak zaposlenika koji su pohađali edukaciju
Omjer broja sati utrošenih na edukaciju i ukupnog fonda radnih sati
Omjer troška edukacije zaposlenika i ukupnih prihoda
Zadovoljstvo zaposlenika edukacijama (mjerjenje anketom)
Omjer troška edukacije i ukupnog budžeta ljudskih potencijala
Postotak zaposlenika koji su uspješno završili edukaciju
Evaluacija učinkovitosti edukacije

Izvor: autor rada.

2.5. Zadovoljstvo zaposlenika, organizacijska klima i kultura

Organizacijska kultura je sustav vrijednosti i način razmišljanja zaposlenika koji daje osjećaj organizacijskog identiteta, a rezultat je iskustava. Održava se kroz zapošljavanje (kompatibilnost vrijednosti zaposlenika i poduzeća), menadžment (postavljanje normi) i integraciju (prilagođavanje kroz interakcije, jezik, priče). Način na koji se doživljava vlastito radno okruženje predstavlja organizacijsku klimu.

Na zadovoljstvo zaposlenika utječu, kako kultura kroz sustav vrijednosti koji se njeguje, izgradnju kohezije, lojalnosti i predanosti, tako i klima koja predstavlja atmos-

feru proizašlu iz kulture. Svi navedeni elementi predstavljaju srž ljudskih potencijala ili, riječima Petera Druckera, „kultura jede strategiju za doručak“, te je ključno da KPI-evi u ljudskim potencijalima reflektiraju njihovu važnost.

Tablica 5. Primjeri KPI-eva vezanih za zadovoljstvo zaposlenika, klimu i kulturu

Absentizam - ukupan broj dana izostanaka s posla po zaposleniku / ukupan broj radnih dana * 100
NPS (<i>Employee Net Promoter Score</i>) - razlika između % “zadovoljnih zaposlenika” i % “nezadovoljnih zaposlenika”
Fluktuacija – ukupan broj zaposlenika koji su otišli / ukupan broj zaposlenika na početku perioda
Prosječan rast zadovoljstva zaposlenika (mjerjenje anketom)
Omjer zaposlenika koji planiraju otići iz poduzeća u sljedećih 12 mjeseci i onih koji planiraju ostat
Prosječni staž u poduzeću
Omjer broja odlazaka koje su inicirali zaposlenici u odnosu na ukupan broj odlazaka iz poduzeća

Izvor: autor rada.

2.6. Zakonska regulativa

Radnopravni odnosi i zakonska regulativa čine neizostavni dio ljudskih potencijala, a time i potencijalnih KPI-eva. Ovisno o poduzeću, KPI-evi se mogu vezati i za npr. sindikate, radnička vijeća, vrijeme provedeno u štrajku itd.

Tablica 6. Primjeri KPI-eva vezanih za radnopravnu regulativu

Broj sudskih parnica pokrenutih vezano za zaštitu radnih prava zaposlenika
Ukupan broj žalbi zaposlenika u odnosu na ukupan broj zaposlenih
Broj manjih (srednjih, velikih) prekršaja u godini dana
Prosječni trošak prekršaja
Broj <i>e-mail</i> poruka/okružnica s obavijestima, pravilima/uputama
Prosječno vrijeme potrebno za pisanje obavijesti i pravila/uputa
Trošak izmjena pravilnika, procedura na mjesečnoj i godišnjoj razini
Omjer broja sati utrošenih na radnopravnu regulativu u odnosu na ukupan fond sati zaposlenika HR-a

Izvor: autor rada.

3. Najčešće greške pri definiranju i odabiru KPI-eva u ljudskim potencijalima

Kod definiranja i odabira KPI-eva postoji nekoliko zamki u koje je lako upasti, pogotovo ako se govori o specifičnim, ponekad izuzetno teško mjerljivim KPI-evima u

ljudskim potencijalima, no ako smo ih svjesni, lako ih je izbjeći. Najčešće pogreške prilikom definiranja KPI-eva u ljudskim potencijalima su:

3.1. Mjerenje jednih te istih KPI-eva, tj. odabir onih koji se „oduvijek mjere“

Poduzeće se može usporediti sa živim organizmom: mijenja se, uči, raste i pada, ima svoje vrijednosti, stavove, sastavljeno je od stanica (zaposlenika). Odabirom jednih te istih KPI-eva zanemaruju se promjene u organizaciji i poslovanju koje mogu biti ključne, a upornim držanjem uz poznate i stare KPI-eve mogu nam promaknuti novi i onemogućiti pravodobnu reakciju. Mjerenjem jednih te istih KPI-eva također smanjujemo motivaciju i angažiranost onih koji rade na njihovom ostvarenju. Postaju rutina, a time gube na smislu i nemaju razvojni efekt koji im je i svrha.

3.2. Odabir KPI-eva koje je najjednostavnije mjeriti

Nedostatak proaktivnosti, motivacije i kreativnosti najčešće rezultira izborom „puta manjeg otpora“ i odabira KPI-eva koje je najjednostavnije mjeriti. Takvim načinom odabira postaje upitna sama svrha cijelog procesa, jer važnost sadržaja je ono što im daje značaj i zašto ih uopće želimo. Usto, kao i kod mjerenja uvijek istih KPI-eva, smanjuje se angažiranost i motivacija te je velika vjerojatnost da će promjene koje se događaju proći kraj ljudskih potencijala neprimijećeno.

3.3. Nerazumljivost i kompleksna metrika

Jednostavnost KPI-eva je nužna za njihovo razumijevanje, a najčešće se upravo to zaboravlja prilikom definiranja, ne samo KPI-eva, već i strateških ciljeva. Ako želimo da se neka inicijativa prihvati, da se zaposlenici koji rade na njoj osjećaju uključeno i razumiju svoju ulogu, a ostali svrhu, potrebno je KPI svesti na što jednostavniju razinu. Možete si postaviti pitanje: Kako bih objasnio/la desetogodišnjaku o čemu se tu radi? Ako mislite da ne biste mogli, definirajte KPI ponovno.

S druge strane, kompleksna metrika može ležati u pozadini jednostavno definiranih KPI-eva. U tom slučaju provjerite: Koliko informacija KPI pruža? Doprinosi li KPI donošenju strateških odluka ljudskih potencijala? Koliko će vremena biti utrošeno u mjerenje i praćenje KPI-eva? Koliko će nas to koštati, a koliko možemo dobiti? Procijenite isplatili li se uložiti resurse u kompleksne izračune ako dobit nije veća od uloženog.

3.4. Kopiranje tuđih pristupa (copy-paste pristup)

Kod definiranja željenih ciljeva i odabira KPI-eva potrebno je da, uz to da su dobro definirani, budu ključni za ostvarenje ciljeva poslovanja poduzeća te prilagođeni vrsti posla i organizaciji. Dobri KPI-evi u jednom poduzeću možda neće biti dobri KPI-evi i za vaše poduzeće. Uobičajena pogreška je preuzimanje KPI-eva ljudskih potencijala koja nam je uzor ili lider na području, pretpostavljajući da će imati isti efekt i u našem poduzeću. KPI-evi ljudskih potencijala vezani su za stadij razvoja organizacije, vrijednosti i kulturu, koji su jedinstveni.

KPI-evi u ljudskim potencijalima u praksi

Korištenje KPI-eva olakšava poziciju ljudskih potencijala kao strateškog partnera jer omogućava pregledan, brz i jednostavan način za praćenje aktivnosti te donošenje odluka. Korisnost je neupitna, no u svijetu koji počiva na brojevima lako je izgubiti fokus na cilj i početi samo prikupljati informacije, mjeriti mjerenja radi, a da se na temelju prikupljenih podataka ne poduzme ništa i da sam proces postane sebi svrha. Odlika dobre organizacijske jedinice ljudskih potencijala je vještina da se odaberu najbolji KPI-evi za poduzeće koji će imati najveći efekt, a ljudski potencijali bi trebali imati pregled nad ključnim područjima za razvoj.

Kada se govori o KPI-evima u ljudskim potencijalima, ne može se ne zapitati: Koja je prva funkcija ljudskih potencijala, ljudi ili mjerenja, planiranja i praćenja? Neupitno je da ljudski potencijali trebaju definirati, pratiti i ostvarivati KPI-eve, no nikada se ne smije izgubiti „ljudskost“ ljudskih potencijala.

Literatura

Gabčanová I. (2012.) *Human Resources Key Performance Indicators*, Journal of Competitiveness, 4, 1

Kirkpatrick, D. (1996.) *Revisiting Kirkpatrick's four-level-model*,

Training & Development, 1

Kurt S. (2016.) *Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation*, Educational Technology, dostupno na: <https://educationaltechnology.net/>

kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/, pristupljeno: 14.10.2018.

Van Vulpen, E. (2017.) *Human Resources Key Performance Indicators: An In-depth Expla-*

nation of HR KPIs, AIHR Blog & Academy, dostupno na: <https://www.analyticsinhr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr-kpis/>, pristupljeno: 14.10.2018.