Обобщение и анализ данных о рабочей силе – почему это важно? 1/38/23

Старший консультант отдела налогового консультирования, PwC Латвия

Madara Hmeļevska

директор отдела налогового консультирования, менеджер пан-балтийской практики по вопросам персонала и организационных преобразований, PwC Латвия

Irēna Arbidāne

Качественный анализ данных о рабочей силе способен преобразить принятие решений организациями и оптимизацию ресурсов. Это стало очень важным для современного управления талантами, вовлечения работников, управления производительностью и продуктивности. В предыдущих статьях мы уже рассмотрели значимость внедрения технологий управления человеческими ресурсами (HR), подчеркивая проведение и использование качественного анализа данных HR для бизнес-целей. В данной статье мы рассмотрим различные категории данных о рабочей силе, которые можно обобщать внутри предприятий. Анализ накопленных данных поможет получить представление о том, как работает организация и что необходимо исправить, позволяя быстрее выявить проблемные вопросы и предложить решения, своевременно пересматривая и улучшая процессы.

Стоит отметить, что часть данных обычно уже имеется в распоряжении организации, но они не обобщаются в структурированном формате, позволяющем качественно их анализировать. В то же время есть часть данных, которая не накапливается с учетом специфики или традиций предприятия, однако их анализ внес бы вклад в общее развитие стратегии организации. В настоящий момент на рынке доступны различные решения и инструменты анкетирования, которые могут помочь эффективно собирать, обобщать и визуализировать данные. Для реализации таких мероприятий необходимо провести предварительную работу, обеспечивающую качество данных, поэтому рекомендуется привлечь специалиста по HR, способного помочь в выборе наиболее подходящего для вашей организации решения.

Рассмотрим данные, которые можно обобщать для анализа.

Количество работников: средняя численность работников разных отделов, работников, занятых полный и неполный день	Эти основные данные работников, которые в первую очередь обобщает каждое предприятие, помогают составлять демографические отчеты о рабочей силе в целом, составлять профили работников. Профилирование позволяет идентифицировать в организации разные группы работников со специфическими характеризующими группу признаками, чтобы лучше понять ожидания, ценности и привычки персонала. Профилирование работников может обеспечить руководителям известную прогнозируемость отношения работников к потенциальным нововведениям или изменениям, оценивая их в соответствии с ценностям группы.
Местонахождение: как работник добирается до работы (длительность перемещения и вид транспорта), количество работников, которые трудятся в офисе, дистанционно и в гибридном режиме (а также сколько раз в неделю работник ездит в офис)	Не все предприятия собирают данные, например, о привычном перемещении работников. Обобщение таких данных позволило бы оценить, какая процентная часть персонала обычно передвигается на общественном транспорте или автомобиле, и предлагать специфические льготы, подходящие конкретным группам. Существенное влияние на изменения корзины льгот также будут иметь предпочтения работников трудиться в офисе, дистанционно или в гибридном режиме, если это соответствует специфике деятельности предприятия.

Демография: пол, возраст, длительность трудоустройства, уровень образования	Знание уровня образования работников помогает планировать их направление на обучение и курсы повышения квалификации, оптимизируя выделенные из бюджета предприятия средства на учебные цели – сегментация персонала по уровню образования может помочь успешнее планировать инвестиции в его развитие. При этом анализ данных о фактическом количестве часов, проведенных работником за обучением для повышения квалификации, дает представление о развитии совокупной рабочей силы и позволяет реализовать стратегию развития как на индивидуальном уровне, так и рабочей силы в целом. Обращаем ваше внимание, что обычно в организации данные об обучении не накапливаются с учетом трудоемкости и сравнительной сложности этого задания, если работу нужно проводить вручную или если на предприятии не ведутся временные листы учета проектов и работ, на которых можно конкретно указывать время обучения на различных курсах, семинарах и т. п. в рассматриваемый период.
Продолжительность/часы обучения (учебное время) каждого работника в год, что используется для повышения квалификации, образования, приобретения новых навыков	
Результативность: оценки результата труда (высокий, средний или низкий уровень результативности)	Эта категория данных предполагает предварительные работы из-за необходимости получить и предоставить обратную связь в определенный срок, а также формальную оценку результативности периода. Отчеты об оценках результатов труда тоже могут показать дополнительные оцениваемые аспекты роста работника, дальнейшее решение которых можно искать на совместных переговорах (какие причины способствуют или тормозят карьеру на предприятии, какие внутренние или внешние факторы влияют на результаты труда).
Процессы приема на работу: количество заявок, из них – количество кандидатов, выбранных для собеседования, утвержденные предложения работы, время, необходимое для заполнения одной позиции; внутренний рост / мобильность, показатели результативности новых работников за первые 3, 6 и 12 месяцев (успешность приема на работу)	Анализ этой категории данных может повлиять на процесс отбора персонала, лучше поддерживая принимаемые решения в связи с потенциальными инициативами по информированию кандидатов и содержанием объявлений о работе. Используя этот анализ, можно повысить эффективность процесса приема на работу, оптимизировав расходы на привлечение новых работников.
Текучесть кадров: количество заявлений об увольнении, разделение по группам согласно возрасту, длительности трудоустройства, результатам труда, работе на полный или неполный день и т. д.	Анализ данных о текучести кадров может помочь предприятию успешнее планировать изменения политики вознаграждения, пересматривать предлагаемую корзину льгот, выявлять проблемные вопросы, решению которых нужно уделить повышенное внимание в долгосрочной перспективе, а также различные внутренние вопросы, связанные с процессами улучшения работы предприятия. При оценке текучести необходимо обязательно учитывать ограничения режима труда работников, поскольку данный аспект может повлиять на общую оценку работодателя и выявленные проблемные вопросы, которые могут объяснить причины текучести, помогая разработать программу по ее сокращению.
Уровень вовлеченности: различные опросы, собеседования о том, почему работник уходит/остается	Постоянно интересоваться удовлетворенностью работников или их отношением к конкретным вопросам, важным для предприятия, можно с помощью коротких опросов, быстро и эффективно идентифицируя отношение к различным нововведениям, чтобы прогнозировать ожидаемую реакцию в целом. При этом интервью, организованные в начале и при окончании трудовых отношений, ярче выявляют нынешние или начальные ожидания работника и позволяют сравнить их с фактической ситуацией, сделав выводы о необходимых изменениях, включая более понятное изложение трудовых обязанностей и условий труда в объявлениях о работе. Компания PwC разработала инструмент hAppy, который может помочь организациям оценить уровень вовлеченности, адаптируя решение анкетирования к нуждам вашего предприятия.

Данные о вознаграждении: оклад, размер бонусов и надбавок, предоставленные и предложенные материальные льготы и т. д.	Анализ вознаграждения является существенной частью стратегии по управлению талантами организации, поскольку позволяет привлекать и удерживать лучших работников на рынке предложений, пересматривать текущую стратегию и адаптировать общую корзину материальных льгот к потребностям работников на индивидуальном уровне в рамках установленного предприятием бюджета. Сравнительная оценка зарплат дает предприятию представление о конкурентоспособности вознаграждения на рынке и позволяет принимать продуманные решения о необходимости изменений. Такие данные также дают возможность оценить справедливость вознаграждения, особенно сейчас, когда вступила в силу директива, предусматривающая при помощи механизмов прозрачности и выполнения оплаты труда закрепить практику получения мужчинами и женщинами равной оплаты труда за равный или одинаково ценный труд.[1]

Накопление данных само по себе не разрешит все вопросы, связанные с работниками, это не волшебная палочка, которая быстро выполнит желание. Однако качественный анализ данных может предоставить специалистам по HR и руководителям предприятий основанные на фактах данные, которые помогут в разработке новых стратегий или пересмотре имеющихся. Это особенно важно на пути к реализации целей предприятия, формируя имидж работодателя как среди работников, так и на уровне рынка. Компания PwC разработала практику улучшения работы персонала и организаций со специалистами, которые помогут выявить и реализовать потенциал рабочей силы вашего предприятия. Предлагаем связаться с нами, чтобы определить, чем мы можем вам помочь.

[1] https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency/