



NATAŠA CENTA,
strokovnjakinja za digitalizacijo kadrovskih
procesov, produktna vodja v podjetju Četrta
pot, d. o. o., Kranj

OPTIMIZIRAJMO DELOVNE PROCESSE

Kadrovska služba in vodilni v podjetjih se srečujejo z množico podatkov in informacij, ki se včasih preprosto izgubijo in jih ne morejo vključiti v razvoj podjetja. Včasih so informacije razdrobljene, hranijo se v različnih oddelkih in jih ni mogoče med seboj tako povezovati, da bi nam pomagale sprejeti pravilne odločitve za spremembe. HR analitika, ki je podprta s sodobnimi informacijskimi tehnologijami, nam pomaga podatke o zaposlenih in rezultatih dela zbirati, shranjevati, povezovati in analizirati na isti platformi. Tako lahko postavimo prave ljudi na prava mesta ter s tem optimiziramo delovne procese in učinkovitost podjetja.

Analitika delovne sile, analitika ljudi oziroma talentov, imenujemo postopek zbiranja in pregledovanja, razčlenitve, urejanja, obdelave in primerjave podatkov o človeških virih. To je hkrati analitika podatkov o zaposlenih, ki so odšli iz delovne organizacije, vzrokih za njihov odhod, trenutno zaposlenih in hkrati analiza podatkov o razmerah in potrebah v delovni organizaciji. HR analiza zajema tudi specifične podatke o delovnih mestih, ocenah tveganja, zahtevanih veščinah in kompetencah za posamezno delovno mesto. Z dobro HR analitiko vseh podatkov lahko močno izboljšamo delovno uspešnost organizacije.

HR analitika predvideva kadrovske potrebe, išče najboljše talente, zmanjšuje nevarnosti in tveganja, povečuje zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšuje dejavnike, zaradi katerih so v preteklosti mnogi zapustili podjetje.

V podjetju je zbranih in shranjenih veliko podatkov o delovnih mestih, zaposlenih in nekdanjih zaposlenih. Ti podatki so običajno razdrobljeni v različnih oblikah in na različnih nosilcih (tabele v Excelu, papirnati zapisi v mapah), hkrati se hranijo v različnih oddelkih podjetja (v kadrovski službi, pri varnostnem inženirju, delovodji). Podatki o nekdanjih zaposlenih pa se pogosto preprosto izbri-

šejo, ne da bi naredili analizo, koliko je bil določen kader vreden in kakšni so vzorci oziroma trendi, zakaj so nekateri odšli iz podjetja.

Sodobne IT za izvedbo HR analize najprej omogočajo zbiranje in urejanje vseh željenih podatkov na enem mestu. Tako so podatki vedno dosegljivi in ob dobri analizi lahko koristijo pri racionalnih (smotrnih) in objektivnih odločitvah, ki so pomembne za uspešno prihodnost podjetja. HR analitika omogoča prepoznavanje potrebe po ustreznih talentih za učinkovito delovanje podjetja. Na temelju te analize IT rešitev ponudi izbor najprimernejših talentov, ki jih že imate v podjetju. Tako jih lahko prerazporedite na ustreznejše delovno mesto, kjer bodo v polnosti izkoriščeni glede na kompetence, ki jih imajo. Če v podjetju nimate ustreznega kadra oziroma ga ne morete pogrešiti na delovnem mestu, kjer je zdaj, oziroma ne najdete ustrezne notranje zamenjave, je že pripravljen vzorec razpisa za novo delovno mesto. HR analitika predloži celoten postopek razpisa, izbire pravega kandidata, vključitev v delovno organizacijo in celoten postopek vpeljevanja v samostojno delo. Nič ni prepuščeno trenutnemu razpoloženju in nekompetentnim ljudem. Zelo natančno lahko predvidite stroške, ki jih boste imeli z zaposlitvijo

novega delavca, dokler zaposleni ne doseže polne produktivnosti. S HR analitiko lahko z veliko verjetnostjo predvidite, kateri od zaposlenih bo najverjetneje v kratkem času zapustil kolektiv.

S pomočjo dobre HR analitike zelo hitro ugotovimo, kdaj se določen kader splača poiskati znotraj delovne organizacije, kdaj ga je vredno najeti v za to specializiranem podjetju in kdaj ga je dobro zaposliti.

Primeri v kadrovski analitiki Fluktuacija

Odhod dobrega talenta je lahko za podjetje zelo stresen dogodek. Dobre talente je zelo težko dobiti, zato vsako podjetje želi zadržati dobre delavce. Ko se zgodi odhod katerega koli delavca, je nujno treba narediti analizo podatkov o njem, njegovem odnosu do dela, nadrejenih in sodelavcev. Ko pri različnih delavcih primerjamo podatke o delu in odhodu, verjetno najdemo kakšen skupen razlog oziroma trend, zakaj so odšli. Primerjava teh podatkov s podatki o zaposlenih nam pomaga predvideti, kateri delavci bodo verjetno še želeli oditi. HR analitika vodilne v podjetju opozori na stopnjo še sprejemljive fluktuacije oziroma nevarnost prevelikih stroškov, ki jih ta povzroča. S pravočasno reakcijo in odpravo negativnih razlogov lahko zadržimo dobre

talente. S HR analitiko lahko ugotavljamo delovno kulturo v podjetju.

Zaposlovanje

Podjetje išče talente, ki imajo poleg ustrezne izobrazbe in zadostnih veščin tudi osebnostne lastnosti, ki se ujemajo z delovno kulturo v organizaciji. HR analitika iz zbranih podatkov s pomočjo za to prilagojenih vprašalnikov izpostavi najustreznejše kadre.

Samo zbiranje in prebiranje stotin življenjepisov nam lahko prikaže nerealen osebno podoben mnogih kandidatov. V življenjepisih so lahko stvari rahlo prirejane. Prebiranje dokumentacije nam vzame veliko časa in zahteva izredno pozornost, da česa bistvenega ne spregledamo oziroma nas kakšni zavajajoči podatki ne speljejo k napačni odločitvi. Posebej za ocenjevanje osebnostnih lastnosti in veščin prilagojeni psihometrični testi, ki se jih kandidati udeležijo, nezmotljivo pokažejo pravo podobo talenta. Tako zbrane podatke nato vnesemo v tehnološko sodobno IT rešitev in aplikacija sama izpostavi najustreznejše kandidate. Z dobro tehnologijo HR analitike se izognemo pristranskostim pri izbiri. Dobili boste najboljše talente za vašo delovna mesta.

Premestitve delavcev znotraj delovne organizacije

Z dobro HR analitiko lahko spremljate razvoj posameznih kadrov, njihovo rast ali slabljenje. Kateri od delavcev se z vključitvijo v podjetje, dodatnim izobraževanjem in aktivnim pristopom k izboljšanju delovnega procesa hitro razvije, da lahko sprejme zahtevnejše naloge? Nasprotno pa lahko kdo zaradi osebnostnega nazadovanja ali negativnih vplivov delovnega ali zunanjega okolja tako nazaduje, da ga je treba čim prej premestiti na drugo delovno mesto ali celo razmisljati o odpustu iz podjetja. V številnih podjetjih je to tako zapleten postopek, da se ga vodilni preprosto ne upajo lotiti. Pri tem je v neizmerno pomoč sodobna HR analitika. Sprotno spremljanje delavcev na letnih pogovorih in beleženje vplivov na kulturo v podjetju, spremljanje rezultatov dela vam omogočajo rešitev neprijetnih situacij. Ob tem so vam v veliko

pomoč že prej omenjeni psihometrični testi, ki bi jih zaposleni morali opravljati vsaj enkrat v petletnem obdobju. Takšno testiranje je za zaposlene močna stimulacija, da ustvarjajo prijazno delovno kulturo in se trudijo za čim boljše rezultate. Takšno testiranje tudi delavcem pomaga k samoopazovanju in samospoznanju. Ob objektivnih rezultatih testa se nihče ne more sklicevati na pristranskost nadrejenih in zavist sodelavcev.

HR analiza delovnega mesta

HR analiza delovnega mesta z opisom zahtevanih znanj in veščin vam omogoča, da se izognete nepotrebni varnostni tveganjem. Zaposlenega na delovnem mestu HR analiza v njegovi personalni mapi opozori na varnostna tveganja, predpisano opremo in zaščitna sredstva. Za opisano delovno mesto poišče najustreznejše kadre, ki jih že imate v delovni organizaciji, ali med kandidati, ki se prijavijo na razpis za prosto delovno mesto. Pomaga izbrati tistega, ki je najustreznejši. Ko je neko delovno mesto zasedeno, vas HR analitika opomni, kdaj morate delavca poslati na zdravniški pregled, dodatno izobraževanje in podaljšanje certifikatov, ki so potrebni za opravljanje dela.

Absentizem

HR analitika zajema tudi merjenje in obdelavo odsotnosti. Upoštevati je treba celodnevne odsotnosti zaradi zdravstvenih razlogov in kratkotrajne odsotnosti zaradi zamud, izhodov, motenja sodelavcev, nedela na delovnem mestu ali slabo opravljenega dela zaradi premajhne zavezitosti ali nesposobnosti. Teh dejavnikov se običajno brez sodobnih HR analiz ne meri, a močno vplivajo na delovno kulturo in uspešnost podjetja.

Prezentizem

Nekateri delavci so prisotni na delovnem mestu kljub slabemu počutju in boleznim. Raziskave kažejo, da ima prezentizem dolgoročno do 50 % več vpliva na izgubo produktivnosti kot absentizem. Vpliva na storilnost, učinkovitost, kakovost opravljenega dela in poveča tveganje za poškodbe. Posledica prezentizma je izgorelost, ki vodi v daljše odsotnosti z dela.

HR analitika opozori na primere prezentizma in pomaga vodjem podjetja preprečiti veliko škodo, ki bi zaradi tega nastala.

PREDNOSTI HR ANALITIKE

Iz zapisanega lahko spoznamo številne prednosti, ki jih HR analitika prinaša. Na kratko povzemimo in izpostavimo, čemu se lahko z uporabo HR analitike izognemo in kaj lahko pričakujemo.

- Prihodnost podjetja je utemeljena na podatkih, ne na intuiciji in ugibanjih;
- izboljšamo lahko delovno kulturo in klimo, kar poveča pripadnost podjetju in s tem manjša fluktuacijo;
- zavezitost zaposlenih se poveča, s tem se izboljšuje sodelovanje s sodelavci in uporabniki produktov;
- zaposlovanje je mogoče bolj prilagoditi dejanskim potrebam;
- na podlagi statistično podprtih raziskav lahko uvidimo, da številna podjetja, ki uporabljajo tehnološko napredno HR analitiko, močno izboljšajo svojo uspešnost.

TEŽAVE HR ANALITIKE

Sistematsko zbiranje ustreznih podatkov in HR analitika sta v številnih podjetjih še zelo oddaljena.

- Primanjkuje jim zavedanja o uporabnosti sistematičnega zbiranja podatkov, njihove analize in uporabe v delovnih procesih;
- pomanjkanje ustreznega kadra znotraj podjetja, ki bi uvedla HR analitiko, mnoge odvrne od začetka tega procesa;
- tudi HR analitika nekaj stane, zato je pri mnogih vodilnih pomislek o učinku vloženega denarja. Vložek se jim ne zdi upravičen;
- nepovezanost različnih oddelkov v podjetjih oteži zbiranje in primerjavo podatkov;
- podjetja večinoma še nimajo ustrezne programske opreme za zbiranje, analiziranje, ovrednotenje in sporočanje podatkov, da bi jih lahko učinkovito uporabili;
- v številnih podjetjih imajo tudi druge pomisleke, da bi zbirali podatke in jih uporabili za odločanje. Zlasti nekateri vodilni se bojijo, da bodo morali svoj položaj braniti in zagovarjati.