

Руководители считают HR-отчеты неинформативными

Как визуализировать данные, чтобы заставить цифры «говорить»

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

- › зачем использовать графики, чтобы выявить тренды, и как показать соотношение между данными с помощью столбиковых диаграмм;
- › зачем менять абсолютные значения шкал на проценты и какой метод визуализации помогает оценить показатели в порядке возрастания;
- › как сравнить отдельные части целого посредством гистограммы с накоплением и что такое «ящик с усами».



HR-отчет нужен управленцу, чтобы принимать бизнес-решения. Поэтому информация в нем должна быть емкой и доступной, а не напоминать «стены цифр». Мы поможем вам посмотреть на отчет глазами руководителя. Посоветуем, какой вариант визуализации выбрать и как правильно оформить, чтобы превратить скучный аналитический доклад в увлекательную историю.

Используйте графики, чтобы проанализировать динамику показателей и выявить тренды

Визуализируйте динамику с помощью линейного графика. Он позволит наглядно **отследить основные тенденции и тренды**, оценить изменения и помочь управленцам принять правильные бизнес-решения. Выделите какой-нибудь базовый период, например, год с момента основания компании, и сравните с ним показатели всех последующих периодов. Можно оценить динамику таких HR-метрик, как

Аriadна ДЕНИСОВА,
президент Ассоциации профессио-
налов в сфере мотивации персона-
ла и организаций

текущесть кадров, движение персонала, источники притока кандидатов, фонд оплаты труда и время на закрытие вакансий. Выбирайте для отчета те показатели, которые связаны со стратегическими целями компании.

Тренды могут быть восходящими, когда со временем значения растут, или, наоборот, нисходящими, когда значения уменьшаются. Пример восходящего тренда средней зарплаты — на рисунке 1 ниже. Если компанию не устраивает рост или падение показателя, задача HR-службы — скорректировать процесс. Определить, какие факторы на него влияют.

Можно нанести на один график несколько величин, показать не только среднее, но также минимальное и максимальное значения показателя. Например, на рисунке 2 ниже — график изменения премии рабочих. В этом случае руководитель сразу увидит разброс премиальных выплат в динамике. Сделает выводы, в какие периоды он был максимальным, а затем проанализирует, чем такой разброс был вызван. Только уберите яркую сетку графика, это визуальный мусор. Делайте линии светлыми или обходитесь вовсе без сетки.

Покажите соотношение между данными с помощью столбиковых диаграмм

Столбиковые диаграммы **помогут провести удобное и наглядное сравнение двух и более показателей**. Выделите данные разными цветами, лучше не слишком яркими. В Excel опция условного форматирования сделает это автоматически. Руководителю не потребуется много времени, чтобы отложить в памяти все эти показатели и принять на их основе взвешенное управленческое решение. Например, используйте столбиковые диаграммы, чтобы показать динамику чис-

РИСУНОК 1

Пример восходящего тренда заработной платы рабочих

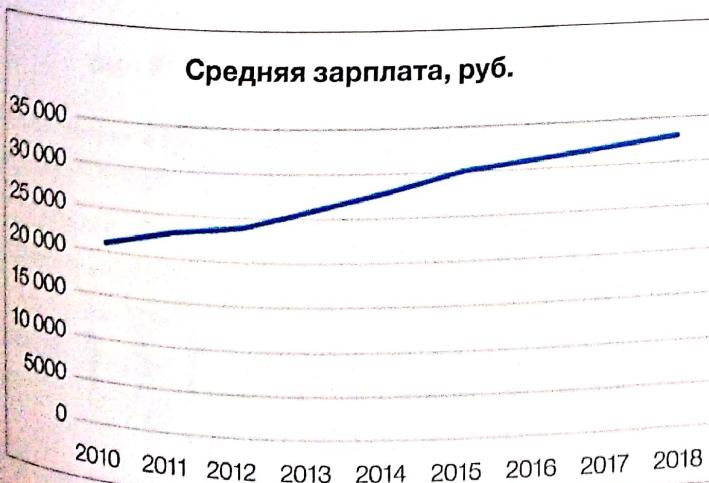
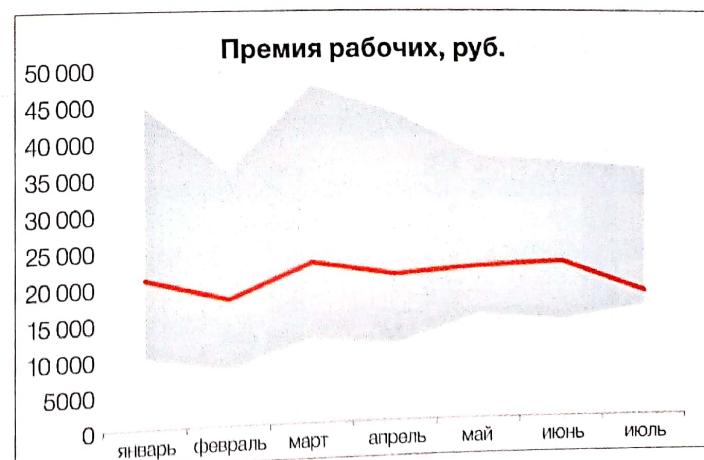


РИСУНОК 2

Премия производственных рабочих в первом полугодии 2018 года



ленности сотрудников по отдельным категориям персонала (рис. 3 ниже).

Поменяйте абсолютные значения шкалы на проценты — отобразите скорость изменений показателей

Поменяйте абсолютные значения шкалы на проценты, чтобы **сравнить скорость изменений данных в разрезах по филиалам** или подразделениям компании. Пример темпов роста производительности труда — на рисунке 4 ниже. Такая визуализация повышает шанс продать идеи руководителям бизнеса. К примеру, проиндексировать заработную плату на том предприятии холдинга, которое лидирует по уровню производительности труда.

Ранжируйте показатели по возрастанию или убыванию

Выбирайте метрики, которые точно отражают приоритеты стратегии управления персоналом. **Учитывайте специфику бизнеса и особенности HR-процессов.** Если компания стремится сократить издержки, руководителей всегда будет интересовать размер фонда оплаты труда. Например, сравните ФОТ в разрезе подразделений компаний — от производственного блока до службы управления персоналом (диаграмма на рис. 5 на с. 65).

Помните, что в диаграмме обязательно должно быть начало координат — нулевая отметка. Начинать диаграммы выше нельзя. Расположите столбцы в порядке возрастания или убывания. Это поможет руководителям подразделений легче воспринять информацию.

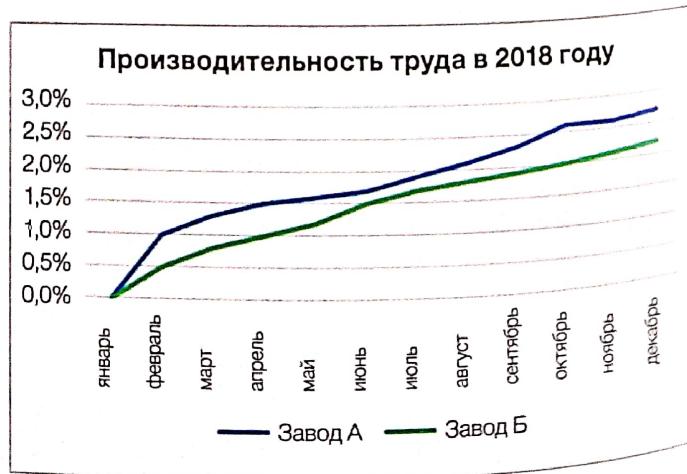
РИСУНОК 3

Динамика численности персонала в разрезе «рабочие — служащие»



РИСУНОК 4

Темпы роста производительности труда



Сравните отдельные части целого с помощью гистограммы с накоплением

Обычно используют круговую диаграмму, чтобы сравнить долю отдельных статей HR-бюджета в общей сумме расходов на персонал. Однако руководителям зачастую сложно соотнести между собой отдельные части круга. Особенно если они имеют низкую долю относительно других частей. Их сложно различить на диаграмме. **Вместо круговой диаграммы применяйте гистограммы с накоплением.** На них покажете управленцам, к примеру, соотношение категорий персонала, а также их динамику во времени (гистограмма на рис. 6 ниже).

Сделайте анализ распределения данных с помощью «ящика с усами»

«Ящик с усами» — это диаграмма, которая в удобной для управленца форме показывает медиану, нижний и верхний квартили, минимальное и максимальное значения выборки. «Ящик с усами» встроен в последние версии Excel. Несколько таких «ящиков» рядом друг с другом позволяют сравнить одно распределение с другим. Расстояния между различными частями «ящика» помогают определить степень распространения (дисперсии) и асимметрии в данных и выявить выбросы.

Границами «ящика» служат первый и третий квартили — 25-й и 75-й процентили соответственно. Линия в середине «ящика» — медиана (50-й процентиль). Горизонтальные черточки на конце «усов» — максимальное и минимальное значения. Представьте руководителям график распределения заработной платы сотрудников мужского и женско-

Рисунок 5
Диаграмма расхода ФОТ в разрезе ЦФО в 2018 году

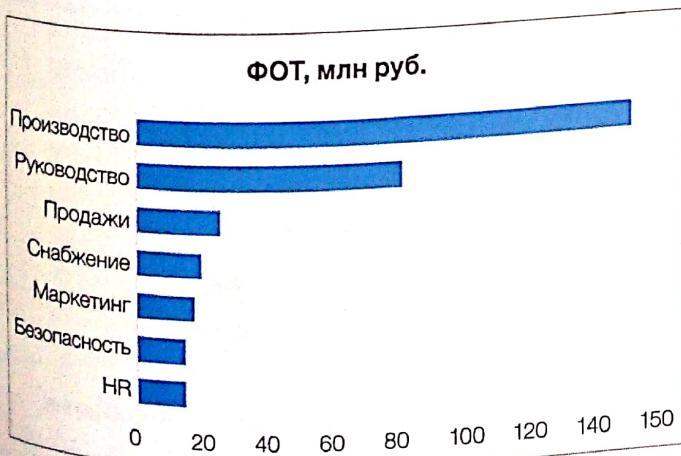
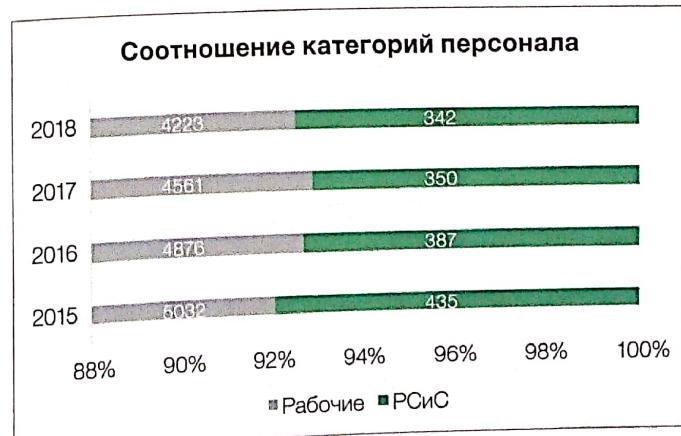


РИСУНОК 6
Гистограмма соотношений категорий персонала в 2015—2018 годах



го пола в разрезе отдельных грейдов должностей. Данные по мужчинам выделите синим цветом, по женщинам — зеленым (рис. 7 на с. 67).

Если управленец проанализирует график, то сделает вывод: существует гендерное неравенство в размере зарплат. Уровень вознаграждения мужчин на аналогичных грейдах выше. На первом и четвертом грейдах разброс в зарплатах сотрудниц больше, чем у их коллег мужского пола.

Придерживайтесь правил визуального оформления графиков

Неграмотное использование даже простых графиков может испортить впечатление о вашей работе и о вас как об HR-эксперте. Чтобы этого не случилось, **придерживайтесь основных правил визуализации данных**. Делайте размер текста читабельным, скрывайте линии сетки и не слишком насыщайте графики цветами. Подробнее о правилах — в таблице ниже.

Объединяйте графики на дашборде, если он позволяет отслеживать показатели

Отдельные графики удобно объединять в единые панели управления, или дашборды, чтобы подать весь объем чис-

ТАБЛИЦА

Правила визуального оформления графиков

Элемент графика	Правила
Текст	Сформируйте описательный заголовок из 6 слов в левом верхнем углу с выравниванием по левому краю Определите подзаголовок и (или) примечания Сделайте размер текста читабельным Оформите горизонтальное расположение текста Применяйте данные с ярлыками умеренно Вместо легендры обозначьте наименования категорий на графике
Выравнивание	Соблюдайте пропорции Выравнивайте данные Делайте расстояния между осями равноудаленными Рисуйте двухмерные графики Используйте минимум украшательств
Цвет	Осознанно выбирайте цвета Применяйте цвет, чтобы выделить основные закономерности Обратите внимание, понятен ли цвет при распечатке в черно-белом варианте Посмотрите, понятен ли цвет для людей с проблемами с цветовосприятием (избегайте красного и зеленого) Проверьте, достаточно ли текст контрастирует с фоном
Линии	Скрывайте линии сетки Не ставьте график в рамку Не делайте ненужных отметок на осях Проследите, чтобы на графике была одна горизонтальная и одна вертикальная ось
Общие комментарии	Используйте график, чтобы подчеркнуть значимые результаты или выводы Обратите внимание, соответствует ли тип графика данным Внесите данные для сравнения контекста Проанализируйте, работают ли отдельные элементы диаграммы вместе для усиления основного сообщения Избегайте 3D-, круговых и кольцевых диаграмм

ловой информации. Они позволяют мониторить текущий уровень показателей и при необходимости корректировать рабочие процессы. Дашборды проще всего создавать в Excel и Power BI.

В мировой практике принято выделять три типа дашбордов: стратегические, оперативные и тактические. Такую классификацию можно встретить, например, у известного эксперта по визуализации информации Стивена Фью.

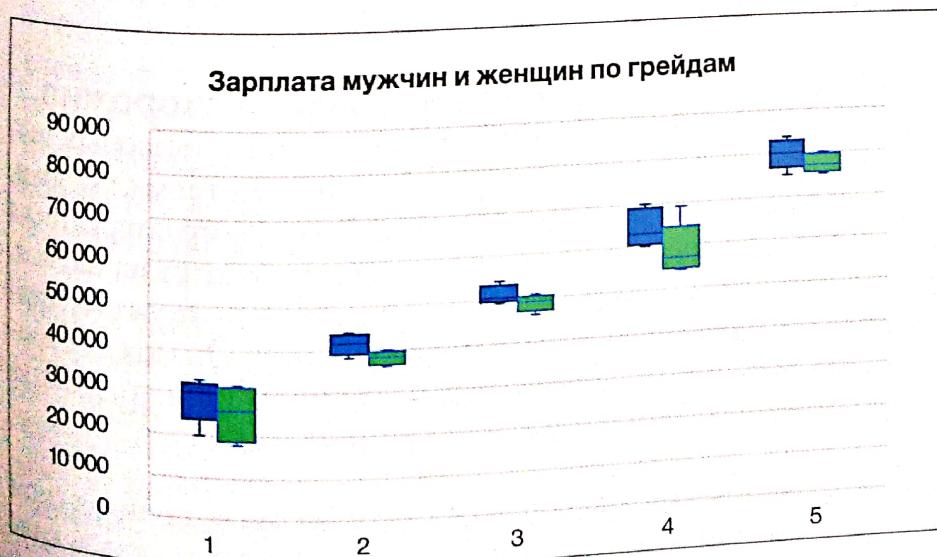
Стратегический дашборд используют, когда необходимо обеспечить поддержку стратегии, которую собирается реализовать руководство компании. Он содержит показатели, которые измеряют, на каком уровне выполняются стратегические цели организации. Например, такие как EBITDA, вовлеченность персонала, удовлетворенность внутренних клиентов. Панель управления обновляют, как правило, ежеквартально.

Тактический дашборд измеряет прогресс в том, как компания реализует ключевые инициативы и проекты. Например, в автоматизации кадрового учета или внедрении новой системы оплаты труда. Показывает, как сотрудники фактически выполняют показатели по сравнению с планом или бюджетом. Панель управления обычно обновляют ежемесячно.

Оперативный дашборд демонстрирует, насколько эффективны отдельные бизнес-процессы. Например, такие как выполнение плана подбора, сокращение расходов, текучесть персонала. Дашборд, как правило, создают в разрезе отдельных подразделений. Панель управления обновляют еженедельно. ◉

Рисунок 7

Диаграмма распределения зарплат мужчин и женщин по грейдам



Важные выводы

1

Выберите линейные графики, чтобы проанализировать динамику показателей. Используйте столбиковые диаграммы, чтобы сравнить две и более метрики.

2

Поменяйте абсолютные значения шкалы на проценты, чтобы сравнить скорость изменения данных по подразделениям.

3

Сравните отдельные части целого с помощью гистограммы. Проанализируйте, как распределяются показатели, с помощью «ящика с усами».