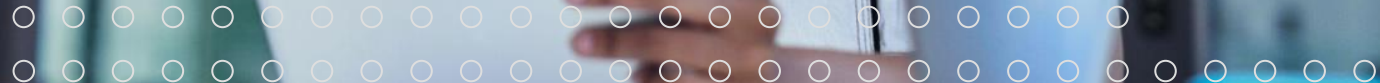


Entwicklung von personalisierten Mitarbeiterbindungs- programmen

Wie 'Prescriptive Analytics' helfen kann Talente zu halten

Linda Vos
Silja Haffter

Swiss HR Analytics, 29. September 2022





Inhalt

Relevanz

1

Modell-
entwicklung
& Resultate

2

Unsere
'Lessons
learned'

3

Die 'great resignation wave' erhöht das Risiko, dass entscheidende Fähigkeiten zur Umsetzung der Unternehmungsstrategie fehlen

Passende Talente zu finden, ist schwierig

Unternehmen haben Mühe, Schlüsselpositionen zu besetzen



Die Zahl **unbesetzter Stellen** ist so hoch wie noch nie



Beschränkungen für die **Zuwanderung von Fachkräften** erhöhen den Druck zusätzlich

Führungskräfte denken über die 'ideale Fluktuation' nach

Die meisten HR Führungskräfte streben eine Mitarbeiterfluktuation von **1-10%** an

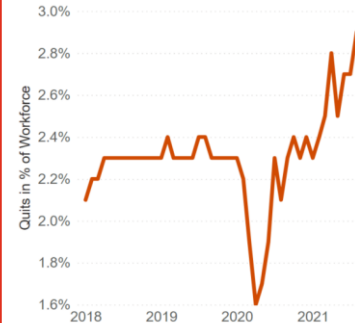


Doch schon vor der Pandemie lag diese bei ungefähr

10.9%

Seit der Pandemie steigen die Mitarbeiterfluktuationsraten an

Nach initialer Abschwächung **steigt** die Mitarbeiterfluktuation schon während der Pandemie **dramatisch** an



Quelle: U.S. Bureau of Labor Statistics

Mitarbeitende sind bereit für einen Wechsel

Durchschnittlich

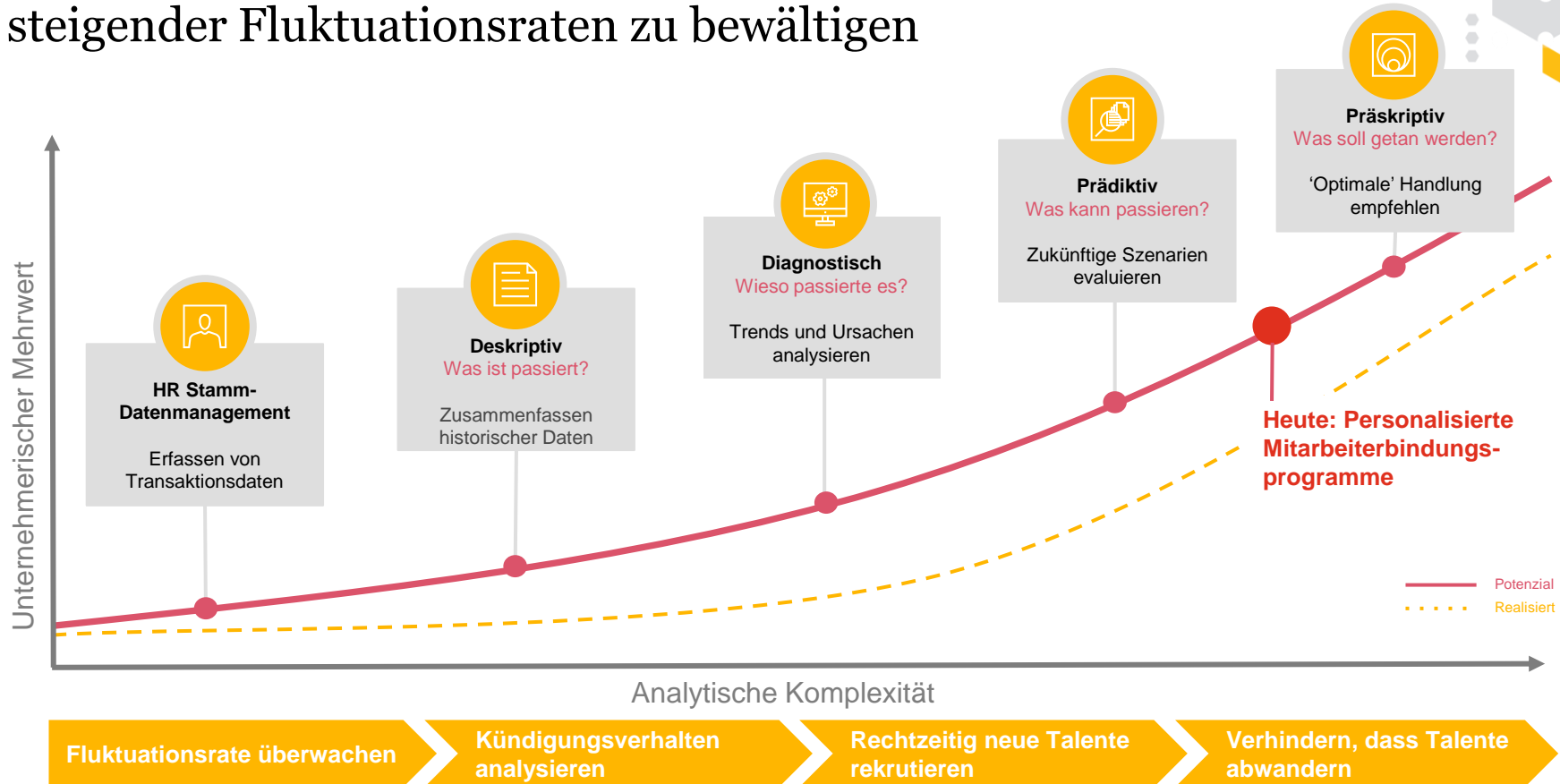
38%

europäischer Angestellter suchen **eine neue Stelle** in den nächsten 12 Monaten



Die Pandemie veranlasste Angestellte, den **Sinn ihrer Arbeit** zu überdenken

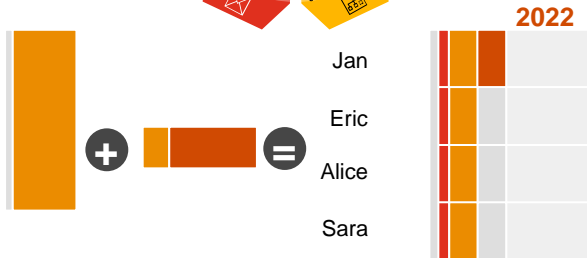
People Analytics kann helfen, die geschäftlichen Herausforderungen steigender Fluktuationsraten zu bewältigen



Modellentwicklung: Wie lassen sich prädiktive oder sogar präskriptive Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung gewinnen?



1. Daten anreichern und Qualität evaluieren
2. Muster und Trends im historischen Kündigungsverhalten analysieren



Analyse historischer Trends

Beispielerggebnis

Flight Risk depending on Age and Length of Service

Years of Service Age	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	Total
0	25%	24%	26%	20%	18%	16%	19%	13%	12%	23%	18%	12%	20%	13%	18%
1	25%	28%	24%	18%	23%	18%	19%	21%	23%	15%	19%	21%	15%	33%	21%
2	50%	19%	25%	21%	22%	18%	18%	15%	12%	11%	13%	14%	21%	18%	18%
3	100%	38%	20%	16%	18%	17%	15%	21%	19%	22%	19%	26%	17%	11%	19%
4		0%	21%	15%	12%	13%	13%	15%	15%	15%	17%	18%	18%	6%	14%
5			0%	12%	15%	17%	16%	12%	17%	10%	14%	10%	10%	24%	14%
6			17%	13%	15%	15%	12%	13%	10%	9%	17%	11%	2%	12%	12%
7		0%	0%	5%	9%	15%	12%	11%	10%	15%	16%	15%	12%		11%
8			0%	13%	9%	14%	4%	15%	16%	6%	10%	12%	15%	4%	11%
9			0%	0%	16%	8%	14%	14%	6%	10%	17%	7%	10%	11%	11%
10				50%	7%	10%	15%	11%	10%	16%	11%	12%	9%	21%	12%
11				0%	22%	4%	2%	14%	9%	13%	4%	9%	13%	19%	10%
12				0%	0%	7%	12%	13%	7%	10%	9%	12%	3%	10%	9%
13					0%	0%	7%	4%	2%	7%	20%	14%	5%	10%	8%
14					0%	10%	8%	8%	9%	2%	9%	8%	3%	19%	8%
15						0%	0%	15%	14%	10%	9%	4%	3%	14%	9%
16						0%	0%	10%	7%	5%	3%	14%	4%	4%	6%
17							100%	50%	13%	11%	11%	9%	11%	15%	12%
18								0%	13%	6%	8%	0%	10%	17%	10%
19								0%	0%	0%	3%	4%	4%	15%	5%
20									0%	20%	16%	4%	5%	9%	11%
Total	33%	25%	23%	18%	17%	15%	15%	15%	14%	13%	14%	14%	12%	15%	15%

Zwei-dimensionale Resultate (Korrelationen) zur

- Erkennung von **Mustern im Kündigungverhalten**
- Validierung/Falsifizierung von **existierenden Thesen** zur Mitarbeiterbindung

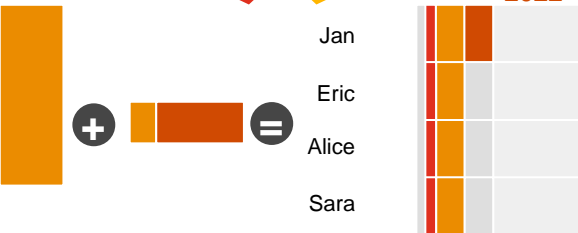


Modellentwicklung: lassen sich prädiktive oder sogar präskriptive Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung gewinnen?



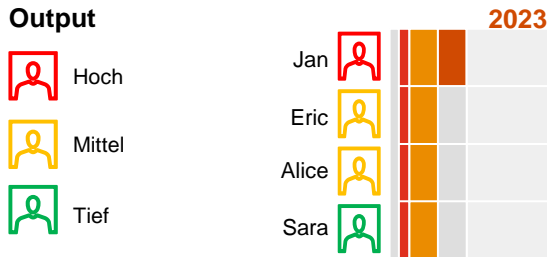
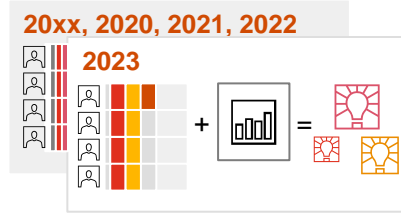
Input & Analyse historischer Trends

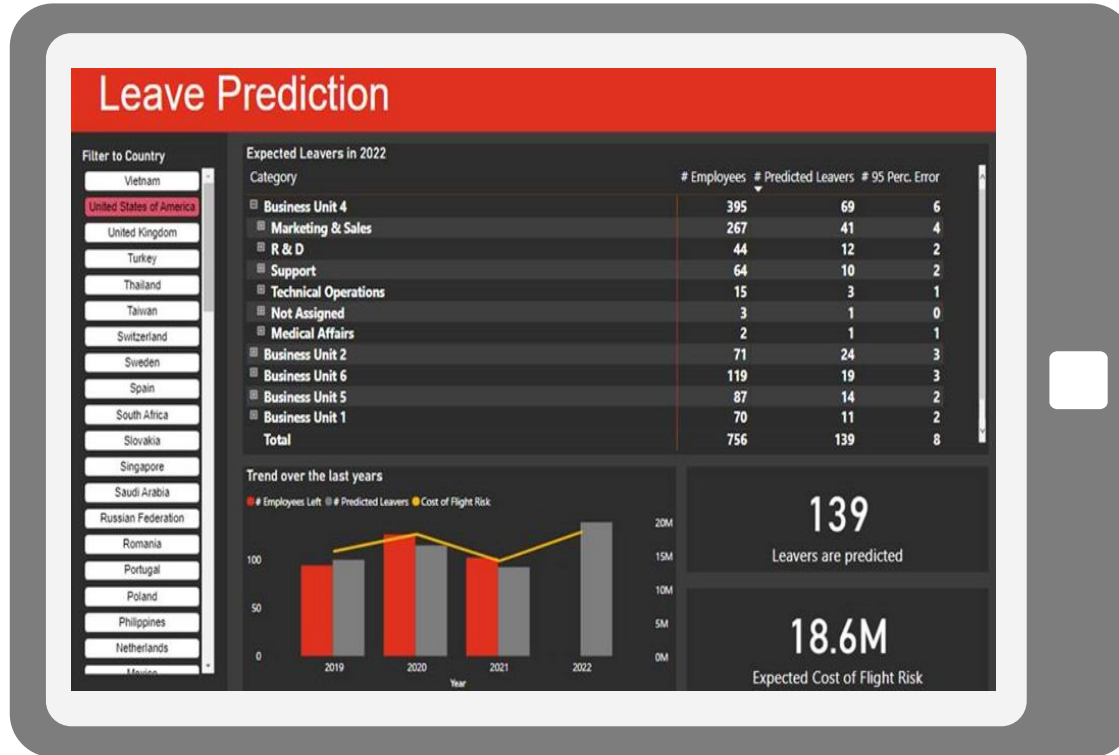
1. Daten anreichern und Qualität evaluieren
2. Muster und Trends im historischen Kündigungsverhalten analysieren



Prädiktive Modellierung

1. Historische Trends nutzen, um individuelles Kündigungsrisiko in 1 Jahr vorzusagen
2. Annahmen aufgrund der Einschätzung von Experten anpassen ('Wir haben das in der Vergangenheit gesehen, aber...')





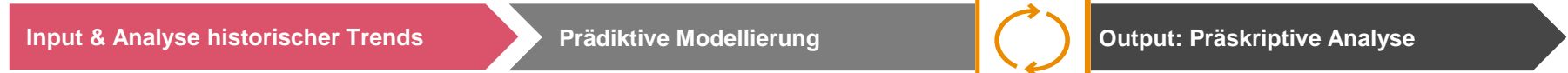
Eine **datengetriebene Prognose** mit

- Vorhersage der zu erwartenden Abgänge im kommenden Jahr
- Filtern nach Stellenprofil, Geschäftsbereich und Standort

erlaubt die **richtigen** Mitarbeitenden **rechtzeitig zu rekrutieren**.

Diese Prognose kann mit den **Auswirkungen auf Kosten** verknüpft werden

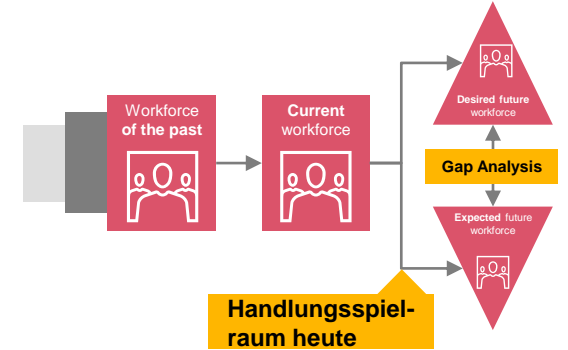
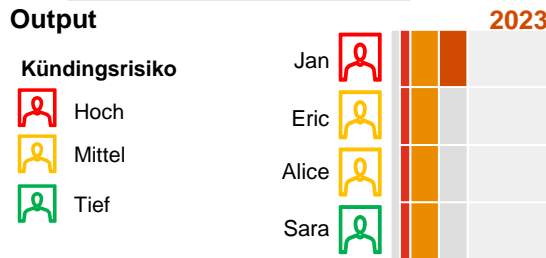
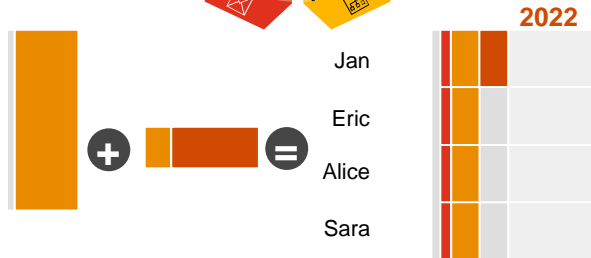
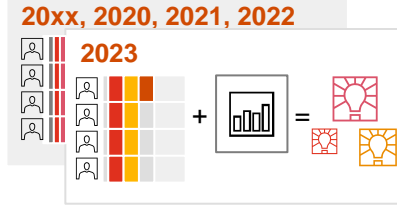
Modellentwicklung: Wie lassen sich prädiktive oder sogar präskriptive Erkenntnisse zur Mitarbeiterbindung gewinnen?



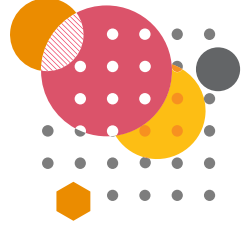
1. Daten anreichern und Qualität evaluieren
2. Muster und Trends im historischen Kündungsverhalten analysieren

1. Historische Trends nutzen, um individuelles Kündungsrisiko in 1 Jahr vorzusagen
2. Annahmen aufgrund der Einschätzung von Experten anpassen ('Wir haben das in der Vergangenheit gesehen, aber...')

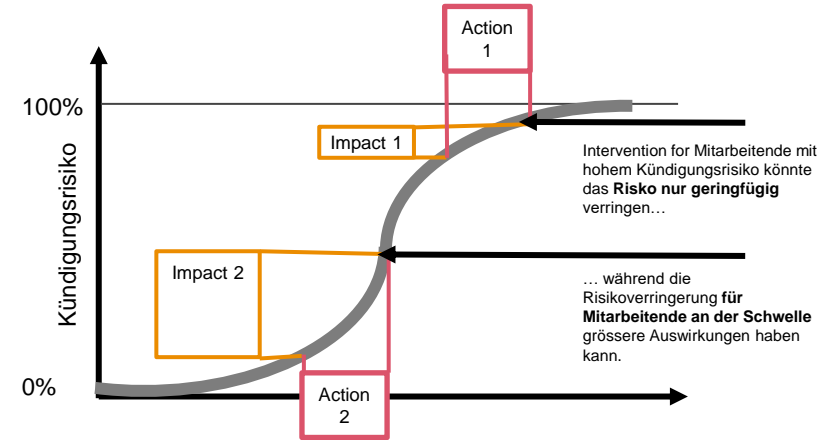
1. Vergleich des prognostizierten Personalbestands mit der gewünschten Belegschaft
2. **Interventionen definieren**, um die Lücke zu füllen
3. Übersetzen der Interventionen in angepasste Annahmen
4. **Szenario ausführen** and beginne wieder mit dem ersten Schritt



Business Resultate: ein massgeschneidertes, personalisiertes Handlungsempfehlungssystem, um Mitarbeiterbindung zu erhöhen



		Kündigungsrisiko	Handlungsempfehlung
Geschäftsbereich 1	Mitarbeiter ID 1	Tief	Keine
	ID 2	Tief	Keine
	ID 3	Mittel	Gehalt überprüfen
	ID 4	Tief	Keine
...	
Geschäftsbereich 2	ID 5	Hoch	Gehalt überprüfen
	ID 6	Hoch	Klarere Ziele ausarbeiten
	ID 7	Mittel	Karrieremöglichkeiten diskutieren
	ID 8	Hoch	Gehalt überprüfen
...	



Wer ist die Zielgruppe von Interventionen?

- Wer ist der **Endnutzer**?
- **Auf welchem Niveau** sollen Empfehlungen gemacht werden? Wie verhindern wir **'Diskriminierung'** von Personengruppen?

- Mitarbeitende mit **hohem Risiko** (>90%)?
- Was ist der **'Return on Investment'**?
- Sollen **geschäftskritische Mitarbeitende** priorisiert werden? ('Strategic Workforce Planning')

Business Resultate: massgeschneiderte Handlungsempfehlungen auf 'Persona'-Ebene, um Mitarbeiterbindung zu erhöhen



Persona Lara

Stellvertretend für	150 AbgängerInnen
Job Kategorie	Verkauf
Alter	31
Compa-Ratio	1.2
Andere Attribute	...



Lara
(verliess Firma)

Charakteristika

Jung und sehr gut bezahlt, aber vielleicht ein bisschen zu ehrgeizig. Sie fand nicht die Anerkennung und die Möglichkeiten, die sie sich wünschte.



Finn
(verliess Firma)

Charakteristika

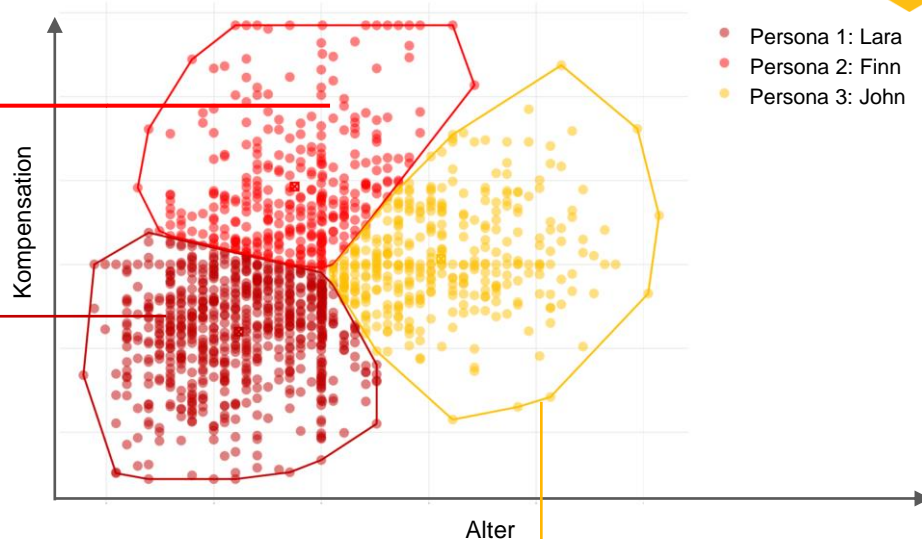
Jung und unterdurchschnittlich bezahlt. Er erkannte schnell sein schlecht ausgehandeltes Anfangsgehalt und verließ das Unternehmen, um ein besseres Gehalt zu erhalten.



John
(Verliess Firma)

Charakteristika

Mittleres Alters und durchschnittliches Gehalt. Seit Jahren im Unternehmen tätig, aber seine Karriere stagnierte und ein Personalvermittler bot ihm eine bessere Chance.



- Persona 1: Lara
- Persona 2: Finn
- Persona 3: John

Persona Finn

Stellvertretend für	300 AbgängerInnen
Job Kategorie	R&D
Alter	27
Compa-Ratio	0.8
Andere Attribute	...

Persona John

Stellvertretend für	130 AbgängerInnen
Job Kategorie	Tech. Operations
Alter	43
Compa-Ratio	1.0
Andere Attribute	...

Handlungsempfehlungen auf Persona-Ebene

- **Persona Lara:** Teilnahme an einem 'Leadership'-Kurs anbieten, um Anerkennung zu zeigen
- **Persona Finn:** überdurchschnittliche Gehaltserhöhung anbieten, um Leistung im Einklang mit Kollegen zu reflektieren
- **Persona John:** keine Maßnahmen - Mitten einer digitalen Transformation sind Personas wie John nicht 'geschäftskritisch'

‘Lessons learned’ von PwCs eigener Reise



Philipp Heller

Head of Reward & People Analytics, PwC Schweiz

philipp.heller@pwc.ch

+41 58 792 23 97



Stakeholder-Management ist entscheidend.

Binde sowohl Entscheidungsträger als auch HR-Leitungsteams ein – um Akzeptanz für **Umsetzung der Erkenntnisse** und **Implementierung in die HR-Prozesse** zu erzielen.



Gehe über das Offensichtliche hinaus.

Neben den gängigen Thesen zur Mitarbeiterbindung sollten **Hypothesen von Pilotgruppen** Platz in der Analyse haben.

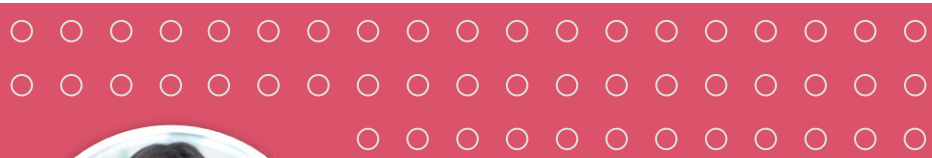
Die Sichtweise der Linie **eröffnet Perspektiven**, die über die üblichen HR Lösungsansätze hinausgehen.



Entwickle für den Betrieb.

Behalte die **Operationalisierung** im Auge, um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Erarbeite Erkenntnisse die **handlungsfähig und praktisch umsetzbar** sind, damit sie in die HR-Arbeit einfließen können.

Fragen?



Linda Vos

*People Analytics Lead,
PwC EMEA*

linda.v.vos@pwc.ch

+41 79 916 87 96



Silja Haffter

*Sr. Consultant People
Analytics, PwC Schweiz*

silja.haffter@pwc.ch

+41 79 507 89 20

