

# ***HR Analytics & Data Management***

***Gratis Cursus***

***Utrecht Business School***



***Thuisstudie / Zelfstudie***

***Kerndocent: Hans van der Spek***

**Tijdens deze cursus doet u enerzijds nieuwe kennis op over HR Analytics en leert u anderzijds hoe een goed plan van aanpak eruit dient te zien. Het doel is dat u de juiste mensen uit uw organisatie kunt overtuigen van uw plan als u nog moet/wil gaan starten hiermee, of om uw plannen die u misschien al heeft en aan het uitvoeren bent, verder uit te werken. Na afloop van de cursus bent u in staat om succesvol met hr analytics aan de slag te gaan.**

### **Onderwerpen**

- Wat is HR Analytics HR metrics, big data en hoe kan ik het gebruiken?
- Hoe kan ik HR analytics organiseren binnen mijn onderneming?
- Hoe kunt u ken- en stuurgetallen in de praktijk gebruiken en toepassen?
- Hoe kan ik mijn analyses en conclusies zo goed mogelijk visualiseren?
- Hoe kunnen rapportages overtuigend en effectief worden gepresenteerd ?

### **Opdracht**

Aan de hand van een (fictieve) energieonderneming ABBP wordt er een case/plan van aanpak beschreven inzake nieuw HR Analyticsbeleid. Na elk onderdeel volgen er bepaalde oefenvragen. Aan het einde van de cursus volgt er een integrale toets. Indien u uw antwoorden/ plan van aanpak wilt laten beoordelen door de kerndocent, dan kan dat. Veel succes !

### **Kerndocent**

Hans van der Spek. Al bijna 30 jaar actief op het snijvlak van Finance, ICT en HR. Vol enthousiasme deel ik mijn kennis en inzichten met mijn publiek, via de pers als spreker op seminars of als docent. Binnen Berenschot voer ik voornamelijk projecten uit gericht op de financiële aspecten rondom HR waaronder onder andere harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, due dillengence onderzoeken en collectieve en individuele beloningsonderzoeken. Daarnaast adviseer ik ten aanzien van vraagstukken met betrekking tot de inrichting van de HRM-afdeling of de keuze en implementatie van HRM-software.

## **Introductie ABPP Energie**

De organisatie ABPP Energie NV is een energiemaatschappij uit Assen, bestaat bijna 80 jaar en wil mee met de trends en ontwikkelingen van deze tijd. Zo wil het bijvoorbeeld aan de slag met HR Analytics. Deze behoefte komt voort uit het feit dat HR meer en betere informatie wil halen uit de beschikbare HR-data. Dit is nodig om betere beslissingen te kunnen nemen op tal van HR-vraagstukken (zoals op het gebied van verzuim). Men wil deze beter leren analyseren en hiermee scherpere stuurinformatie aanleveren aan het management.

## **Uitgangspunten/ uitdagingen van ABPP**

- Er is behoefte aan een gezamenlijk beeld bij wat HR analytics inhoudt, wat je ermee kan, hoe je het aanvielt à hiermee starten binnen het MT HR?
- Welke cijfers zijn er aanwezig in de organisatie? Wat kan er mee gedaan worden? Hoe dienen complexe data gelezen/ geïnterpreteerd te worden?
- Hoe kan de HR strategie vertaald worden naar concrete HR stuurgetallen en welke moeten er dan gebruikt worden?
- Hoe zorg je ervoor dat HR analytics geborgd wordt in de dagelijkse werkzaamheden?
- Hoe kan er meer structuur gerealiseerd worden in hr-data, bijvoorbeeld door middel van een HR-dashboard?
- Hoe dient de voortgang op de realisatie van de resultaten gemonitord te worden ?

## **Definities en begrippen**

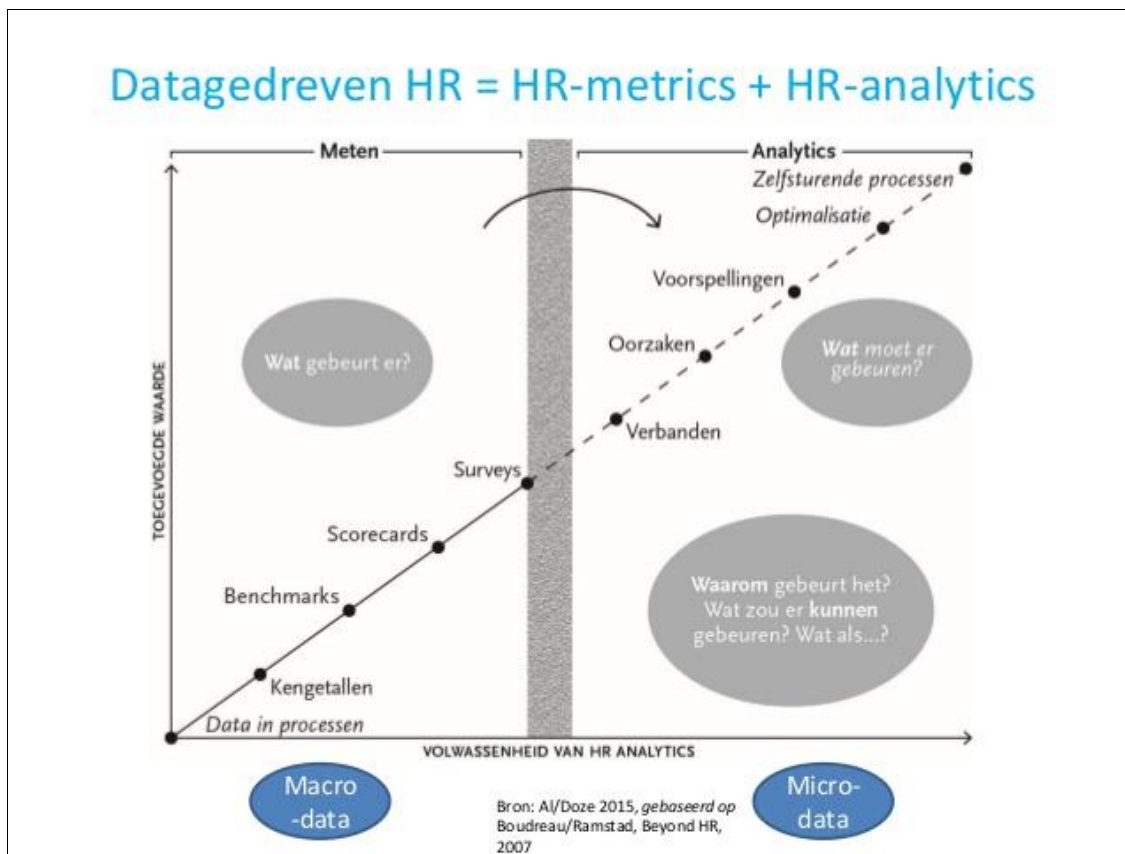
ABPP start haar traject met uitleg/ vaststelling van begrippen en definities opdat het voor alle betrokkenen helder is waar het precies over gaat en wat alles betekent. Hieronder de opsomming.

- HR Analytics: Het systematisch en data-gedreven vertalen van ontwikkelingen in personeel naar gevolgen voor de toekomst, alsmede het kwantificeren en voorspellen van de impact van 'human capital op de business.
- HR Metrics: Het systematisch in beeld brengen van recente trends en ontwikkelingen in personeel via ken- en stuurgetallen, balanced scorecards en dashboards.
- Ken- en stuurgetallen: Kengetallen worden gebruikt als instrument voor diagnose van de huidige situatie. Stuurgetallen worden gebruikt om (bij) te sturen naar de gewenste situatie.

- Datavisualisatie: Ook wel kennisvisualisatie of wetenschappelijke visualisatie genoemd, is het vakgebied, dat zich bezighoudt met het visueel weergeven van gegevens.

### Aan de slag met HR Analytics

Er volgen nu drie korte oefeningen waarbij het de bedoeling is dat u nadenkt over oplossingen voor ofwel de fictieve organisatie ABPP ofwel voor uw eigen organisatie. Onderstaand model van AI/ Doze kan u helpen bij het begrijpen en het komen tot antwoorden. Metrics en analytics zijn er in maten en soorten. Het model laat onder andere zien dat het zowel gaat om meten als om verklaren en voorspellen. En bovendien, dat het gaat om macro-data (bijvoorbeeld gemiddelde leeftijd) en micro-data (bijvoorbeeld verzuimduur op individueel niveau).



### Oefening 1 Macro analyse verzuim

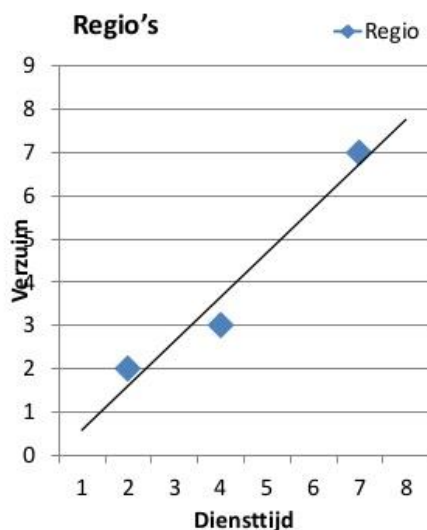
*Stel uw organisatie / ABPP heeft een probleem met een te hoog verzuim. Hoe zou u dat gaan analyseren? Op basis van gemiddelden op bijvoorbeeld locatieniveau? Of wellicht op een andere manier?*

Onderstaande figuren en tabellen brengen macro- en microdata samen in een overzicht. Hierin komt onder andere naar voren dat wanneer de gemiddelde diensttijd toeneemt in een regio, dat ook het verzuim toeneemt. Wat zegt dit nu ?

### Macro- en micro: aggregatie-bias (ecological fallacy) ?

regio		Medewerker 1	Medewerker 2	Medewerker 3	gemiddeld
Noord	diensttijd	8	7	6	7
	verzuim	6	7	8	7
Midden	diensttijd	3	2	1	2
	verzuim	1	2	3	2
Zuid	diensttijd	5	4	3	4
	verzuim	2	3	4	3
totaal	diensttijd				5
	verzuim				4

### Macro- en micro: aggregatie-bias



#### Wat zien we macro?

- Als gemiddelde diensttijd in een regio toeneemt, dan neemt ook het verzuim toe.

## Oefening 2 Macro analyse diensttijd

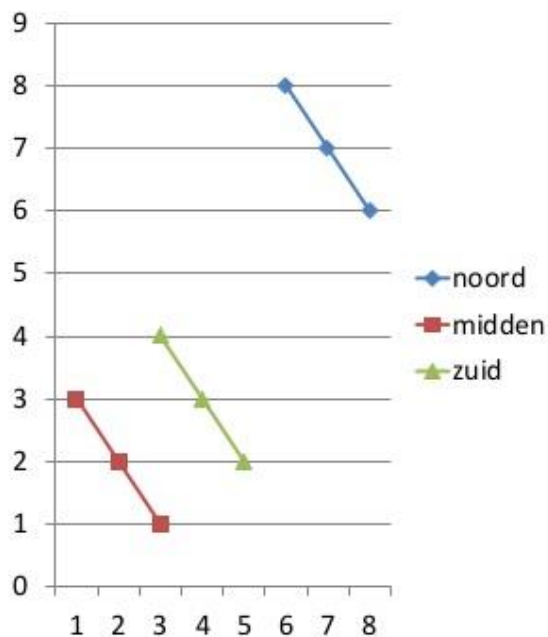
Stel dat u een verband ziet met bijvoorbeeld diensttijd. Hoe zou u in dit geval uw analyse eruit zien? En wat zou uw beleidsadvies voor uw organisatie (of voor ABPP) vervolgens zijn?

### Macro- en micro: aggregatie-bias

#### Wat zien we micro?

Als we niet uitgaan van gemiddelde cijfers per regio, maar juist kijken op het niveau van individuele medewerkers, dan kunnen er drie lijnen worden getrokken, eentje per regio.

In elk van die lijnen is zichtbaar dat een stijgende diensttijd juist gepaard gaat met een dalend verzuim!



## Oefening 3 Micro- en macro analyse

Stel u heeft niet alleen de gemiddeldes maar ook de onderliggende micro-data tot uw beschikking. Wat zou dan nu uw conclusie zijn voor ABPP en/ of uw eigen organisatie?

Verzuim en diensttijd hangen dus op een andere manier samen. Maar wellicht zijn er nog andere factoren van belang; denk aan: locatie, kwaliteit management, werkomstandigheden en belasting, leeftijd, etcetera. Pas als je de diepte in gaat op micro-niveau krijg je een zuiverder beeld.

Analytics kijkt zodoende verder dan je (macro-)neus lang is. Door op micro-niveau te kijken naar verbanden, verklaringen en door meerdere individuele aspecten in je analyse te betrekken kun je beter onderbouwde analyses en ook voorspellingen gaan maken. Dus: niet alleen gemiddelde kengetallen verzamelen en in een diagram plaatsen, maar juist de diepte in, en scherpere analyses maken.

***Quote: "A good hockey player plays where the puck is. A great hockey player plays where the puck is going to be." Wayne Gretzky***

### **Eindtoets/ eindopdracht**

Hier volgt nu de eindopdracht. Schrijf zelf een plan van aanpak op het gebied van human resource analytics voor uw organisatie. Het model van Al/ Doze (zie onder) kan hierbij deels als leidraad worden gebruikt. De omvang van het plan dient 10-12 pagina's te zijn. Voor eventuele support/ ondersteuning kunt u contact opnemen met de kerndocent. Veel succes.

#### **Eindopdracht: HR Analyses en plan van aanpak**

- 1. Maak een analyse van de voor uw organisatie relevante in- en externe ontwikkelingen waarop HR dient te anticiperen.*
- 2. Maak een analyse van de impact die verschillende HR-instrumenten hebben op de realisatie van de gestelde bedrijfsdoelen.*
- 3. Maak een analyse van de ken- en stuurgetallen die relevant zijn voor een duiding van de (gewenste) HR-acties.*
- 4. Maak een analyse van de stappen die nodig zijn om de benodigde data beschikbaar te krijgen.*
- 5. Stel, op basis van uw analyses, een plan van aanpak op inzake de implementatie van HR analytics binnen uw organisatie (inclusief communicatieplan).*

***Indien u uw antwoorden wilt laten nakijken door de kerndocent (Hans van der Spek) dan kan dit. In dat geval verzoeken we u te contacten met UBS / Utrecht Business School via telefoonnummer: 030-2270497 of via email: [contact@ubsbusiness.nl](mailto:contact@ubsbusiness.nl). Veel succes en we vernemen graag weer van u.***