

Inhoudsopgave

Voorwoord	vi
Voorwoord tweede editie	ix
Handleiding voor de lezers	xv
Deel I – Introductie	xv
Deel II – Methodiek	xvi
Deel III – Implementatie	xvii
Leeswijzer	xvii
DEEL I - INTRODUCTIE	1
1 HR-analytics en wat we eronder verstaan	3
1.1 Goede besluiten nemen is vooruit zien	3
1.2 De toegenomen aandacht voor HR-analytics	5
1.3 HR-analytics: wat verstaan we eronder?	5
1.4 Gedrag voorspellen in een stroomversnelling	7
1.5 Van traditionele data tot big data	8
1.6 Een nieuwe ontwikkelingsfase van HR	11
1.7 Wat willen organisaties met HR-analytics?	12
1.8 Hoe gebruikt HR data en informatie tot op heden?	13
1.9 De potentie van HR-analytics voor HR	15
1.10 Urgente HR-thema's om aan te pakken	17
2 Waarom zou HR gebruikmaken van HR-analytics?	19
2.1 Ambitieuze organisaties stellen hoge eisen	19
2.2 Vijf belangrijke voordelen van HR-analytics	20
2.3 Behoefte aan evidence based HR-beleid	21
2.4 Betrouwbare kennis op basis van feiten	22
2.5 Subjectiviteit in beslissingen reduceren	24
2.6 De homo economicus bestaat niet	25
2.7 Datagedreven besluitvorming in plaats van irrationeel handelen	28
3 HR-analytics als onderdeel van een continu organisatieproces	31
3.1 Naar een datagedreven HR-beleidscyclus	31
3.2 HR-analytics en de HR-beleidscyclus	32
3.3 Meetbaar HR: het kwantificeren van personeel en organisatie	33
3.4 De HR-beleidscyclus uitbreiden met HR-analytics	41

3.5	De acht processtappen van de datagedreven HR-beleidscyclus	42
3.6	Rolverdeling tussen manager, HR-manager en HR-analist	44
3.7	De datagedreven HR-beleidscyclus is rond	45
DEEL II - METHODIEK		47
4	Stap 1: de businessvraag achterhalen	49
4.1	Het belang van een goede businessvraag	50
4.2	Het formuleren van de businessvraag	52
4.3	De ISBK-methode ¹¹	53
4.4	Succesfactoren en valkuilen	58
5	Stap 2: de businessvraag vertalen naar een analyticsvraagstuk	61
5.1	Businessvragen uitdiepen	61
5.2	Het analyticsvraagstuk bepalen	62
5.3	Type analyse bepalen	64
5.4	Een analyseboom maken	67
5.5	Scope: wat neem je wel en niet mee in de analyse?	68
5.6	Anticiperen op de beoogde output	69
5.7	Denk 'out of the box'	71
6	Stap 3: data verzamelen	73
6.1	Verzamelen van databronnen: van buiten naar binnen	74
6.2	Gevallen waarin secundaire informatie voldoet	76
6.3	Het kritisch beoordelen van bronnen	77
6.4	Interne secundaire informatiebronnen	78
6.5	Primair onderzoek ¹² voor meer inzicht in het waarom	81
6.6	Gebruikmaken van big data voor HR-analytics	85
6.7	Regels van privacy	90
7	Stap 4: data prepareren	91
7.1	Datamanagement: bezint eer ge begint	91
7.2	Ruwe data versus geaggregeerde data	92
7.3	Je data slim organiseren	94
7.4	Een bibliotheek voor alle datadefinities	98
7.5	Dataschoonmaak levert veel op	99
7.6	Dataschoonmaak in 3 stappen	100
7.7	Data samenvoegen	105
7.8	Data verrijken	107
7.9	Variabelen afleiden	107
7.10	Nieuwe tabellen	108
7.11	Switchen tussen prepareren en analyseren	110

8	Stap 5: het analyseren van de data	111
8.1	Van beschrijven via verklaren naar voorspellen	111
8.2	Niet alle data zijn hetzelfde	113
8.3	Descriptive analytics	115
8.4	Tijdreeksanalyses	120
8.5	Diagnostic analytics	123
8.6	Regressieanalyse	126
8.7	Een relatie betekent nog geen causaal verband	129
8.8	Predictive analytics	132
8.9	Prescriptive analytics	137
8.10	Andere veelgebruikte analyses	140
8.11	Het analyseren van steekproefdata	141
8.12	Conclusies en insights	145
9	Stap 6: rapporteren, visualiseren en adviseren	149
9.1	Piramidaal rapporteren	150
9.2	Een intrigerende introductie	151
9.3	De boodschap ondersteunen met datavisualisaties	153
9.4	Visuele perceptie	154
9.5	Grafiek of tabel?	155
9.6	De boodschap bepaalt de grafiek	156
9.7	Rapportages actiegericht maken	160
9.8	Resultaat bereiken als adviseur	161
10	Stap 7: insights vertalen in HR-beleid en dit implementeren	163
10.1	HR en het vertalen en implementeren van de insights	164
10.2	Rolmodellen voor de effectieve HR-manager	164
10.3	De businessvraag is bepalend voor het gekozen beleid	165
10.4	Interventies gericht op de HR-functionaliteit zelf	166
10.5	Interventies gericht op de organisatie en het personeelsbestand	167
10.6	Het uitgevoerde HR-beleid monitoren	169
11	Stap 8: de metrics: bereikte resultaten meten en monitoren	171
11.1	Kengetallen of prestatie-indicatoren	172
11.2	Stuurgetallen of kritieke prestatie-indicatoren (KPI's)	173
11.3	Drie kanten aan een beoordeling	174
11.4	De juiste streefwaarde kiezen met behulp van analytics	176
11.5	Het bereikte resultaat van een analyticstraject meten	178
11.6	HR-brede ken- en stuurgetallen	179
11.7	De HR-scorecard	182
11.8	Lifetime value van de medewerker als kengetal	183
11.9	Rapportage van ken- en stuurgetallen	186
11.10	Datavisualisatie in dashboards en metricsrapporten	187

11.11	Tips voor het inrichten van dashboards en rapporten	188
11.12	De beleidskring is rond	190
DEEL III - IMPLEMENTATIE		193
12	Het HR-analyticsproces organiseren en implementeren	195
12.1	Begin eenvoudig ongeacht het ambitieniveau	195
12.2	Een volwassenheidsmodel in 4 stappen	196
12.3	HR-analytics projectmatig of structureel organiseren?	199
12.4	Welke tools en informatiesystemen vereist HR-analytics?	200
12.5	Wie in de organisatie pakt HR-analytics op?	204
12.6	De voor HR-analytics benodigde competenties	204
12.7	HR-analyticstaken uitbesteden aan externe partijen	209
13	Privacy: persoonsgegevens gebruiken voor HR-analytics	211
13.1	Privacy, een heet hangijzer	211
13.2	Het verwerken van persoonsgegevens en de privacy	212
13.3	Wat mag de werkgever doen met persoonsgegevens?	214
13.4	Wanneer worden data beschouwd als persoonsgegevens?	216
13.5	Basisprincipes voor het goed verwerken van personeelsgegevens	218
13.6	Monitoren van werknemers, hoe ver mag je gaan?	219
13.7	Verstrekken van personeelsgegevens aan verwerkers of derden	222
13.8	Hoe lang mogen personeelsgegevens voor analytics worden bewaard?	224
13.9	AVG vraagt om privacymanagement	225
13.10	Goede afspraken, transparantie en vertrouwen	228
14	Aan de slag met HR-analytics	229
14.1	Valkuil: sneeuwt de menselijke kant van HR onder in analyses?	229
14.2	Valkuil: kun je blind vertrouwen op instrumenten?	230
14.3	Technologie doet een beroep op HR	231
14.4	Aan de slag met HR-analytics	232
14.5	Zelfscan: waar staat de organisatie momenteel?	232
14.6	Vragenlijst	233
14.7	Volwassenheidsschema HR-analytics in de organisatie	234
Slotwoord		237
Noten		239
Bibliografie en geraadpleegde publicaties		253
Register		261

Handleiding voor de lezers

Dit boek is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de voordelen van datagedreven HR-beleid en het toepassen van data-analyse in de eigen organisatie en HR-praktijk en alles wat daar aan gerelateerd is. Die voordelen zijn er voor alle typen organisaties, voor bedrijven, instellingen en overheden. Het boek richt zich op HR-managers en HR-directeuren (die inzicht willen krijgen in het onderwerp en willen weten hoe zij het in de organisatie kunnen gebruiken), op HR-businesspartners (die hun kennis en instrumentarium willen uitbreiden en op gelijke voet met HR-analisten willen kunnen samenwerken), op HR-analisten (en degenen die zich voorbereiden op deze rol) die de methoden en technieken van data-analyse voor HR in de vingers willen krijgen, en op HR-consultants, businessanalisten, controllers en lijnmanagers die zich willen verdiepen in het onderwerp en gebruik willen gaan maken van de mogelijkheden die het biedt bij het uitoefenen van hun werk.

Op het terrein van HR-analytics komt de kennis samen van een aantal disciplines en vakgebieden, waaronder HR-management, arbeids- en organisatiepsychologie, ICT, statistiek, data-analyse, marketing, planning en strategie. We illustreren dit aan de hand van vele voorbeelden. Afhankelijk van de interesse, de kennisbehoefte, de functie, de rol en de achtergrond van de lezer zullen bepaalde hoofdstukken bruikbaar en relevanter zijn dan andere. Sommige kunnen afhankelijk van de voorkennis en de ervaring van de lezer in eerste instantie worden overgeslagen en op een later moment worden gelezen. Andere onderdelen zijn onmisbaar om een goed beeld te krijgen van de essentie van de methodiek en de techniek. Om deze selectie vooraf gemakkelijker te maken, geven we hieronder een indicatie van de inhoud van de verschillende onderdelen van dit boek met daaronder een leeswijzer per functie/rol.

Deel I – Introductie

Wat is HR-analytics en hoe past dit in de bestaande HR-praktijk?

Deel I beschrijft in drie hoofdstukken wat we onder HR-analytics verstaan, hoe datagedreven HR-beleid de besluitvorming verbetert, hoe het voortbouwt op bestaande methoden om HR meetbaar en planbaar te maken en de huidige HR-praktijk structureel kan versterken.

Hoofdstuk 1 gaat in de ontwikkeling die het onderwerp data-analyse sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft doorgemaakt, hoe dit vanaf 2005 ook steeds vaker

is toegepast voor het verbeteren van HR-instrumenten en -processen en de mogelijkheden die de opkomst van big-datamethoden en moderne communicatietechnologie bieden. Hoofdstuk 2 behandelt de vraag waarom HR gebruik zou maken van analytics en datagedreven besluitvorming. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de tekortkomingen en nadelen van de traditionele manier van besluiten nemen, die vooral gebaseerd is op kennis, ervaring en persoonlijke oordelen. Hierin besteden we onder meer aandacht aan nieuwe psychologische inzichten die licht werpen op de (irrationele) manier waarop mensen keuzes en afwegingen maken. Hoofdstuk 3 gaat nader in op het meetbaar maken van HR, de methoden die hiervoor sinds de jaren zestig van de vorige eeuw zijn ontwikkeld en welke mogelijkheden data-analyse en voorspellende modellen hier aan toevoegen. In dit hoofdstuk behandelen we HR-analytics als onderdeel van business intelligence en introduceren we de datagedreven HR-beleidscyclus. Die bestaat uit acht stappen, waarvan HR-analytics een onderdeel is.

Deel II – Methodiek

Hoe worden elk van de acht stappen uit het HR-analyticsproject uitgevoerd?

Deel II beschrijft vervolgens in acht hoofdstukken hoe je de acht stappen uit de datagedreven (HR-)beleidscyclus en alle bijbehorende (statistische) methoden en technieken in de praktijk brengt. Dit deel is een stuk technischer dan de andere twee. Het richt zich met name op de rol van de HR-analist en de HR-businesspartner. De hoofdstukken 4, 10 en 11 zijn in eerste instantie bedoeld voor de (rol van de) HR-businesspartner. De hoofdstukken 5 en 9 richten zich op beide rollen. En de hoofdstukken 6, 7 en 8 richten zich met name op de werkzaamheden van de HR-analist. Achtereenvolgens gaan we in Deel II in op het definiëren van de juiste businessvragen, hoe je deze kunt vertalen in een of meerdere analyticsvraagstukken, het verzamelen en prepareren van de daarvoor benodigde data, de verschillende methoden van data-analyse en statistische bewerkingen, de vertaling van de hiermee gevonden resultaten en conclusies in rapportages en geschikte visualisaties. Vervolgens komt aan de orde tot welke concrete HR-interventies, -processen, -beleid en -strategie de gevonden inzichten kunnen leiden en hoe deze na implementatie kunnen worden gemonitord met behulp van ken- en stuurgetallen oftewel KPI's. Ook bij deze stap speelt visualisatie in de vorm van rapportages en het inrichten van dashboards een belangrijke rol.

Deel III – Implementatie

Het inrichten van een HR-analyticsfunctionaliteit op maat van de organisatie

Deel III behandelt in drie hoofdstukken hoe het HR-management de methodiek van HR-analytics en de datagedreven HR-beleidscyclus kan organiseren en implementeren. hoofdstuk 12 behandelt welke competenties en ICT-faciliteiten je daarvoor nodig hebt, hoe je data zorgvuldig beheert en wat er nodig is om de HR-analytics-functionaliteit verder uit te bouwen op verschillende niveaus. En hoe het niveau wordt afgestemd op de behoefte en de ambities van de organisatie. In hoofdstuk 13 staan we uitgebreid stil bij de privacyregelgeving, hoe je HR-analytics volgens de regels toepast en verstandig omgaat met het thema privacy. Dit krijgt in de samenleving veel aandacht en organisaties moeten rekening houden met eventuele gevoelheden hierover binnen (en buiten) de organisatie. Dit hoofdstuk legt uit hoe persoonsgegevens ten behoeve van HR-analytics zonder problemen kunnen worden verwerkt. Om het boek compleet te maken bieden we ten slotte in hoofdstuk 14 een checklist om te inventariseren op welk niveau de organisatie zich bevindt en wat er nodig is om te beginnen met het eerste HR-analyticsproject.

Leeswijzer

In de onderstaande tabel geven we een handvat voor de lezer om te beoordelen van welke hoofdstukken hij of zij minimaal kennis zou moeten nemen in het kader van zijn of haar functie of rol in de organisatie. Dit is uiteraard vrijblijvend en dient louter als richtsnoer.

Aanbevolen hoofdstukken per functie/rol in de organisatie:

Onderdeel	Deel I	Deel II	Deel III
Functie/rol			
HR-directie	H1, 2, 3	(H4)	H12, 13, 14
HR-manager/HR-businesspartner	H1, 2, 3	H4, 5, 9, 10, 11	H12, 13, 14
HR-analist	-	H4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	-
HR-analyticsmanager	H1, 2, 3	H4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	H12, 13, 14
Algemeen manager	H1, 2, 3	H4, 5, 9, 10, 11	-
Businessanalist	H1, 2, 3	H4, 5, 9, 10, 11	-
Controller	H1, 2, 3	H4, 5, 9, 10, 11	-

We hebben zo veel mogelijk geprobeerd om de besproken modellen, methoden en technieken van voorbeelden en illustraties te voorzien. Deze zijn vaak gebaseerd op bestaand materiaal waarvan we aangepaste versies hebben gemaakt om ze beter te laten aansluiten bij de inhoud van dit boek. We vermelden in alle gevallen de oorspronkelijke vindplaatsen en bronnen.