



Data-Driven HR

HR Summercourse 2022

Irma Doze



HR STRATEGIE

HR ANALYTICS

3^e
HERZIENE
EDITIE

WAARDE CREËREN MET DATAGEDREVEN HR-BELEID



TOINE AL & IRMA DOZE



AnalitiQs

turning data into profit

TOMTOM[®]

Agenda

De onderwerpen voor vanmiddag en vanavond

15.30 Start

15.30 – 16.25 Introductie datagedreven HR

16.25 – 16.35 *Pauze (10 minuten)*

16.35 – 17.45 Datagedreven strategie en andere toepassingen

17.45 – 18.15 *Pauze / eten*

18.15 – 19.55 Jouw rol in metrics & analytics (oefenen)

19.55 – 20.05 *Pauze (10 minuten)*

20.05 – 21.00 Aan de slag in de eigen organisatie?!

21.00 Einde



AnalitiQs
turning data into profit

Waarom data(gedreven) werken?

Waarom
data?



Hoe groot is de kans dat in de groep van de 32 mensen op deze boot er twee op dezelfde dag jarig zijn?



< 20%

20%-40%

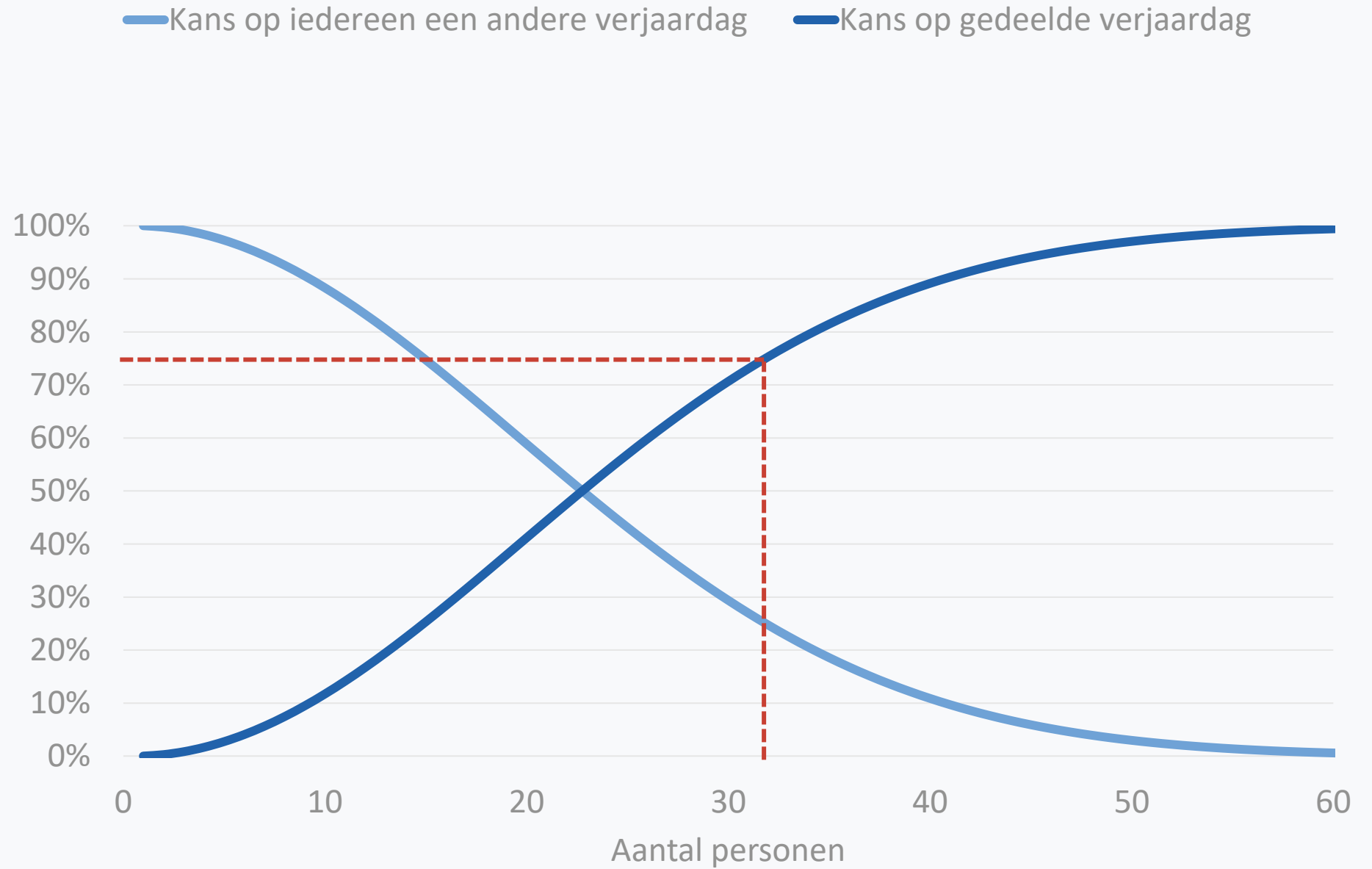
40%-60%

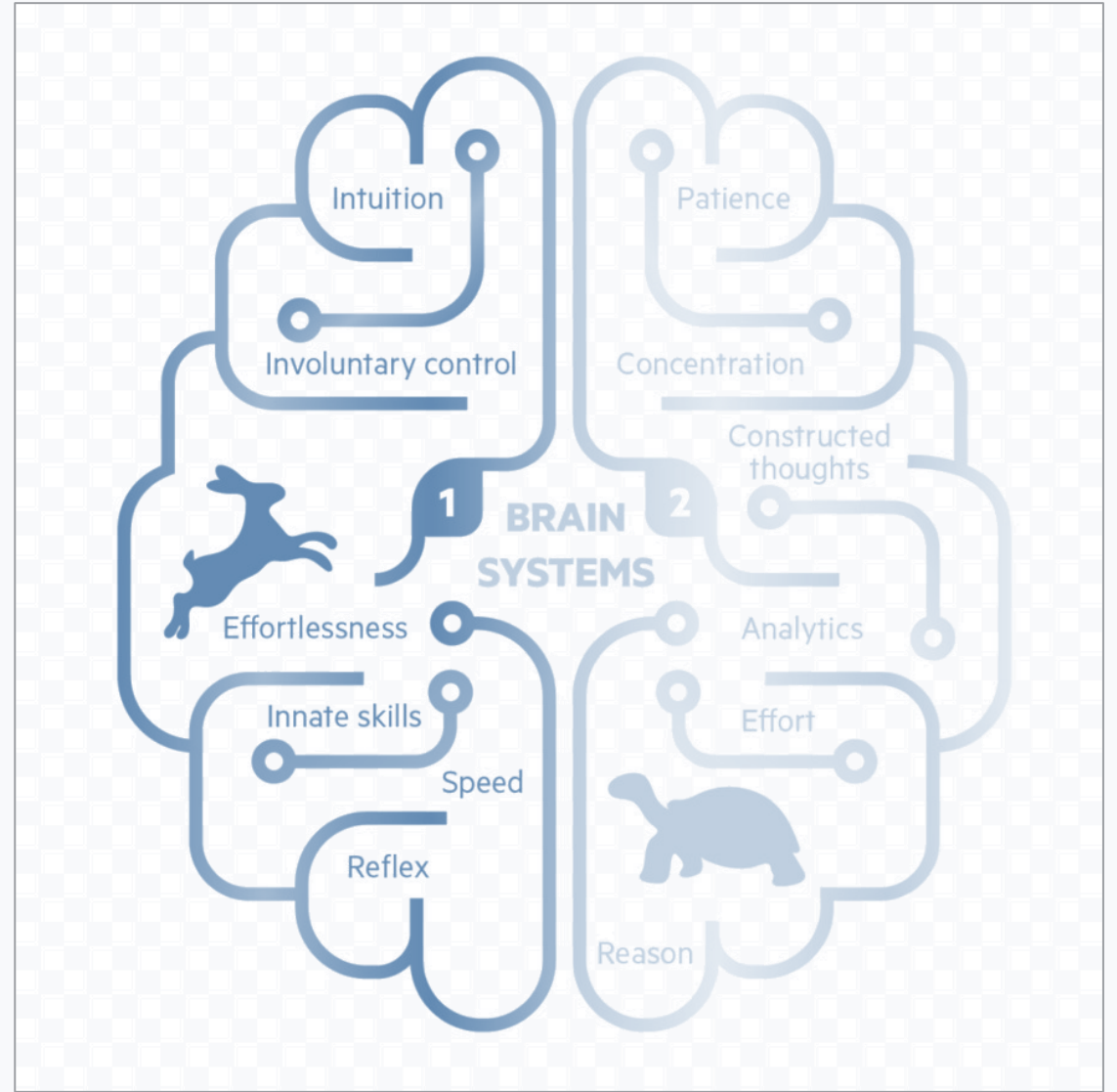
60%-80%


80%+

75%

75%

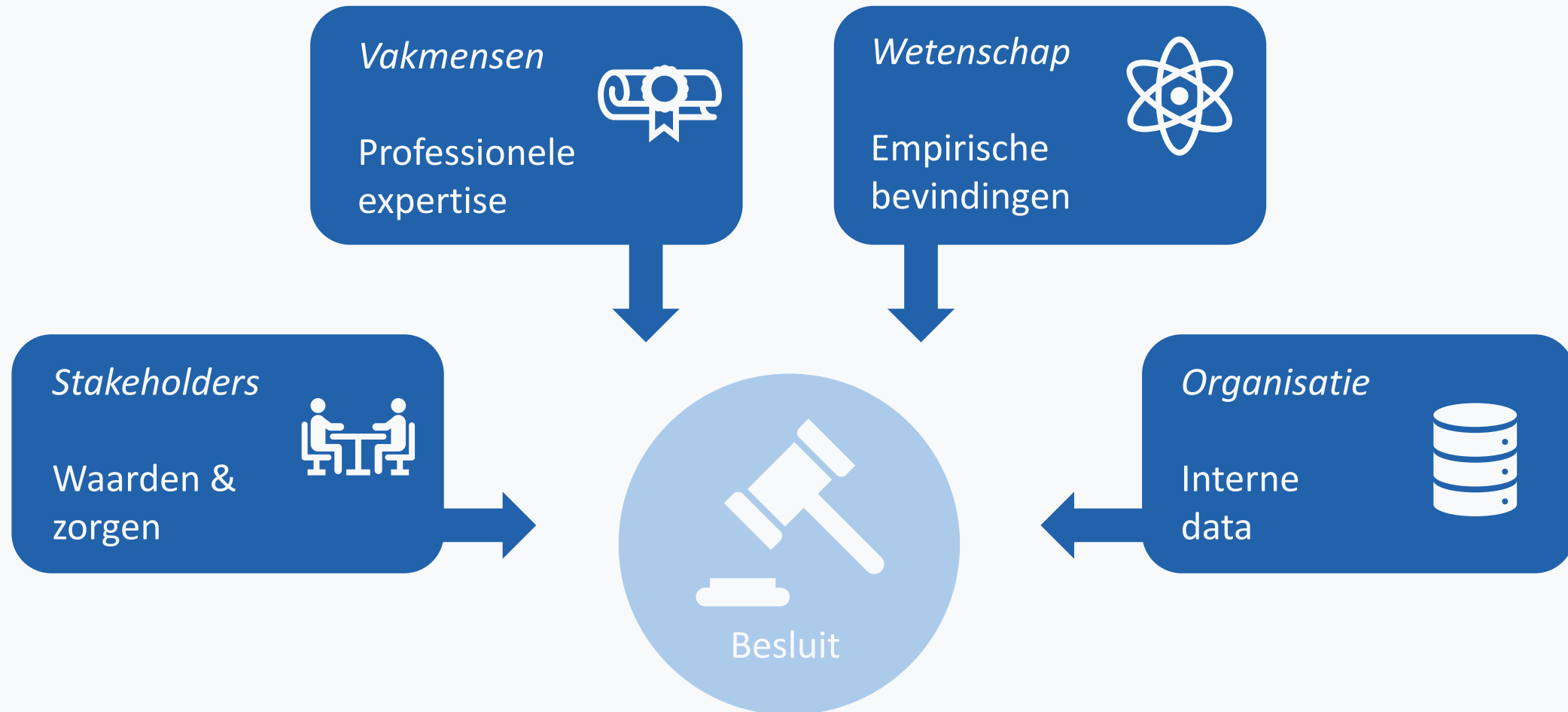






Hebben jullie ervaring (uit je eigen organisatie) dat je aannames deed terwijl bleek dat het eigenlijk anders was?

Goede beslissingen maken gebruiken van vier bronnen van 'evidence'



Bij datagedreven werken zijn beslissingen gebaseerd op het gestructureerd beantwoorden van vragen (ongeacht het onderwerp!)

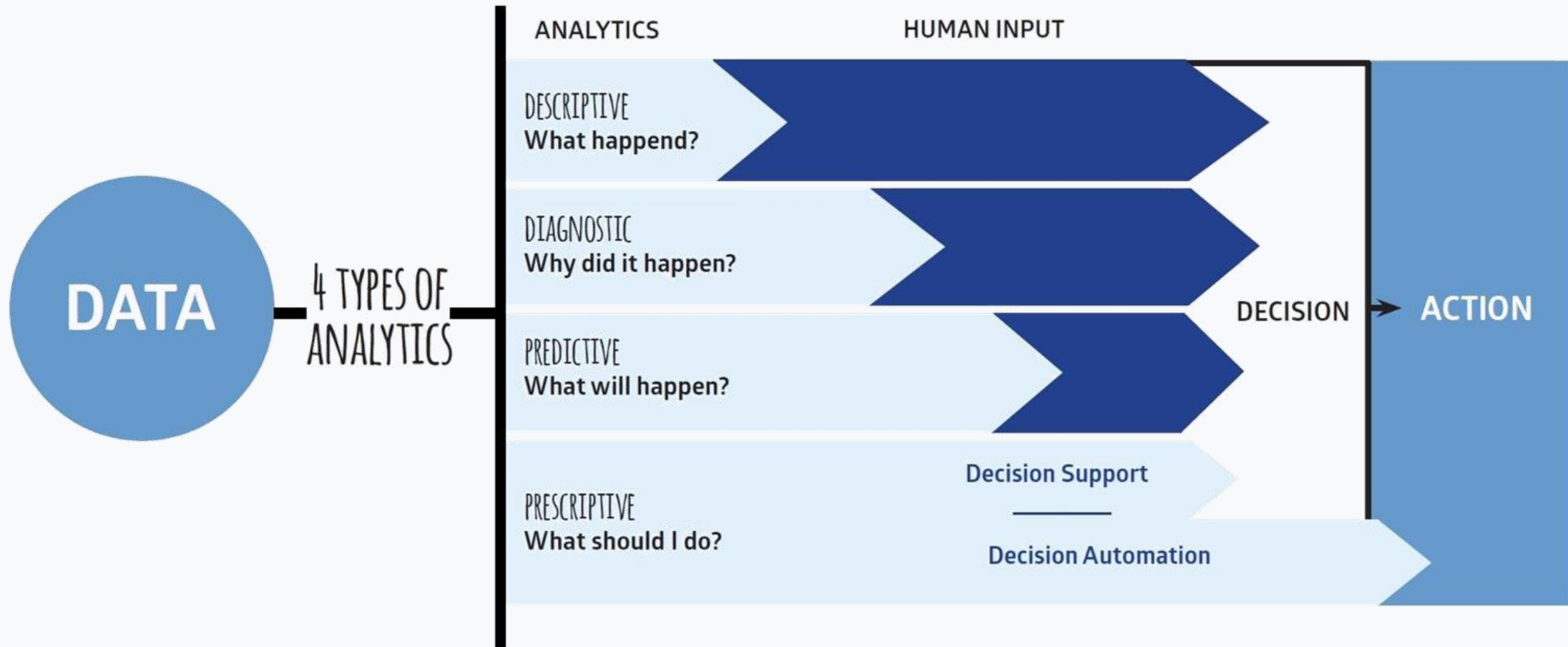
Hebben we een probleem/kans?

- Waarom is het een probleem/kans?
- Hoe groot is het?
- Waar zit het (hele organisatie/markt of specifieke 'groepen')?
- Wat als we niets doen?

Hoe probleem oplossen? Hoe kans benutten?

- Wat is/zijn de (belangrijkste) oorzaken/drivers?
- Werkt de oplossing?
- Welke oplossing werkt het beste?
- Hoeveel levert de oplossing op (versus de kosten/investeringen)

Én bij datagedreven werken worden middels analytics inzichten gegenereerd waarop mensen acties formuleren en implementeren



DATAGEDREVEN HR



HR-metrics

Het systematisch in beeld brengen van *recente* trends en ontwikkelingen in personeel via ken- en stuurgetallen, scorecards en dashboards.

HR-insights/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 dit 'human capital' op de business.

Datagedreven HR kan niet zonder Metrics

Metrics

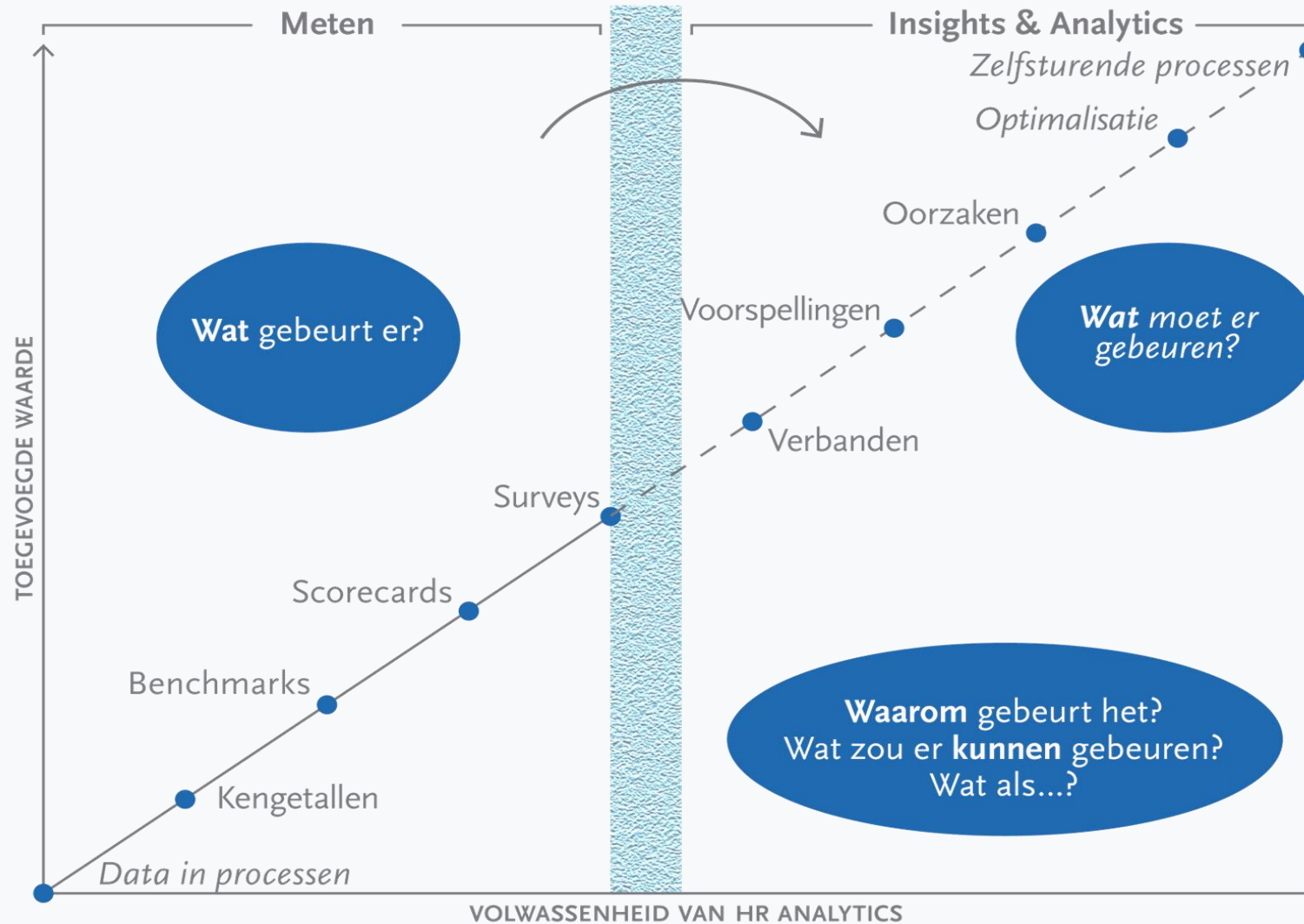
- Hoeveel medewerkers zijn er?
- Hoeveel vacatures staan er open?
- Hoeveel trainingsuren hebben onze medewerkers besteed?
- Hoeveel wordt er uitgegeven aan opleidingen van medewerkers?
- Hoe lang zitten mensen in dezelfde functie of rol?

Maar 'Insights & Analytics' gaat een stap verder







Insights/Analytics

- Welke HR interventies hebben een positieve impact op verzuim?
- Kunnen we met behulp van data de volgende training aanbevelen aan een werknemer om de prestaties te verbeteren?
- Hoe kunnen wij onze leiderschap versterken waardoor medewerkers duurzamer inzetbaar worden?
- Hoeveel mensen hebben we nodig na de fusie en welke competenties zijn voor hen onmisbaar?

Datagedreven HR = HR-metrics én HR-insights/-analytics











Wat zijn goede kengetallen?

-  Gemakkelijk te begrijpen
-  Helder gedefinieerd, valide
-  Efficiënt te verzamelen (kosten)
-  Betrouwbaar (zuiver te meten)
-  Geloofwaardig: *Roughly right is better than precisely wrong*
-  Redelijke frequentie in de tijd

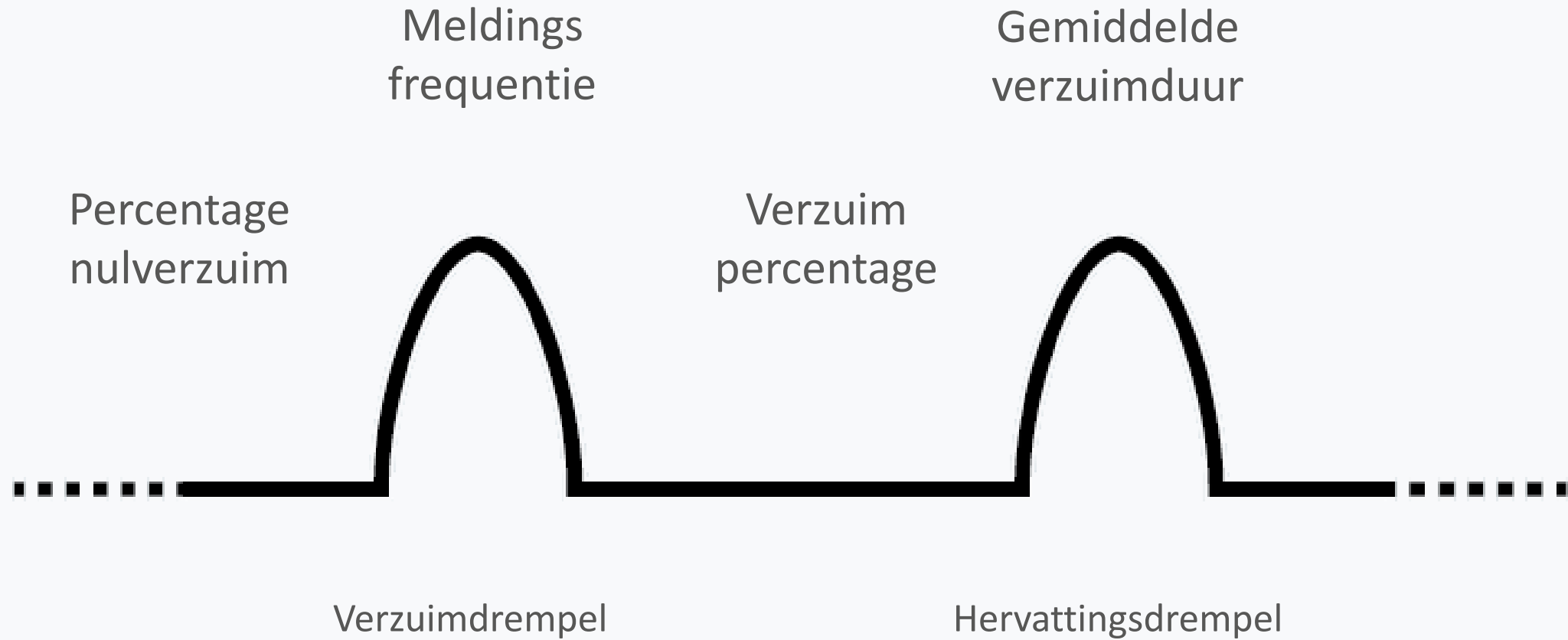
Kengetallen


Wat zijn goede stuurgetallen?

-  *Duidelijke relatie met strategische issues*
-  Gemakkelijk te begrijpen
-  Helder gedefinieerd, valide
-  Efficiënt te verzamelen (kosten)
-  Betrouwbaar (zuiver te meten)
-  Geloofwaardig: *Roughly right is better than precisely wrong*
-  Redelijke frequentie in de tijd
-  *Hebben een goede streefwaarde*

Stuurgetallen

Een voorbeeld...





Welke kengetallen kun je gebruiken om te achterhalen OF je 'aantrekkelijk bent als werkgever'? *(NB. niet waardoor)*

Kengetallen aantrekkelijkheid werkgever

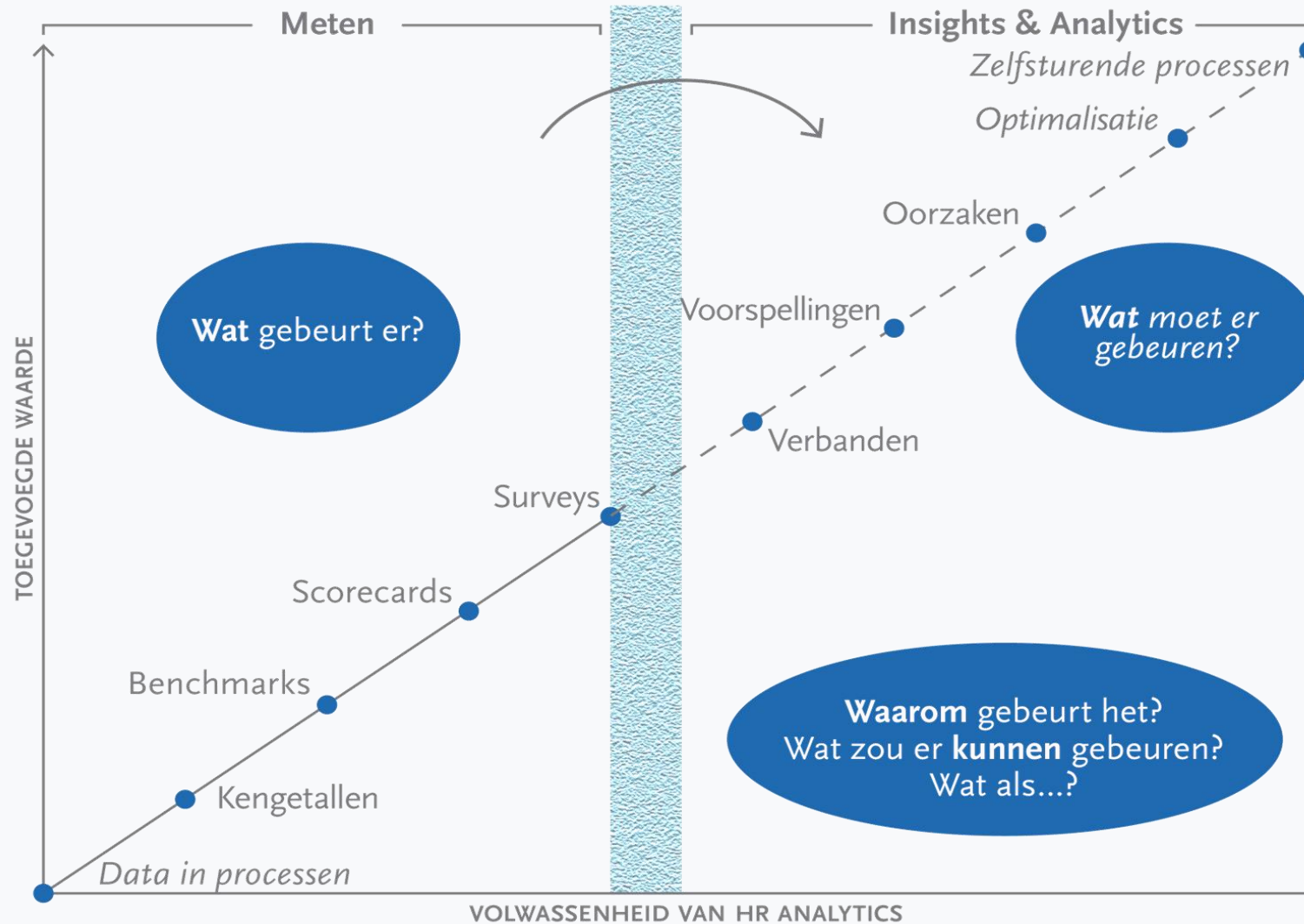
Kengetal

Naamsbekendheid, merkvoorkeur en intentie om te solliciteren
Succesratio van werving
Aantal sollicitanten per vacature
Omvang van de talentenpool
Medewerkerstevredenheid, betrokkenheid en aanbevelen (ambassadeurs)
Aantal volgers op social media
Time to hire
Aantal 'open' sollicitaties
Wervingskosten & kosten per nieuwe medewerker
Verloop / retentie
Rangschikking in externe werkgeversrangschikking ('beste werkgevers')
Aantal referrals
Kwaliteit van de sollicitaties
Aantal stageverzoeken (en stagiaires die solliciteren naar een baan)
Sentiment online
Intern sentiment (via text mining)
Aantal bezoekers van de vacaturewebsite van het bedrijf
Tijd besteed op de vacaturewebsite
Aantal terugkerende bezoekers en bezoeken op de website
Verhouding positieve/negatieve reviews

Bron

marktonderzoek
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
medewerkersonderzoek
externe gegevens
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
externe gegevens
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
externe gegevens
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
interne gegevens
externe gegevens

Datagedreven HR = HR-metrics én HR-insights/-analytics



HR-metrics en
HR-analytics
zijn
onderdeel
van
datagedreven
HR-beleid

Metrics: de bereikte
resultaten meten en
monitoren



Identificeer
business kansen
en vragen



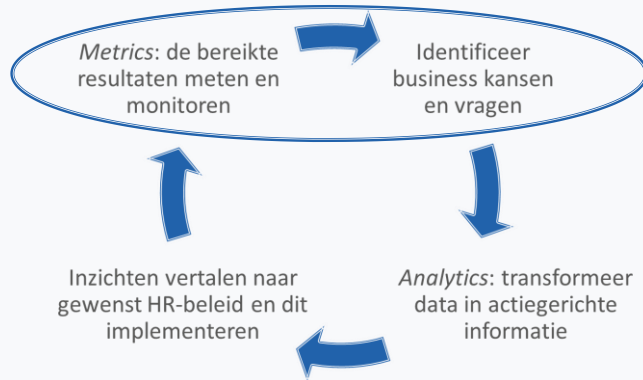
Analytics: transformeer
data in actiegerichte
informatie



Inzichten vertalen naar
gewenst HR-beleid en dit
implementeren

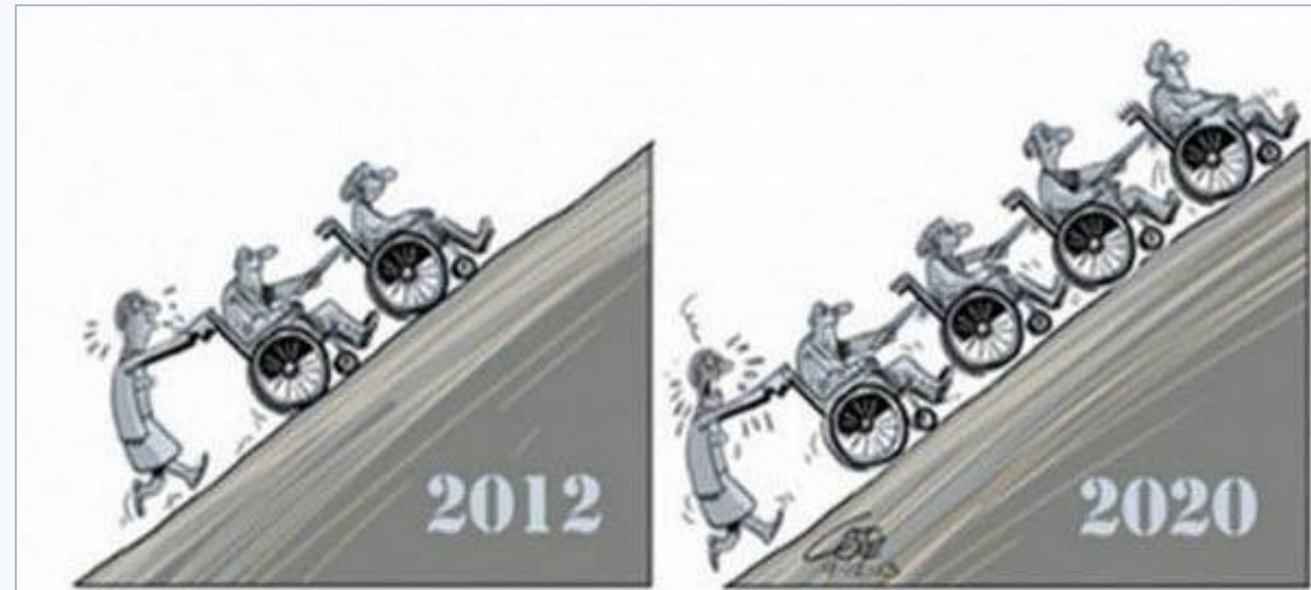


1. Identificeer business kansen en vragen (voorbeeld)

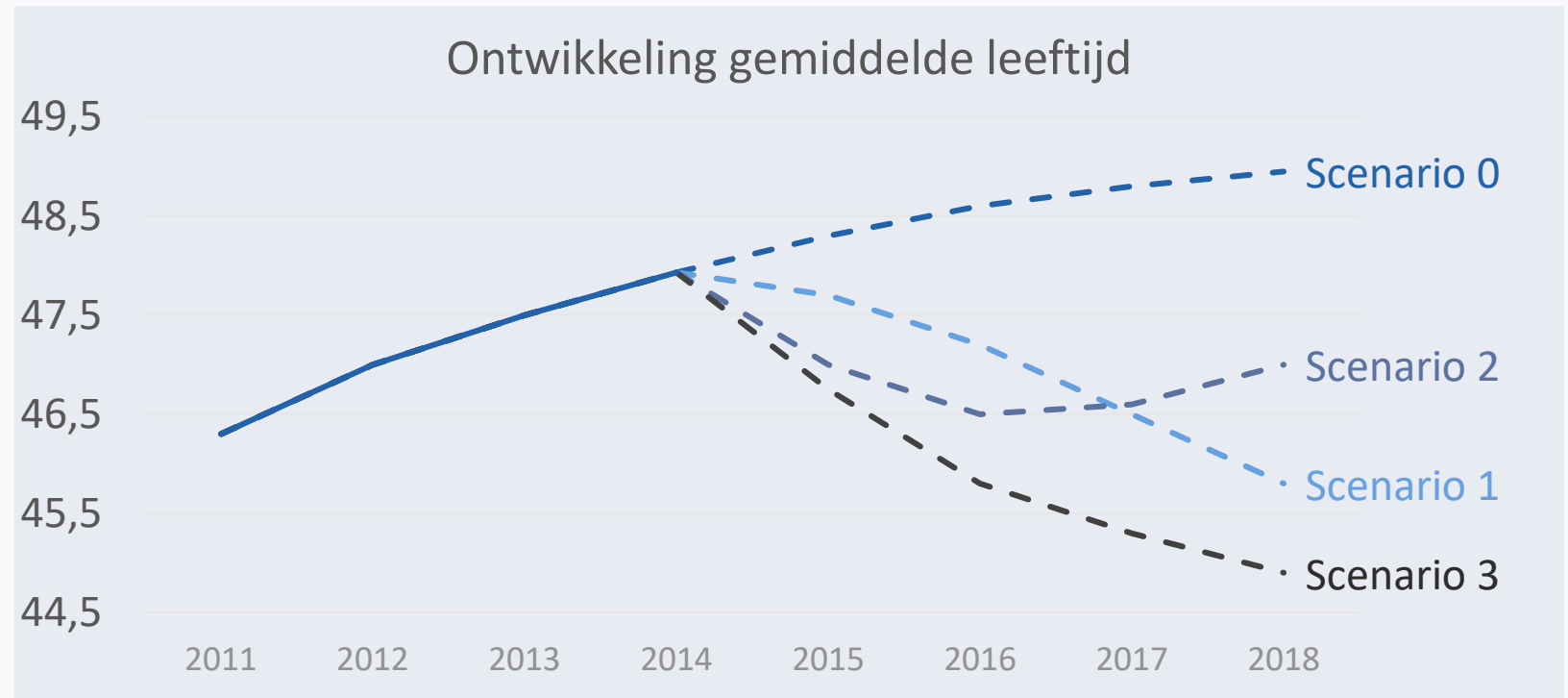
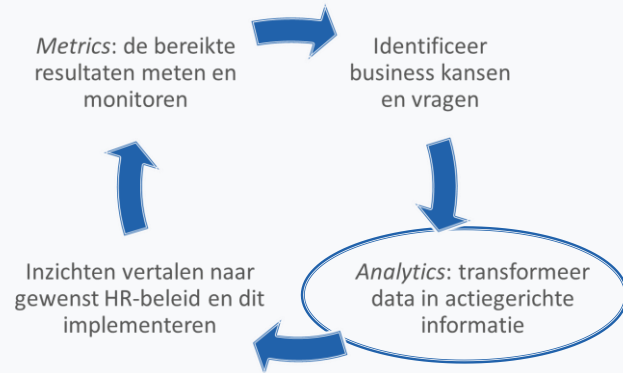


Uitdaging gemeente (2014):

Steeds meer oudere medewerkers (gemiddelde leeftijd neemt toe) → toenemende kosten en niet voorbereid op de toekomst (hoge uitstroom door pensioneringen)



2. Analytics: transformeer data in actiegerichte informatie



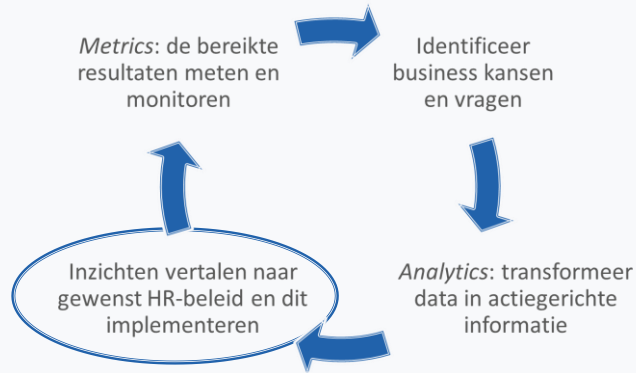
Scenario 0 : Niets doen

Scenario 1 : Meer jongere mensen (<35 jaar) aannemen

Scenario 2 : AOW-uitstroom bevorderen

Scenario 3 : Zowel op uit- als instroom bijsturen

3. Inzichten vertalen naar gewenst HR-beleid en implementeren



Beleid 2015 - 2018:

Actief *sturen* op instroom jongeren én uitstroom van ouderen, tevens helpen met terugdringen jeugdwerkloosheid (<27 jaar)

Instrumenten:

- Generatiepact
- Trainee programma
- 1 = 1 programma: iedere manager 1 stagiair/leerwerkplek

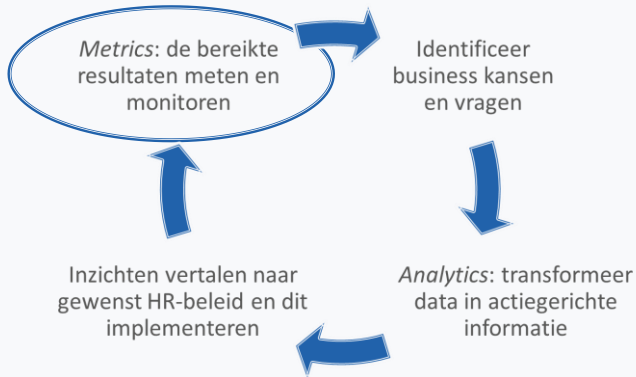
Doelstellingen / Stuurgetallen 2015 - 2018:


- 10% van 60+ medewerkers neemt deel aan generatiepact
- Tenminste 20 trainees in 4 jaar tijd
- Tenminste 90% van alle managers heeft jaarlijks een stagiaire of leerwerkplek, waarvan tenminste de helft een MBO plek is

Afgeleide doelstelling:

20% van de medewerkers eind 2018 is jonger dan 35 jaar

4. Resultaten meten en monitoren (én bijsturen)



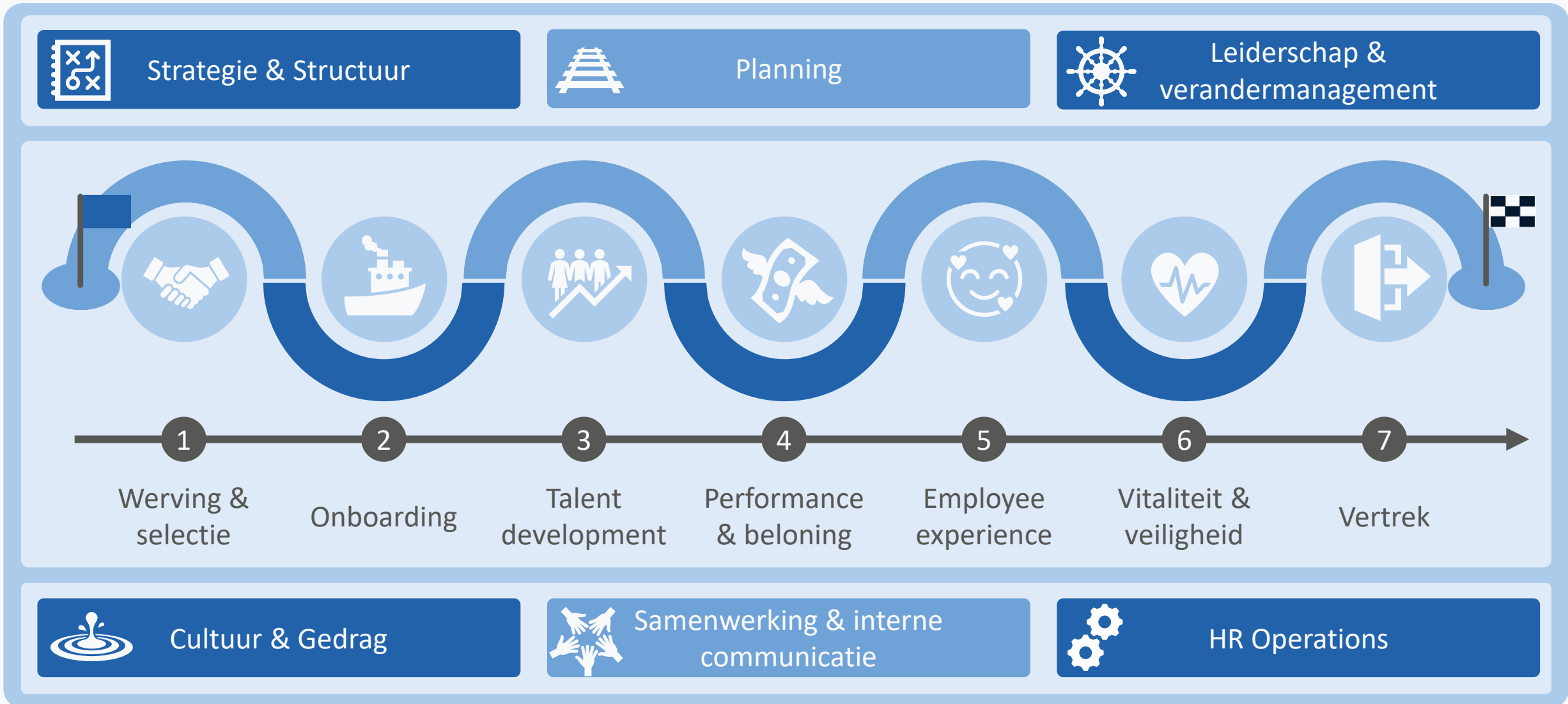


Welke vragen leven er bij jullie in de organisatie waar data & analytics zouden kunnen helpen?



Datagedreven strategie en andere toepassingen

Datagedreven HR: van werving tot vertrek...





Jouw rol in metrics en analytics (oefenen)



PostNL ★★★★★ 1,465 reviews

HR Business Partner IT

Solliciteer direct bij de werkgever

Deel deze vacature

Wat ga je doen?

Als HR business partner durf je verantwoordelijkheid te nemen in een MT en ben je in staat om diverse veranderprojecten te begeleiden. Je coacht het management en adviseert over de gewenste personeelsontwikkelingen en opleidingsbehoefte. Je draait je hand niet om voor HR analytics en past de uitkomsten hiervan toe in een fact-based advies. Je denkt mee met het (senior) management, maar je biedt als HR business partner indien nodig ook tegenwicht. Om integrale adviezen te kunnen geven, onderhoud je nauw contact met de controller/financial business partner en sta je in nauwe verbinding met de HR expert teams (recruitment, talent management, mobiliteit) en HR services.



Laurens ★★★★★ 53 reviews

Senior HR business partner

Solliciteer direct bij de werkgever

Je bent in het bezit van:

HBO diploma op HR vakgebied aangevuld met diverse (post hbo) opleidingen op aantal specifieke HR thema's; zoals Organisatieveranderingen, strategische personeelsplanning; HR analytics, teamontwikkeling, coachingsvaardigheden;

Minimaal 10 jaar werkervaring in vakgebied - vergelijkbare functie.

Incasservermogen, reflectief- en relativiseringsvermogen; flexibiliteit, organisatiesensitiviteit, een lange adem en weet collega's te boeien en binden.

Over

Duizenden ouderen vertrouwen iedere dag op de zorg van . We bieden thuiszorg, revalidatiezorg, verpleeghuiszorg en zorg in de laatste levensfase.

Altijd een baan die bij je past!

HR-metrics en
HR-analytics
zijn
onderdeel
van
datagedreven
HR-beleid

Metrics: de bereikte
resultaten meten en
monitoren



Identificeer
business kansen
en vragen



Analytics: transformeer
data in actiegerichte
informatie



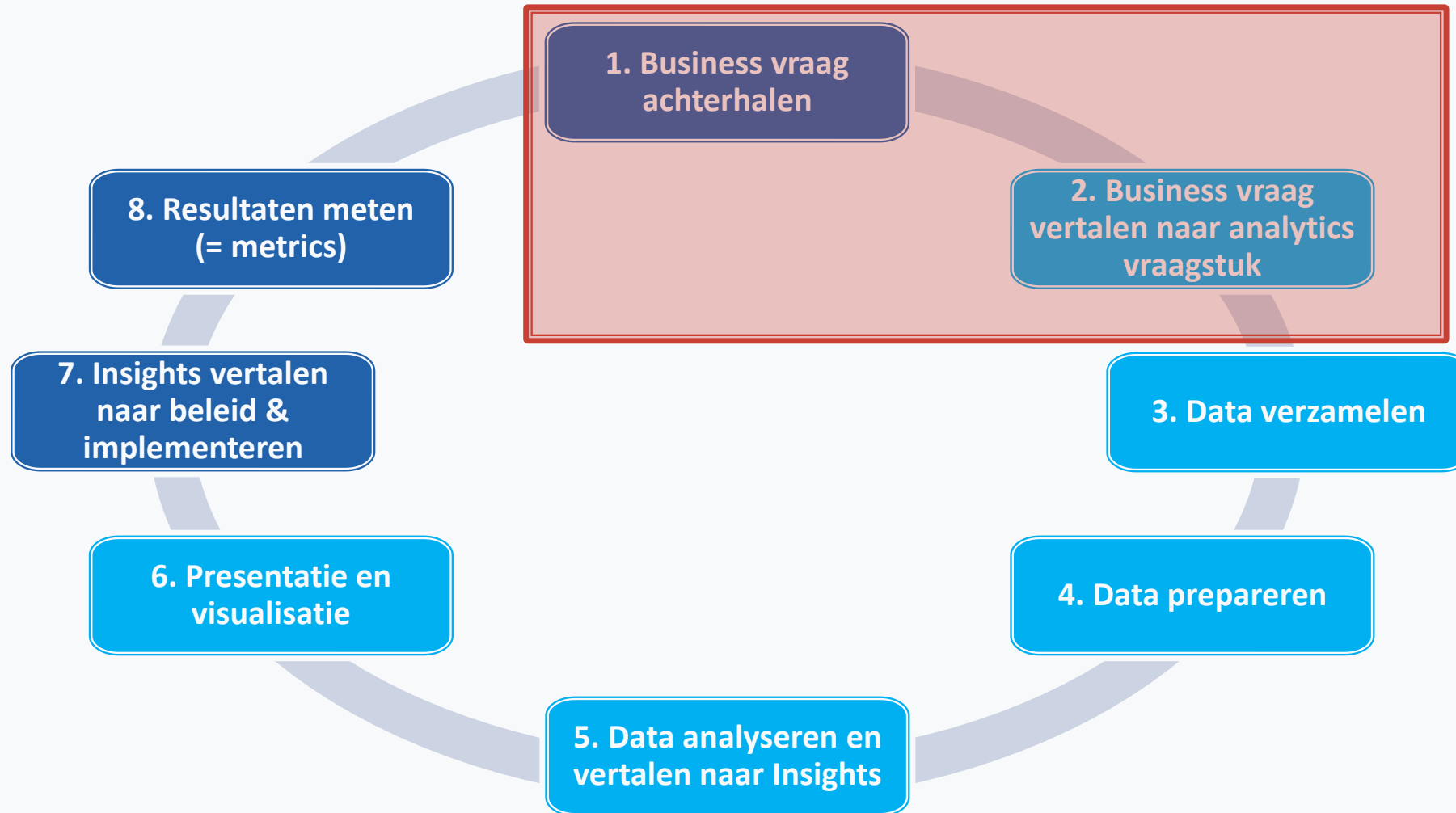
Inzichten vertalen naar
gewenst HR-beleid en dit
implementeren



HR-analytics: data transformeren in actiegerichte informatie



Oefening: de vraag!



"An approximate answer to the right problem is worth a good deal more than an exact answer to an approximate problem."

John Tukey
statisticus (1915 – 2000)



Een goede
analyse begint
met de vertaling
van een
businessvraag
naar een
analysevraag

Een zorginstelling met 100 verschillende locaties heeft wisselende cliënttevredenheid per locatie. Het management zoekt de oorzaak bij de medewerkers: hoe kunnen we de tevredenheid van cliënten verhogen langs de as van onze medewerkers?



Welke medewerkersfactoren hebben invloed op de tevredenheid van cliënten?

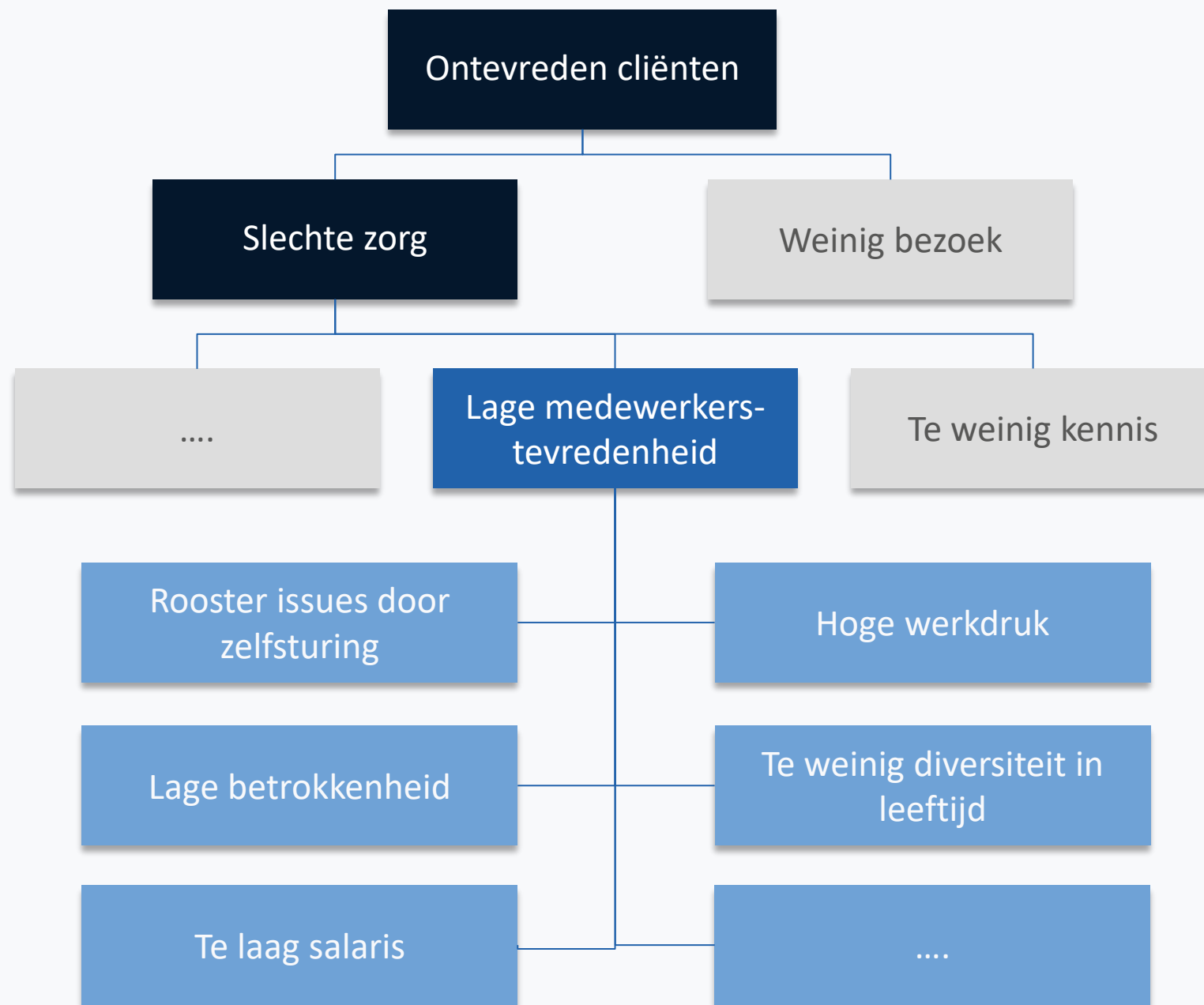
Vooraf dienen de metrics te worden bepaald waarmee straks wordt gemeten of de gekozen oplossing van het probleem heeft geholpen

Welke medewerkersfactoren hebben invloed op de tevredenheid van cliënten?

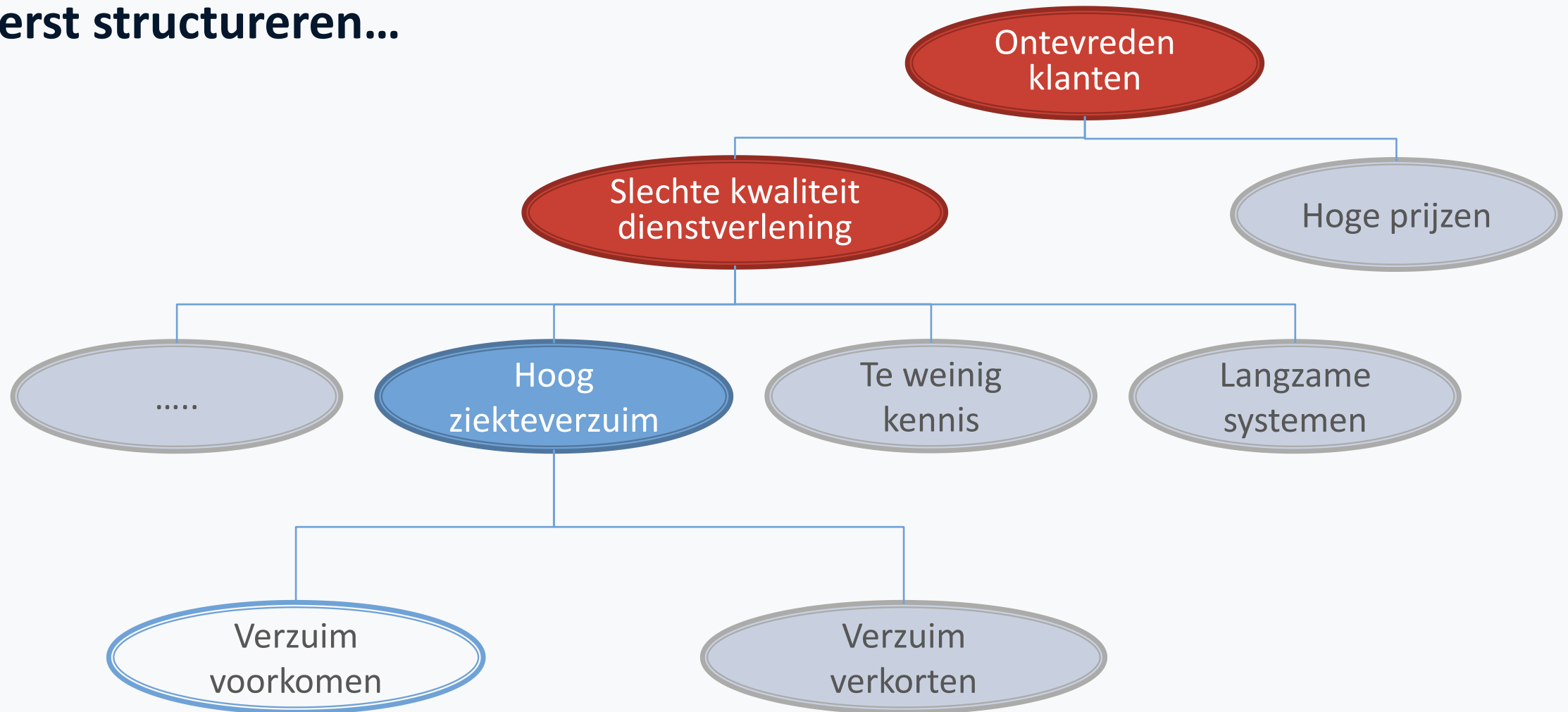


Hoe meten we cliënttevredenheid?

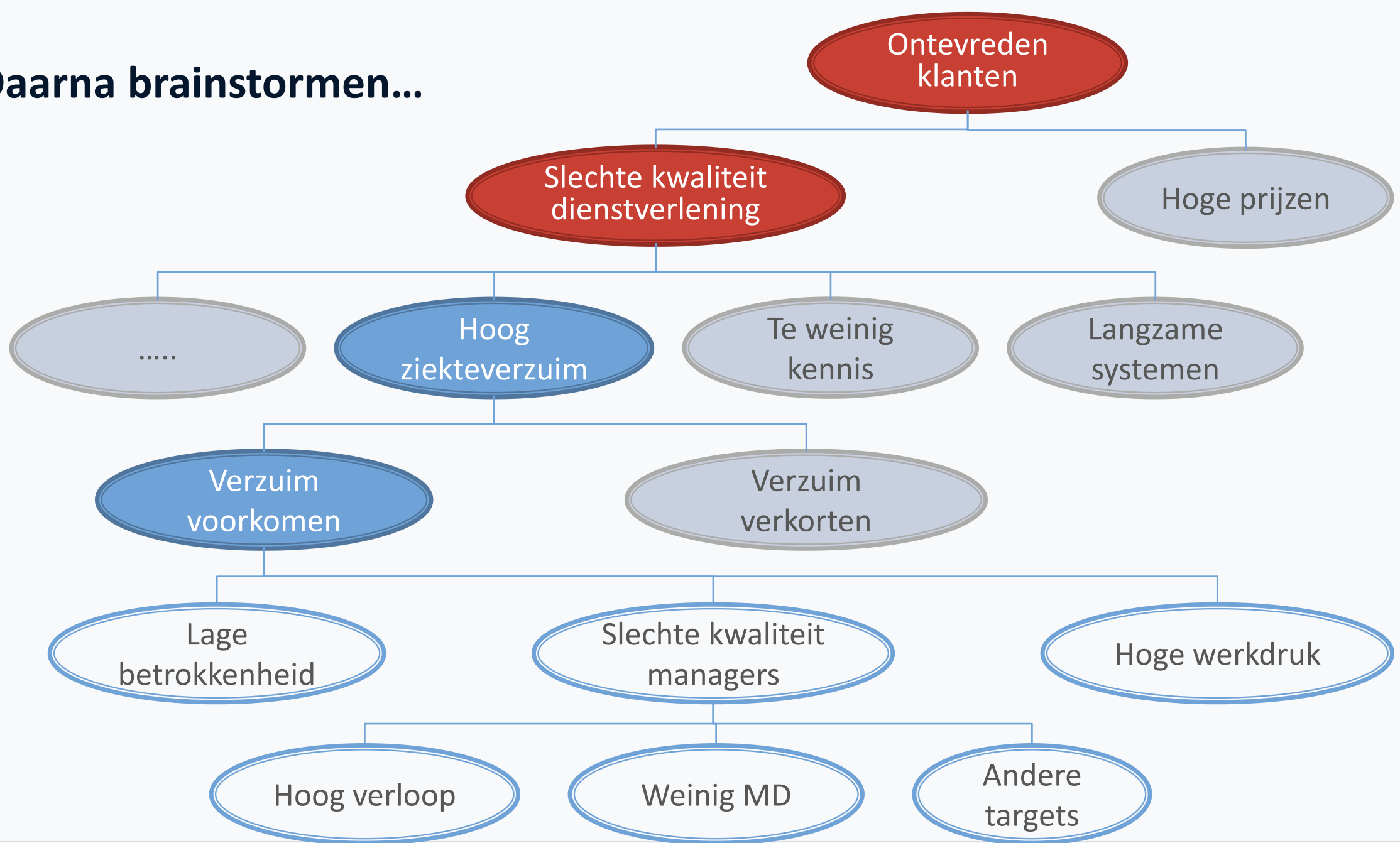
Een analyseboom
is een handig
hulpmiddel
om tot
hypotheses te
komen en de
analyse te scopen



Eerst structureren...



Daarna brainstormen...

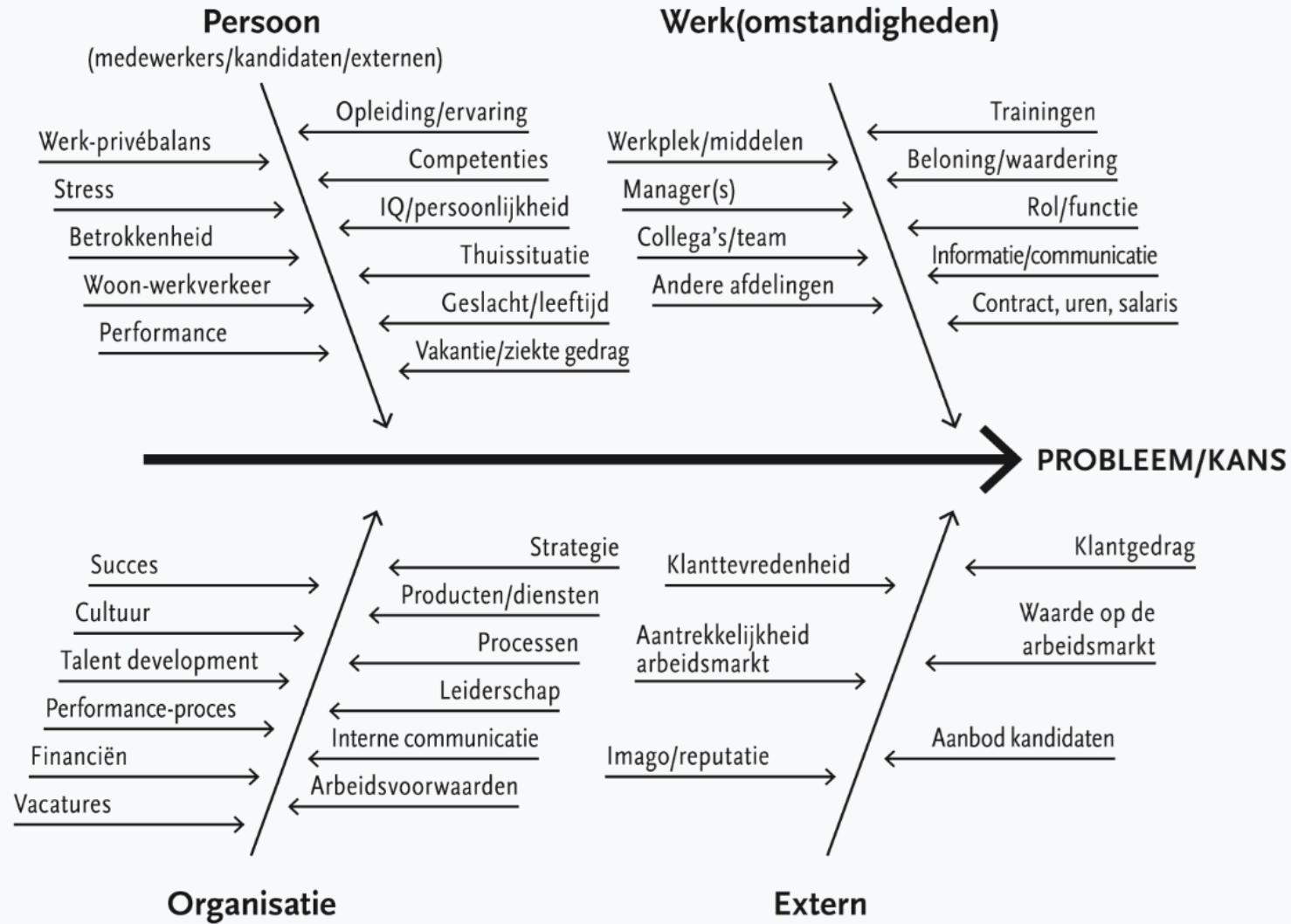




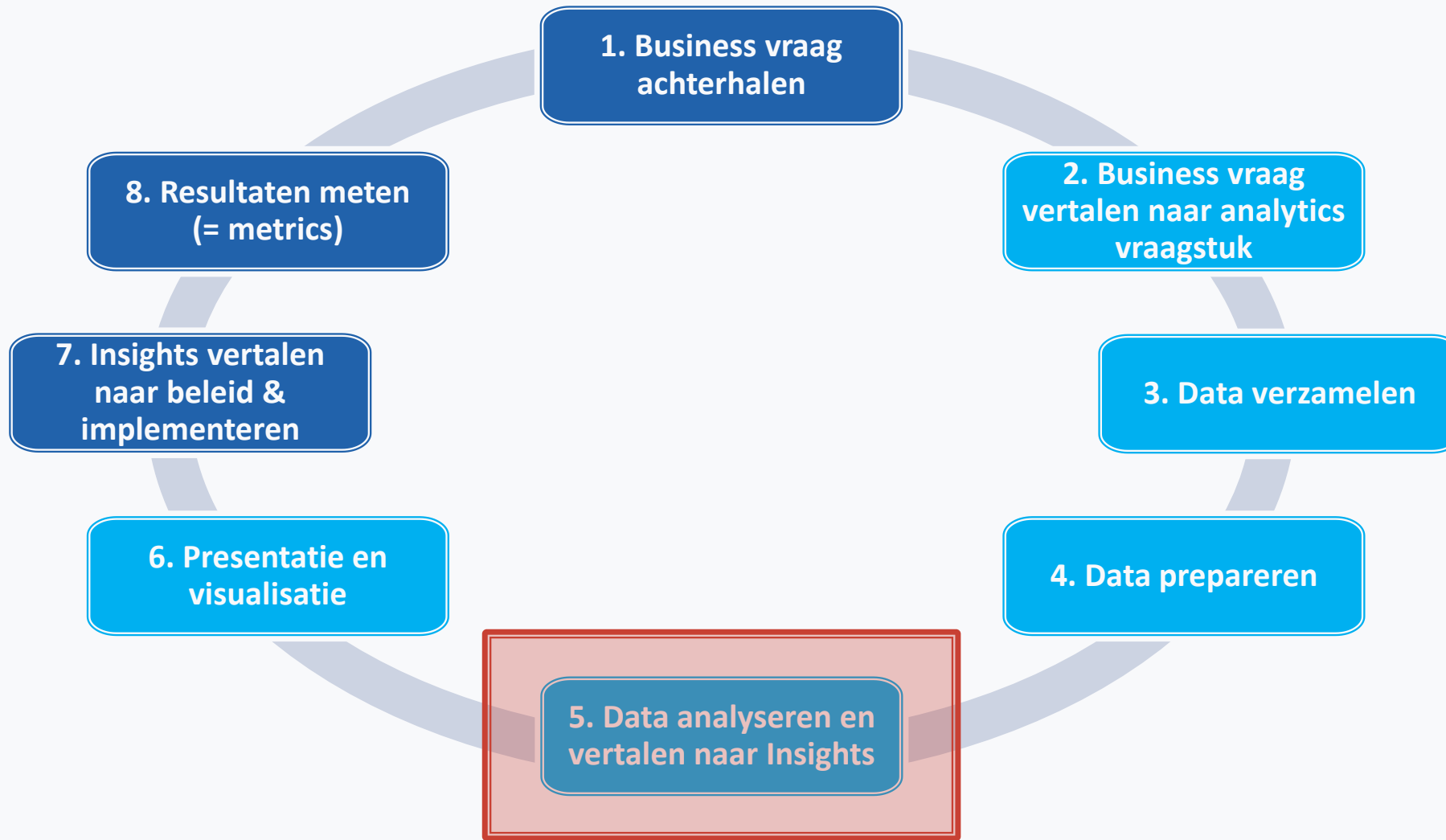
Oefening: maak een analyseboom voor:

Waardoor zijn we meer of minder aantrekkelijk als werkgever?

Hulpmiddel: visgraatdiagram

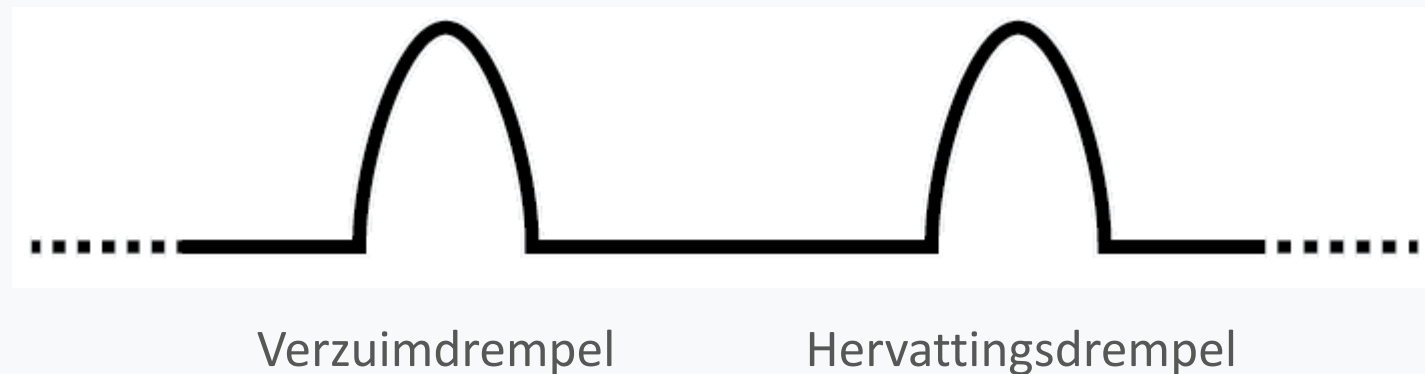


Oefening: conclusies trekken!



Ken- en stuurgetallen lezen: combineren!

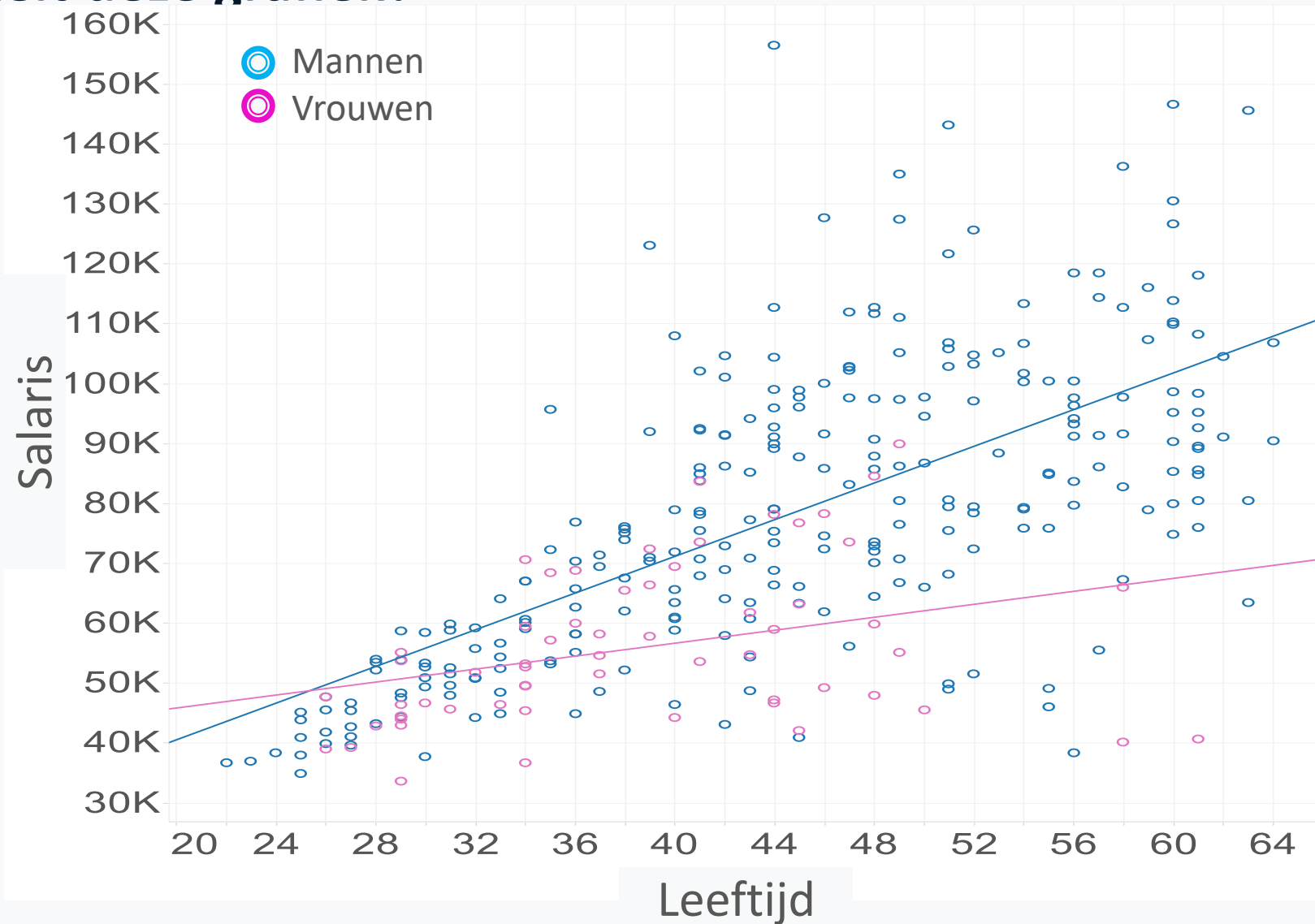
Afdeling	Percentage Nulverzuim	Meldings frequentie	Verzuim percentage	Gemiddelde Verzuimduur
A	25%	1.6	6.8%	15
B	75%	0.7	4.5%	29
C	33%	1.8	3.6%	8
D	67%	1.3	3.2%	11



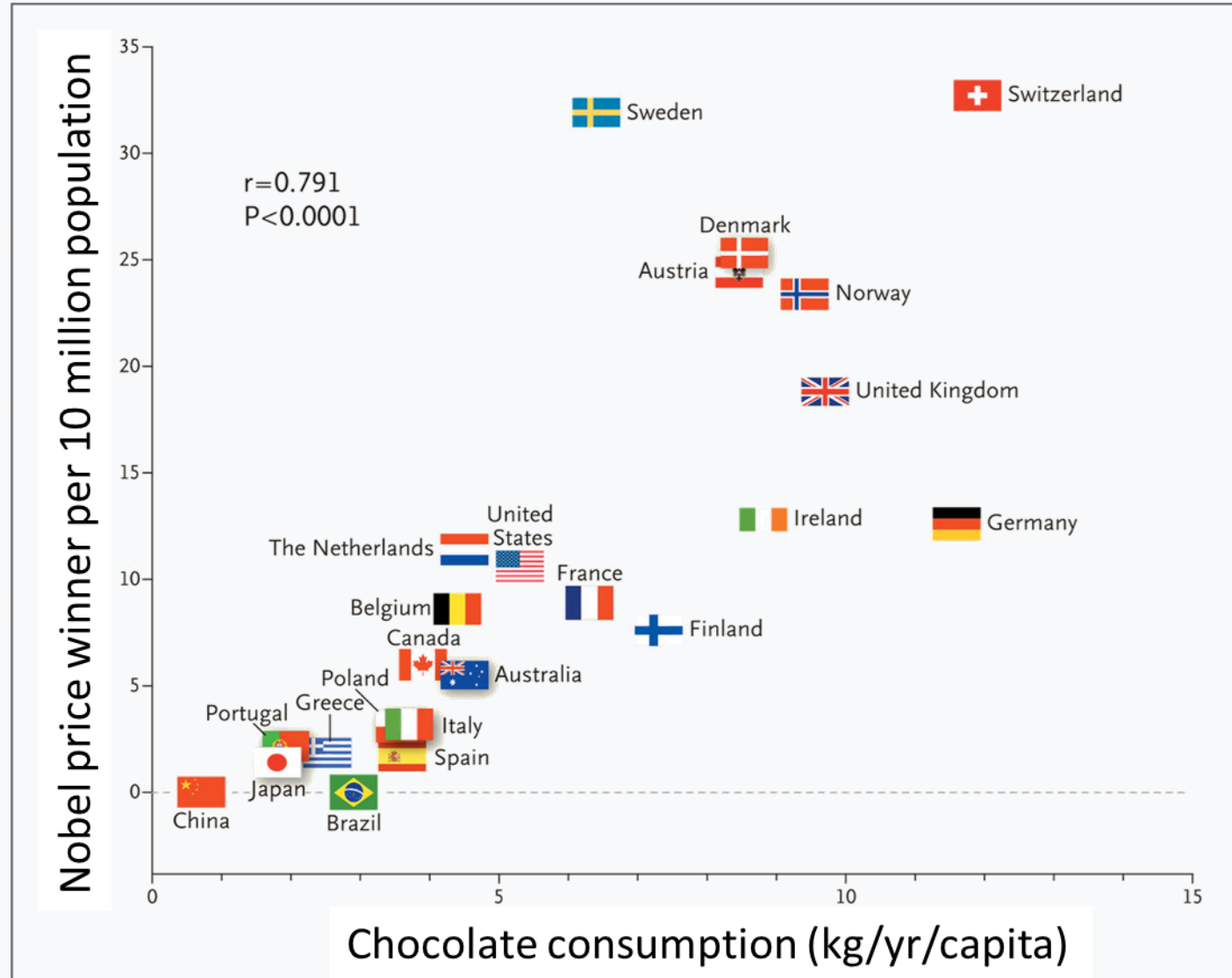
Welke conclusies trek je uit deze tabel?

	Mannen	Vrouwen	Totaal
< 1 jaar dienstverband	7.2	7.1	7.1
1 – 3 jaar	7.4	6.3	7.1
3 - 5 jaar	7.5	9.0	7.6
5 – 10 jaar	7.6	6.5	7.2
10 – 20 jaar	7.8	7.0	7.7
20 jaar of langer in dienst	8.2	5.9	7.6
Gem. tevredenheid	7.7	6.7	7.5

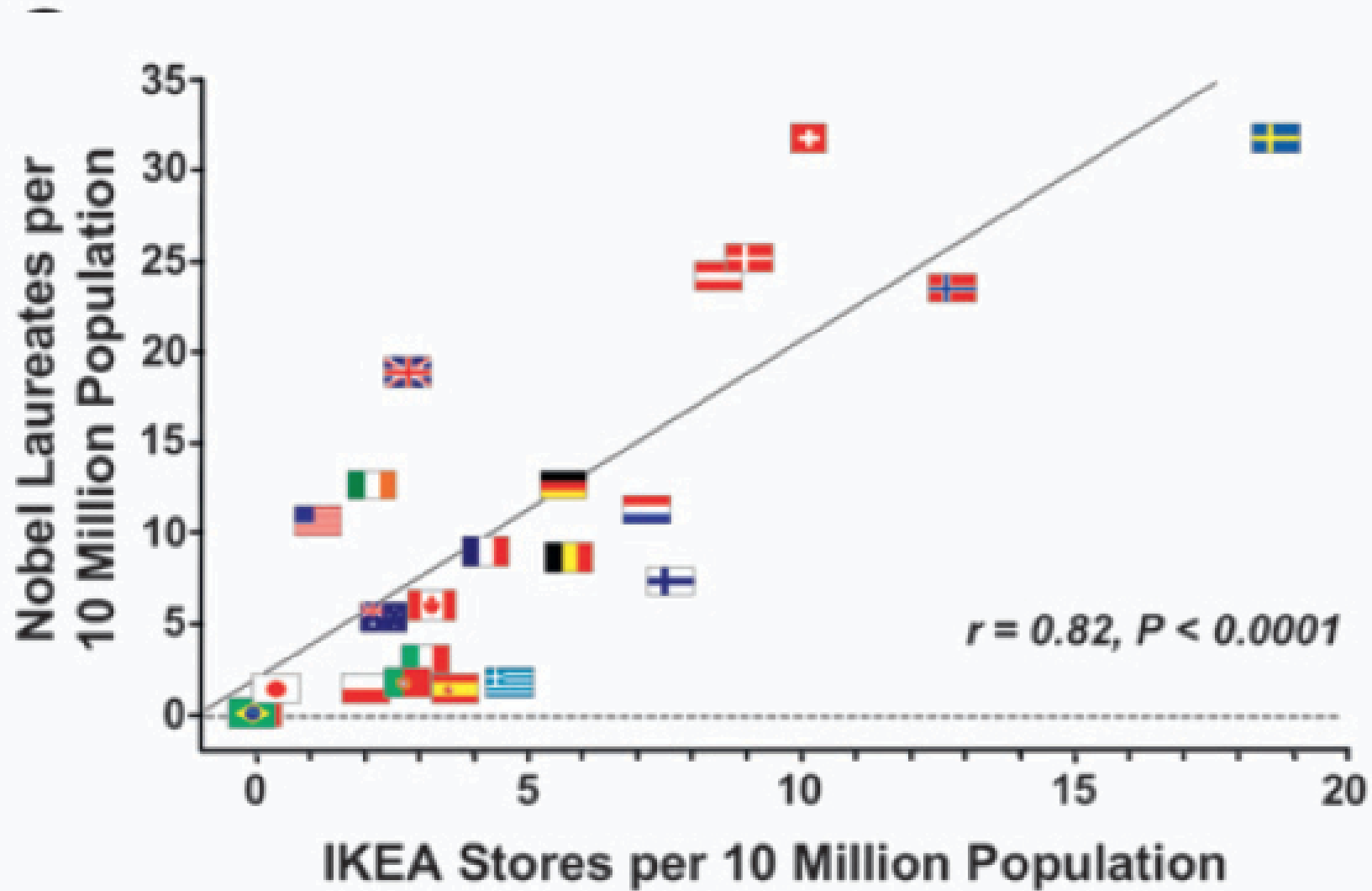
Wat vertelt deze grafiek?



Leidt meer chocolade eten tot meer nobel prijswinnaars?



Of moeten we meer IKEA vestigingen openen?



Correlatie versus Causaliteit volgens Sir Austin Hill

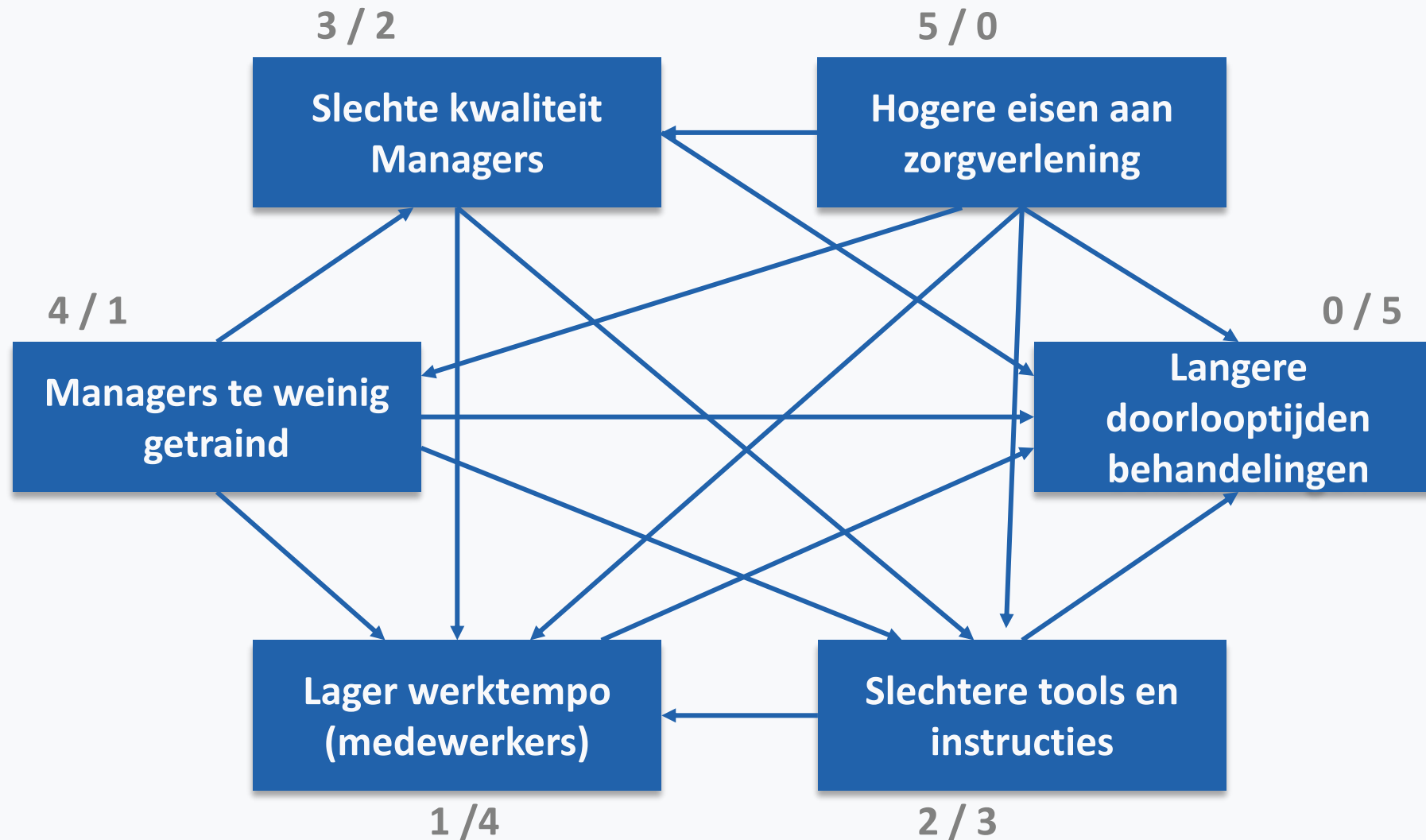
Sir Austin Hill, een leerling van Pearson, stelde de volgende criteria voor om causale relaties te ontdekken. Hoe meer criteria voldoen, hoe groter de waarschijnlijkheid.

1. Sterkte: Hoe sterker de samenhang, des te waarschijnlijker de causaliteit.
2. Consistentie: Consistente bevindingen over dezelfde relatie door anderen in een andere context.
3. Specificiteit: Hoe specifieker de relatie is tussen twee variabelen, des te waarschijnlijker de causaliteit.
4. Tijdsrelatie: Het effect dient na de oorzaak te komen.
5. Biologische gradiënt: Hoe groter de blootstelling, des te groter het effect.
6. Plausibiliteit: De relatie tussen oorzaak en effect moet plausibel zijn.
7. Coherentie: De relatie tussen oorzaak en effect komt overeen met andere kennis over de variabelen.
8. Experimentele evidentie: Het wegnemen van de oorzaak vermindert het effect.
9. Analogie: Een associatie van gelijke aard bestaat reeds.

Voorbeeld: oorzaak en gevolg?

- De kwaliteit van de managers is onder de maat
- De eisen van sommige cliënten aan onze zorgverlening worden steeds hoger
- Managers zijn te weinig getraind
- Doorlooptijden van behandelingen zijn te lang
- Er wordt niet snel genoeg gewerkt door de medewerkers
- De tools en instructies zijn slecht

Hulpmiddel: interrelatiediagram



Identificeer drivers en bottlenecks



Hogere eisen aan de
zorgverlening

Managers te weinig
getraind

Slechte kwaliteit
Managers

Slechtere Tools en
Instructies

Lager werktempo

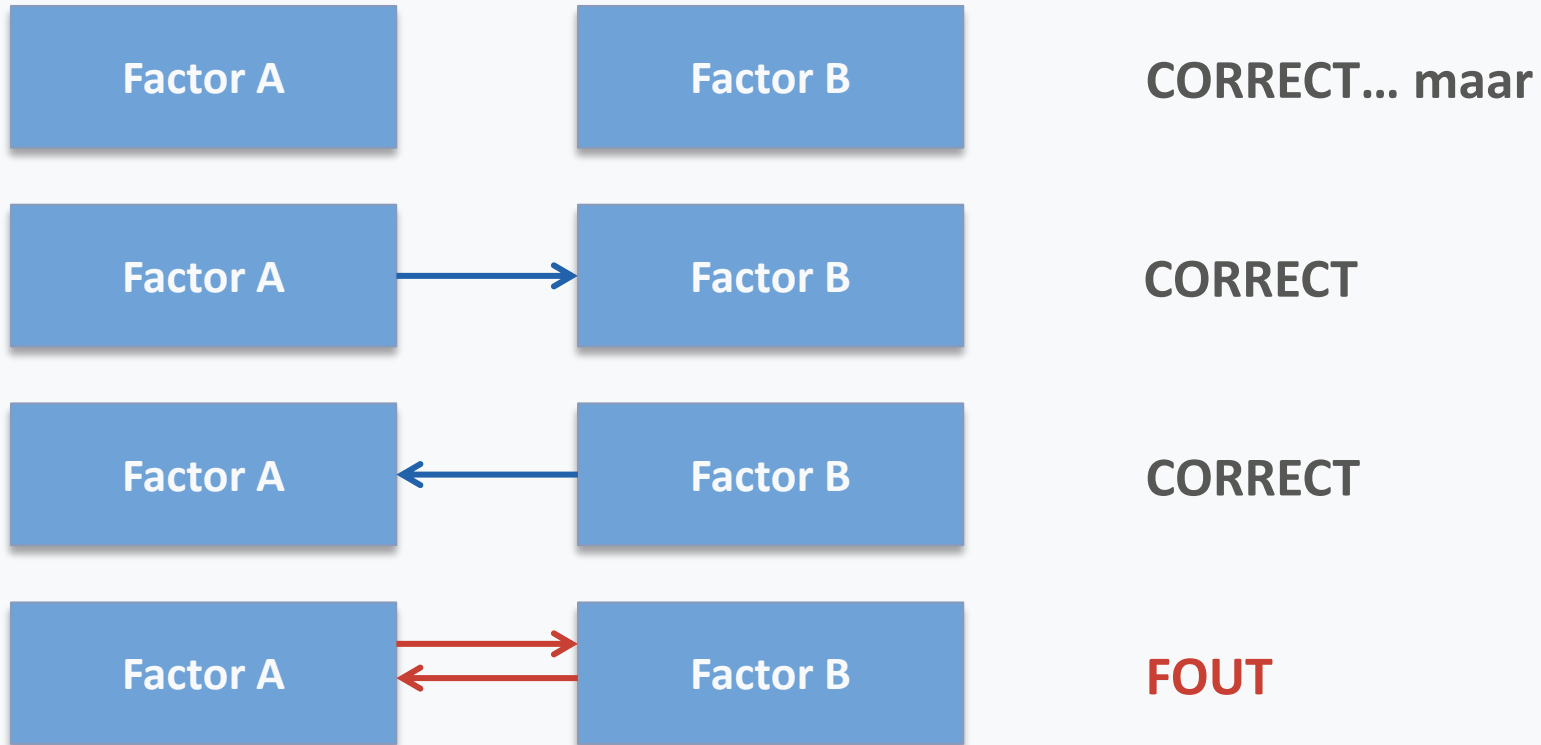
Langere doorlooptijden
behandelingen

Het Interrelatiediagram

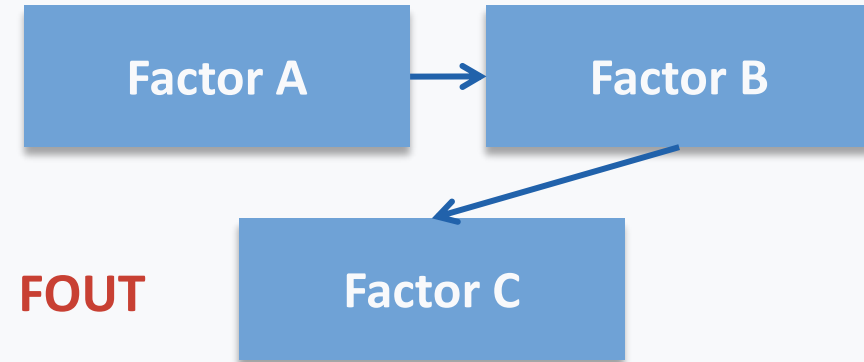
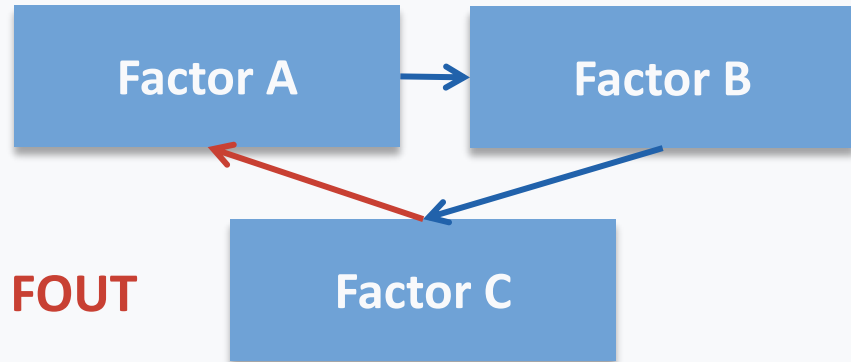
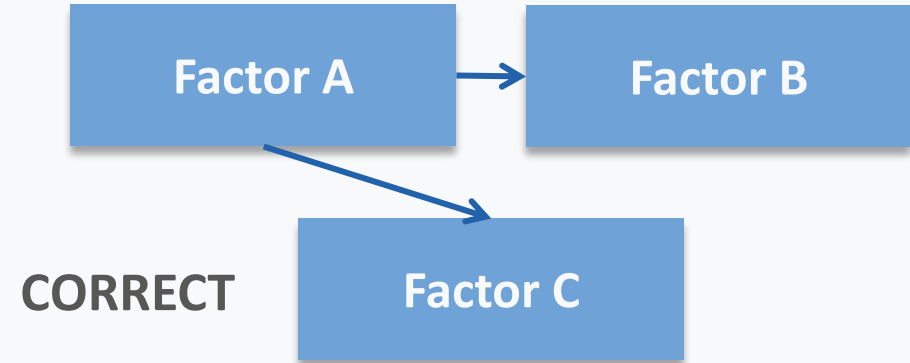
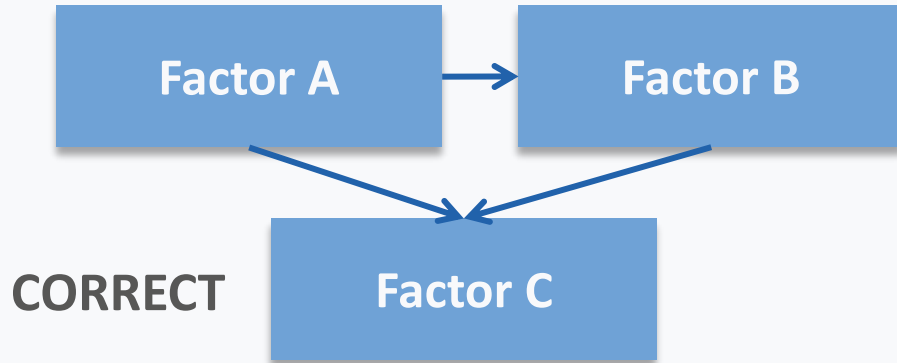
Het interrelatiediagram helpt je de betrekkingen van oorzaak en gevolg tussen factoren aan het licht te brengen. Het heeft wat weg van 'mind-mapping'. Zet alle factoren op een bord en bespreek de relatie tussen twee factoren onderling. Niet de 'sterkte' van de relatie (die komt uit de statistiek) maar de *richting* van de relatie: wat is tussen de betreffende twee het oorzaak en gevolg? Eén belangrijke spelregel: altijd slechts één richting mogelijk! Kiezen dus. Teken een pijl tussen de twee factoren om de richting van een verband te tonen. Geen verband of zwak, dan geen pijl. Doe dit voor alle factoren.

Tel vervolgens de uitgaande pijlen en inkomende pijlen per factor. De factoren zonder inkomende pijlen (en waar de meeste pijlen van uitgaan), worden ook wel de 'bronoorzaken' of 'drivers' genoemd. De factoren met alleen inkomende pijlen (of de meeste), vormen de 'bottlenecks' : het zichtbare (eind)probleem, dat je wilt oplossen.

Tips (1)



Tips (2)



Oefening:
maak een
interrelatie-
diagram voor
deze organisatie

Wat is/zijn de grootste bottleneck(s) en wat is/zijn de driver(s)?

1. Slechter imago op de arbeidsmarkt
2. Hoog verzuim
3. Verouderde systemen en techniek
4. Langzame/moeizame besluitvorming
5. Lange werkdagen
6. Ontevreden klanten
7. Vacatures staan lang open



AnalitiQs
turning data into profit

Aan de slag in de eigen organisatie?!

MOOI!

EN WIE GAAT ER
ALS EERSTE MEE
BEGINNEN ... ?

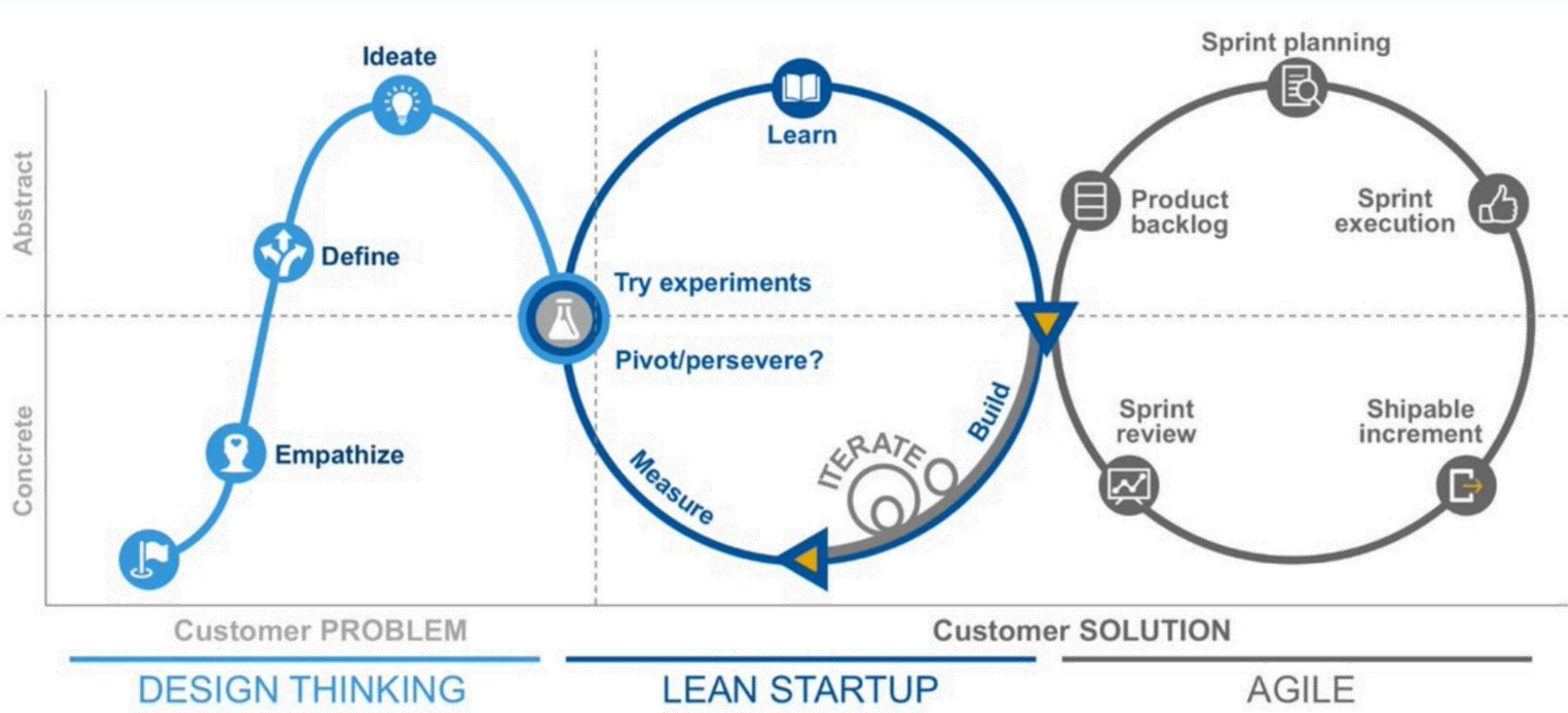
HIJ!

HIJ!

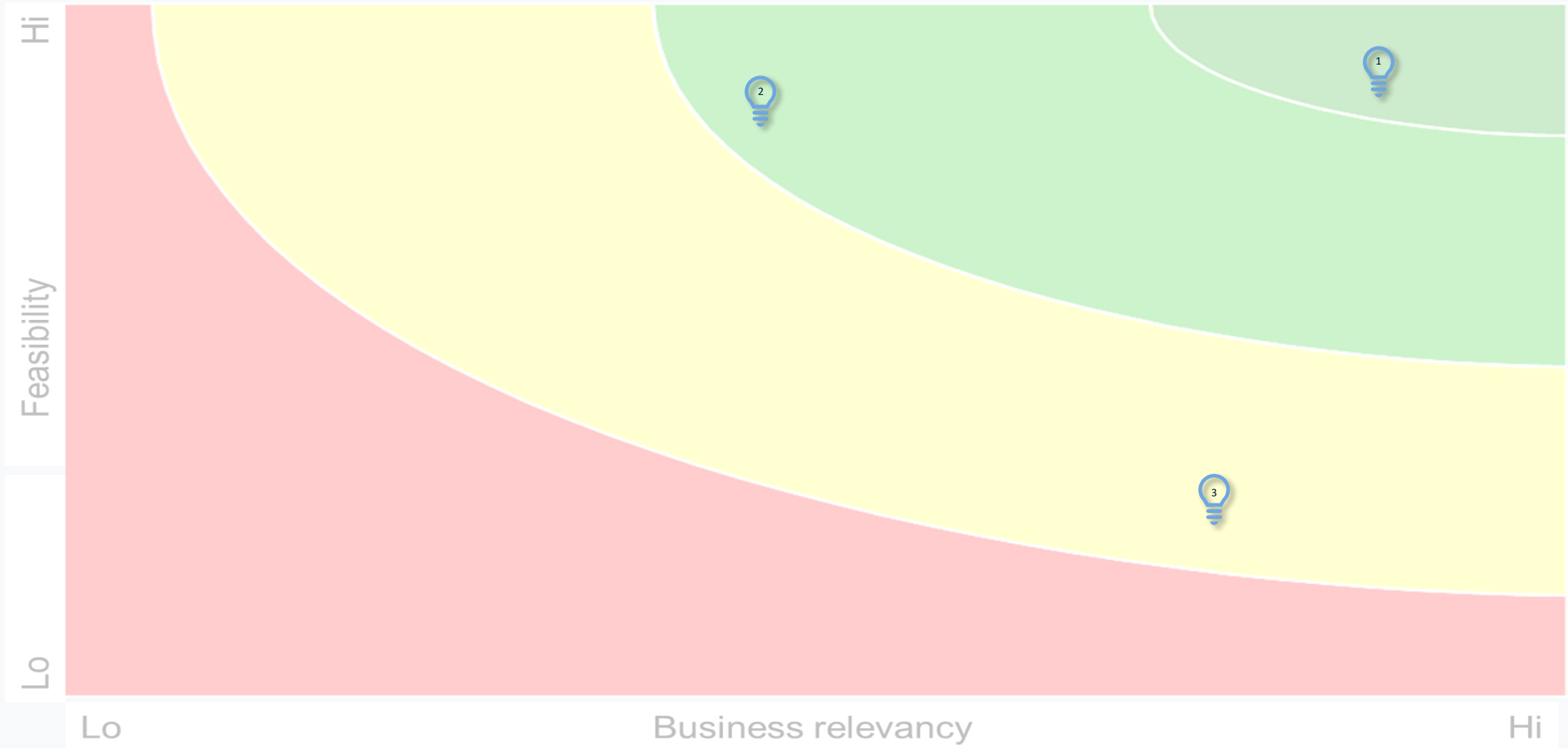
ZIJ!



Na het vaststellen van het ideaal, beginnen met experimenteren



Kies experimenten met hoge toegevoegde waarde én haalbaarheid



Hoe voorkomen dat het bij experimenteren blijft?





Waarom zouden we met data gaan werken?

Wat is onze ambitie?

Wat maakt dat het *nu* relevant is?



Is het duidelijk hoe we onze ambitie gaan waarmaken?

Wat wordt de roadmap?

Hebben we alle faciliteiten die nodig zijn?



VISIE

BELANG

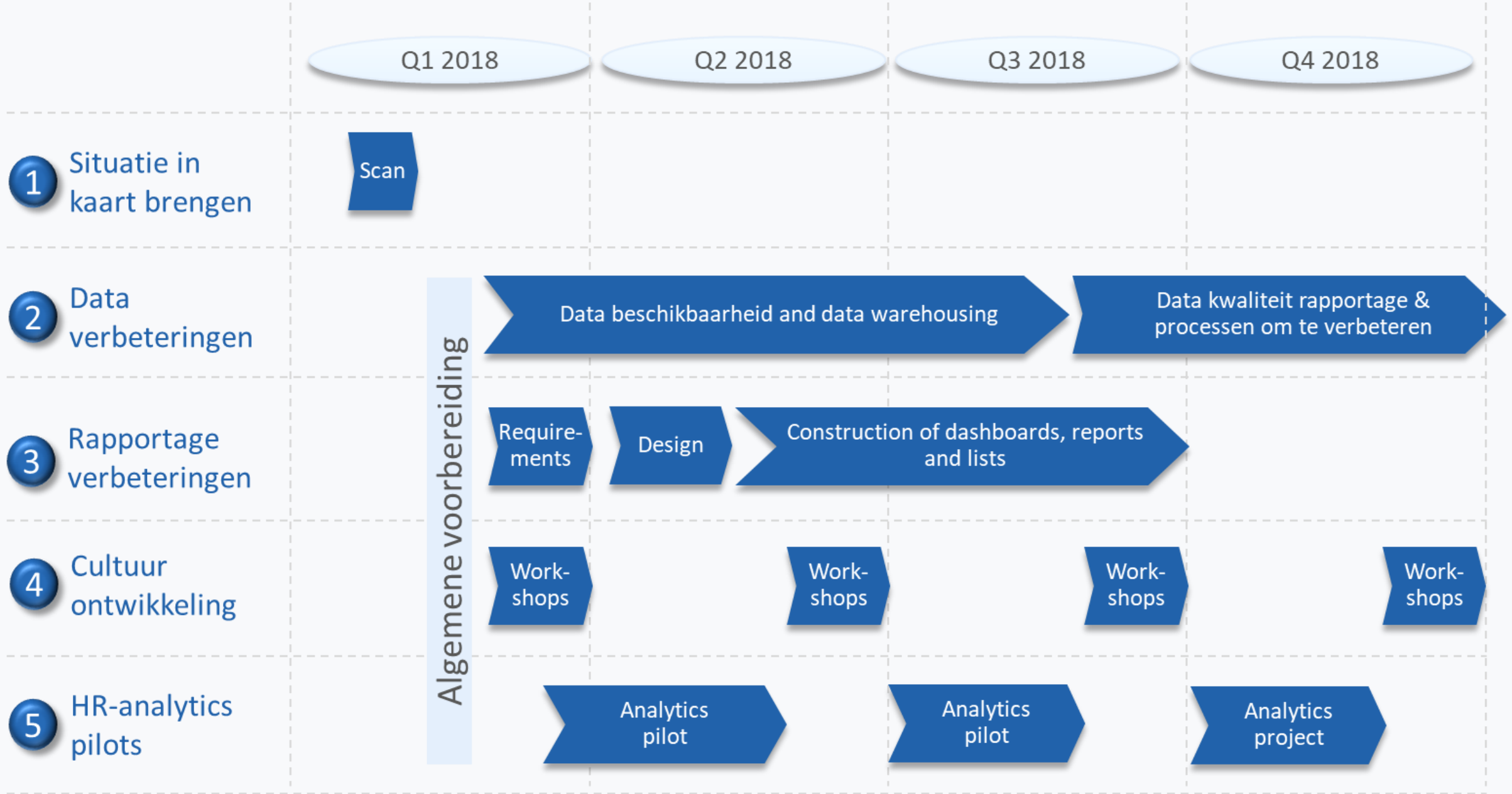
PLAN

MIDDELEN

COMPETENTIES

Om dag-in-dag-uit datagedreven te (kunnen) werken moeten alle randvoorwaarden zijn ingevuld





Denken

Cognitief functioneren

Doen

Fysiek en arbeidscompetenties



Willen

Drijfveren en motivatie

Zijn

Sociale omgeving, persoonlijkheid en gedrag

Hebben we het vermogen om te veranderen?
Doen we wat we hebben afgesproken?

VISIE

BELANG

PLAN

MIDDELEN

COMPETENTIES

Consultants, analytics translators en business analisten

- Projectmanagement, de vraag achterhalen, aansturen/briefing specialisten, resultaten presenteren en geaccepteerd krijgen
- Coachen en trainen gebruikers in het gebruik van data, rapportages en analyses



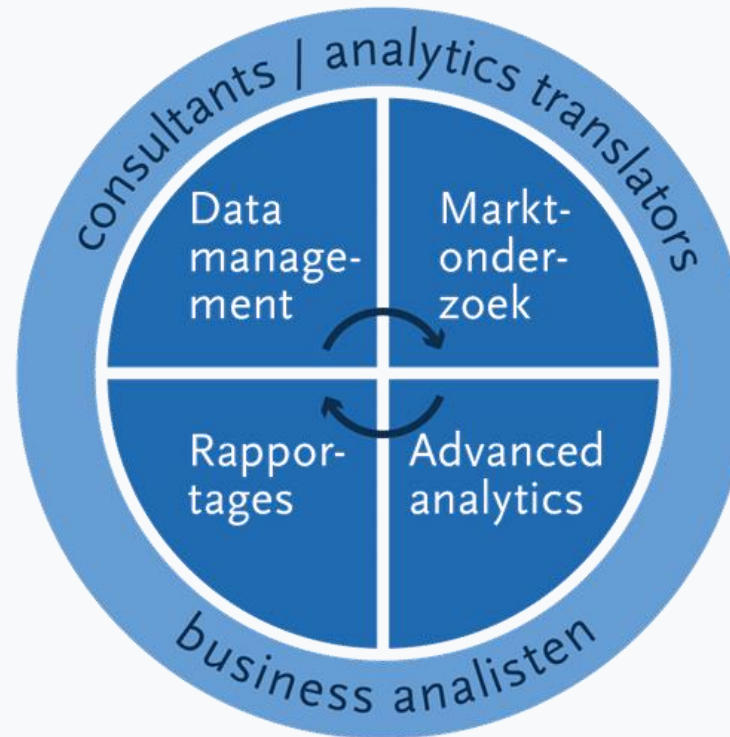
Datamanagement

- BI/data architectuur
- Data governance
- Data kwaliteit
- Master Data Management
- Data warehousing



Rapportages

- Dashboards
- Rapporten
- Visual analytics
- Rapportage eisen en wensen



Marktonderzoek

- Kwantitatief en kwalitatief onderzoek
- Experimenten
- Actief en passief onderzoek



Advanced analytics

- Statistische analyses
- Voorspellende/voorschrijvende modellen
- Datamining / exploratief



Briefing analyse en/of nieuw rapport (1)

Business vraag / User story



Neutrale situatie, complicatie en kernvraag. OF Als [een gebruikerspersoon] wil ik [deze actie uitvoeren] zodat [ik dit doel kan bereiken].

Analyse vraag/vragen



Sub-vragen

Scope



Bijvoorbeeld doelgroepen of business units of subvragen die niet geanalyseerd worden

Hypotheses / factors / drivers



Welke resultaten worden verwacht, welke variabelen kunnen het antwoord beïnvloeden, mogelijke oorzaken

Briefing analyse en/of nieuw rapport (2)

Data (bronnen)



Alle gewenste gegevenstypen/groepen en gegevensbronnen, inclusief indicatie van de gegevenskwaliteit en of speciale persoonsgegevens zijn opgenomen

Methode & Tools



Hoe wordt de hypothese getest? Welke tools zullen worden gebruikt?

Resources (rollen & Verantwoordelijkheden)



- Business owner:*
- Translator:*
- Data specialist / analyst:*
- HR professionals:*

Controls



Privacy, compliance, ethische en andere overwegingen

Verwachte deliverable(s)



In welke vorm moeten de resultaten worden gepresenteerd? Rapport of dashboard? Alleen analyseresultaat of inclusief conclusies en aanbevelingen? En in welke frequentie? Gebruikte analysetype(n) of algoritme(s)?

Metrics / ROI



Hoe meet je resultaten na implementatie van de oplossing? Wat zijn de verwachte voordelen, return on investment?

***“A good hockey player plays where
the puck is.
A great hockey player plays where the
puck is going to be.”***

Wayne Gretzky

Vragen?

Irma Doze
Irma.doze@analitiqs.com
+31 6 43 09 32 18

