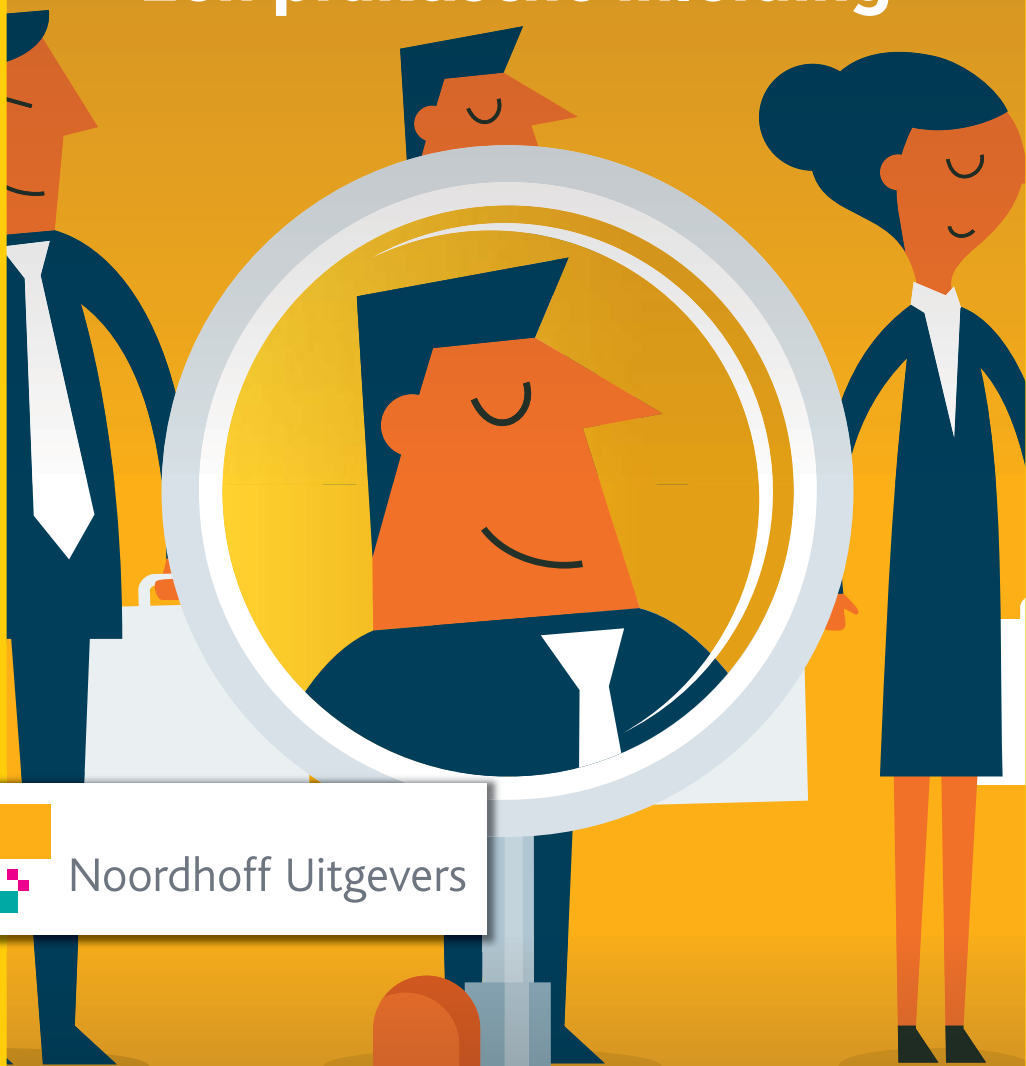


# HR Analytics

Een praktische inleiding



Noordhoff Uitgevers

Fenna Piersma, Alicia Streppel

1<sup>e</sup> druk



# HR Analytics

Een praktische inleiding

**Fenna Piersma**

**Alicia Streppel**

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen - Amsterdam)

Omslagillustratie: iStock - sorbetto

Cartoons: Marion Vrijburg

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.*



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsenauteursrecht.nl](http://www.onderwijsenauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-86890-1

ISBN 978-90-01-86889-5

NUR 807

# Woord vooraf

De term HR analytics wordt steeds vaker genoemd in het HR-vakgebied. Dit komt doordat er van HR-professionals in toenemende mate wordt gevraagd om hun beleid en beslissingen te beargumenteren met objectieve data. In dit boek nemen we je mee op reis langs de verschillende stappen om gerichte veranderingen te implementeren en tot een onderbouwd HR-beleid te komen. Tijdens deze reis zul je zien dat HR analytics kan helpen om betere keuzes te maken en daardoor van toegevoegde waarde is voor organisaties.

Hiervoor doorloop je de volgende fasen:

- 1 Discover: in de hoofdstukken 1, 2 en 3 leer je wat je nodig hebt om te kunnen werken met HR analytics.
- 2 Explore: in de hoofdstukken 4, 5 en 6 krijg je inzicht in wat je kunt doen binnen in-, door- en uitstroom met HR analytics. Daarnaast leer je tools om de vraagstukken aan te pakken.
- 3 Pursuit: in hoofdstuk 7 leer je hoe alle HR-onderdelen met elkaar samenhangen.

Voor verdere verdieping en oefeningen bij deze stof verwijzen we je graag naar de bijbehorende website: [www.hranalytics.noordhoff.nl](http://www.hranalytics.noordhoff.nl)

Dit boek heeft niet als doel om je op te leiden tot een data-analist, maar om je te inspireren en te laten zien wat de mogelijkheden zijn van HR analytics. Het leert je om de juiste vragen te stellen en om de tools te gebruiken om deze vragen te kunnen beantwoorden. We willen benadrukken dat HR analytics nooit het goede gesprek zal kunnen vervangen. Het is een misvatting dat statistieken en gevonden relaties alles binnen een organisatie kunnen verklaren. Het gaat erom dat je data leert gebruiken om een bepaald probleem of vraagstuk op te lossen. Deze uitkomsten zullen dan bruikbare handvatten geven voor een goed gesprek.

‘The best journeys answer questions that in the beginning you didn’t even think to ask’

— Jeff Johnson

We wensen je een leerzame ontdekkingsstocht toe.

**Fenna Piersma**  
**Alicia Streppel**  
Voorjaar 2019

‘Our five senses are faulty  
data-taking devices, and  
they need help’

— Neil deGrasse Tyson

# Inhoud

## DEEL 1

### Discover 9

#### 1 De rol van data binnen HRM 11

- 1.1 HRM in organisaties 12
- 1.2 De geschiedenis 18
- 1.3 Big data 20
- 1.4 HR analytics 22
- 1.5 Privacy 28
- Samenvatting 32

#### 2 Ken- en stuurgetallen 35

- 2.1 Kengetallen 36
- 2.2 Stuurgetallen 37
- 2.3 HR-metrics 39
- 2.4 Het bepalen van de juiste KPI's 40
- 2.5 Het gebruik van KPI's 46
- Samenvatting 48

#### 3 Data analyseren 51

- 3.1 Informatie meetbaar maken 52
- 3.2 Het bepalen van stuurgetallen 53
- 3.3 Centrummaten en spreidingsmaten 56
- 3.4 Meetniveaus 58
- 3.5 Analyses 61
- 3.6 Het doel van onderzoek binnen HR analytics 64
- Samenvatting 66

## DEEL 2

### Explore 69

#### 4 Instroom 71

- 4.1 De employee journey 72
- 4.2 Arbeidsmarktcommunicatie 75
- 4.3 De wervingsbehoefte 77
- 4.4 Kanalen 84
- 4.5 Selectie 88
- Samenvatting 91

#### 5 Doorstroom 93

- 5.1 Onboarding 94
- 5.2 Mobiliteit 96
- 5.3 Betrokkenheid 100
- 5.4 Leren en ontwikkelen 104
- 5.5 Verzuim 107
- 5.6 Belonen 110
- Samenvatting 113

#### 6 Uitstroom 115

- 6.1 Verloop 116
- 6.2 Redenen voor uitstroom 119
- 6.3 Offboarding 124
- 6.4 Kosten rond verloop 125
- Samenvatting 128

## DEEL 3

### Pursuit 131

#### 7 Strategische personeelsplanning 133

- 7.1 Personeelsplanning 134
- 7.2 Bouwstenen voor SPP 136
- 7.3 Rollen van Ulrich 147
- Samenvatting 149

Bijlage: lijst met kengetallen 150

Literatuur 152

Over de auteurs 156

Register 157







# DEEL 1

# Discover

- 1 De rol van data binnen HRM 11
- 2 Ken- en stuurgetallen 35
- 3 Data analyseren 51



# 1

## De rol van data binnen HRM

Aan het einde van dit hoofdstuk weet je:

- wat de taken en rollen van HR zijn (paragraaf 1.1)
- wat de rol van HR binnen organisaties door de jaren heen is geweest (paragraaf 1.2)
- wat big data zijn (paragraaf 1.3)
- wat HR analytics is en waarvoor het gebruikt wordt (paragraaf 1.4)
- welke regels er gelden rondom privacy en data (paragraaf 1.5)

### Datagebruik bij Albert Heijn

Veel Nederlanders hebben een bonuskaart van Albert Heijn. Het aanvankelijke doel voor de meeste deelnemers was om gebruik te kunnen maken van de bonusaanbiedingen in de winkel. Sinds 2012 kun je er als klant voor kiezen om je bonuskaart te koppelen aan je eigen account, waardoor je naast de reguliere bonusaanbiedingen persoonsge-

bonden aanbiedingen ontvangt. Het voordeel voor Albert Heijn is dat het bedrijf op deze manier veel data kan verzamelen over zijn klanten, zoals jouw aankoopgegevens, bezoekfrequentie en persoonsgegevens. Dit stelt Albert Heijn in staat om persoonlijke analyses te maken en gepersonaliseerde aanbiedingen te doen.

Big data, HR analytics en people analytics zijn allemaal termen die de laatste jaren steeds meer voorkomen. Wat betekenen deze termen nu eigenlijk? En wat kun je er als HRM'er mee?

De laatste jaren is het gebruik van data sterk toegenomen. Je merkt het overal om je heen, bijvoorbeeld in de supermarkt, zoals in de introductie van dit hoofdstuk al geschetst werd. Dit is niet de enige manier waarop er data verzameld worden. Ongemerkt worden in je eigen leven ook veel data over je verzameld, bijvoorbeeld als je een website bezoekt, of iets liket op Facebook. Ook in het bedrijfsleven is het gebruik van data de laatste jaren fors toegenomen. Steeds meer afdelingen gebruiken data om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen. Niemand vond het vreemd dat de afdeling Financiën gebruik maakte van data, maar het gebruik van data binnen de afdeling Human

Resources was tot voor kort minimaal. Waar beslissingen in het verleden veelal werden genomen op basis van onderbuikgevoel of algemene verwachtingen, gebeurt dit nu juist meer en meer met behulp van objectieve data. Het gebruik van data kan helpen om meer inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van HR-activiteiten, maar ook om ervoor te zorgen dat HR-beleid een grotere toegevoegde waarde heeft voor de strategie van de organisatie. HR analytics is geen doel op zichzelf, maar een middel om de juiste acties te ondernemen of om onderbouwd beleid vorm te geven. Wat HR analytics precies is, komt later in dit hoofdstuk aan bod. Allereerst gaan we kort in op de plek van de HR-afdeling binnen organisaties en de rollen die een HR-adviseur heeft.

## 1.1 HRM in organisaties

### Menselijk kapitaal

HRM heeft betrekking op alle activiteiten binnen de organisatie die ervoor zorgen dat het menselijk kapitaal, oftewel de medewerkers, het gewenste gedrag vertoont en bijdraagt aan een succesvolle organisatie. Het concept HRM kan opgeknipt worden in drie elementen:

- 1 *Human*: dit betreft de relatie tussen de medewerker en de werkgever. Organisaties hebben medewerkers nodig om hun (al dan niet tijdelijke) arbeidsbehoefte in te vullen. In ruil voor hun tijd en capaciteiten ontvangen medewerkers een beloning.
- 2 *Resource*: binnen HRM worden mensen als sociaal kapitaal gezien die kunnen zorgen voor kwaliteit binnen de organisatie. De 'juiste medewerkers' zijn een belangrijke, zo niet de belangrijkste, bron van het organisatiesucces. Ze kunnen het concurrentievermogen van de organisatie verbeteren. Deze visie wordt de *resource based view of the firm* genoemd.
- 3 *Management*: het is voor organisaties belangrijk dat arbeidsrelaties productief zijn. Arbeidsrelaties moeten iets opleveren voor de organisatie en moeten meehelpen om de organisatiedoelen te behalen. Het is daarom van belang om gewenst gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen. De managementcomponent gaat over alle activiteiten die managers kunnen inzetten om medewerkers het gewenste gedrag te laten vertonen om de organisatiedoelen te behalen. Hierbij kan zowel gedacht worden aan het sturen van de medewerkers als aan het kijken naar de behoeften van de medewerkers.

---

### VERDIEPING

#### Resource-Based View

De Resource-Based View (RBV) ziet organisaties als bundels van *resources* (hulpmiddelen). Deze resources kunnen ervoor zorgen dat organisaties strategisch concurrentievoordeel behalen, mits er aan vier voorwaarden voldaan wordt. Hulpsbronnen moeten waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en niet te substitueren zijn (Barney, 1991). HR-systemen worden vaak over een lange periode opgebouwd en zijn daardoor sterk verankerd in de geschiedenis van de organisatie. Hierdoor zijn deze systemen voor concurrenten moeilijk te imiteren. Daarnaast is het voor rivalen vaak moeilijk om te ontdekken welke waarde precies op welke wijze wordt toegevoegd door HRM. Hierdoor kan het personeel worden gezien als een bepalende factor voor het succes van een onderneming.

---

### 1.1.1 Menselijk kapitaal

Er is door de jaren heen veel onderzoek gedaan naar de bijdrage van HRM aan de organisatie. Over de volgende twee stellingen zijn de meeste onderzoekers het eens:

- Menselijk kapitaal kan een competitief voordeel opleveren.
- De waarde van het menselijk kapitaal wordt beïnvloed door de HR-activiteiten in de organisatie.

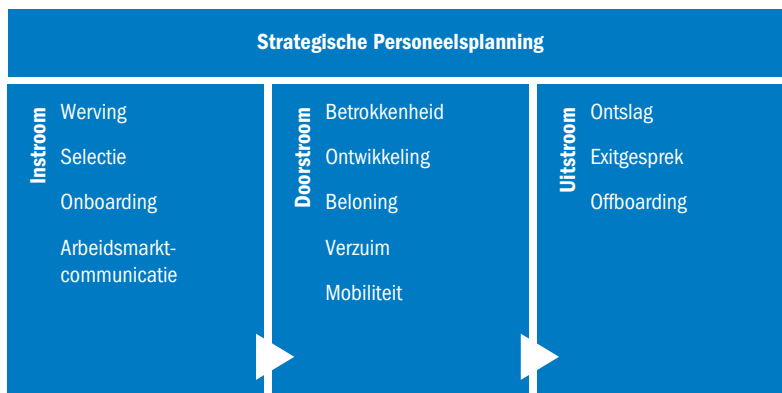
Binnen HR wordt altijd gezocht naar competente werknemers die hun competenties, talenten en motivatie gebruiken om de doelen die voor de organisatie van belang zijn te behalen. De inzet van HR-activiteiten bepaalt welke mensen solliciteren bij een organisatie en hoelang medewerkers bij een organisatie in dienst blijven. Als een organisatie de juiste mensen weet aan te trekken en deze op de juiste manier weet in te zetten en te motiveren, kan dit leiden tot een competitief voordeel ten opzichte van de concurrenten. Als iemand in een functie komt waarin hij zijn kennis en vaardigheden kan toepassen en ontwikkelen, is de kans groter dat hij gemotiveerd aan het werk gaat dan wanneer hij ver boven of onder zijn niveau aan het werk wordt gezet.

### 1.1.2 De taken van de HRM'er

De taken van de HRM-afdeling zijn erg breed en divers. We gaan hier alleen in op de belangrijkste indelingen en taken. Er zijn diverse modellen beschikbaar waarmee het werkveld, de processen en de instrumenten van HR in beeld gebracht kunnen worden. De meest gebruikte indeling is die van in-, door- en uitstroom, waarvoor de veel gebruikte afkorting IDU wordt gehanteerd. Deze benadering komt voort vanuit het Michiganmodel (Fombrun e.a, 1984). Volgens Fombrun e.a (1984) moesten de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid, instroom, doorstroom en uitstroom, elkaar versterken en met elkaar samenhangen. De driedeling is overzichtelijk in een figuur geplaatst (zie figuur 1.1). De instroom richt zich op de werving, selectie en introductie van nieuwe medewerkers. Bij doorstroom is men bezig met de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers. HR-instrumenten voor deze fase zijn: de gesprekscyclus, het beloningsbeleid en het ontwikkelingsbeleid. Als medewerkers uitstromen is de HR-professional bijvoorbeeld bezig met outplacementtrajecten of exitgesprekken. In dit boek zullen we op elk van deze drie fasen dieper ingaan.

In-, door- en uitstroom

FIGUUR 1.1 Instroom, doorstroom, uitstroom



HR-professionals hebben veel verschillende taken. Volgens Ulrich kunnen we de werkzaamheden van de HR-professional het best beschrijven aan de hand van de vier ontwikkelingsgolven van HR. Ulrich stelt dat het HR-vakgebied sterk in ontwikkeling is. Momenteel zitten we in de vierde golf, maar hierbij is het van belang om te onthouden dat de voorgaande golven nog altijd actueel en relevant zijn voor HR (Ulrich, 2012). De ontwikkelingsgolven zijn als volgt:

- 1 In het eerste stadium gaat het over het administratieve werk van HR: het opstellen van arbeidsvoorwaarden, het uitbetalen van de salarissen en het naleven van de wet- en regelgeving.
- 2 Het tweede stadium richt zich op de innovatie van HR-activiteiten en het ontwikkelen van best practices voor bijvoorbeeld werving en selectie of leren en ontwikkeling. Een best practice beschrijft een manier van werken waarbij is bewezen dat de uitgevoerde stappen de meest efficiënte en effectieve manier zijn om het gewenste eindresultaat of de gewenste doelstellingen te realiseren. Naast best practices is het van belang dat er aandacht is voor de horizontale fit (zie figuur 1.2). Dit betekent dat er moet worden nagedacht over consistente bundels van HRM-instrumenten, bijvoorbeeld selectie, beoordeling of beloning. Als HRM-instrumenten op elkaar afgestemd zijn, wordt dit ook wel de interne fit genoemd. Er is sprake van een misfit als bijvoorbeeld de organisatie het teamwerken wil stimuleren, maar medewerkers beloont op individuele basis.

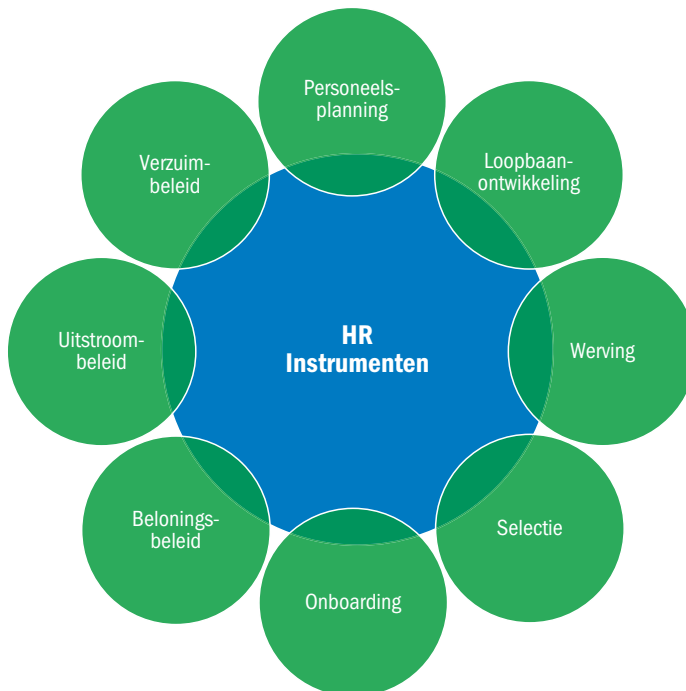
Best practices

Horizontale fit

Interne fit

Misfit

FIGUUR 1.2 Horizontale fit





- 3 In het derde stadium draait het om strategisch HRM, ook wel SHRM genoemd. Hierbij gaat het om de strategische fit. Bij een strategische fit worden de HRM-instrumenten gebruikt om de strategische doelen van de organisatie te behalen. Stel je voor dat de strategie van de organisatie gericht is op het leveren van een goede service en hoge kwaliteit, dan moeten de HRM-instrumenten hier ook op gericht zijn. HRM-instrumenten die de organisatie zou kunnen inzetten, zijn het aanbieden van training in het leveren van kwalitatief hoogwaardige serviceverlening, of het koppelen van de beoordeling en beloning van elke medewerker aan de geleverde kwaliteit. Een ander voorbeeld kan zijn om alleen nog leidinggevendenden aan te nemen die een ondernemende en innovatieve instelling hebben, zodat de innovatieve strategie van de organisatie beter uitgevoerd kan worden.
- 4 Het vierde stadium gaat over 'HR van buiten naar binnen'. Dit wordt ook wel de outside-in gedachte genoemd. In dit stadium gaat het niet alleen om de strategische doelen van de organisatie zelf, maar ook om het afstemmen van de HR-activiteiten op de omgeving van het bedrijf, de klanten en de stakeholders. In dit stadium is HR veel sterker extern georiënteerd.

Strategische  
fit

Outside-in  
gedachte

Elke organisatie en zelfs elke HR-professional binnen een organisatie kan zich in een ander stadium van Ulrich bevinden. Voor iedereen geldt echter wel dat de HR-administratie foutloos uitgevoerd moet worden en dat er naar innovatieve invullingen van HR-activiteiten wordt gezocht. Bij het vormgeven van HR-activiteiten zal altijd aandacht moeten zijn voor de horizontale fit tussen deze activiteiten. Het vormgeven van HR-activiteiten is niet de enige taak van HR-professionals. De werkzaamheden van elke HR-professional kunnen worden ingedeeld in zeven verschillende groepen. In figuur 1.3 zijn deze clusters terug te vinden.

**FIGUUR 1.3** Activiteiten van een HR-afdeling

HR-activiteiten	Clusters
Bemensen/ beschikbaarheid	Personeelsbegroting en -planning, werving en selectie, ontslagprocedures en sociaal plan
Inzetbaarheid/ personeelsontwikkeling	Invoeren en toepassen competentie management, adviseren over HRM-gesprekscyclus, loopbaan- en opleidingsgesprekken voeren, management development
Organisatie- ontwikkeling	Reorganisaties begeleiden, cultuurveranderingsprocessen begeleiden, teamontwikkeling begeleiden, mede vormgeven organisatiestrategie
Arbeidsvoorwaarden	Opstellen arbeidsvoorwaardenregelingen, arbeidsvoorwaarden toepassen en hierover adviseren, adviseren beloningsvraagstukken
Arbo, verzuim, vitaliteit	Adviseren over arbozaken, faciliteren bij verzuimbegeleiding, opstellen en faciliteren risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)
Arbeidsverhoudingen	Overleg met (leden) or, werkoverleg faciliteren, bemiddeling en advisering bij conflicten, interne communicatie
Personeelsbeheer	Beheer personeelsinformatiesystemen, uitvoeren personeelsadministratie, uitvoeren salarisadministratie, opstellen en rapporteren over personeelsinformatie

Bron: gebaseerd op Woering & Van Dartel, 2014

De breedte van de HR-functie blijkt uit de vele, verschillende activiteiten binnen HR. Deze activiteiten variëren van strategische en tactische rollen (proactief) tot operationele (reactieve) rollen. De strategische functie van

HRM gaat over het ontwerpen van de organisatiestructuur en het verbinden van de HR-strategie met de organisatiestrategie. De operationele rol houdt zich met name bezig met de alledaagse activiteiten, zoals het verstrekken van contracten en het verwerken van personeelsgegevens.

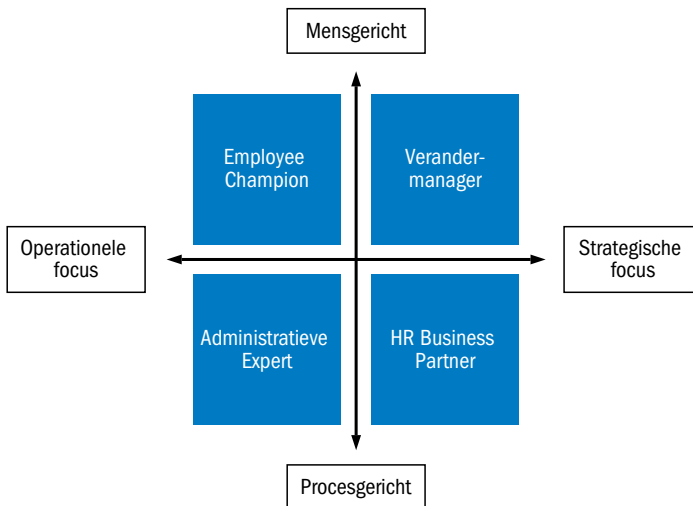
### 1.1.3 Rollen HR-professional

Traditioneel gezien had de HR-afdeling vooral een uitvoerende rol, waarin de afdeling de schakel vormde tussen de medewerkers en het management. De nadruk lag vooral op administratieve functies binnen het personeelsmanagement, zoals het aannemen van medewerkers en het zorgen voor contracten. HR regelde de juridische zaken, zorgde voor de uitbetaling van salarissen en had als taak om het ziekteverzuim en de uitstroom zo laag mogelijk te houden.

In de loop van de tijd werden medewerkers steeds meer gezien als menselijk kapitaal. Zij werden steeds meer erkend als een belangrijke schakel bij het behalen van strategische organisatiedoelen. Hiermee veranderde ook de rol van HR. Ulrich (1996) beschreef vier rollen voor HR-professionals:

- 1 strategische zakenpartner (*HR business partner*)
- 2 verandermanager (*change agent*)
- 3 administratief expert (*administrative expert*)
- 4 manager van werknemersbijdragen (*employee champion*)

FIGUUR 1.4 De vier rollen van Ulrich

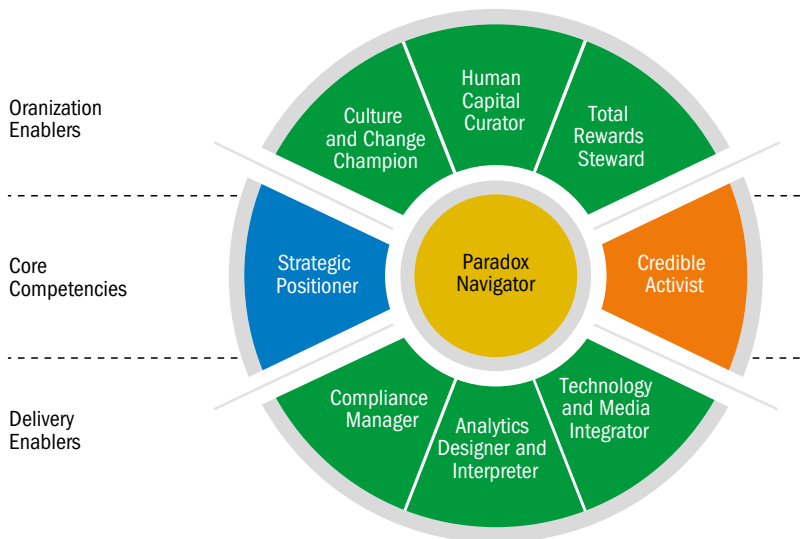


Vrij naar: Sanders & Van der Ven, 2004

In figuur 1.4 is te zien dat de rollen van de HR-professional op basis van twee assen ingedeeld kunnen worden. De horizontale as heeft betrekking op *business issues*, de verticale as op *people issues*. Om als HR-professional effectief te zijn moeten beide assen in balans zijn. Een HR-professional heeft daarom zowel *hard skills* als *soft skills* nodig om zijn functie goed te kunnen uitvoeren. Hard skills bestaan uit de juiste (technische) kennis en vaardigheden om de taken te kunnen uitvoeren. Soft skills zijn persoonlijk-

heidskenmerken en karaktertrekken, zoals empathie, veerkracht, leiderschapskwaliteiten en communicatieve vaardigheden. Afhankelijk van de situatie waarin de HR-professional zich bevindt zullen bepaalde vaardigheden meer of minder nodig zijn. Daarnaast zal niet iedere HR-professional elk van de vier rollen vervullen, aangezien dit afhankelijk is van de context en de organisatie. Toch zal een HR-adviseur in staat moeten zijn om zowel een strategische personeelsplanning op te stellen, als oog te hebben voor de individuele medewerker. Uit vervolgonderzoek van Ulrich blijkt dat deze vier rollen uit te splitsen zijn naar negen competenties die elke HR-professional in meer of mindere mate nodig heeft in zijn werk (zie figuur 1.5).

**FIGUUR 1.5** De negen HR-competenties van Ulrich (Ulrich, 2016)



Bron: Ulrich, 2016

Deze negen competenties worden opgedeeld in drie kerncompetenties waarover een HR-professional moet beschikken en zes competenties (*enablers*) die afhankelijk zijn van de situatie. Dit betekent dat afhankelijk van de taken en de functie van een HR-professional deze competenties in meer of mindere mate nodig zijn. Deze enablers bestaan uit twee verschillende groepen. De eerste richt zich voornamelijk op de inrichting van het beleid en de manier waarop er op tactisch niveau waarde toegevoegd kan worden aan de organisatie. De tweede richt zich op de uitvoering van het beleid en gaat over de strategische waarde voor de organisatie. HR-professionals die beschikken over deze competenties kunnen een leidende rol innemen bij de ontwikkeling van de organisatie, de strategische inzet van medewerkers om organisatiedoelen te behalen en het ontwikkelen van talent. De situatie waarin de HR-professional zich bevindt, heeft invloed op de mate waarin de verschillende competenties ingezet moeten worden. Een goede HR-professional zal zich genoodzaakt voelen om regelmatig te wisselen tussen verschillende rollen en competenties.

## 1.2 De geschiedenis

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk al gezegd werd, zijn de afgelopen jaren steeds meer bedrijfsonderdelen *data driven* geworden. HR is een van de laatste afdelingen van organisaties waarin het gebruik van data wordt benut. Natuurlijk werd er over enkele zaken al wel gerapporteerd, maar dit was meestal geminimaliseerd tot thema's als uitstroom en verzuim. Dit is niet vreemd gezien de vroegere taakomschrijving van de HR-afdeling, waarbij de nadruk lag op het uitvoeren van beleid en het behartigen van de belangen van medewerkers. De meeste HR-professionals hebben geen analytische achtergrond en hebben van nature ook geen affiniteit met een analytische benadering van het werk.

Tot voor kort werd er op HR-afdelingen veel gehandeld op basis van verwachtingen die gebaseerd waren op gevoel. Hierdoor vonden de HR-medewerkers vaak geen aansluiting bij het hoger management, waar het vooral gaat over 'meten is weten' en waar een stevige onderbouwing noodzakelijk is. De gedachtegang om de meerwaarde van HRM in de organisatie te verkondigen, was nog niet ingebed. Hierdoor is het idee ontstaan dat HRM vooral veel tijd en geld kost, en werd de toegevoegde waarde over het hoofd gezien.

### Toegevoegde waarde van HR

Als er wordt gesproken over de toegevoegde waarde van HR binnen de organisatie, dan gaat het over het binnenhalen en behouden van gemotiveerde en competente werknemers die hun talenten inzetten om zowel hun persoonlijke doelen als de doelen van de organisatie te behalen. Competente en gemotiveerde medewerkers zullen betere prestaties leveren dan medewerkers die deze capaciteiten niet hebben. Bevlogen medewerkers zijn klantgericht, creatiever, innovatiever en efficiënter. Dit kan bijvoorbeeld worden uitgedrukt in productiviteit of klanttevredenheid. Daarnaast is dit van invloed op HR-gerelateerde thema's zoals absentisme en vrijwillig verloop. Er kan worden gesproken van de toegevoegde waarde van HR als de juiste medewerkers worden binnengehaald en binnen de organisatie worden behouden. Daarbij moet er een balans worden gezocht tussen het organisatiebelang en het individuele belang van de medewerkers.

In een grootschalig onderzoek van The RBL Group en de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan werden meer dan 30.000 vragenlijsten afgenomen onder 23 regionale partners en ongeveer 4000 HR-professionals vanuit de hele wereld. Uit dit onderzoek blijkt dat de waardecreatie van HR vooral ligt in de volgende activiteiten:

- 1 Medewerkersperformance: HR-activiteiten die de motivatie verhogen en zorgen voor de ontwikkeling van vaardigheden en capaciteiten van medewerkers.
- 2 Geïntegreerde HR-aanpak: HR-activiteiten die zorgen voor geïntegreerde en innovatieve oplossingen voor bedrijfsproblemen.
- 3 HR analytics: HR-activiteiten die gerelateerd zijn aan de scorecard (zie subparagraaf 1.4.3) voor de HR-afdeling.
- 4 HR-rol binnen het informatiemanagement: deze rol is erop gericht om beter geïnformeerde beslissingen te nemen.

#### Ad 1 Medewerkersperformance

De motivatie van medewerkers kan opgedeeld worden in extrinsieke en intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie is motivatie die ontstaat vanuit prikkels die buiten de persoon liggen. Hierbij valt te denken aan een straf

### Extrinsieke motivatie

of een beloning, bijvoorbeeld medewerkers een extra beloning aanbieden in de vorm van een bonus als ze een bepaalde taak volbrengen.

Intrinsieke motivatie komt vanuit de medewerker zelf. Doordat medewerkers een passie of ambitie hebben, willen ze zich inzetten om bepaalde doelen te realiseren. Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn zitten beter in hun vel, gaan met meer energie naar hun werk en voelen zich meer verbonden met de organisatie. Daarmee heeft de intrinsieke motivatie een sterkere voorspellende waarde voor de performance dan de extrinsieke motivatie (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014).

In modern performancemanagement staat de dialoog tussen de medewerker en de organisatie centraal. Hierbij is het van belang om te bepalen wat wel of niet motiveert, waar medewerkers gelukkig van worden en welk gedrag succesvol is voor de organisatie. Dit kan per medewerker verschillen. Jonge medewerkers zullen over het algemeen vooral geïnteresseerd zijn in een performancemanagementbeleid dat gericht is op groei en ontwikkeling. Hierin ligt de nadruk op veel interactiemomenten, veel persoonlijke aandacht en veel kansen om jezelf te ontwikkelen. In een salesorganisatie zal een scherpe targetsetting met variabele beloningsvormen op basis van deze targets juist kunnen zorgen voor een betere performance.

Intrinsieke  
motivatie

1

#### *Ad 2 Geïntegreerde HR-aanpak*

Binnen HR-beleid moet altijd gezocht worden naar de horizontale integratie. Dit betekent dat de verschillende onderdelen van het beleid niet afzonderlijk van elkaar functioneren maar met elkaar samenhangen en elkaar juist moeten versterken. Een voorbeeld hiervan is competentie management. De competenties zijn daarbij de verbindende – ‘integrerende’ – schakels tussen de selectie, de beoordeling, de ontwikkeling en de beloning van de medewerkers. Door dezelfde competenties te gebruiken bij de in-, door- en uitstroom worden processen op elkaar afgestemd. Er wordt dan niet meer gedacht dat werving en selectie enkel bestaat uit het plaatsen en invullen van een vacature, maar dit wordt ook gekoppeld aan de beoordeling, beloning en ontwikkeling.

HR-afdelingen kunnen data gebruiken om strategische beslissingen te nemen en te onderbouwen. Op het moment dat op HR-afdelingen persoonsgebonden data op statistische wijze worden geanalyseerd en gebruikt om verbanden aan te tonen of predictieve uitspraken te doen, wordt er al snel gesproken van HR analytics. Punt 3 en 4 zullen verder worden uitgewerkt in paragraaf 1.4.

HR analytics

De vier genoemde activiteiten zijn vaak onderdeel van het continue gesprek dat gevoerd wordt over de relatie tussen HR en de organisatie. De basis hiervoor is de outside-in gedachte. Dit betekent dat de HR-afdeling business trends en verwachtingen van stakeholders moet gaan vertalen naar acties binnen HR. Op basis van de context, de stakeholders en de strategie van de organisatie kan HR hun rol en toegevoegde waarde in kaart brengen. De vraag hierbij is dan ook: wat zijn de grootste uitdagingen voor onze organisatie in de komende drie tot vijf jaar en hoe kan HR de organisatie hierin ondersteunen? Als een bedrijf in de komende vijf jaar een grote uitstroom verwacht door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van veel medewerkers, zal hiervoor een strategie moeten worden opgesteld. Niet alleen moet er gekeken worden naar het aantal plekken dat feitelijk weer opgevuld moet worden, maar ook moet er bepaald worden hoe ervoor gezorgd kan worden dat de kennis niet verloren gaat, maar overgedragen wordt.

## 1.3 Big data

### Big data

Big data is een term die je tegenwoordig steeds meer tegenkomt, maar waarvoor nog geen eenduidige definitie bestaat. De term big data wordt vooral gebruikt in contexten waarbij de data gebruikt worden voor het doen van voorspellingen. Een overkoepelende definitie luidt dan ook als volgt.

Big data zijn grote hoeveelheden gegevens die geanalyseerd worden en waaruit voorspellingen worden gedaan over het gedrag van groepen mensen (Martijn & Tokmetzis, 2016).

De term big data is binnen HR relatief nieuw, maar de inhoud niet. De meeste HR-afdelingen beschikken al lange tijd over veel informatie over hun personeelsleden. Al jaren worden persoonsgegevens en certificaten bewaard en worden er gespreksverslagen geschreven en opgeslagen. Waarom zijn big data dan juist nu zo in opkomst? De wereld is aan het digitaliseren. Dit heeft niet alleen als doel om sneller te kunnen werken, maar ook om gericht en efficiënter te werk te kunnen gaan. Dit gebeurt op allerlei fronten. Op het moment dat je online gaat, worden er continu data over je verzameld. Dit gebeurt doordat er gekeken wordt naar je zoekopdrachten, zaken die je liket op Facebook, websites die je bezoekt, maar ook bijvoorbeeld naar de titels van je e-mails. Op basis van al deze data wordt er een online profiel van je gemaakt.

#### VOORBEELD

##### Voorspellingen op basis van data

In 2012 publiceerde de *New York Times* een artikel over het gebruik van data voor marketingdoeleinden door de Amerikaanse winkelketen Target. Target verzamelt al jaren data van haar klanten door bijvoorbeeld hun aankopen te registreren. Een medewerker van Target die gespecialiseerd is in statistiek werd gevraagd of hij al in de eerste weken van de zwangerschap kon voorspellen of een klant zwanger was, nog voor de periode waarin er over het algemeen babyproducten worden gekocht. Op deze manier zou Target de klanten vroeg in de zwangerschap persoonsgebonden reclames kunnen sturen. Het idee hierachter was dat wanneer klanten maar vroeg genoeg in hun zwangerschap naar Target zouden gaan voor babyproducten, zij hieraan zouden wennen en ze jarenlang trouwe klant zouden blijven. Op basis van zijn analyses kon de statisticus een shortlist van 25 producten samenstellen die in bepaalde combinaties duiden op een zwangerschap. Ook kon hij met redelijke nauwkeurigheid de uitgerekende datum voorspellen (Forbes, 2012).

Voorgaand voorbeeld geeft een goed inzicht in het gebruik van data om voorspellingen te kunnen doen. De meeste data worden vrijwillig verstrekt door de klant, bijvoorbeeld door het gebruik van een persoonsgebonden klantenkaart. In Nederland komt dit ook steeds meer voor. Denk hierbij

aan de bonuskaart van Albert Heijn. Daarnaast zal het je misschien zelf ook zijn opgevallen dat je in de sidebanners van websites reclames ziet van je eerdere zoekopdrachten en door jou bezochte websites. Op het moment dat jij een website opent of een zoekopdracht intypt, start er namelijk een soort online veiling. De partij met het hoogste bod 'mag' een persoonsgebonden reclame voor jou weergeven op basis van jouw online profiel en een cookie plaatsen (Martijn & Tokmetzis, 2016). Volgens Pentland (2014) stoppen de mogelijkheden hier niet. Pentland stelt dat elk persoon een spoor van digitale kruimels achterlaat. Deze informatie - big data - kan vervolgens geanalyseerd worden en leiden tot uitspraken over waarom grote groepen mensen zich gedragen zoals ze doen. Deze kennis stelt ons vervolgens in staat om het gedrag niet alleen te voorspellen, maar ook te sturen.

Big data zijn dus alomtegenwoordig. Maar wat is de link met de HR-afdeling in een organisatie? Bedrijven beschikken al lange tijd over veel data over hun medewerkers. Door de digitalisering kunnen zij deze data veel makkelijker gebruiken voor onderzoek en analyses. Waar vroeger op HR-afdelingen enorme kasten vol met personeelsdossiers stonden, verdwijnen deze meer en meer omdat de informatie digitaal wordt opgeslagen.

Het digitaliseren van de personeelsdata brengt voor de HR-afdeling veel voordelen met zich mee. De data zijn namelijk altijd opvraagbaar, staan overzichtelijk bij elkaar en kunnen makkelijker bestudeerd worden. Een voordeel dat misschien nog wel belangrijker is, is dat er binnen HR ook steeds meer gebruik wordt gemaakt van de aanwezige informatie, de big data, voor het doen van voorspellende analyses. Er wordt gekeken naar de aanwezige informatie, vervolgens worden er analyses uitgevoerd naar verbanden binnen deze informatie en op basis daarvan worden voorspellingen gedaan. Voor HR-afdelingen is dit een vrij nieuwe ontwikkeling. Aan de hand van data kunnen voorspellingen 'hard gemaakt' worden, ze kunnen met cijfers onderbouwd worden. Het doel van big data wordt hiermee meteen duidelijk: het stelt de HR-manager in staat om betere keuzes te maken en beleid te onderbouwen.

Bij het gebruik van big data is voor een HR-professional een vijftal zaken van belang, de zogenoemde 5V's van big data (Jain, 2016):

- 1 *Volume*: de te gebruiken data betreffen een grote hoeveelheid data.
- 2 *Velocity*: de hoeveelheid data is dynamisch omdat er continu nieuwe data bijkomen.
- 3 *Variety*: de data zijn afkomstig uit meerdere bronnen die met elkaar gecombineerd kunnen worden.
- 4 *Varecity*: de bron van de data moet bekend zijn en het moet bekend zijn hoe secuur de desbetreffende data zijn.
- 5 *Value*: de te gebruiken data moeten relevant zijn voor de HR-professional.

HR-afdelingen kunnen op verschillende manieren gebruikmaken van de aanwezige data in de organisatie. Het type vraagstuk dat men heeft, bepaalt welke data er nodig zijn. In dit boek zullen verschillende voorbeelden aan bod komen om een zo breed mogelijk beeld te schetsen.

5V's van big data

**VOORBEELD****Medewerkerstevredenheid verhogen**

In 2012 publiceerde de *Harvard Business Review* een artikel over de kenmerken van goed functionerende teams. In het onderzoek is gekeken naar teams in verschillende sectoren en deze zijn met elkaar vergeleken. Door het verzamelen van veel data konden er algemene, betrouwbare uitspraken gedaan worden. Uit het onderzoek kwam onder andere naar voren dat mensen behoefte hebben aan direct persoonlijk contact, zowel formeel als informeel. Een van de organisaties die participeerde in de studie zorgde ervoor dat de medewerkers juist op hetzelfde moment pauze konden nemen, in plaats van in shifts. Op deze manier konden de medewerkers meer met elkaar interacteren, weg van hun werkplek. Deze ogenschijnlijk kleine aanpassing leidde ertoe dat de productiviteit van de medewerkers toenam, maar ook de omzet van de organisatie en de tevredenheid van de medewerkers (Pentland, 2012).

Uit dit voorbeeld blijkt dat het doen van onderzoek op basis van grote hoeveelheden data leidt tot de mogelijkheid om voorspellende uitspraken te kunnen doen die de doelstellingen van HR ondersteunen. In het eerdergenoemde onderzoek waren meerdere organisaties betrokken, maar ook binnen de eigen organisatie kan er op basis van data veel informatie verkregen worden en kunnen er voorspellingen worden gedaan. Hoe deze voorspellingen tot stand komen lees je in hoofdstuk 3.

**1.4 HR analytics**

HR-afdelingen kunnen data gebruiken om strategische beslissingen te nemen en te onderbouwen. Op het moment dat op HR-afdelingen persoonsgebonden data (big data) op statistische wijze analyseren en gebruiken om verbanden aan te tonen of predictieve uitspraken te doen, wordt er al snel gesproken van HR analytics.

**HR analytics****1.4.1 Wat is HR analytics?****People analytics**

HR analytics en *people analytics* zijn twee termen die vaak door elkaar heen gebruikt worden. In grote lijnen zit er ook veel overlap tussen deze begrippen, maar HR analytics gaat net een stap verder dan people analytics. Bij HR analytics wordt niet alleen naar de persoonsgegevens gekeken, maar wordt het hele scala aan HR-instrumenten dat betrokken is bij de analyses gebruikt. De term HR analytics heeft voor iedereen een andere betekenis. Dit kan uiteenlopen van het proces van het systematisch rapporteren van verschillende HR-data, zoals verzuim en medewerkerstevredenheid, tot het andere uiterste waarin het enkel draait om voorspellende data, zoals what if-scenario's die verschillende situaties voorspellen. In beide gevallen kunnen we zeggen dat HR analytics zorgt voor een evidence-based benadering van besluitvorming en management.

Bassi, Carpenter & McMurrer (2010) kwamen met de definitie dat HR analytics de toepassing is van een methode en geïntegreerde processen om de kwaliteit van mensgerelateerde beslissingen te verbeteren met als doel om



de individuele prestaties en de bedrijfsresultaten te verbeteren. De definitie die wij in dit boek hanteren is iets breder.

HR analytics is een evidence-based benadering om de individuele en de bedrijfsprestaties te verbeteren door betere besluitvorming vanuit de menselijke kant van het bedrijf.

Het gaat hier om de wijze waarop analytics gebruikt kan worden om de strategische impact van menselijk kapitaal in beeld te brengen en daarmee waarde te creëren met behulp van HR-data.

De belangrijkste doelen van HR analytics zijn:

- evidence-based advies geven over de wijze waarop de organisatie gestuurd moet worden vanuit de menselijke kant
- een HR-strategie creëren die een directe invloed heeft op de organisatie-strategie
- (lijn)managers ondersteunen bij het behalen van hun bedrijfsdoelen
- de effectiviteit van HR-activiteiten inzichtelijk maken, waardoor mogelijk tijd en kosten bespaard kunnen worden
- betrouwbare prognoses maken

HR analytics heeft verschillende voordelen voor de HR-afdeling:

- HR analytics zorgt ervoor dat de toegevoegde waarde van HR wordt benadrukt door de effectiviteit van het HR-beleid te verhogen en daarmee bij te dragen aan het concurrentievoordeel van de organisatie.
- HR analytics zorgt voor een grotere geloofwaardigheid, aangezien HR-professionals de toegevoegde waarde van hun werk kunnen benadrukken en met bewijzen kunnen onderbouwen.
- HR analytics geeft inzicht in waar inspanningen, middelen en budgetten niet het gewenste effect opleveren. Hierdoor kunnen deze inspanningen, middelen en budgetten op een andere, meer rendabele wijze worden ingezet.
- HR analytics zorgt ervoor dat het imago van HR als kostenpost moet worden bijgesteld doordat aangetoond kan worden dat de investeringen in mensen de moeite waard zijn.

### 1.4.2 Soorten data binnen HR

Zoals gezegd is er binnen HR-afdelingen al veel informatie beschikbaar, maar die wordt nog onvoldoende of niet volledig benut. In elk personeelsinformatiesysteem (zie figuur 1.6) of elke archiefkast is informatie te vinden over de medewerkers die in de organisatie werkzaam zijn.

Personeels-  
informatie-  
systeem

Denk hierbij aan demografische gegevens, vaardigheden en competenties, werkhistorie en educatieve achtergrond. Als een medewerker eenmaal werkzaam is voor de organisatie, wordt dit aangevuld met informatie over de functie, gewerkte uren en het salaris. In veel gevallen zal er ook informatie beschikbaar zijn over het presteren van de medewerker, bijvoorbeeld het aantal verkopen, gefactureerde uren of andere behaalde targets. Daarnaast worden er ook steeds vaker 'zachte' data vastgelegd, zoals afspraken uit functionerings- en beoordelingsgesprekken en informatie over training en ontwikkeling.

FIGUUR 1.6 Een voorbeeld van gegevens uit een personeelsinformatiesysteem

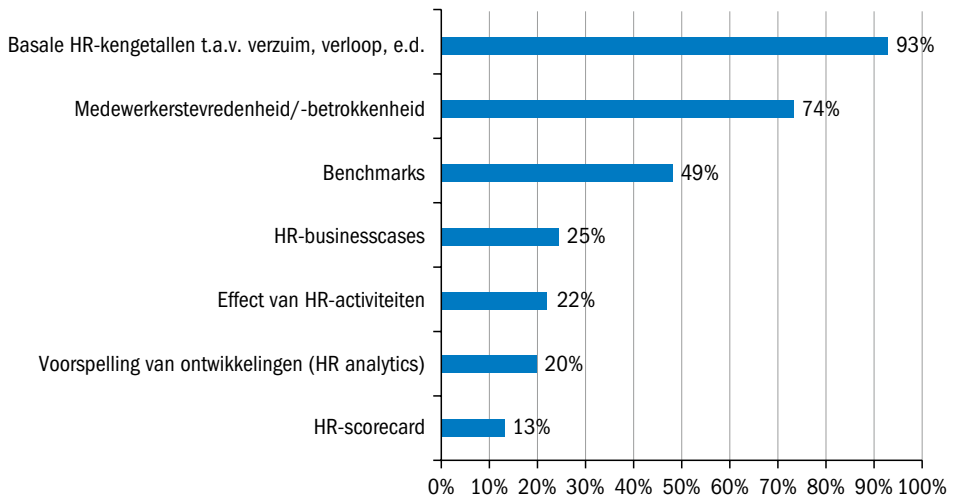
Personeelsdossier Henk de Boer - 20/09/2018		
<b>Personalia</b> Henk de Boer (28) Oosterweg 3 Leeuwarden	<b>Salaris</b> Brutosalaris fulltime: 6500,00	<b>Spaarloon/Levensloop</b> Type: Spaarloon Inhouding: 64,59 Saldo: 120,54
Afdeling: sales; 60 Functie: verkoper Manager: Eva Luurs	<b>Loonheffingen</b> Loonheffing/korting: ja/ja Kleur/tabel: wit/maandtabel	<b>Verlof</b> Saldo: 160 Bijzonder verlof: 0
<b>Dienstverband</b> In dienst: 01/01/2010 Uit dienst: - Type contract: vast Ft: 1,0	<b>Looncomponenten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiskostenvergoeding onbelast</li> <li>• Internet</li> <li>• Bonus (eenmalig)</li> </ul>	<b>Diploma's/certificaten</b> HBO Bachelor commerciële economie, diploma: ja Lean Six Sigma: certificaat: ja
		<b>Dossier</b> Beoordelingsgesprek 2017: positief

Waar deze data voorheen nog verspreid waren over verschillende softwareprogramma's, datasystemen en papieren archieven, wordt dit nu steeds vaker samengevoegd binnen één systeem. Dit zorgt ervoor dat medewerkersinformatie geïntegreerd wordt met de gevraagde competenties en 'performance en succession planning'. Door gebruik te maken van deze data kan een HR-professional een beter beeld schetsen van de wijze waarop medewerkers bijdragen aan de strategie en het succes van de organisatie. Dit wordt ook onderstreept door het onderzoek van Raet (2017), waarin 55% van de onderzochte HR-managers aangeven HR analytics te zien als randvoorwaarde voor de rol van strategisch businesspartner.

Met de opkomst van de digitalisering gaat de dataverzameling veel verder. Bij de meeste organisaties hebben medewerkers een personeelspas. Uit de data van deze pas is bijvoorbeeld af te lezen waar een medewerker zich bevindt in het gebouw en hoelang hij ergens geweest is. Steeds meer bedrijven controleren het browsgedrag van hun medewerkers, niet alleen op de werkcomputer, maar ook op andere apparaten via de wifi in het gebouw. Als we het hebben over HR analytics, dan gaat dit over het combineren en analyseren van data van verschillende aard en van verschillende oorsprong, oftewel de kengetallen van de organisatie. Denk hierbij aan medewerkersgegevens, klantgegevens, bedrijfsresultaten en andere data vanuit de externe omgeving. In dit boek zullen verschillende kengetallen aan de orde komen. In de bijlage achterin dit boek vind je een overzicht van belangrijke kengetallen, onverdeeld in thema's. Het doel hiervan is om tijdig te kunnen bijsturen richting het gewenste resultaat, maar ook om te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

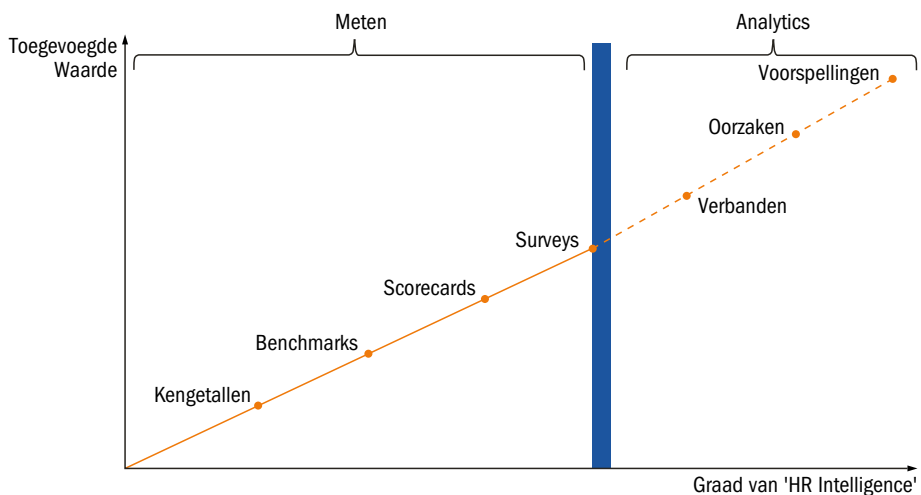
### Kengetallen

FIGUUR 1.7 Mogelijke (meet)instrumenten voor HR



HR-afdelingen kunnen verschillende meetinstrumenten inzetten om HR-data voor analytics te verzamelen en te analyseren. Uit het HR-Trendonderzoek 2017-2018 van Performa en Berenschot (zie figuur 1.7) blijkt dat bijna alle organisaties inzicht hebben in de hun basale HR-kengetallen, zoals het verloopcijfer of het ziekteverzuimpercentage. Bovendien heeft ruim 70% een duidelijk beeld van de betrokkenheid en tevredenheid van hun medewerkers. Slechts een kleine groep van de respondenten onderzoekt echter ook het effect van hun HR-activiteiten en heeft inzicht in de toegevoegde waarde van deze HR-activiteiten. Als we deze kennis vergelijken met figuur 1.8 dan zien we dat de meeste data die momenteel verzameld worden zich bevinden op het basale meetniveau. Dit betekent dat dit vooral beschrijvende data zijn met slechts een relatief lage toegevoegde waarde voor de organisatie.

FIGUUR 1.8 Toegevoegde waarde van HR-instrumenten



### 1.4.3 Metrics

HR-data zijn op te delen in verschillende onderdelen (Boudreau & Ramstad, 2007). De data die je gebruikt om iets te meten worden ook wel de *metrics* genoemd. In figuur 1.7 was al duidelijk te zien dat er verschillende dataverzamelingmethoden zijn. In figuur 1.8 komt nog duidelijker naar voren van wat voor soort data HR gebruik kan maken.

Metrics zijn onder te verdelen in:

- 1 kengetallen
- 2 benchmarks
- 3 scorecards
- 4 surveys

#### Metrics

#### Ad 1 Kengetallen

#### Kengetallen

De kleinste toegevoegde waarde van de metrics wordt geleverd door kengetallen. Dit zijn getallen die inzicht geven in de huidige situatie binnen de organisatie, bijvoorbeeld het aantal medewerkers in de organisatie of het huidige ziekteverzuimpercentage. Kengetallen hebben als functie om het beleid meetbaar te maken. Het zijn ruwe data die vaak makkelijk beschikbaar zijn in organisaties via personeelssystemen of dashboards. Meer informatie over kengetallen is te vinden in hoofdstuk 2.

#### Ad2 Benchmarks

#### Benchmark

Een benchmark gaat al een stap verder. Dit is een vergelijkend onderzoek waarbij de prestaties van organisaties met elkaar worden vergeleken. Dit biedt een organisatie inzicht in het eigen functioneren. Daarnaast kan de verkregen informatie gebruikt worden om te leren van andere organisaties. Een uitgebreide uitwerking van een benchmark is te vinden in hoofdstuk 3.

#### Ad 3 Scorecards

#### HR-scorecard

De HR-scorecard is een instrument voor het vertalen van de strategie van de organisatie naar acties. Dit gebeurt op vier terreinen, namelijk financieel, klant, interne processen en innovatie (mensen). Voor elk terrein worden de kritische succesfactoren (KSF) bepaald, zodat er resultaatgericht gestuurd kan worden. Al deze onderdelen worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 2.

#### Ad 4 Surveys

#### Medewerkertevredenheid

Sommige informatie is niet direct af te leiden uit de personeelssystemen, zoals de medewerkertevredenheid of de reden dat medewerkers de organisatie verlaten. Deze informatie kan verzameld worden door (exit)gesprekken te voeren of medewerkers een survey te laten invullen. In het geval van medewerkertevredenheid kan dit leiden tot een rapportcijfer voor een of meerdere onderdelen. Tijdens exitgesprekken zal de nadruk vaker liggen op het verzamelen van kwalitatieve informatie. Het doel van deze gesprekken is om een goed beeld te krijgen van de vraag waarom medewerkers vrijwillig de organisatie verlaten. Als hier bepaalde trends of opvallendheden uit blijken, kan het raadzaam zijn om de organisatiestrategie hierop aan te passen.

#### Exitgesprekken

Het grootste risico bij het gebruik van metrics is dat er tegenwoordig zo enorm veel data beschikbaar zijn binnen organisaties dat belangrijke signalen gemist worden doordat niet de juiste prioriteiten zijn gesteld of het overzicht ontbreekt. Dit kunnen organisaties ondervangen door de belangrijkste *key performance indicators* (KPI's) te bepalen en deze te monitoren. Een KPI is een variabele of maatstaf om prestaties binnen de organisatie te meten en wordt uitgedrukt in een getal en gerelateerd aan een norm of target, bijvoorbeeld personeelskosten.

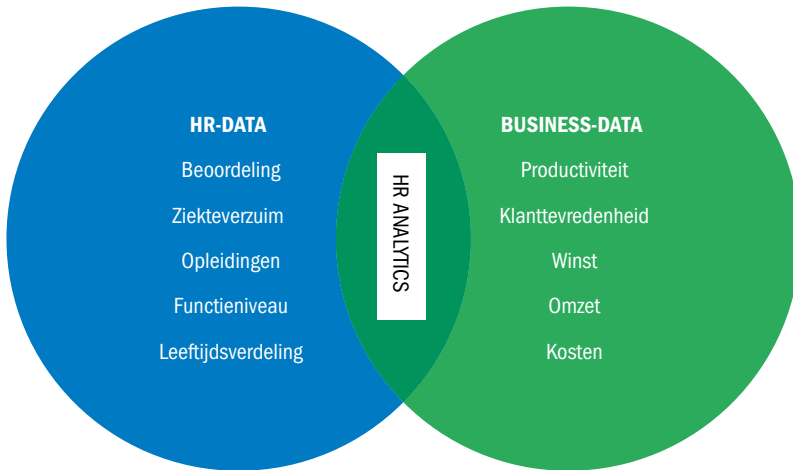
Alle metrics kunnen gebruikt worden om goede HR-rapportages te maken waarin de verzamelde data gepresenteerd worden. Ondanks hun relatief lage toegevoegde waarde kunnen metrics een belangrijke bijdrage leveren om op een onderbouwde wijze in kaart te brengen wat er binnen de organisatie gebeurt. Dit is een goede eerste stap, maar onvoldoende om verbanden te kunnen begrijpen of processen te kunnen verklaren en voorspellen. Hiervoor is het noodzakelijk om data te verzamelen, te combineren en te analyseren en op basis daarvan conclusies te trekken. Dit is de stap die gemaakt wordt binnen analytics.

#### 1.4.4 Analytics

De werkwijze van analytics is omgekeerd ten opzichte van de traditionele metrics. Er wordt bij analytics een meer strategische benadering gebruikt. Bij de traditionele metrics wordt er eerst gekeken naar de aanwezige informatie in de organisatie en wordt er op basis daarvan beleid ontwikkeld. Bij HR analytics wordt er eerst een analyse gemaakt van de externe omgeving en de strategie van de organisatie. Er wordt dus gekeken naar de ontwikkelingen in de sector of de markt waarin de organisatie zich bevindt en naar de toekomstplannen van de organisatie. Dit wordt vervolgens uitgewerkt tot een aantal strategische prioriteiten of sleutelproblemen. De laatste stap is het bepalen van de metrics. We gebruiken de metrics hier als middel om antwoord te krijgen op belangrijke strategische vragen binnen de organisatie. In plaats van te werken vanuit de beschikbare data, zoals bij het traditionele gebruik van metrics, staat bij analytics de strategische vraag centraal. Er worden dus data gebruikt over de medewerkers, maar ook over de markt. Uit figuur 1.9 blijkt dat wanneer meerdere vormen van data gecombineerd worden, er gesproken wordt van HR analytics.

We zullen dit illustreren met een voorbeeld. De vraag naar personeel in de zorg neemt de komende jaren steeds meer toe. Dit komt deels door een groeiende zorgvraag als gevolg van de vergrijzende samenleving en deels door een tekort op de arbeidsmarkt omdat minder mensen voor een baan in de zorg kiezen. Een organisatie in de zorg bemerkt deze trend door de externe omgeving in kaart te brengen. De organisatie wil in de toekomst niet met een tekort aan zorgpersoneel te kampen krijgen en zal dus een strategie moeten ontwikkelen om dit te voorkomen. Hierbij kan gekeken worden naar manieren om nieuw personeel aan te trekken en huidige personeel aan de organisatie te binden. De organisatie kan onderzoeken wat mensen beweegt om in de zorg te gaan werken, wat hen voor langere tijd aan een organisatie bindt, en wat concurrenten doen om hun personeel te binden en te boeien. De metrics worden gebruikt om te kijken hoe het huidige personeelsbestand eruitziet en om vervolgens te bepalen waar mogelijke gaten gaan vallen.

FIGUUR 1.9 Data voor HR analytics



Alleen het verzamelen van de juiste data is niet genoeg. Statistische methoden en technieken kunnen worden gebruikt om verbanden in de data te kunnen vinden, oorzaken te bepalen en voorspellingen te doen. Hoe deze data-analyse eruitziet, komt in het hoofdstuk 3 uitgebreid aan bod. De nadruk binnen HRM ligt niet meer alleen op wat er op een bepaald moment gebeurt, maar vooral op de vraag waarom iets gebeurt en welke impact dit heeft op de organisatie. De vervolgstap is het in kaart brengen van wat zou er kunnen gebeuren en de welbekende 'wat als...'-vraag. HR analytics heeft hiermee een voorspellende waarde voor organisaties.

Het stellen van andere vragen en het combineren en analyseren van verschillende databronnen kan leiden tot een hoge toegevoegde waarde voor de organisatie. Een bedrijf gaat tegenwoordig pas luisteren en handelen als HR kan aantonen wat de meerwaarde van de investering zal zijn. HR zal de impact van investeringen in trainingsprogramma's vooraf moeten aantonen door bijvoorbeeld te laten zien dat beter gemotiveerde medewerkers leiden tot hogere sales.

## 1.5 Privacy

De opkomst van het gebruik van data door HR heeft veel voordelen voor organisaties, maar er wordt ook met wantrouwen gekeken naar het gebruik en de toegankelijkheid van al deze data. De belangrijkste oorzaak van dit wantrouwen is de privacyfactor die mogelijk in het geding komt.

### VOORBEELD

#### Camera's op stations

In september 2017 raakten de NS en Exterion in opspraak toen bleek dat er op verschillende stations in Nederland camera's in reclamezuilen waren geplaatst. Het doel was om data te verzamelen over wie er voor de zuil

bleef staan en daarmee wie zich door de advertentie voelt aangesproken. Exterior gaf aan dat de data niet tot de persoon herleidbaar waren, maar alleen tot demografische kenmerken, zoals geslacht en leeftijdsgroep, en dat de privacy hiermee gewaarborgd bleef. Consumenten ervoeren dit anders en gaven aan door de aanwezigheid van de camera's het gevoel te ervaren dat zij constant bespied werden (NRC, 2017).

Op bredere schaal is de opkomst van het *Internet of Things (IoT)* hiervan een goed voorbeeld. In de afgelopen jaren heeft het IoT door te kijken naar consumentengedrag veel producten opgeleverd die het leven van de gebruikers vergemakkelijken, denk hierbij bijvoorbeeld aan het gebruik van een smartphone als afstandsbediening voor apparaten in huis. Om zulke producten te kunnen creëren is er veel data bestudeerd, maar ook het gebruik ervan levert veel data op. Immers, op het moment dat je via een apparaat verbonden bent met het internet, stel je data beschikbaar die voor altijd in databases beschikbaar blijven.

De grens van welke data je beschikbaar wilt stellen verschilt van persoon tot persoon, maar door de opkomst van IoT en andere vormen van big data-gebruik is het lastig om volledig op de hoogte te zijn van welke data je beschikbaar stelt.

#### VOORBEELD

##### **Dataverspreiding door smartphonegebruik**

*De Correspondent* heeft een experiment gedaan naar de metadata die mensen vrijgeven door het gebruik van hun smartphone. Een vrijwilliger had hierbij een app geactiveerd die gedurende een week alle metadata van zijn telefoon registreerde. Op basis van de verkregen data kon er een analyse van het sociale netwerk van de betreffende persoon gemaakt worden, maar werd ook zichtbaar welke sites die persoon bezocht en wat hij met zoekmachines probeerde te vinden. Daarnaast was van iedere e-mail het onderwerp, de afzender en de ontvanger zichtbaar (Tokmetzis, 2013).

Dit voorbeeld toont aan hoeveel informatie er vaak ongemerkt van ons verzameld wordt. Belangrijk hierbij is dat het niet alleen data over de inhoud van bijvoorbeeld berichten is, maar ook data over de persoon, zoals iemands locatie, met wie er contact is en wanneer.

De meeste mensen zijn zich wel bewust van het feit dat ze metadata vrijgeven door het gebruik van bijvoorbeeld hun smartphone, maar vinden dit geen probleem omdat ze denken dat ze niets te verbergen hebben. Wat minder bekend is, is dat er al een hele markt bestaat voor het verzamelen en verkopen van data. Gespecialiseerde bedrijven bekijken en analyseren ons constant. Ze proberen te ontdekken wat onze voorkeuren zijn en hoe wij ons gedragen. Met deze informatie kunnen ze ons gerichte advertenties sturen of ons verleiden tot het verrichten van bepaalde acties. Dit is zeer waardevolle informatie voor bedrijven. Het is daarom ook niet verrassend dat bedrijven telkens meer tijd en geld besteden aan het analyseren en gebruiken van data.

Ook bij het gebruik van big data en HR analytics binnen organisaties woedt een discussie over privacy. Veel bedrijven zijn nog zoekende naar de ethische en juridische normen wat betreft het gebruik van data. Zoals eerder beschreven komen de data die bedrijven over hun medewerkers hebben uit verschillende bronnen, denk aan demografische gegevens, verslagen van beoordelingsgesprekken, certificaten, maar ook browsegedrag en data van een personeelspas die toont hoelang iemand op een bepaalde plek is geweest in het gebouw. Vanuit het oogpunt van privacy moeten bedrijven nadenken over waar de data staan, wie er bij kan, welke afspraken er met andere partijen zijn gemaakt en wat de procedures zijn in het geval van eventuele datalekken. Daarnaast zijn er nog twee aspecten waarmee rekening gehouden moet worden:

- 1 juridisch aspect
- 2 draagvlak binnen de organisatie

#### *Ad 1 Juridisch aspect*

Verschillende data-experts geven aan dat het analyseren van data vaker is toegestaan dan organisaties denken. Volgens hen zit de grootste valkuil niet bij de verwerking van de data, maar bij de toepassing van de uitkomsten van de HR-analyse. Hiermee wordt bedoeld dat uit een analyse over verzuim kan blijken dat bepaalde groepen binnen de organisatie vaker ziek of afwezig zijn. Echter, beleid voeren op basis van geslacht of leeftijd is discriminatie en daarmee niet toegestaan. Het is daarom zeer de vraag of je bij HR analytics überhaupt zou moeten kijken naar factoren die je niet kunt beïnvloeden, zoals leeftijd, geslacht, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, politieke voorkeuren of medische feiten. Het is dus zaak dat organisaties vooraf goed nadenken over wat ze met de informatie gaan doen voordat ze überhaupt met analyseren beginnen.

De meeste personeelsgegevens mogen voor HR analytics doeleinden worden gebruikt, zolang de organisatie hiervoor beleid heeft geschreven. Een werkgever hoeft niet actief aan te geven dat hij data verwerkt, maar hij moet wel openheid van zaken geven als de werknemer ernaar vraagt. Ook moet bekend zijn wie er toegang heeft tot de data. Dit heeft betrekking op het inzage-recht en correctierecht van een werknemer. In het geval dat informatie onrechtmatig wordt verwerkt, heeft een medewerker ook recht op schadevergoeding. Bij de verwerking van data moet de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in acht worden genomen. De AVG is sinds 25 mei 2018 van kracht en is de Nederlandse implementatie van de General Data Protection Regulation (GDPR). Hiermee gelden in alle EU-landen dezelfde regels rondom bescherming en verwerking van persoonlijk data.

In de AVG is vastgesteld wat er wel en niet gedaan mag worden met persoonsgegevens. De AVG is van kracht als de gegevens informatie bevatten over een natuurlijke persoon en die persoon identificeerbaar is. Met de invoering van de AVG hebben organisaties meer verantwoordelijkheid gekregen bij het beschermen van persoonlijke data (Autoriteit Persoonsgegevens, 2018).



Vier belangrijke kenmerken van de AVG zijn:

- Er dient sprake te zijn van een transparant systeem bij het verzamelen, analyseren en gebruikmaken van persoonsgegevens.
- Data mogen alleen verzameld en opgeslagen worden voor specifieke doeleinden.
- Een persoon heeft altijd het recht om zijn of haar data in te zien, te wijzigen of te laten verwijderen.
- In het geval van een datalek moet de persoon om wiens gegevens het gaat op de hoogte gesteld worden, maar ook de autoriteiten.

Het is voor een bedrijf niet toegestaan om data over medewerkers te verzamelen van sociale media, zoals Facebook, Twitter of Instagram. Deze gegevens zijn niet door medewerkers gepubliceerd zodat werkgevers hiervan gebruik kunnen maken binnen HR analytics. Als werkgevers dit toch noodzakelijk vinden, dan moeten ze hiervoor toestemming vragen aan de betreffende medewerkers of een gerechtvaardigd belang hebben dat zwaarder weegt dan het belang van de medewerker zelf.

#### *Ad 2 Draagvlak binnen de organisatie*

Naast het feit dat organisaties zich aan de wet- en regelgeving moeten houden kunnen organisaties draagvlak creëren binnen de organisatie door transparant te zijn. Als organisaties duidelijk zijn over wat ze doen en wat ze niet doen met de persoonsgegevens van de medewerkers, dan kan dat veel onduidelijkheid en zorgen bij de medewerkers wegnemen. Daarnaast is het van belang om medewerkers te laten inzien hoe zij zelf van de analyses profiteren. Als duidelijk is dat HR analytics ook een meerwaarde oplevert voor individuele medewerkers, dan zullen ze deze initiatieven eerder ondersteunen. Hierbij kan de ondernemingsraad ook een belangrijke rol spelen.

‘Without data you’re just another person with an opinion’

— W. Edwards Deming 1900-1993

# Samenvatting

1

- ▶ HRM heeft betrekking op alle activiteiten binnen de organisatie die ervoor zorgen dat het menselijk kapitaal het gewenste gedrag vertoont en bijdraagt aan een succesvolle organisatie.
- ▶ De taken van HR hebben betrekking op de in-, door- en uitstroom van personeel.
- ▶ HR kent grofweg vier rollen:
  - de strategische zakenpartner (strategic partner)
  - de veranderaar (change agent)
  - de administratief expert (administrative expert)
  - de manager van werknemersbijdragen (employee champion)
- ▶ HR-activiteiten hadden in het verleden vooral een administratieve focus en besluiten werden gebaseerd op verwachtingen.
- ▶ HR is nu meer een strategische partner en onderbouwt hiertoe beslissingen in toenemende mate met data.
- ▶ Big data worden op veel plekken verzameld.
- ▶ Big data worden gebruikt voor het voorspellen van menselijk gedrag.
- ▶ HR analytics heeft betrekking op het gebruik van data over menselijk kapitaal voor de onderbouwing van strategische plannen.
- ▶ Er zijn verschillende soorten HR-data, die elk een ander doel dienen.
- ▶ De opkomst van big data leidt tot privacyvraagstukken.
- ▶ Sinds 25 mei 2018 is elk bedrijf in Nederland gebonden aan de richtlijnen uit de AVG.
- ▶ Dataverzameling en HR analytics zijn aan regels gebonden, maar kunnen veel waardevolle informatie opleveren voor organisaties.