



Beginnen met HR-metrics en HR-analytics

Steeds meer managers en directeuren vragen om een goed onderbouwd plan wanneer u als HR-manager een bepaalde koers voorstelt. En dat is logisch: een investering in medewerkers moet wel iets opleveren.

Met metrics en analytics kunt u heel gericht HR-data inzetten. Daarmee kunt u bij het bepalen van beleidsplannen gefundeerde besluiten nemen. Nu zegt u misschien: 'Maar mijn werk gaat over mensen, niet over cijfers!'. U hebt tenslotte niet voor niets voor HR gekozen. Cijfers zijn doorgaans niet de core business van een HR-manager. In deze whitepaper leest u hoe u HR-metrics en HR-analytics kunt toepassen en hoe u daarvoor de eerste stappen zet.

Inhoud

- 01 Bepaal uw ambitie
 - 02 HR-metrics: uw strategie monitoren met een dashboard
 - 03 HR-analytics: start met de juiste vraag
 - 04 Analyseren
 - 05 Analyses vertalen naar beleid
 - 06 Met data het effect van HR-beleid aantonen
- Open. Alle ruimte voor vernieuwing in HR.

01

Bepaal uw ambitie

Welke richting gaat de onderneming op? Met HR-metrics en HR-analytics is het mogelijk hierop te anticiperen. Met gericht verzamelde data stuurt u als HR-manager op het beleid, de doelstellingen en de strategie van het bedrijf. Wat kunt u met HR-metrics en met HR-analytics? In dit hoofdstuk staan we stil bij de eerste stap: bepalen wat u precies met de gegevens wilt.

De eerste stap

Begrijp het onderscheid tussen HR-metrics en HR-analytics.

Stel vast wat u precies wilt

U kent nu het verschil tussen HR-metrics en HR-analytics. Bedenk nu wat uw ambitie is. Wat wilt u precies? Huidige trends op personeelsgebied in kaart brengen? Of voorspellen wat er in de toekomst gaat gebeuren? Het antwoord hierop bepaalt of u gaat meten of analyseren, of wellicht allebei.

Weet wat de verschillen zijn

In een bedrijf kunt u ontzettend veel gegevens verzamelen. Zonder data geen meting of analyse. Maar welke cijfers heeft u nodig? Een overvloed aan gegevens leidt niet tot het gewenste inzicht. Het risico bestaat dat het u door alle cijfers juist gaat duizelen. En dat u door de bomen het bos niet meer ziet. De eerste stap is onderscheid maken tussen HR-metrics en HR-analytics.

HR-metrics: meten en monitoren

HR-analytics: voorspellen en beantwoorden van waarom-vragen

• Dit doet u met HR-metrics

Met HR-metrics brengt u systematisch recente trends en ontwikkelingen in personeel in beeld, zoals salaris, verzuim, in-, door- en uitstroom en opleiding. Dit doet u met behulp van ken- en stuurgetallen, rapporten en dashboards. In rapportages beschrijft u de huidige situatie, uitgedrukt in cijfers. HR-metrics staat dus voor meten, volgen en monitoren om te zien waar u als bedrijf op wilt sturen.

• Dit gebeurt er bij HR-analytics

Bij HR-analytics vertaalt u systematisch en datagedreven de ontwikkelingen in personeel naar gevolgen voor de toekomst. Ook houdt u zich bezig met het kwantificeren en voorspellen van de **impact** van het 'menselijk kapitaal' op de zaken. Bij HR-analytics draait het om onderzoek, om het uitvoeren van analyses en om het beantwoorden van de waarom-vragen.



Deze whitepaper is tot stand gekomen in samenwerking met Irma Doze, Data & Analytics consultant. Zij adviseert en begeleidt met haar bedrijf AnalitiQs organisaties om een volwassen HR-analyticsfunctionaliteit in te richten en te implementeren. 'Ik vind alles wat met data te maken heeft fantastisch. Ik ben echt een vakidoot in de positieve zin van het woord.' Samen met Toine Al schreef ze het boek 'HR-analytics: Waarde creëren met datagedreven HR-beleid'.

02

HR-metrics: uw strategie monitoren met een dashboard

Na het formuleren van doelstellingen op het vlak van HR kunt u de juiste data gaan verzamelen en visualiseren met behulp van een dashboard. Een dashboard toont wat er op dit moment op HR-gebied in de organisatie gebeurt. U houdt daarvoor actuele cijfers bij in een HR-softwareprogramma. Bijvoorbeeld van gewerkte uren, salarissen en trainingen.

Het nut van een dashboard

Het uiterlijk is vaak vergelijkbaar met dat van een dashboard in een auto: er zijn meters en cijfers op te zien die precies aangeven wat de huidige stand van zaken is.

Ken- en stuurgetallen bijhouden

Zoals een auto brandstof nodig heeft, zo voedt u het HR-informatiesysteem met de meest actuele gegevens. De 'brandstof' zijn hier de ken- en stuurgetallen die de HR-resultaten weergeven. Bijvoorbeeld op het gebied van salaris, verzuim, in-, door- en uitstroom en opleiding.

4 belangrijke uitgangspunten

In het verkeer is overzicht houden, gefocust blijven, opvallen en signalen krijgen belangrijk. Met het samenstellen en het werken met een HR-dashboard is het niet anders.

Veel gebruikte tools

Met tools als Tableau, Microsoft Power BI en Qlik Sense kunt u interactieve dashboards en rapportages maken. Deze data visualisatietools zijn niet gratis.

Irma Doze, Data & Analytics consultant:

'Een veel gemaakte fout is dat mensen alles handmatig gaan doen. Ze trekken data uit het HR-systeem, bewerken die handmatig tot een rapportage en slaan de rapporten op in een folder. De volgende maand moet je dan weer nieuwe data uit het systeem trekken en handmatig bewerken. Dan ben je 80% van je tijd bezig met data bewerken. Zonde!'

'Zorg dat het standaard handwerk wordt geautomatiseerd. Daar heb je echt geen dure tools voor nodig: het kan heel gemakkelijk in Excel. Of in een gratis database, zoals open-source-databases MySQL en PostgreSQL. Sommige betaalde versies, zoals Microsoft SQL, hebben voor intern gebruik een gratis variant. Kijk wat je al in huis hebt. Grotere bedrijven maken vaak al gebruik Oracle of Microsoft SQL-server. Praat met je IT-afdeling over de mogelijkheden.'

- **Houd overzicht**

Vul het dashboard alleen met gegevens die relevant zijn om de organisatie te sturen. Gegevens waarmee u bijvoorbeeld uw strategie of projecten kunt monitoren. Laat u niet afleiden door een overdosis aan informatie.

- **Blijf gefocust**

Richt u dus op metingen met hoge prioriteit. Selecteer ken- en stuurgetallen die slaan op de belangrijkste doelen of uitdagingen van uw organisatie.

- **Laat zaken opvallen**

Zet de voor u meest urgente informatie op een goed zichtbare plek. Bijvoorbeeld het percentage jongeren in uw organisatie of het ziekteverzuimpercentage. Zo houdt u een vinger aan de pols.

- **Zorg dat u signalen krijgt**

De waarschuwingslampjes op het dashboard in een auto zijn klein maar vallen op als ze aangaan. Zorg dat uw HR-informatiesysteem u ook zo'n signaal geeft, wanneer er bijvoorbeeld in een korte periode opeens veel mensen het bedrijf verlaten.

03

HR-analytics: start met de juiste vraag

Bij HR-analytics is de eerste stap: bepalen wát precies het doel is van uw analyse. Vaak leiden signalen van HR-metrics tot vragen. Wanneer helemaal helder is wat u wilt onderzoeken, kunt u vaststellen welke gegevens u daarvoor moet verzamelen. Een goede analyse begint met de juiste vraag.

Een goed ingekaderd doel krijgt u door uw onderzoeksvraag scherp te formuleren. De vraag waarop u een antwoord wilt krijgen moet kort en concreet zijn. Uw vraag bestaat uit tenminste 2 onderdelen:

- 1) Een resultaatgebied
- 2) Een HR-indicator

Veel organisatiemodellen voor bedrijven onderscheiden 4 resultaatgebieden: geld, klanten, omgeving en medewerkers. Daaraan koppelt u een bepaalde HR-indicator, bijvoorbeeld verzuim, verloop, training of arbeidsvoorwaarden.



Voorbeelden

Er is een daling van de omzet gesignaleerd. U wilt onderzoeken of de oorzaak daarvan kan worden aangepakt met HR-oplossingen. Een businessvraag zou dan kunnen zijn:

Welke veranderingen in het personeelsbeleid en het gedrag van medewerkers kunnen helpen de omzet te verhogen?

Hieruit volgen mogelijk diverse concrete analysevragen:

- Wat is de invloed van het personeelsverloop op de verkoopafdeling op de omzet?
- Wat zijn de belangrijkste medewerkerskenmerken om een hoge omzet (per medewerker) te genereren?
- Bij welke medewerkers heeft de klantgerichte training het meest positieve effect op de verkoopresultaten en waarom?
- Leidt het invoeren van een standaard-thuiswerkdag tot een hogere productiviteit?
- Draagt een hoge medewerkerstevredenheid bij aan meer omzet en welke factoren hebben daarbij de meeste invloed?

Een goede onderzoeksvraag bevat een HR-indicator en een resultaatgebied.

Irma Doze, Data & Analytics consultant:

'Het is belangrijk om de juiste vraag voor je analyse te formuleren en om de vraag achter de vraag te achterhalen. Wanneer bijvoorbeeld het verzoek wordt neergelegd om het verzuim omlaag te halen, is vaak de eerste reactie van HR-managers om te onderzoeken wat de oorzaak van verzuim is. Maar kijk eerst naar: waarom is het verzuim een probleem?.'

'Het probleem kan op een ander vlak liggen. Gaat het de manager om het verzuim of kan hij zijn project niet realiseren? Kan hij zijn diensten niet verlenen, zijn de klanten niet tevreden, kan hij zijn omzet niet halen? Die antwoorden moeten van de HR-businesspartner komen. Want die heeft het contact met de business. Pas dan kun je het doel van je analyse bepalen en weet je ook welke vraag je eigenlijk beantwoordt. Zo geef je in het hier bovengenoemde voorbeeld uiteindelijk niet alleen aan hoe je het verzuim zou kunnen verlagen, maar ook hoe je bijvoorbeeld de klanttevredenheid kunt verhogen.'

04

Analyseren

De eerste stappen zijn gezet: het doel bepalen van de analyse en het formuleren van de business- en analysevragen. De volgende fase is het verzamelen van de juiste data en het analyseren ervan.

In deze fase onderzoekt u de analysevragen. Door de verzamelde data van HR en andere bedrijfsgegevens naast elkaar te leggen, kunt u analyseren of er verbanden zijn. U maakt strategische analyses met behulp van statistiek. Zo bepaalt u hoe sterk verbanden zijn. Daarna onderzoekt u of er sprake is van oorzaak en gevolg.

Betrek experts van andere afdelingen

Zorgt coaching op de winkelvloer voor hogere verkoopcijfers? Draagt een gezond werkklimaat bij aan meer productieve medewerkers? Wordt de dalende omzet veroorzaakt door het personeelsverloop op de verkoopafdeling?

Voor het beantwoorden van uw vragen heeft u niet alleen HR-data nodig. U gaat HR-data vergelijken met die van andere onderdelen van de organisatie.

Zoek daarom bij het analyseren de samenwerking met collega's van andere afdelingen. Met de expertise op hun vakgebied kunnen ze u helpen om de onderzoeksresultaten te interpreteren.

Werk ook samen met een ervaren analist

Met HR-analytics kunt u op een objectieve manier vragen beantwoorden. U kunt daarbij de impact van uw beleid en investeringen aantonen op basis van statistische technieken en methoden. Het is belangrijk dat de data en analysemethoden waarmee u werkt betrouwbaar zijn. U moet daarom goed kunnen werken met de beschikbare tools en programma's. Zorg dat u zeker weet dat u de data goed leest en begrijpt.

Voor de mensgerichte HR-professionals is dit vaak geen gemakkelijke opgave. Het is daarom verstandig om een specialist in te zetten die over deze hardere analytische vaardigheden beschikt.

Maak een ketting van verbanden

Een strategische analyse is een wetenschappelijk onderbouwde techniek waarbij u een hypothese vormt. U kijkt hoe kloppend deze stelling is op basis van statistiek en grafieken, die u vormt met de eerder verzamelde data.

Aan de hypothese voegt u steeds nieuwe indicatoren toe. Ook hierbij kijkt u hoe sterk het verband is. Zo maakt u gaandeweg een model dat bestaat uit steeds langere kettingen van indicatoren die met elkaar in verband staan.



Irma Doze, Data & Analytics consultant:

'Iedere HR-professional moet grafieken en tabellen kunnen lezen. En dat is nog best lastig. Je leest ze van buiten naar binnen. Veel HR-professionals zijn geneigd om naar individuele cijfers te kijken, maar dan mis je het grotere geheel.'

'Wie nu een HR-gerelateerde opleiding volgt, leert om naar cijfers te kijken. Maar 10 jaar geleden was dat nog niet zo. Vraag als HR-manager dus gerust hulp. Analisten hebben gestudeerd om cijfers te onderzoeken! Vaak heeft een bedrijf die al in dienst om bijvoorbeeld klantdata te analyseren. Waarom zou je ze niet inzetten om naar medewerkersdata te kijken?'

05

Analyses vertalen naar beleid

Wanneer u uw data geanalyseerd heeft, kunt u met de resultaten ervan voorzichtig voorspellen wat er morgen gaat gebeuren, waar en in welke omvang. Uw voorspellingen vertaalt u naar HR-beleid. Hoe gaat dat in zijn werk?

Met eenvoudige en geavanceerde analysetechnieken, zoals 'predictive analytics' en 'datamining', kunt u patronen en ritmes ontdekken in een verzameling data. In Excel of in een visualisatie tool (een 'Business Intelligence tool') kunt u eenvoudige analyses omzetten in een tabel of grafiek. Voor de geavanceerde, statistische analyses zijn geavanceerdere tools nodig zoals SAS, SPSS of Python. Een analist kan u hierbij helpen.

Voorspellingen doen

Uit deze analyses trekt u conclusies. Ze geven u inzichten in de mogelijke gevolgen voor de toekomst. Met deze informatie kunt u als HR-afdeling sturen op het beleid, de doelstellingen en strategie van de organisatie.

Voorbeeld 1: Medewerkers die tijdens de selectieprocedure hoger scoren op 'learning agility' leveren na een jaar betere verkoopprestaties en een hogere betrokkenheid. Met het aanpassen van het selectiebeleid kunt u het verloop verlagen en de omzetresultaten van de organisatie verbeteren.

Voorbeeld 2: U ziet dat de groep medewerkers die een leefstijlcursus heeft gevolgd minder vaak ziek is dan de medewerkers die de cursus niet hebben gevolgd. Met deze informatie kunt u uw beleid aanpassen: laat groep medewerkers X meedoen aan leefstijlcursus Y, dan zal het ziekteverzuim dalen.

Voorbeeld 3: Van alle nieuwe medewerkers, hebben vooral de jongere medewerkers gekozen voor een bepaalde arbeidsvoorwaarde. Uw aanpassing aan het werving en selectiebeleid: u biedt deze specifieke arbeidsvoorwaarde standaard aan, zodat u meer jonge, talentvolle medewerkers kunt vasthouden.

Wees realistisch

In het belang van het bedrijf is het noodzakelijk dat de onderzoeksresultaten een aantoonbare bijdrage leveren aan de strategie van het bedrijf. Zorg er dus voor dat er acties aan uw onderzoek worden verbonden die helpen om de gestelde organisatiedoelen te halen.

Vertaal vervolgens de analyse-uitkomsten

Maak op basis van de conclusies en voorspellingen uit uw analyses uw HR-plan concreet. Maak hierin duidelijk hoe de acties die u wilt ondernemen aansluiten op de uitdagingen binnen de organisatie.

Communiceer duidelijk

Presenteer de uitkomsten van de analyse in heldere taal. Leg ze uit op een manier die voor iedereen in de organisatie – ook voor de stakeholders – te begrijpen is. Begin niet bij de uitkomst, maar neem ze stap voor stap mee in uw onderzoek. Omschrijf ook hoe de resultaten geïnterpreteerd moeten worden en welk beleid daaruit gevormd kan worden.



Irma Doze, Data & Analytics consultant:

'Hoe meer resultaatgebieden uw analyse raakt, hoe meer draagvlak u zal vinden om een analyse uit te voeren. Wanneer uw onderzoek inzicht geeft in verschillende gebieden, dan helpt dat niet alleen de manager om beleid aan te scherpen rondom medewerkers, maar bijvoorbeeld ook de marketeer gericht klanten te kunnen behouden, of uw collega's van Finance om geld te besparen.'

06

Met data het effect van HR-beleid aantonen

Op basis van de conclusies en voorspellingen uit uw analyse heeft u het HR-plan concreet gemaakt, een rapport geschreven en dit gepresenteerd. Op grond hiervan nemen managers en directeuren de beslissing of ze de door u voorgestelde oplossing gaan implementeren. Als dat zo is, kunt u de resultaten gaan meten.

Zo kunt u met data het effect van HR-beleid aantonen. Bijvoorbeeld bij een klantgerichte training. De meetvraag kan dan zijn:

Heeft de klantgerichte training effect op de verkoopresultaten?

Metten met een ROI-analyse

Een ROI-analyse staat voor Return on Investments. Met een ROI-analyse kunt u meten of een oplossing, zoals de hierboven genoemde klantgerichte training, het gewenste resultaat heeft en voldoende opbrengt. Doe voordat u met de analyse start een nulmeting. Dat kan door naar de huidige data in je systeem te kijken. Aan het einde van de analyse doet u een effectmeting. Is er een verschil tussen de nul- en effectmeting?

Het ene resultaat zorgt voor het andere resultaat

Een oplossing kan verschillende resultaten hebben, die elkaar opvolgen. Directe opbrengst is bijvoorbeeld dat medewerkers de training leuk vinden. De afgeleide is dat ze ook iets geleerd hebben. De volgende is dat medewerkers hun gedrag veranderen. De laatste is dat het gedrag leidt tot wat u als bedrijf wilde bereiken. Wanneer u dat laatste kunt uitdrukken in geld, kunt u de opbrengsten versus de investeringen bekijken.

Gebruik zowel een pilot- als een controlegroep

Bij het meten is het belangrijk om gebruik te maken van mensen die de training daadwerkelijk volgen (de pilotgroep) en van medewerkers die dat niet doen

(de controlegroep). Door de uitkomsten met elkaar te vergelijken kunt u de echte effecten meten en de kennis op het gebied van klantgerichtheid.

Bij beide groepen doet u een nul- en een effectmeting. Bijvoorbeeld van de omzet of het aantal verkopen. En van hun kennis en/of gedrag. U kunt dit laatste doen door middel van een kennistest/examen of een 360°-feedbackonderzoek.

Tussen de nul- en de effectmeting kunt u de training evalueren en daarna eventueel bijstellen. Wanneer uit de metingen blijkt dat de pilotgroep harder vooruit gaat dan de controlegroep, dan heeft de training effect.

Na het meten van het effect

Was er effect? Of niet? In beide gevallen kunt u met aanvullende variabelen een nieuwe analyse opstarten. U gaat het datamining proces weer in om te kijken: wat veroorzaakte het effect? En hoe kunnen we dat effect vergroten? Waarom werkt de training bij de ene persoon wel en bij de andere niet? Hoe kunnen we zorgen dat het bij iedereen werkt?

Bij deze nieuwe analyse neemt u bijvoorbeeld de leeftijd mee, het geslacht en de omgeving, zoals de manager. Ook kunt u de variabelen meenemen die bijvoorbeeld effect hebben op het leren zoals motivatie en zelfvertrouwen.

Irma Doze, Data & Analytics consultant:

'HR-analytics is een cirkel. Je moet eerst de juiste vraag geformuleerd hebben om de juiste data voor je onderzoek te kunnen verzamelen. Daarna ga je met behulp van de verzamelde data de oorzaken van een probleem onderzoeken. Vervolgens zoek je er oplossingen bij met de expertise die HR heeft. En daarna ga je meten of de oplossingen het gewenste resultaat geven: je doet een ROI-analyse van de oplossingen. Dat is de cirkel die je steeds doorloopt.'

Open. Alle ruimte voor vernieuwing in HR.

Eigen regie van medewerkers is één van de thema's die vallen in de grotere HR-thema's van dit moment: duurzame inzetbaarheid, flexibilisering en talentmanagement. De manier waarop we invulling geven aan werk verandert. Door technische ontwikkelingen zijn andere vaardigheden nodig. Dat vraagt niet alleen van organisaties, maar ook van medewerkers een andere manier van denken en doen. Vervullen medewerkers ook in uw organisatie niet langer meer een functie, maar een rol? Ligt de nadruk zo steeds meer op hun eigenschappen en talenten? Vormt u op basis daarvan teams? Weten uw medewerkers al welke rol ze in de toekomst willen vervullen?

Actuele vraagstukken voor veel HR-professionals. Met Open biedt Centraal Beheer HR-professionals de helpende hand om tot kansen en oplossingen te komen.

De Open Dialoog

Met de Open Dialoog bieden wij u een andere kijk op zaken. We delen kennis. En gaan samen aan de slag. We doen inspiratie op en bedenken oplossingen voor HR-vraagstukken. Met een netwerk van werkgevers dat klein genoeg is om persoonlijk te zijn en groot genoeg om impact te hebben.

Het Open Netwerk

Het Open Netwerk is het platform voor werkgevers die zich na de Open Dialoog verder willen verdiepen in kennis en inzichten. En willen bijdragen aan mogelijke oplossingen voor de vraagstukken die nu op de arbeidsmarkt spelen. Voor werkgevers die samen met het netwerk willen blijven leren, inspiratie opdoen en oplossingen bedenken voor HR-vraagstukken.

Wilt u meer weten?

Kijk op onze website

centraalbeheer.nl/open

Bel 'Even Apeldoorn' (055) 579 8111

Dat kan van maandag tot en met vrijdag van 8.00 tot 17.30 uur. Wij helpen u graag verder.