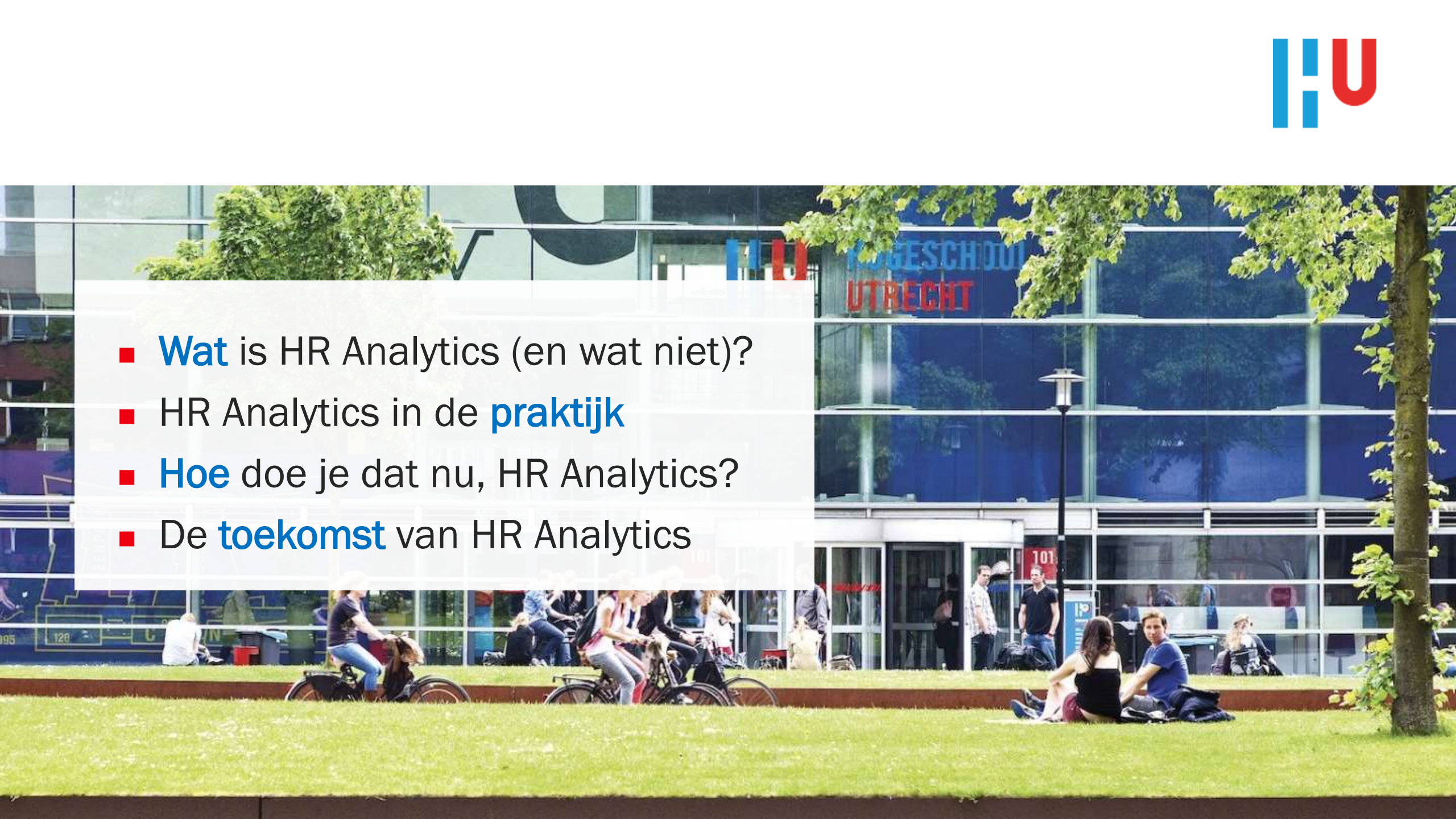


HR Analytics

Kansen, uitdagingen en valkuilen.

Dr. Sjoerd van den Heuvel



- 
- The background of the slide is a photograph of a university campus. In the foreground, there is a large, green lawn where several people are sitting or lying down. In the middle ground, a group of people is riding bicycles. In the background, there is a modern building with large glass windows. The building has the text 'HOGESCHOOL UTRECHT' visible on its facade. The sky is blue and there are some trees. A semi-transparent white box is overlaid on the left side of the image, containing a list of bullet points.
- **Wat** is HR Analytics (en wat niet)?
 - HR Analytics in de **praktijk**
 - **Hoe** doe je dat nu, HR Analytics?
 - De **toekomst** van HR Analytics

Wat is HR Analytics (en wat niet)?



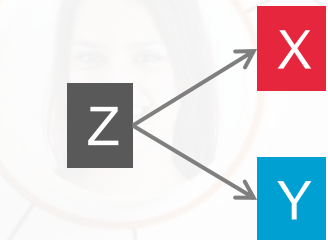
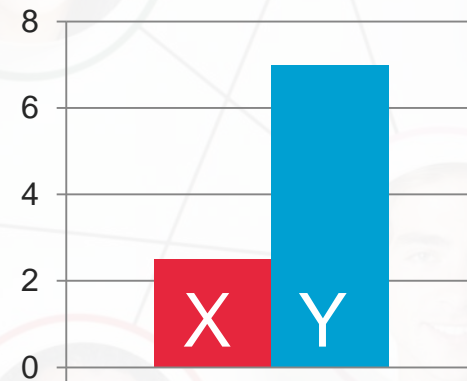
“Hoe meer **mensen** er naar het strand gaan, hoe harder de **zon** gaat schijnen.”



Wat is HR Analytics (en wat niet)?



“We moet investeren in **X**, want neemt **Y** af”



Wat is HR Analytics (en wat niet)?



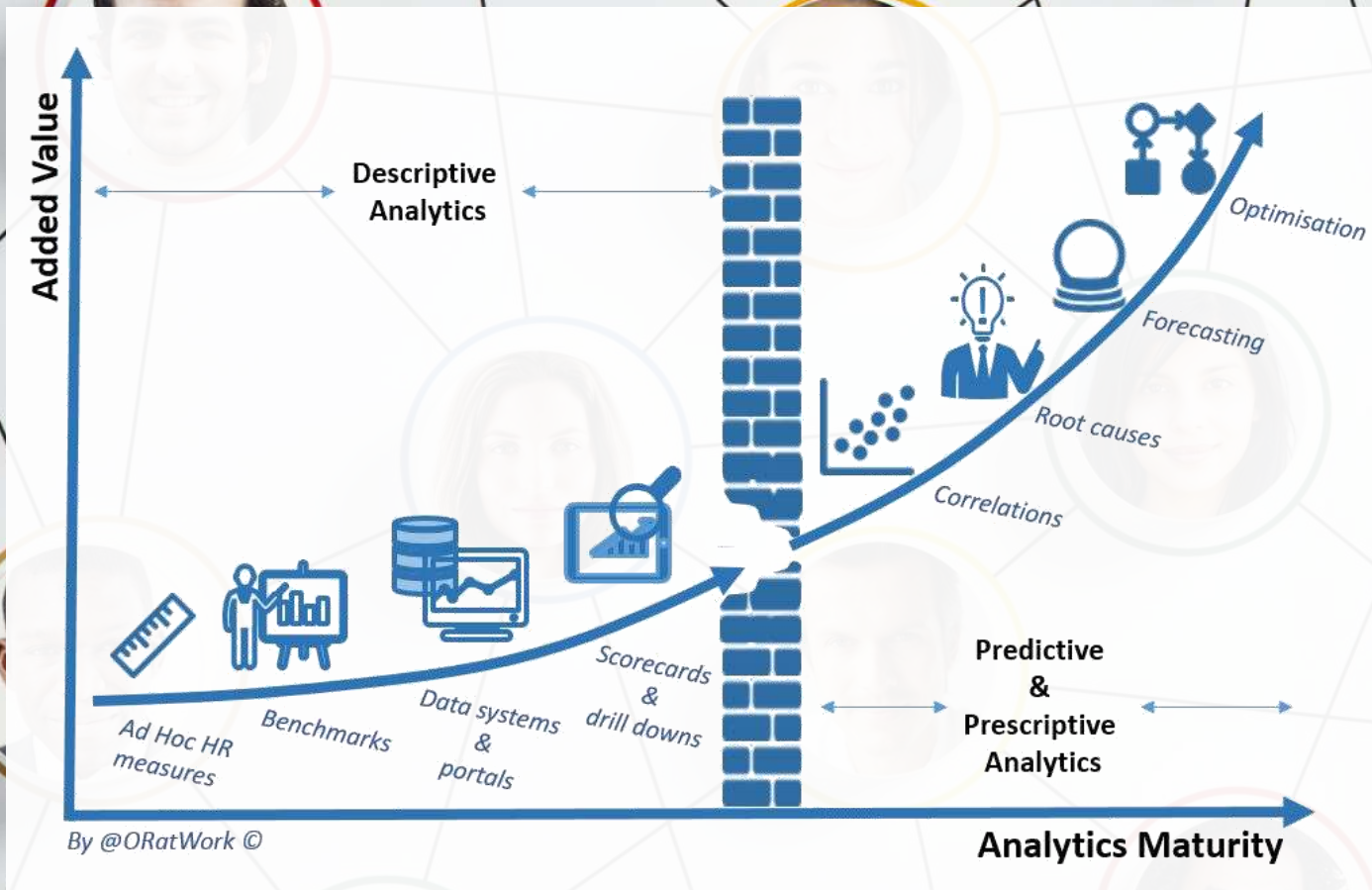
“the systematic **identification** and **quantification** of the people-drivers of business **outcomes**, with the purpose of making better **decisions**.”

Begrijpen

Verklaren

Voorspellen

Wat is HR Analytics (en wat niet)?



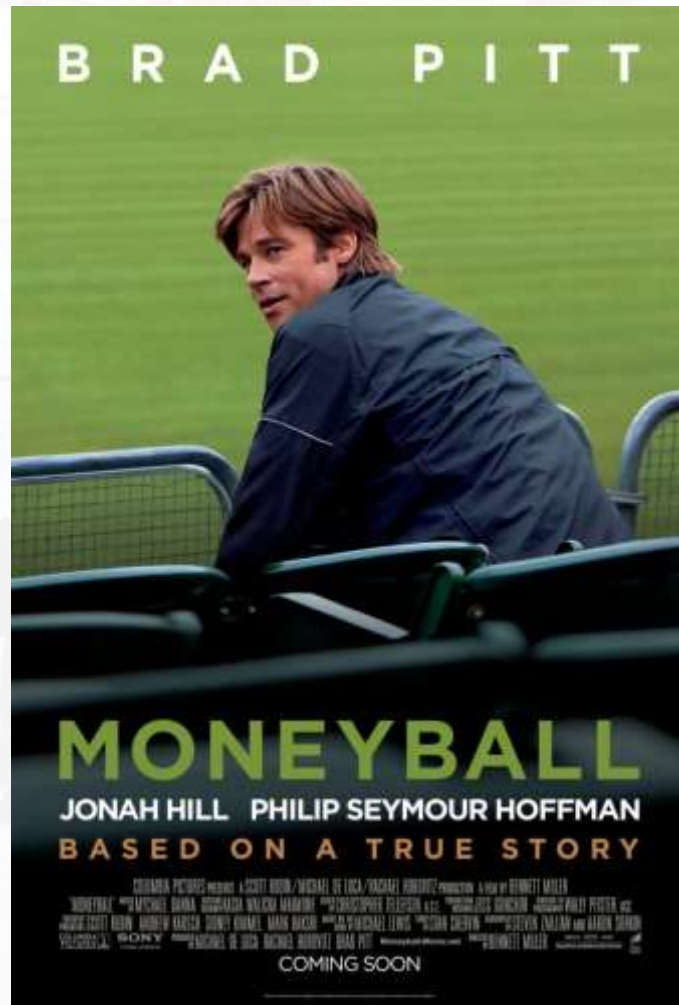
Wat is HR Analytics (en wat niet)?



- HR Analytics
- Workforce analytics
- Talent analytics
- ...

**People
Analytics**

HR Analytics in de praktijk



HR Analytics in de praktijk



HR Analytics in de praktijk



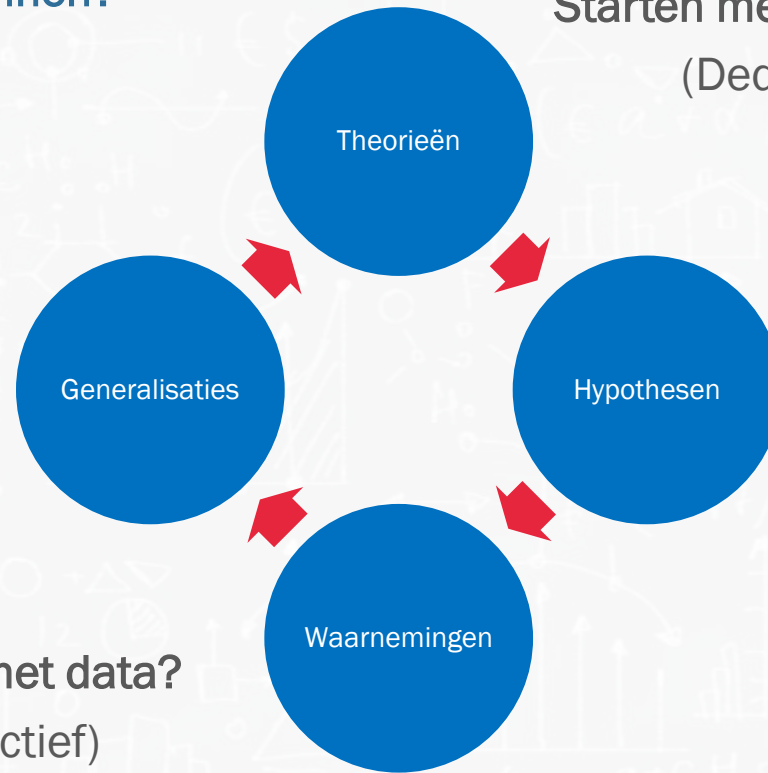
- Welke kenmerken van medewerkers zijn de belangrijkste voorspellers van hun **sales**?
- Wat zijn de belangrijkste voorspellers van ongewenste **verloop**? (en wat is de **potentiele kostenreductie**?)
- Wanneer leidt een toename in tevredenheid / betrokkenheid / **bevlogenheid** niet meer tot toename in performance?
- Welke onderdelen in het **recruitment** proces zijn de beste voorspellers van performance?
- Welke **leiderschapskenmerken** resulteren in beste performance (sales, verloop, verzuim, innovatie, samenwerking, ...)

Hoe doe je dat nu, HR Analytics?



Waar **beginnen?**

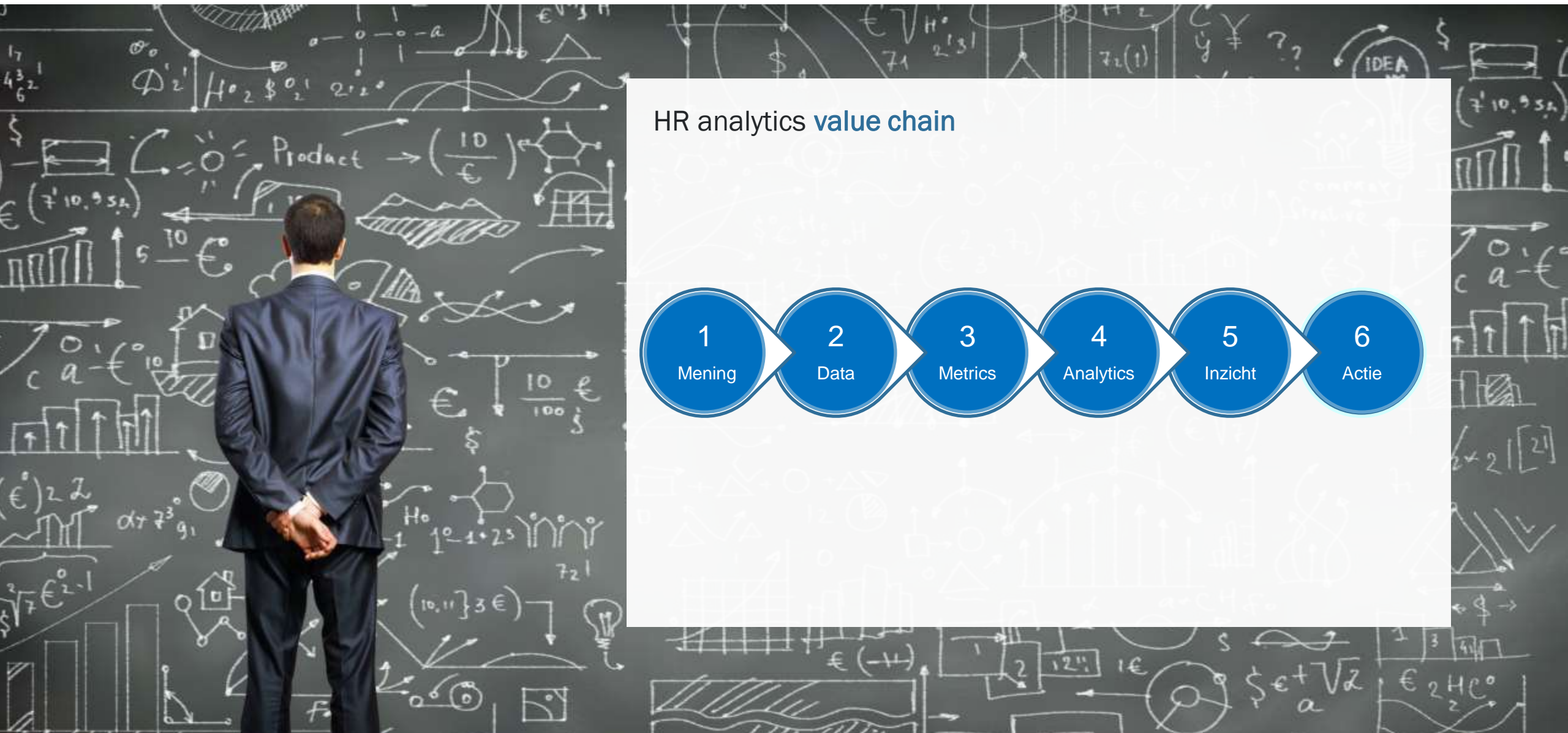
Starten met een vraag?
(Deductief)



Starten met data?
(Inductief)

Gebaseerd op Wallace (1971)

Hoe doe je dat nu, HR Analytics?



HR analytics value chain



Hoe doe je dat nu, HR Analytics?



HR analytics **capability wheel**¹



¹Coolen, P. & IJselstein, A. (2015), May 25. A practitioner's view on HR analytics. [web log post]. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/practitioners-view-hr-analytics-patrick-coolen?trk=prof-post>

Hoe doe je dat nu, HR Analytics?



Kritisch op rol van IT oplossingen

SAP SuccessFactors 


workday®



Hoe doe je dat nu, HR Analytics?



- Afstoten van **rapportageverantwoordelijkheid**
- **Stagiaires** zijn geen gamechangers
- Stap buiten het HR domein, focus op cruciale **business challenge**
- Start met **modelleren** (en conceptualiseren en operationaliseren)
- Van leuren naar **pro-actief** appetijt creëren
- Van besluiten genereren naar inzichten **ter discussie stellen**
- Ken je **talen** (business, statistiek, consultancy, IT, ...)

De toekomst van HR Analytics



Organiseren van HR analytics



HR ANALYTICS: HELLO! (AND GOODBYE?)

Mening HR-directeur voorspelt een veelbelovende toekomst voor HR Analytics. Volgens sommigen zal de opkomst van HR Analytics de HR-functie zelfs fundamenteel doen veranderen. Maar zal het zo een vaart wel lopen? De HRM-groep van de Universiteit Twente deed onderzoek naar hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien.

Hoe zal HR Analytics er in 2025 uitzien? Volgens sommigen zal de opkomst van HR Analytics de HR-functie zelfs fundamenteel doen veranderen. Maar zal het zo een vaart wel lopen? De HRM-groep van de Universiteit Twente deed onderzoek naar hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien.

Thema 1: De toekomst van HR Analytics

De toekomst van HR Analytics is een veelbesproken onderwerp. Volgens sommigen zal de opkomst van HR Analytics de HR-functie zelfs fundamenteel doen veranderen. Maar zal het zo een vaart wel lopen? De HRM-groep van de Universiteit Twente deed onderzoek naar hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien.

Thema 2: De toekomst van HR Analytics

De toekomst van HR Analytics is een veelbesproken onderwerp. Volgens sommigen zal de opkomst van HR Analytics de HR-functie zelfs fundamenteel doen veranderen. Maar zal het zo een vaart wel lopen? De HRM-groep van de Universiteit Twente deed onderzoek naar hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien.

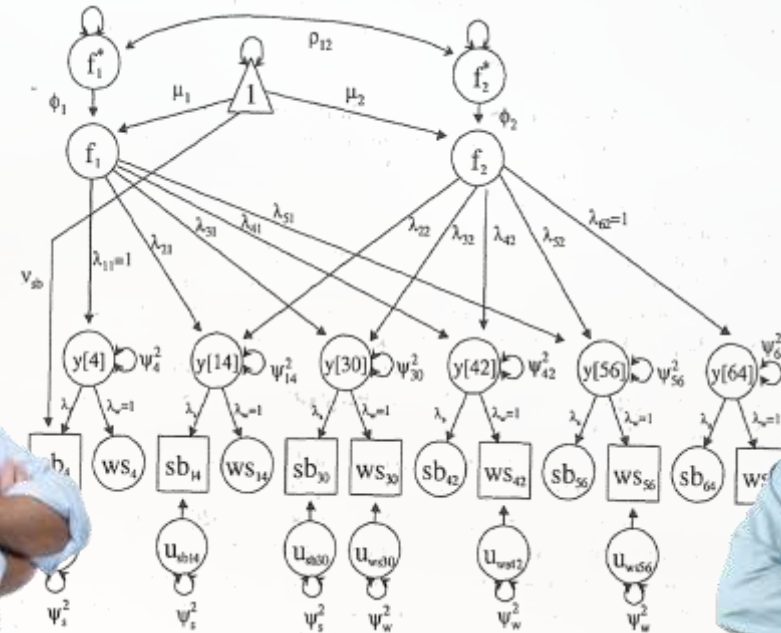
Thema 3: De toekomst van HR Analytics

De toekomst van HR Analytics is een veelbesproken onderwerp. Volgens sommigen zal de opkomst van HR Analytics de HR-functie zelfs fundamenteel doen veranderen. Maar zal het zo een vaart wel lopen? De HRM-groep van de Universiteit Twente deed onderzoek naar hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien.

De toekomst van HR Analytics



Samenwerken bij HR analytics



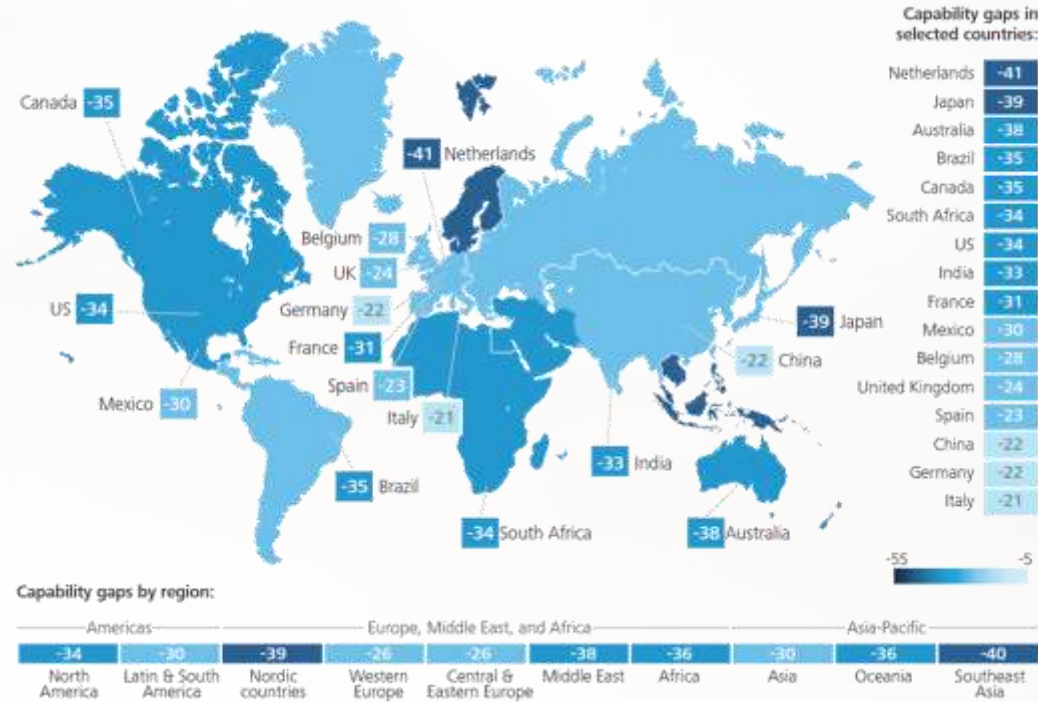
De toekomst van HR Analytics



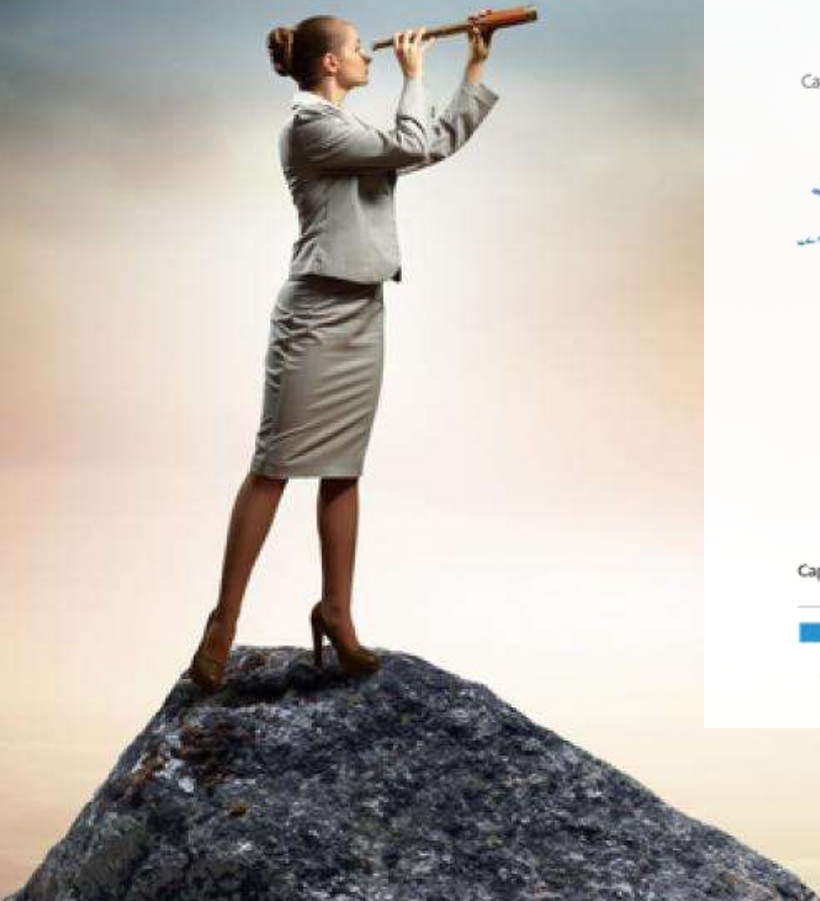
AMONG all the challenges we studied this year, people analytics presented the second-biggest overall capability gap for organizations, trailing only the need to build better

Samenwerken bij HR analytics

Figure 1. HR and people analytics: Capability gap by region



Bron: Deloitte (2015) Global Human Capital Trends 2015.



De toekomst van HR Analytics



Vóór (en dóór?) **medewerkers**



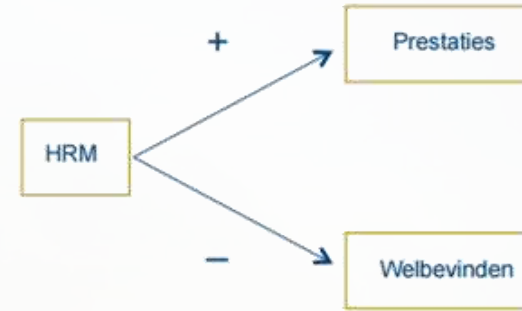
De toekomst van HR Analytics



Optie 1: HRM als grote weldoener.



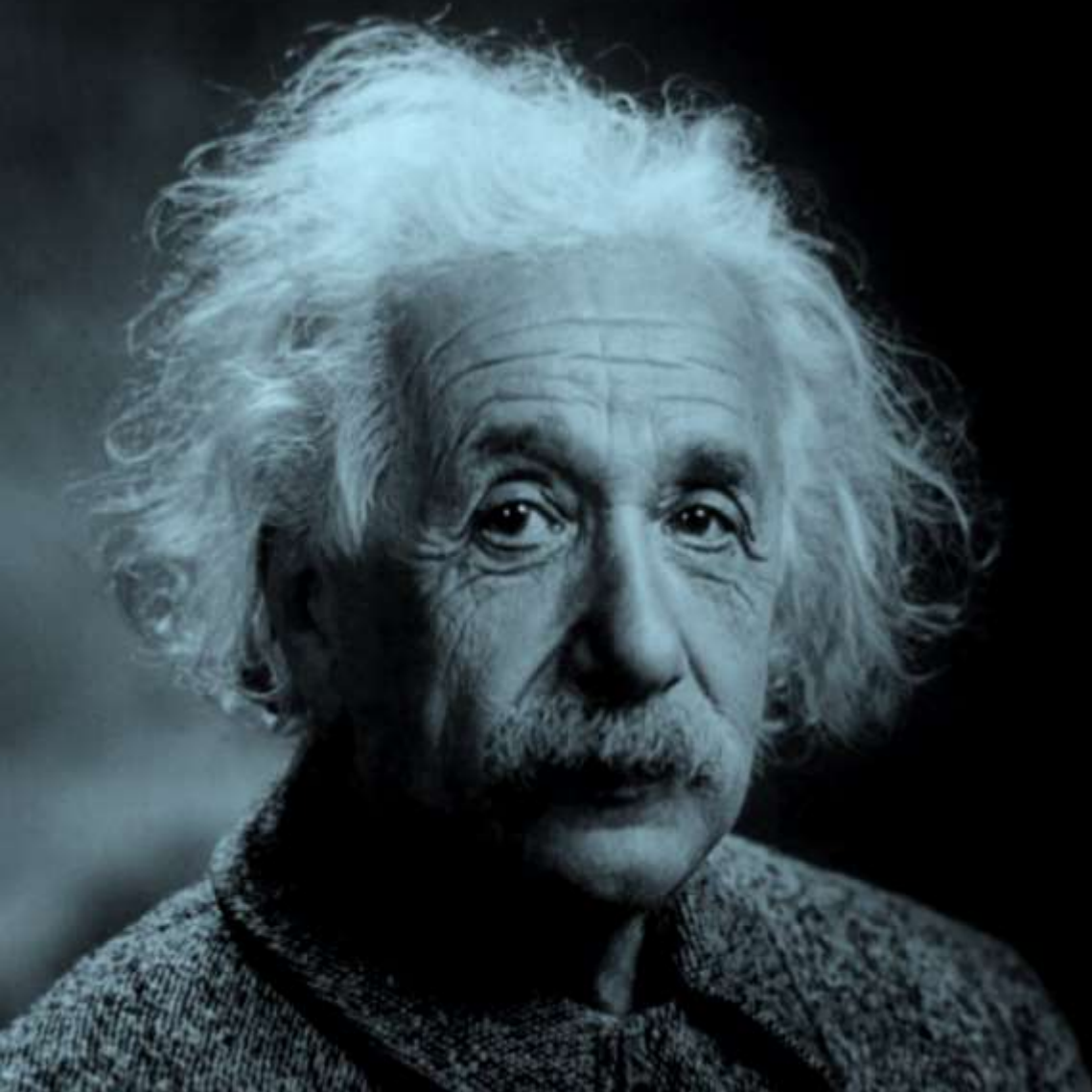
Optie 2: HRM bevordert welbevinden, maar met een zakelijke reden.



Optie 3: HRM bevordert prestatie, maar met een onbedoeld neveneffect.



Optie 4: HRM bevordert prestatie, maar ten koste van welbevinden.



Not everything that **counts** can be **counted**,
and not everything that can be **counted** **counts**.

Albert Einstein

Sjoerd van den Heuvel	Instituut voor Arbeid en organisatie	
Hogeschool Utrecht	Padualaan 101	Postbus 85397 - 3508 AJ Utrecht
sjoerd.vandenheuvel@hu.nl	+31(0)6-44406178	



Dank voor jullie aandacht!

