

HR Analytics



UBS

Utrecht

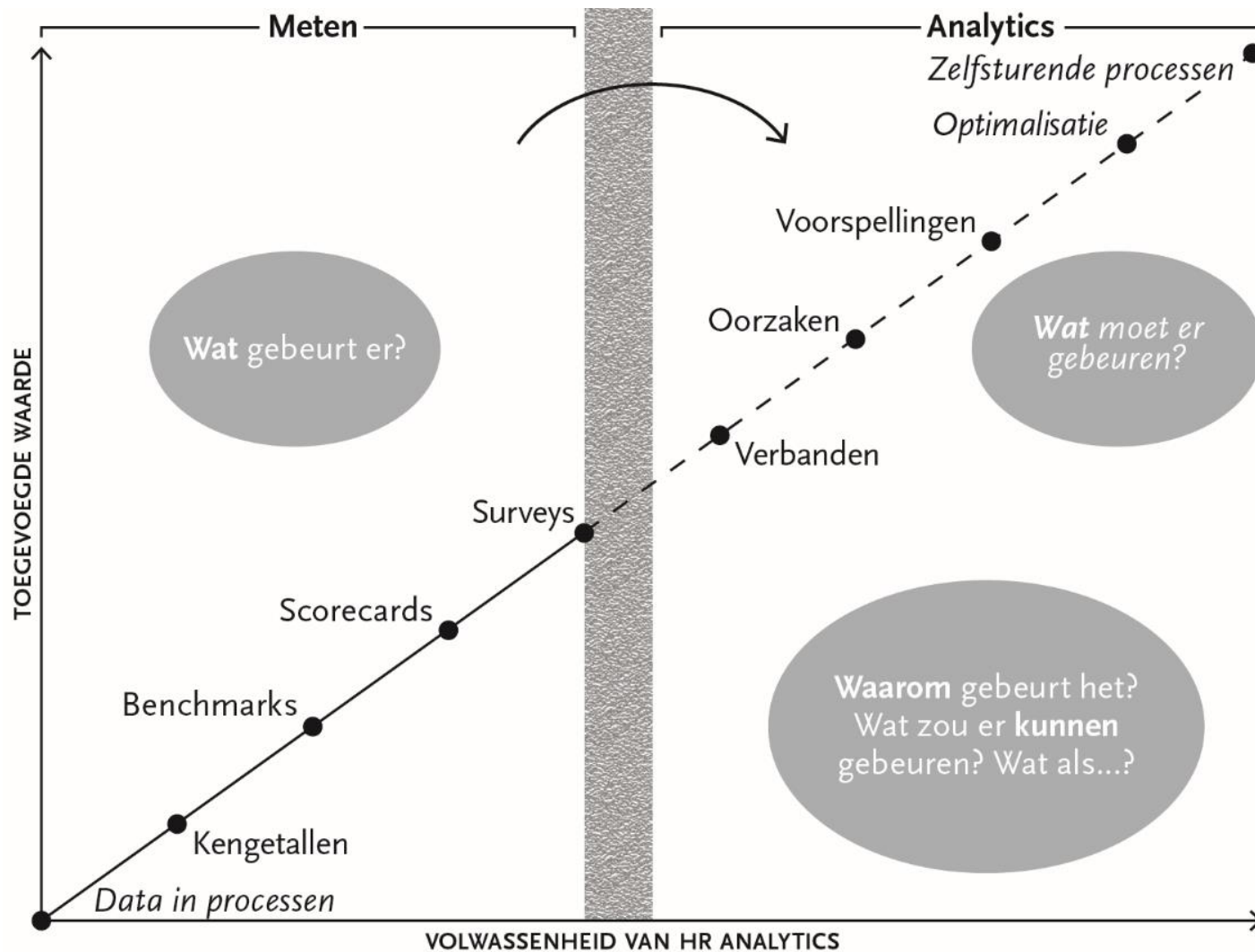
Business School

Een eerste oefening

Een kennismaking

Metrics en analytics zijn er in maten en soorten. De volgende sheet laat zien dat het zowel gaat om meten als om verklaren en voorspellen. En bovendien, dat het gaat om macro-data (bv. gemiddelde leeftijd) en micro-data (bv. verzuimduur op individueel niveau)

Datagedreven HR = HR-metrics + HR-analytics



Macro-data

Bron: AI/Doze 2015, gebaseerd op Boudreau/Ramstad, Beyond HR, 2007

Micro-data

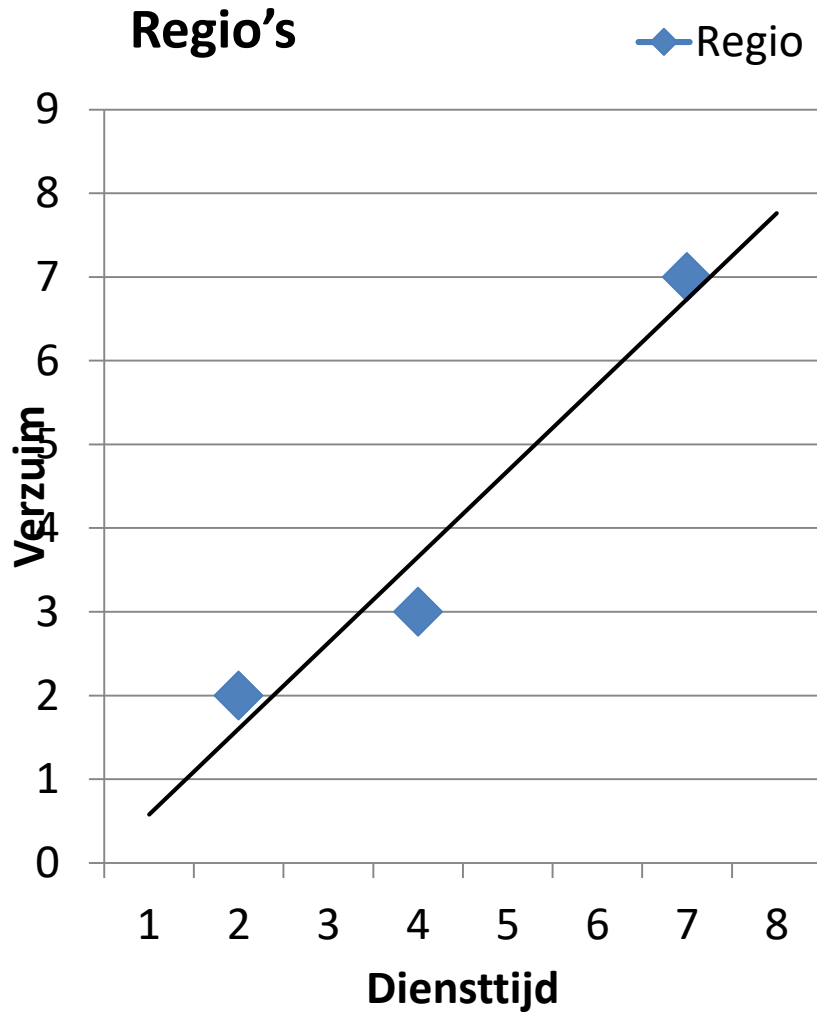
Een eerste verkenning

Stel je hebt een probleem met een te hoog verzuim. Hoe ga je dat analyseren? Op basis van gemiddelden op bv. locatieniveau? En stel dat je dan een verband ziet met bijvoorbeeld diensttijd? Zie de volgende twee sheets.

Macro-analyse

regio		gemiddeld
Noord	diensttijd	7
	verzuim	7
Midden	diensttijd	2
	verzuim	2
Zuid	diensttijd	4
	verzuim	3
totaal	diensttijd	5
	verzuim	4

Macro-analyse



Wat zien we macro?

- Als gemiddelde diensttijd in een regio toeneemt, dan neemt ook het verzuim toe.
- Dus wat is dan je beleidsadvies.....?

Een verdiepingslag

Stel je hebt niet alleen gemiddeldes maar ook de onderliggende micro-data. Zie de volgende 2 sheets.

Macro- en micro-analyse

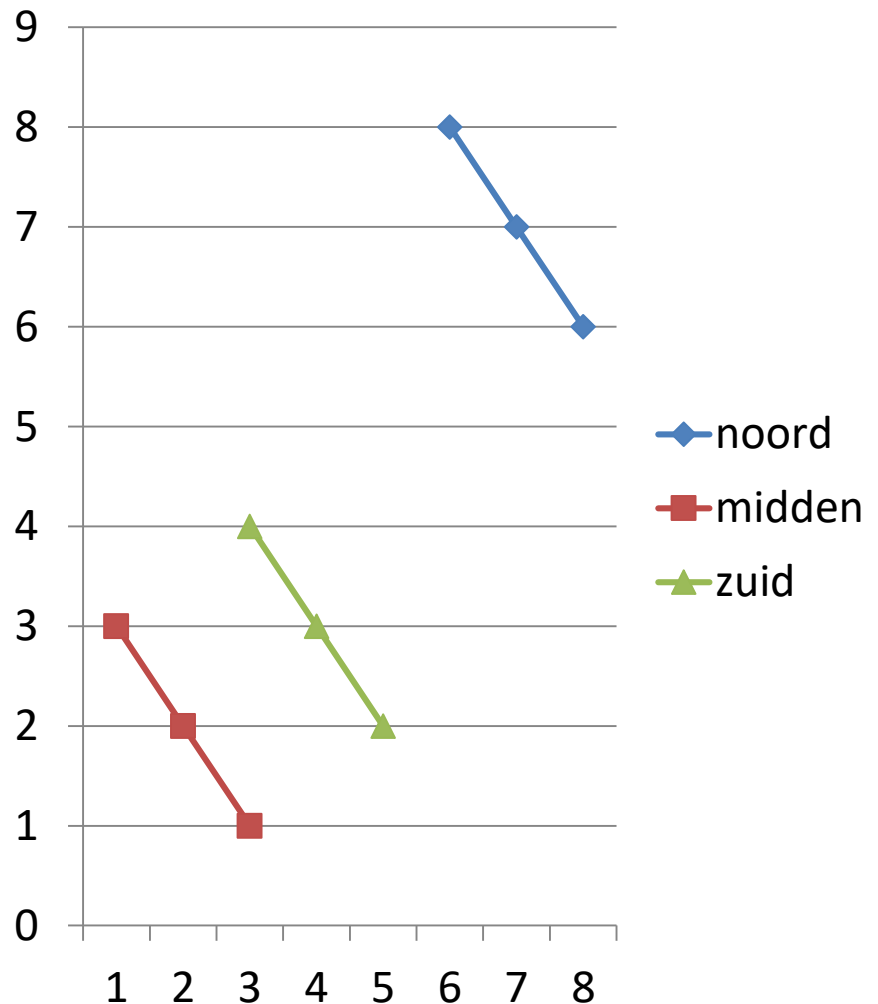
regio		Medewerker 1	Medewerker 2	Medewerker 3	gemiddeld
Noord	diensttijd	8	7	6	7
	verzuim	6	7	8	7
Midden	diensttijd	3	2	1	2
	verzuim	1	2	3	2
Zuid	diensttijd	5	4	3	4
	verzuim	2	3	4	3
totaal	diensttijd				5
	verzuim				4

Macro- en micro-analyses

Wat zien we micro?

Als we niet uitgaan van gemiddelde cijfers per regio, maar juist kijken op het niveau van individuele medewerkers, dan kunnen er drie lijnen worden getrokken, eentje per regio.

In elk van die lijnen is zichtbaar dat een stijgende diensttijd juist gepaard gaat met een dalend verzuim!



Wat is nu je conclusie?

Verzuim en dienstijd hangen dus op een andere manier samen. Maar wellicht zijn er ook andere factoren van belang. Locatie, kwaliteit management, werkomstandigheden en belasting, leeftijd, et cetera. Pas als je de diepte in gaat op micro-niveau krijg je een zuiverder beeld.

De kracht van analytics

Analytics kijkt dus verder dan je (macro-)neus lang is. Door op micro-niveau te kijken naar verbanden, verklaringen en door meerdere individuele aspecten in je analyse te betrekken kun je beter onderbouwde analyses en ook voorspellingen gaan maken.

Dus: niet alleen gemiddelde kengetallen verzamelen en in een diagram plaatsen, maar juist de diepte in, en scherpere analyses maken.



"A good hockey player plays where the puck is.

A great hockey player plays where the puck is going to be."

Wayne Gretzky