



Strategische personeelsplanning & HR-analytics

Mini-masterclass

Conferentie Dynamiek op de academische arbeidsmarkt 2018

5 maart 2018

Niketa Mukherjee, Frank Nienhuis, Ferry Koolen



SPP

Goede strategische personeelsplanning is een instrument om te zorgen dat de juiste medewerkers op de juiste momenten op de juiste plaats in de organisatie aanwezig om de strategische doelen van organisatie te realiseren.



HR-analytics

- HR-analytics is een systematische en datagedreven werkwijze om:*
- te vertalen van ontwikkelingen in personeel naar gevolgen voor de toekomst,*
 - de impact van medewerkers (human capital) op de prestaties van de organisaties zichtbaar te maken.*

HR-analytics & SPP

- HR analytics kan SPP versterken:
 - Helpt 'business'-kansen te identificeren
 - Helpt ontwikkelingen te kwantificeren
 - helpt impact van beleid op organisatie zichtbaar te maken (en dus te monitoren)

HR-analytics & SPP

HR-analytics is alleen effectief in te zetten voor SPP wanneer het:

- door diverse disciplines binnen de organisatie gedragen wordt;
- door verscheidene organisatieonderdelen als gedeelde verantwoordelijkheid wordt gezien,
- integraal onderdeel is van het organisatieproces,
- als instrument wordt ingezet om effectief en toekomstgericht HR-management te realiseren.
- niet de statistische data en de methodiek van HR-analytics centraal staat .

HR-analytics: stap 1

De juiste vraag formuleren

- Businessvraag / strategische vraag
- Analytische vraag



HR-analytics: stap 2

Relevante data verzamelen en
'prepareren'

- Eerste waarnemingen
- Aanleiding van analyse



HR-analytics: stap 3

Goede analyse uitvoeren

- Vraag centraal
- Analytics vs metrics
 - Voorspellen vs beschrijven



HR-analytics: stap 4

Resultaten interpreteren

- Presentatie van resultaten
- Disciplines betrekken
- Symptomen en oorzaken



HR-analytics: stap 5

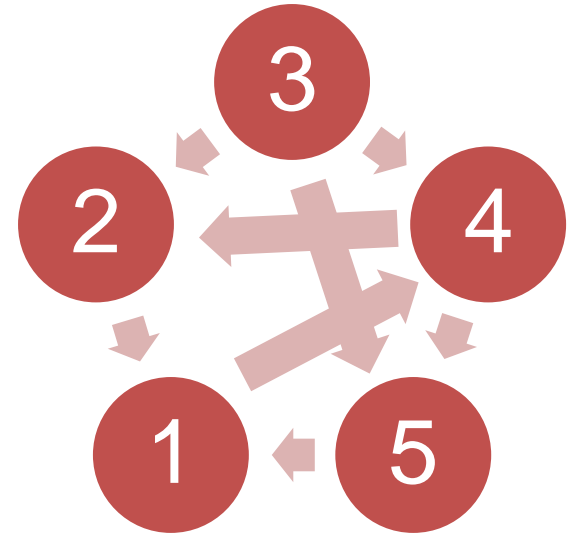
Besluit communiceren

- Meenemen van stakeholders
- Uitzetten van acties
- Monitoren



Aan de slag: Oefening voor stap 4: symptomen & oorzaken

- Per tafel 1 flipover
- Schrijf de volgende woorden in een cirkel:
 - Toenemende eisen aan onderwijs
 - Hoge werkdruk
 - Onvervulde vacatures
 - Verouderde systemen
 - Toenemende internationalisering
 - Lage employability
 - Toenemende wens/druk tot inclusiviteit
- Verbind met pijlen. Wat leidt tot wat
- Inventariseer pijlen in en uit. Noteer deze in/uit
- 1 element waar alleen pijlen uit gaan (driver/oorzaak)



Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen

Inleiding

Rosalind Franklin Fellowship programma

- Tenure track voor vrouwelijk wetenschappelijk talent (close the gap)
- Gestart in 2003 nu ruim 100 gefinancierd
- Open werving (geen vacatures maar posities)
- Gezamenlijk werving 1x per 2 jaar (20 posities RUG-breed)
- Eerste 5 jaar krijgen faculteiten tegemoetkoming in de kosten van CvB (incl. 1 PhD)

Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (II)

Rosalind Franklin Fellowship programma en de Europese Commissie

- Co-funded bij de Europese Commissie (Marie Skłodowska Curie programma)
- Co-funding voor 30 fellows, 5 jaar, 6,7 miljoen euro
- Eligibility voorwaarden EU: laatste 3 jaar maximaal 12 maanden in NL verbleven
- 1-10-2014 t/m 1-3-2020 looptijd contract



Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (III)

Resultaat wervingsprocedure 2014/2015:

30 posities beschikbaar: 21 ingevuld waarvan 20 geaccepteerd door de EU

Business Vraag in 2016:

Op welke wijze kunnen we de overige 10 posities invullen?



Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (IV)

Analytische vraag op basis van de business vraag:

Wat valt te leren van de kenmerken van de eerdere wervingsronde op basis van data?

Beschikbare data:

- 30 posities opengesteld (verdeeld over 10 faculteiten)
- 406 sollicitanten
- 365 kandidaten eligible
- 95 sollicitatiegesprekken gevoerd
- 30 kandidaten voorgedragen voor een positie
- 21 kandidaten hebben voorstel geaccepteerd (waarvan 1 niet geaccepteerd door de EU)

Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (V)

Eerste conclusies op basis van de data:

Aantal goede kandidaten is niet het probleem: 365 voldoen aan criteria

Vervolg vragen:

1. Wat is er gebeurd in het selectieproces (90 gesprekken en 30 kandidaten voorgedragen)?

Antwoord: Voorgedragen kandidaten en posities gelijk aan elkaar

1. Waarom hebben van de 30 voorgedragen kandidaten maar 21 geaccepteerd?

Antwoord: beter aanbod elders, partner issues, onderhandelingen te lang

Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (VI)

Nadere analyse van de 30 voorgedragen kandidaten:

- 12 verschillende nationaliteiten
- Leeftijd tussen de 30 en 40 jaar
- Moeten verhuizen voor de functie vanuit het buitenland naar NL
- 6 kandidaten op UHD niveau

Nadere analyse van de 9 kandidaten die niet hebben geaccepteerd:

- 4 kandidaten werkzaam in Duitsland (met ons aanbod 'thuis' HGL positie)
- 3 partner issues
- 2 onderhandelingen te lang (en daardoor beter aanbod elders).

Nadere analyse van de 21 gestarte kandidaten:

- 3x ERC starting grant, 2 vidi NWO & 1x externe financiering

Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (VI)

Beantwoording van de business vraag op basis analytische antwoorden:

Op welke wijze kunnen we de overige 10 posities invullen?

Eerste advies van HR i.s.m. Finance & Control aan het CvB:

- 13 posities vrijgeven voor werving (na inventarisatie onder faculteiten);
- Selectieproces & onderhandelingsproces strakker organiseren.

Argumenten op basis van data:

- Niet alle posities ingevuld in eerste ronde
- Tijdens onderhandelingen 'verliezen' we kandidaten
- Aangetrokken talent zeer succesvol met verwerven externe werving

Praktijkvoorbeeld Rijksuniversiteit Groningen (VII)

Resultaat

206 sollicitanten, 186 eligible, 65 sollicitatiegesprekken en **17 kandidaten**

voorgedragen

Advies HR i.s.m. Finance & Control

Op basis van kenmerken 17 kandidaten advies aan CvB om faculteiten toestemming geven voor start onderhandeling

- Nationaliteiten
- Kwaliteit van de kandidaten (UHD niveau)
- Succes verwerven externe middelen fellows

10