



Van “feeling-based” naar “evidence-based”

EEN ONDERZOEK EN ADVIES NAAR DE IMPLEMENTATIE VAN
EEN HR-DASHBOARD

GUY (Y.Z.G.) BOUMA

STUDENTNUMMER: 406293

STUDIEJAAR: 2020/2021

Van “feeling-based” naar “evidence-based”

Titelblad

Naam: Guy Bouma

Studentnummer: 406293

Opleiding: Human Resource & Business Management

School: Saxion Hogeschool Deventer

Opdrachtgever: team.blue NL

Praktijkbegeleider: S. Oosterwijck-Veldhuis

Eerste beoordelaar: De heer F.F.D. Ponse

Tweede beoordelaar: T. Plender

Scriptietitel: Van "Feeling-Based" naar "Evidence-Based"

Inleverdatum : 29 maart 2021

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd van maart tot augustus 2020, en kijkt naar de manier waarop een HR-afdeling met de implementatie van een HR-dashboard voor meer medewerkersbetrokkenheid kan zorgen. Om het onderzoek te starten heb ik stage gelopen bij het bedrijf team.blue.

Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider vanuit team.blue, Susan Oosterwijck-Veldhuis. Zij heeft veel met mij gespard over de totstandkoming van deze scriptie.

Verder wil ik graag mijn scriptiebegeleiders vanuit Saxion, Fokko Ponsen en Ton Plender, bedanken voor hun begeleiding tijdens het schrijven.

Tot slot wil ik graag mijn vader Eelke Bouma bedanken voor de spellingscontrole.

Ik wens u veel leesplezier

Guy Bouma

Samenvatting

Team.blue is een ICT dienstverlenende organisatie, die zich bezig houdt met het aanbieden hostingdiensten en het registreren van domeinnamen.

De HR-afdeling van het bedrijf team.blue wil de betrokkenheid van haar medewerkers verbeteren door een HR-dashboard te implementeren.. De HR-afdeling van team.blue wil zich door de implementatie van dit dashboard niet meer laten leiden door intuïtie, maar zich laten leiden door feiten. De afdeling wil op deze manier een betrouwbare partner zijn binnen de complexe en turbulente omgeving waarin team.blue zich bevindt.

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *‘Hoe kan team.blue zorgen voor de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid met de implementatie van een HR-dashboard?’*

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de aspecten die medewerkers wenselijk vinden in de weergave van het HR-dashboard, met betrekking tot het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. De onderzoeksmethode, is een enquête. De conclusie die op basis van de resultaten gemaakt kan worden is, dat de medewerkers de meeste interesse hebben in de weergave van de opbouw van het personeelsbestand. Op basis van de resultaten kan verder worden geconcludeerd dat het wenselijk is om alle gevraagde onderwerpen (opbouw personeelsbestand, instroom, doorstroom en uitstroom) op te nemen in het dashboard.

Verder is er onderzocht welke variabelen medewerkers het meest wenselijk vinden om inzichtelijk in het dashboard te hebben om de betrokkenheid te vergroten . Het onderzoek wijst uit dat de variabelen met betrekking tot verzuim, opleiden, eNPS score, interne opvolgingen en vacatures volgens de medewerkers het meest wenselijk zijn om inzichtelijk te hebben om tot meer medewerkersbetrokkenheid te komen. Er wordt daarom ook aanbevolen om de deze onderwerpen inzichtelijk te maken in het dashboard voor de gehele organisatie op locatie niveau. Verder is uit de resultaten naar voren gekomen, dat er behoefte is naar transparante informatievoorziening.

In het onderzoek wordt aanbevolen om eerst te inventariseren of de wenselijke variabelen meetbaar gemaakt kunnen worden vanuit het personeelsinformatiesysteem. Aanbevolen wordt om een nulmeting te doen van de huidige betrokkenheid, om zo het effect van het dashboard op de betrokkenheid te onderzoeken. Aanbevolen wordt om wekelijkse updates van het dashboard te communiceren in de nieuwsbrief. De verwachting is dat de implementatie van het advies een besparing van €25.000 per maand in het meest positieve scenario oplevert.

Als vervolgonderzoek wordt aanbevolen om te onderzoeken hoe de concrete toename of afname in betrokkenheid kan worden uitgedrukt in geld. Hierdoor kan men in het vervolg besluiten maken die meer gebaseerd zijn op feiten, waardoor de bijdrage van HR binnen de organisatie beter zichtbaar zal zijn.

Het grootste knelpunt van het onderzoek was, dat het meetinstrument enkel heeft gemeten welke onderwerpen het meest wenselijk zijn om zo te laten zien hoe meer betrokkenheid gecreëerd kan worden. Dit zegt echter nog niets over de daadwerkelijke effecten, die nog uit de praktijk moeten blijken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Lijst met figuren en tabellen	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Introductie	6
1.2 Context en probleem oriëntatie	6
1.3 Beschrijving doelstelling onderzoek.....	9
1.4 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1 Welke HR activiteiten leiden tot meer medewerkersbetrokkenheid?	11
2.2 Hoe komt een HR-dashboard tot stand?.....	13
2.4 Conceptueel model	18
2.5 Conclusie theoretisch kader	19
2.6 Toelichting empirische deelvragen	19
Hoofdstuk 3: Methode van onderzoek	20
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	23
Hoofdstuk 5: Conclusie & aanbeveling.....	28
5.1 conclusie.....	28
5.2 Aanbeveling	29
Hoofdstuk 6: Discussie	31
6.1 Knelpunten	31
6.2 Verwachtingen	31
6.3 Vervolgonderzoek.....	31
Literatuur.....	32
Bijlage	34
Vragenlijst.....	34
Routemap & mindmap	38
Voorbeelden Metrics.....	40
HR Plan 2020	41
Data SPSS.....	41
Eigenwerkverklaring.....	42

Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1 Organogram team.blue	7
Figuur 2 FTE overzicht 2019 locatie Zwolle	8
Figuur 3 FTE overzicht 2020 locatie Zwolle	9
Figuur 4 HR cyclus (Kluijtmans, 2014)	12
Figuur 5 The engagement management model (Gruman & Saks, 2011).....	13
Figuur 6 Stappenplan KPI's (Piersma & Streppel, 2019).....	15
Figuur 7 Hitting the wall (Noij, 2017)	16
Figuur 8 LAP-model (Verbert, Duval, Klerx, Glovaerts & Santos, 2013).....	17
Figuur 9 Conceptueel model	18
Tabel 1 Doeleinden ken- en stuurgetallen (Piersma &Streppel, 2019).....	14
Tabel 2 Totstandkoming van responsgroep N ₂	21
Tabel 3 Totstandkoming van responsgroep N ₃	21
Tabel 4 Overzicht personeelsstromen en opbouw personeelsbestand.....	23
Tabel 5 Overzicht welke informatie in het dashboard wenselijk is.....	24
Tabel 6 Niveau van rapporteren.....	25
Tabel 7 Betrokkenheid	25
Tabel 8 Verschilanalyse betrokkenheid bij de vestigingen	26
Tabel 9 Quotes uit open velden	27

Hoofstuk 1: Inleiding

1.1 Introductie

Team.blue is een dynamisch en internationaal bedrijf dat momenteel in tien Europese landen actief is. De kernactiviteiten van team.blue bestaan uit het aanbieden van hostingdiensten en het registreren van domeinnamen. Daarnaast verhuurt het bedrijf fysieke en digitale servers.

Het bedrijf is ontstaan uit een fusie tussen het Nederlandse TransIP group en het Belgische Combell Group in 2019. In september 2019 is de naam van het bedrijf veranderd in team.blue, om te zorgen voor een betere positionering op de Europese markt. De naam TransIP is na deze naamswijziging blijven bestaan als merknaam voor de Nederlandse markt.

Het label TransIP is in 2003 opgericht door Ali Nikam, die onder andere Bunq bank heeft opgericht. TransIP is sinds 2018 marktleider op de Nederlandse hostingmarkt, door de overname van het in Zwolle gevestigde IT-Ernity. Na deze overname was TransIP goed voor een omzet van 70 miljoen euro, 400.000 klanten, meer dan 200 medewerkers en een marktaandeel van 15%.

Team.blue heeft een duidelijke visie die zich vertaalt naar drie kernwaarden:

- We love automation: team.blue wil dat iedereen het meeste uit zijn creativiteit haalt, zonder tijd te verspillen aan repetitieve taken.
- We never stop improving: team.blue is altijd bezig om het beste uit zichzelf te halen, ongeacht de situatie.
- We are self-sufficient and take control: team.blue wil zelfredzaam zijn en de regie in eigen handen houden.

De missie van team.blue is om een autonome, transparante en onafhankelijke plek voor iedereen op het internet te creëren, om zo online dromen werkelijkheid te maken en die met de wereld te delen.

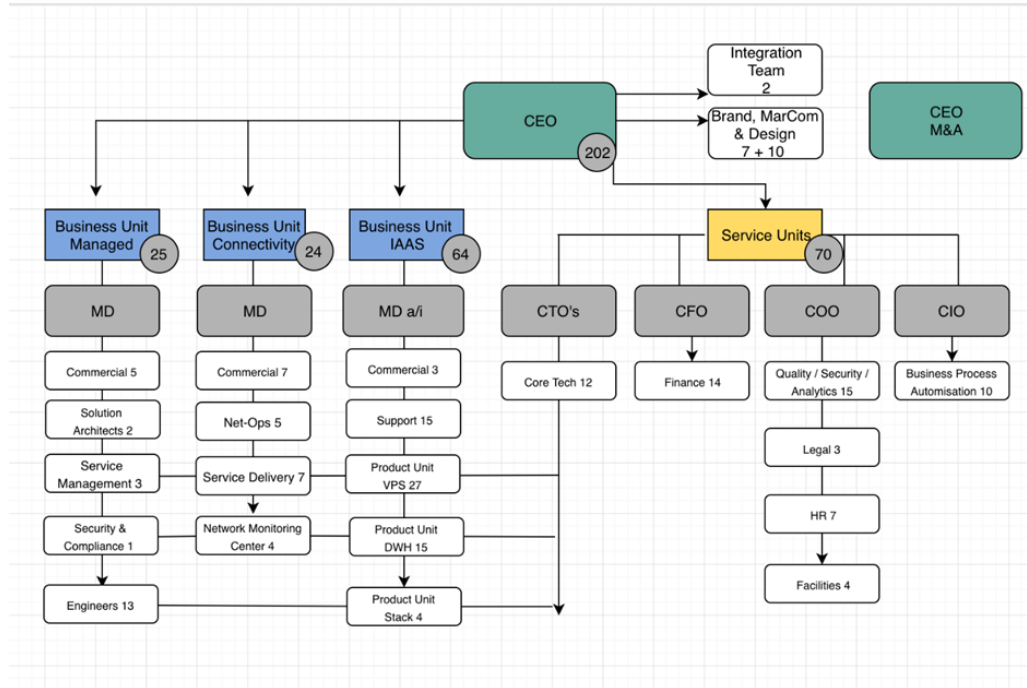
1.2 Context en probleem oriëntatie

Context

De structuur van bedrijf kan getypeerd worden een divisiestructuur (Noomen, 2012). Een divisiestructuur is een samenvoeging van een aantal losse structuren die op een bepaalde manier verbonden zijn met elkaar. Een divisie bestaat uit een hoofdkantoor met een aantal werkmaatschappijen die daar onder vallen. Deze werkmaatschappijen worden ook wel divisies genoemd. De typering binnen deze divisies valt binnen de beschrijving van een ad-hoc organisatie (Noomen, 2012). Binnen een ad-hoc organisatie staan innovatie en werken aan projecten centraal. De omgeving van team.blue is complex en turbulent. De organisatie zit namelijk in een markt waarin veel overnames worden gedaan (Webhosters.nl, 2019). Daarnaast biedt team.blue complexe technologieën aan, die zij simpel probeert te maken voor haar klanten. Een van de clouddiensten die het bedrijf aanbiedt is zelfs zo complex dat Nederland slechts 100 experts in deze dienst kent, waarvan team.blue er 15 in dienst heeft.

Op basis van het organogram in Figuur 1 kan team.blue beschouwd worden als een matrixorganisatie. Een matrixorganisatie is een permanente projectorganisatie. Deze typering sluit aan bij de complexe en turbulente omgeving van team.blue en de beschrijving van een ad-hoc organisatie (Noomen, 2012). De coördinatie van de werkzaamheden die het bedrijf uitvoert, verloopt via twee lijnen, waarbij alle medewerkers twee managers kennen. Dit zijn een functionele manager voor het functiegebied waarin medewerker werkt en een projectmanager of leider die de

medewerker aanstuurt binnen het project.



Figuur 1: Organogram team.blue

Probleemoriëntatie

Vanuit de ervaring die meewerken in de organisatie heeft gegeven en door oriënterende gesprekken, met mevrouw Oosterwijk-Velhuis is een beeld gevormd van de oorzaak van de problemen binnen de organisatie. De oorzaak van het probleem ligt voornamelijk bij de sterke groei die voortkomt uit fusies en overnames, in combinatie met een complexe decentrale structuur zoals in de contextoriëntatie is beschreven.

Het gevolg van de decentrale structuur is onduidelijkheid bij de werknemers. Binnen de organisatie gelden meerdere cao's voor de werknemers, wat een overblijfsel is van de overnames. Tijdens de integratie van deze partijen ontstonden daardoor conflicten binnen afdelingen, omdat binnen de afdelingen verschillen bestonden qua beloning en arbeidsvoorwaarden.

Een ander gevolg van de decentrale structuur in combinatie met de integratie van overgenomen partijen, is dat de werknemers binnen afdelingen met meerdere systemen werken. Dit is niet bevorderlijk voor de productiviteit binnen de organisatie.

Uit de personeelsopbouw van locatie Zwolle in Figuur 2 kan is af te lezen dat team.blue te maken heeft met een toename in verloop van personeel.

Headcount en FTE overzicht 2019

Headcount / FTE	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Totale Headcount	106	107	107	107	107	108	110	107	103	98	94	90
Totale FTE	101,0	102,0	102,0	101,9	102,1	102,9	103,3	101,3	98,0	93,6	89,6	85,6
Fulltimers Headcount	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Parttimers Headcount	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige Headcount	106	107	107	107	107	108	110	107	103	98	94	90
Fulltimers FTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Parttimers FTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Overige FTE	101,0	102,0	102,0	101,9	102,1	102,9	103,3	101,3	98,0	93,6	89,6	85,6
Vrouwen Headcount	18	18	18	18	18	18	19	18	17	16	14	13
Mannen Headcount	88	89	89	89	89	90	91	89	86	82	80	77
Vrouwen FTE	15,2	15,2	15,2	15,2	15,3	15,3	15,7	14,7	14,1	13,1	11,2	10,2
Mannen FTE	85,8	86,8	86,8	86,7	86,7	87,5	87,5	86,5	83,8	80,4	78,3	75,3

Leeftijdsopbouw 2019

Categorie	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
0 - 20	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
20 - 30	17	17	17	18	17	18	17	16	13	12	12	10
30 - 40	56	57	57	56	55	55	57	54	55	49	46	46
40 - 50	22	22	22	22	23	22	22	22	22	24	24	24
50 - 60	11	10	10	10	10	11	11	11	11	11	10	8
60 - 65	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
65 en ouder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gem. leeftijd vrouwen	42	42	42	42	42	42	41	42	43	44	44	44
Gem. leeftijd mannen	37	37	37	37	37	37	37	37	38	38	38	38

Figuur 2: FTE overzicht 2019 locatie Zwolle

Headcount en FTE overzicht 2020

Headcount / FTE	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Totale Headcount	85	83	82	81	78	78	77	77	76	76	76	76
Totale FTE	80,2	78,2	77,2	76,2	73,4	73,4	72,6	72,6	71,6	71,6	71,6	71,6
Fulltimers Headcount	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Parttimers Headcount	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige Headcount	85	83	82	81	78	78	77	77	76	76	76	76
Fulltimers FTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Parttimers FTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Overige FTE	80,2	78,2	77,2	76,2	73,4	73,4	72,6	72,6	71,6	71,6	71,6	71,6
Vrouwen Headcount	13	13	13	13	12	12	12	12	12	12	12	12
Mannen Headcount	72	70	69	68	66	66	65	65	64	64	64	64
Vrouwen FTE	10,2	10,2	10,2	10,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
Mannen FTE	69,9	67,9	66,9	65,9	64,1	64,1	63,3	63,3	62,3	62,3	62,3	62,3

Leeftijdsofbouw 2020

Categorie	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
0 - 20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 - 30	9	7	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5
30 - 40	44	45	44	43	41	41	41	41	39	40	39	38
40 - 50	23	22	22	23	23	23	22	20	21	21	22	23
50 - 60	7	7	7	7	6	6	6	8	8	8	8	8
60 - 65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65 en ouder	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gem. leeftijd vrouwen	44	44	44	44	43	43	43	44	44	44	44	44
Gem. leeftijd mannen	38	38	38	39	38	38	38	39	39	39	39	39

Figuur 3: FTE overzicht 2020 locatie Zwolle

Uit de oriënterende gesprekken met de HR manager en uit eigen werkervaring blijkt dat het toenemende verloop in personeel ook invloed heeft gehad op de HR-afdeling van team.blue.

Tijdens de start van het onderzoek, werkte op de HR-afdeling, die bestaat uit zes medewerkers, slechts één medewerker die langer dan een jaar werkzaam was binnen de organisatie. Het gevolg hiervan is dat het huidige personeel zoekende is om te leren wat op het gebied van HR past bij team.blue.

1.3 Beschrijving doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om op het gebied van HR duidelijkheid te bieden binnen de organisatie, waardoor medewerkers meer betrokken zijn.

De organisatie wil dat HR zorgt voor meer duidelijkheid binnen de organisatie, vanuit de kernwaarden van het bedrijf. Zo hoopt de organisatie de betrokkenheid van medewerkers te verbeteren en het personeelsverloop tegen te gaan. Het HR-plan van 2020 is opgenomen in de bijlage om een beeld te vormen van de bestaande plannen om de gewenste situatie te realiseren.

Dit onderzoek focust op de implementatie van een HR-dashboard. De hoofdvraag is geformuleerd vanuit de wensen van de organisatie. Hierbij is de wens van de HR-afdeling meegenomen dat zij zich wil laten leiden door feiten, in plaats van door onderbuikgevoelens. Uit deze wens komt ook de titel van het scriptieonderzoek 'van feeling-based naar evidence-based'.

1.3.1 Centrale vraag

De hoofdvraag in dit onderzoek is: 'Hoe kan team.blue zorgen voor de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid met de implementatie van een HR-dashboard?'

1.3.2 Theoretische deelvragen

De deelvragen die worden gebruikt in dit onderzoek zijn:

- Welke HR-activiteiten leiden tot meer medewerkersbetrokkenheid?
- Hoe komt een HR-dashboard tot stand?

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader. Dit hoofdstuk beantwoordt de theoretische deelvragen. De antwoorden zijn gebaseerd op literatuuronderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek worden de empirische deelvragen opgesteld.

De werkwijze van het onderzoek om de empirische deelvragen te beantwoorden staat beschreven in Hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van het onderzoek. Hoofdstuk 5 behandelt de conclusie en de aanbevelingen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Welke HR activiteiten leiden tot meer medewerkersbetrokkenheid?

In de literatuur is veel geschreven over medewerkersbetrokkenheid. Dit onderzoek definieert medewerkersbetrokkenheid als: *‘een vorm van toewijding die optreedt als medewerkers zich betrokken, toegewijd, gepassioneerd en gesterkt voelen en die gevoelens tonen in hun werkgedrag’* (Mone et al., 2011).

2.1.1 Drijfveren van medewerkersbetrokkenheid

Uit het onderzoek van (Van der Togt & Rasmussen, 2017) blijkt dat een toename van medewerkersbetrokkenheid zorgt voor een vermindering van het aantal bedrijfsongevallen. Dit onderzoek beschrijft daarom ook de drijfveren van medewerkersbetrokkenheid.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat goede team- en organisatieleiders medewerkerstevredenheid verbeteren. (Van der Togt & Rasmussen, 2017) hebben interventies opgesteld die goed leiderschap bevorderen. De interventies zijn gericht op duidelijke interne communicatie en het verduidelijken van de bedrijfsstrategie binnen teams.

De onderzoeken van (Wellens, 2012) en (Globoforce, 2013) bevestigen het beeld dat duidelijke interne communicatie een positieve invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Het onderzoek van (Globoforce, 2013) komt verder met de volgende succesfactoren voor het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid:

- De mate waarin een medewerker de mogelijkheid heeft zijn mening hoger in de hiërarchie te laten horen.
- De mate waarin een medewerker is geïnformeerd.
- De mate waarin een medewerker is overtuigd, dat het management betrokken is bij de organisatie.

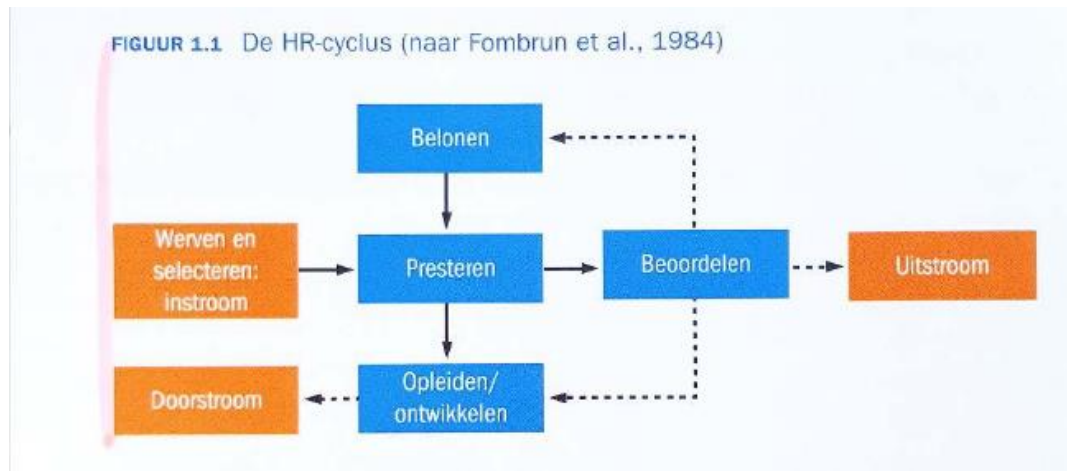
Het onderzoek van (Globoforce, 2013) komt naast deze succesfactoren met vijf verbeterpunten voor HR-afdelingen:

1. Het verzorgen van duidelijke bedrijfswaarden, die door iedereen worden gekend en begrepen worden.
2. Bewust werken aan de bedrijfscultuur.
3. Goede managers aannemen.
4. Een sociaal platform creëren waarin medewerkers elkaar positieve feedback en erkenning kunnen geven.
5. Mede-eigenaarschap creëren onder werknemers.

Het onderzoek van (Mone et al., 2011) vult deze verbeterpunten aan, door ook performance management te noemen als drijfveer van medewerkersbetrokkenheid. De uitvoerende taken van HR binnen performance management vertalen zich naar de HR-cyclus (Kluijtmans, 2014). De HR-cyclus, opgenomen in Figuur 4, bestaat uit selecteren, belonen, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers.

Medewerkers worden in de HR-cyclus eerst geselecteerd op basis van verwachte prestaties. Vervolgens worden de medewerkers beoordeeld. Hoe ze presteren, hoe hoger hun beloning. Om de prestaties van de medewerkers te verbeteren kan een organisatie vervolgens medewerkers opleiden. Als een medewerker doorgroeit naar een nieuwe functie het dit doorstroom. Wanneer een

medewerker doorstroomt begint de HR-cyclus opnieuw. Het moment dat de werkgever besluit de arbeidsovereenkomst te beëindigen vanwege onderpresteren, heet dat uitstroom (Kluijtmans, 2014).



Figuur 4: HR cyclus (Kluijtmans, 2014)

Het doorlopen van HR-cyclus als werknemer wordt employee journey genoemd (Piersma & Streppel, 2019). De employee journey is de periode vanaf het moment dat de werknemer voor het eerst in contact komt met de organisatie, tot het punt dat hij de organisatie verlaat. Tijdens deze 'reis' komt de medewerker in aanraking met zogeheten touchpoints. Dit zijn bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek of een eerste werkdag. Medewerkers kunnen op deze momenten zowel positief als negatief beïnvloed worden. Een goede eerste indruk kan daarom een groot effect hebben op de prestaties van de medewerker en het imago van de organisatie. Zo kunnen potentiële werknemers verleid worden en worden verbonden aan de organisatie. De employee journey bestaat uit de volgende fasen:

- pre-instroom: het eerste contactmoment tot de contractondertekening;
- instroom: het moment van contractondertekening tot de inwerkperiode;
- doorstroom: het ontwikkelen tot een productieve medewerker; en
- uitstroom: de laatste maand tot en met de uitdiensttreding.

Gruman en Saks (2011) hebben een model opgesteld dat de relatie tussen performance management en medewerkersbetrokkenheid beschrijft. Dit model is opgenomen in Figuur 5 Het model start met de performance agreement. Hierin worden prestatiedoelen met betrekking tot betrokkenheid vastgesteld. Het tweede component van het model is de engagement facilitation. In de engagement facilitation ligt de focus op taakontwerp, leiderschap, coaching en training, om werknemers te helpen en om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. Vervolgens richt performance and engagement and appraisal and feedback zich op de perceptie van rechtvaardigheid en vertrouwen als drijvende krachten achter betrokkenheid. Volgens het model draagt elk van deze componenten bij aan de medewerkersbetrokkenheid, wat leidt tot verbeterde prestaties.

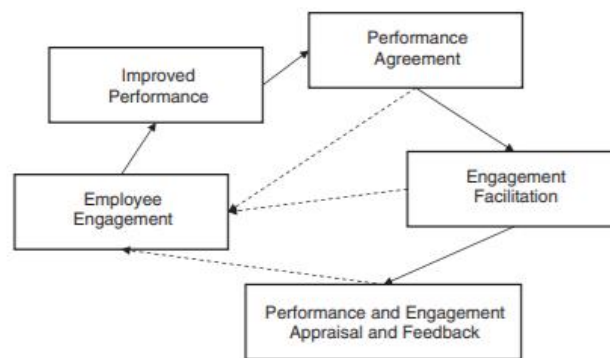


Fig. 1. The Engagement Management Model. Note: Arrows around the circumference of the model represent the engagement management process. Dotted lines represent the drivers of employee engagement.

Figuur 5: The engagement management model (Gruman & Saks, 2011)

2.2 Hoe komt een HR-dashboard tot stand?

Een HR-dashboard is een real time weergave van ken- en stuurgetallen (HR Analytics: wat en hoe?, 2020). Het vakgebied van HR-metrics houdt zich bezig met de ken- en stuurgetallen, die gemeten kunnen worden binnen het vakgebied. Dit onderzoek focust zich daarom eerst op deze overkoepelende term. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de term HR-metrics vaak in één adem wordt genoemd met de term HR-analytics. Deze paragraaf beschrijft de relatie tussen een HR-dashboard en HR-analytics. In paragraaf 2.2.4 zal de term HR-analytics verder toegelicht worden.

2.2.1 HR-metrics

HR-metrics stelt diagnoses van de huidige situatie binnen een bedrijf en geeft strategische doelen die meetbaar gemaakt kunnen worden doormiddel van ken- en stuurgetallen.

HR-metrics is de Engelse benaming voor HR-ken- en stuurgetallen. Binnen het domein van human resource management kan HR-metrics aan de hand van de literatuur in drie categorieën worden ingedeeld (Piersma & Streppel, 2019):

- Het personeelsbestand: deze categorie omvat alle zaken die te maken hebben met de opbouw en de samenstelling van het personeelsbestand, zoals leeftijdsverdeling en man-vrouwverhouding.
- De HR-afdeling: deze categorie omvat alle onderdelen die te maken hebben met de HR-afdeling, zoals het aantal medewerkers op de HR-afdeling ten opzichte van het aantal medewerkers in de organisatie, de gemiddelde personeelskosten per fte HR en de tijdsbesteding aan de taken van de HR-afdeling.
- Het HRM-instrumentarium: dit omvat de uitkomsten van de inzet van HR-instrumenten.

2.2.2 Kengetallen & stuurgetallen

Kengetallen worden gebruikt als instrument voor de diagnose van de huidige situatie. Kengetallen bestaan uit concrete gegevens, die aan de basis liggen van beslissingen (Piersma & Streppel, 2019).

De kengetallen worden gebruikt voor de diagnose van de huidige situatie en stuurgetallen worden vervolgens gebruikt om bij te sturen naar de gewenste situatie. De term 'streefwaarde' wordt ook gebruikt naast stuurgetal. Tabel 1 bevat een weergave van de doeleinden ken- en stuurgetallen

gebruikt worden (Piersma & Streppel, 2019). De interpretatie van punt 3 van Tabel 1 dat gebruikt is voor dit onderzoek is dat men conclusies trekt uit de kengetallen en dat deze vertaald worden naar de gewenste stuurgetallen.

Tabel 1: Doeleinden ken- en stuurgetallen (Piersma & Streppel, 2019)

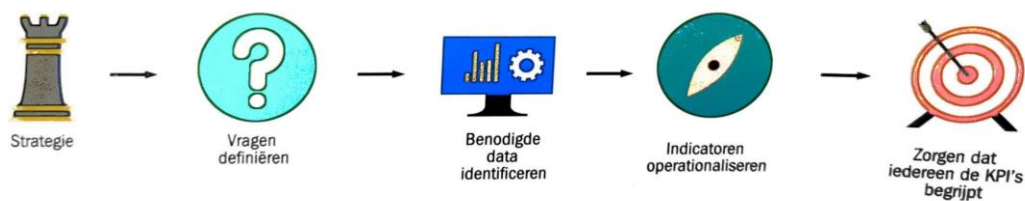
1. Besturing	Verantwoordelijkheid afleggen aan het management over genomen besluiten.
2. Signalering/waarschuwing	Veranderingen in het beleid aangeven.
3. Beleidsontwikkeling	Kengetallen die gebruikt worden om de doelstelling van het beleid te formuleren.
4. Toetsing	Voortvloeiend uit de beleidsontwikkeling wordt nagegaan in hoeverre de doelstellingen ten opzichte van de normen en de streefwaarden gerealiseerd zijn.
5. Diagnose (Audit)	De audit is gericht op een analyse van de bestaande situatie in van de organisatie. Dit kan jaarlijks, naar aanleiding van het opstellen of bijstellen van het beleid, maar ook als eenmalige analyse.
6. Vastlegging	Vastlegging van de kengetallen is noodzakelijk om longitudinale ontwikkelingen in een organisatie zichtbaar te maken, zodat bijvoorbeeld later vergelijking met anderen maanden of jaren mogelijk is.
7. Verantwoording	Kengetallen zijn vooral bruikbaar voor de jaarverslaggeving.

2.2.3 KPI's bepalen

De belangrijkste ken- en stuurgetallen binnen een organisatie worden ook wel kritische prestatie-indicatoren genoemd (KPI's). Kengetallen vertalen zich naar beleidsontwikkeling, genoemd in punt 3 van Tabel 1. Hierdoor wordt zichtbaar wat gemeten moet worden. Vervolgens wordt deze analyse in de toetsing vertaald naar stuurgetallen.

Samengenoemd met het eerdergenoemde vijfstappenplan aan verbeterpunten, kunnen de verbeterpunten als volgt worden weergegeven om de juiste KPI's te bepalen:

1. strategie bepalen;
2. definiëren van vragen waar men als organisatie antwoord op wil hebben;
3. identificeren van benodigde data;
4. operationalisering van indicatoren; en
5. het begrijpelijk maken van KPI's voor de gehele organisatie.



Figuur 6: Stappenplan KPI's (Piersma & Streppel, 2019)

2.2.4 HR-analytics

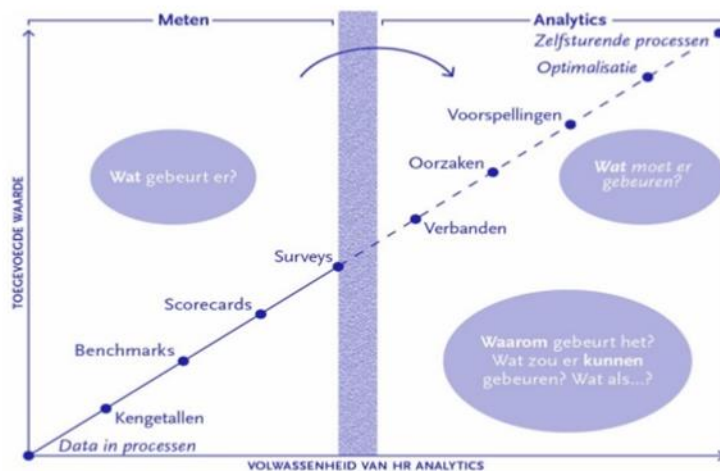
De definitie van HR-analytics is: *'HR-analytics is een evidence-based benadering om de individuele en de bedrijfsprestaties te verbeteren door betere besluitvorming vanuit de menselijke kant van het bedrijf'* (Piersma & Streppel, 2019).

HR-analytics probeert dus de strategische impact van menselijk kapitaal in beeld te brengen en daarmee waarde te creëren met behulp van data (Piersma & Streppel, 2019). Piersma en Streppel (2019) stellen vijf belangrijke doelen voor HR-analytics :

- Evidence-based advies over de wijze waarop de organisatie gestuurd moet worden vanuit de menselijke kant.
- Een HR-strategie creëren die een directe invloed heeft op de organisatiestrategie.
- 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.

Piersma en Streppel (2019) stellen verder een HR-afdeling meer toegevoegde waarde heeft wanneer de vergaarde data binnen het domein metrics vergeleken wordt en op basis hiervan conclusies worden getrokken. De maximale toegevoegde waarde wordt behaald door oorzaken en verbanden tussen de HR-metrics te analyseren en hieraan vervolgens voorspellingen te koppelen om dit tot slot te implementeren in de organisatiestrategie (Piersma & Streppel, 2019).

HR-intelligence = HR-metrics + HR-analytics



13

Figuur 7: Hitting the wall (Noij, 2017)

Figuur 7 geeft weer wat de toegevoegde waarde is van HR-metrics en analytics op de verticale as en de mate van volwassenheid op het gebied van analyseren op de horizontale as. HR-metrics en analytics zijn in de figuur verdeeld in de categorieën 'meten' en 'analytics'. Het model heeft ook een plafond, dat bereikt wordt wanneer de processen zelfsturend zijn.

2.2.5 LAP-model

Om antwoord te geven op de vraag hoe een dashboard tot stand komt, is het LAP-model een bruikbaar middel om zichtbaar te maken welke processen een rol spelen. Het LAP-model (lerend applicatie procesmodel) is bedoeld om data te koppelen aan doelen en de vooruitgang zichtbaar te maken in een dashboard, zodat gerichte interventies genomen kunnen worden om doelen te realiseren (Verbert et al., 2013).



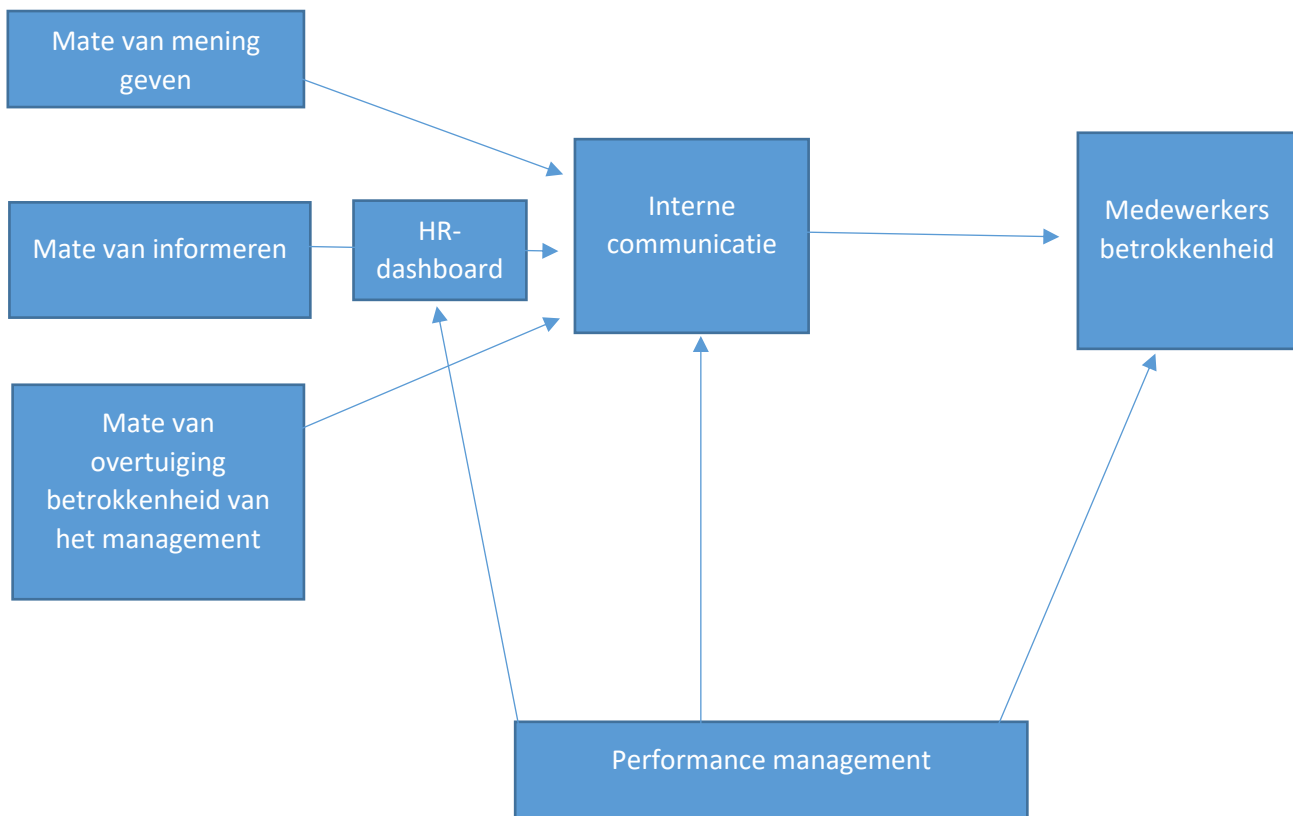
Figuur 8: LAP-model (Verbert et al., 2013)

Het model kent vier fases om het proces inzichtelijk te maken voor de realisatie van de gestelde doelen:

- Bewustwording: deze fase betreft alleen gegevens die worden gevisualiseerd als activiteitenstromen, grafieken of andere soorten visualisatie.
- Reflectie: de reflectiefase is gericht op vragen van gebruikers en op het beoordelen van hoe nuttig en relevant deze vragen zijn.
- Verduidelijking: in deze fase worden de vragen die gebruikers tijdens het reflectieproces hebben gesteld beantwoord, wat nieuwe inzichten creëert.
- Impact: deze fase is bedoeld om nieuwe betekenis te creëren of gedrag te veranderen.

2.4 Conceptueel model

Het conceptueel model is bedoeld als visuele weergave van de verwachte oorzaak-gevolgrelaties in het onderzoek. In theoretisch kader is geschreven dat goede interne communicatie leidt tot meer medewerkersbetrokkenheid (Wellens, 2012). Het onderzoek van (Globoforce, 2013) noemt de drie succesfactoren die links benoemd worden. Verder wordt in het theoretisch kader beschreven dat performance management met betrekking tot de HR cyclus leidt tot meer medewerkersbetrokkenheid. Het HR-dashboard is een middel om medewerkers te informeren binnen het conceptueel model.



Figuur 9: Conceptueel model

2.5 Conclusie theoretisch kader

Uit het theoretisch kader blijkt dat een kwantitatief-empirisch onderzoek het meest toepasselijk is om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze paragraaf stelt daarom empirische deelvragen op, om zo een antwoord te krijgen op de hoofdvraag. Om antwoord te krijgen op de empirische deelvragen is een enquête opgesteld.

Empirische deelvragen

- Welke variabelen vinden medewerkers van team.blue het belangrijkst om tot meer medewerkersbetrokkenheid te komen?
- Hoeveel interesse hebben medewerkers in de onderwerpen personeelsbestand, instroom, doorstroom en uitstroom?
- Hoeveel interesse hebben medewerkers in de weergave van het HR-dashboard op basis van hun niveau in de organisatie (organisatie, afdeling, team en individueel)?

2.6 Toelichting empirische deelvragen

De eerste deelvraag: 'Welke variabelen vinden medewerkers van team.blue het belangrijkst om tot meer medewerkersbetrokkenheid te komen?' is in het kader van dit onderzoek de belangrijkste empirische deelvraag, die helpt om de centrale vraagstelling te beantwoorden.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat een relatie bestaat tussen communicatie en medewerkersbetrokkenheid. Een belangrijke succesfactor, die benoemd wordt is de mate waarin een medewerker de mogelijkheid heeft zijn mening hoger in de hiërarchie van de organisatie te laten horen" (Globoforce, 2013). De uitkomst van die meningen zijn meegenomen in de aanbevelingen.

Hoofdstuk 3: Methode van onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd bij team.blue. In deze organisatie werken 235 mensen. Team.blue heeft vestigingen in Zwolle, Eindhoven, Leiden en Rotterdam. Omdat team.blue recent enkele kleine partijen heeft overgenomen is de vestiging optie 'anders' toegevoegd in de enquête als vestiging. De enquêtes zijn afgenomen in een periode van drie weken en er is tweemaal een reminder naar de kandidaten gestuurd. De enquête is een verkenning, die inzicht moet geven in de informatie die medewerkers noodzakelijk vinden om betrokken te zijn bij team.blue. In de enquête is ruimte geboden voor toelichting door de respondenten, door middel van open velden. Zo worden twee verschillende onderzoeksinstrumenten ingezet, wat het onderzoek betrouwbaarder maakt. De verkregen informatie uit de open velden dient ter ondersteuning van de bevindingen uit de enquête. Per variabele is slechts een enkele vraag gesteld op ordinaal meetniveau.

Bij de variabelen om de interesse [interesse vraag 1 tot 12] te meten is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal [1: erg mee oneens tot 5: erg mee eens]. Bij de variabelen om meningen [mening vraag 1 tot 24] te meten is gebruik gemaakt van een genuanceerde 10-punts Likertschaal [1 tot 10] in rapportcijferstijl.

De variabelen om interesse te meten en de variabelen om meningen te meten zijn opgenomen in de bijlage SPSS. Naast het meten van interesses en meningen is gevraagd naar de standplaats [vestiging] als enige achtergrondvariabele van de respondenten. Een andere achtergrondvariabele als geslacht, leeftijd of opleidingsniveau is niet passend binnen dit onderzoek en gezien de kleine populatie kan een vergaande differentiatie op basis van achtergrondvariabelen de anonimiteit verstoren. Hoewel mogelijke verschillen tussen vestigingen niet tot dit verkennende onderzoek, behoren is wel gekeken naar onderlinge verschillen tussen de vestigingen.

Omdat slechts een enkele vraag is gesteld over een variabele is het niet mogelijk geweest een Cronbach's Alpha te berekenen. De aanname is gemaakt dat alle respondenten de variabelen kennen, waardoor een verkenning van de noodzakelijke informatie om betrokken te zijn, beperkt kan worden tot een enkel item.

De enquête is door 91 [$N_1=91$] respondenten geopend, waarbij 91 respondenten hun standplaats hebben aangegeven. Na de beantwoording van de standplaats hebben 21 respondenten de enquête afgesloten [$N_2=70$]. 70 respondenten hebben de vier interesse-items [opbouw personeelsbestand, instroom, doorstroom en uitstroom] beantwoord. Op basis van $N_2=70$ is berekend of deze responsgroep representatief is voor de hele organisatie. In Tabel 3.1: totstandkoming van responsgroep steekproef, is weergegeven wat de verwachte N [N_x] zou moeten zijn. Daarbij is ook het residu opgenomen. Uit de resultaten van de Chikwadraattoets blijkt dat de verdeling van de vestigingen significant afwijkt tussen de steekproef en de populatie.

De steekproef heet significant minder respondenten uit Zwolle [-9,9], Eindhoven [-4,0], Rotterdam [-1,4] en Anders[-2,0] opgeleverd (Chikwadraat=18,027; $df=4$; $p=0,01$) en significant meer respondenten uit Leiden [17,3]. Leiden is oververtegenwoordigd in de steekproef en Zwolle, Eindhoven, Rotterdam en Anders zijn ondervertegenwoordigd. De responsgroep is op basis van de vestiging niet representatief en verschilt van de populatie. Dit betekent dat de uitkomst van dit onderzoek niet gegeneraliseerd kan worden.

Tabel 2: Totstandkoming van responsgroep N₂

	Totaal [N=235]	Totaal percentage	Frequentie [N ₁ =91]	Frequentie [N ₂ =70]	Verwacht [N _x]	Residu
Zwolle	70	29,8%	15	11	20,9	-9,9
Eindhoven	30	12,8%	8	5	9,0	-4,0
Leiden	100	42,5%	51	47	29,8	17,3
Rotterdam	25	10,6%	8	6	7,4	-1,4
Anders	10	4,3%	9	1	3,0	-2,0
Total	235	100%	91	70		

Daarnaast blijkt dat na beantwoording van de vier items over opbouw personeelsbestand, instroom, doorstroom en uitstroom, enkele respondenten de enquête hebben afgesloten [N₃=55].

Respondenten die de vier items over opbouw personeelsbestand, instroom, doorstroom en uitstroom niet hebben ingevuld, zijn uit de responsgroep verwijderd. Respondenten die de overige interessegebieden en de meningen niet hebben ingevuld zijn ook uit de responsgroep verwijderd. Op basis van N₃=55 de representativiteit van deze responsgroep berekend voor de hele organisatie. In Tabel 3.1 is weergegeven wat de verwachte N [N_y] zou moeten zijn, waarbij het residu ook is meegenomen. Uit de resultaten van de chi-kwadraattoets blijkt dat de verdeling van de vestigingen significant afwijkt tussen de steekproef en de populatie.

De steekproef kent significant minder respondenten uit Zwolle [-7,4], Eindhoven [-2,0] en Anders[-1,4] (Chikwadraat=9,546; df=4; p=0,049), en significant meer respondenten uit Leiden [10,6]. Leiden is oververtegenwoordigd in de steekproef en Zwolle, Eindhoven en Anders zijn ondervertegenwoordigd. De responsgroep is op basis van de vestigingen niet representatief en wijkt dus af van de populatie. Dat betekent dat de uitkomst van dit onderzoek niet gegeneraliseerd kan worden.

Tabel 3: Totstandkoming van responsgroep N₃

	Totaal [N=235]	Totaal percentage	Frequentie [N ₁ =91]	Frequentie [N ₂ =70]	Frequentie [N ₃ =55]	Verwacht [N _y]	Residu
Zwolle	70	29,8%	15	11	9	16,4	-7,4
Eindhoven	30	12,8%	8	5	5	7,0	-2,0
Leiden	100	42,5%	51	47	34	23,4	10,6
Rotterdam	25	10,6%	8	6	6	5,8	0,2
Anders	10	4,3%	9	1	1	2,4	-1,4
Total	235	100%	91	70	55		

Hoewel de significantie onder de vereiste 0,05 scoort, geeft de N₃ responsgroep [p=0,049] een meer representatief beeld van de organisatie dan de N₂-responsgroep [p= 0,001]. Gezien de minimale significantie is gekozen om de N₃ responsgroep te beschouwen als representatief voor de hele organisatie.

Hoofdstuk 4: Resultaten

De resultaten zijn opgetekend in dit hoofdstuk op basis van de N₃-responsgroep. Dit betekent dat respondenten die de enquête deels hebben ingevuld, zijn verwijderd. De N₃-responsgroep bevat 55 respondenten die worden beschouwd als representatief voor de hele organisatie.. Geen van de vestigingen verschilt significant van de overige vestigingen. De betreffende analyses zijn in de bijlagen opgenomen.

In Tabel 4 is weergegeven dat de responsgroep inzicht zou willen krijgen in de opbouw van het personeelsbestand [mediaan van 8 met een bereik van 9], de instroom van personeel [mediaan van 7 met een bereik van 9], de doorstroom van personeel [mediaan van 7 met een bereik van 9] en de uitstroom van personeel [mediaan van 7 met een bereik van 9]. Als deze medianen worden gezien op een genuanceerde 10-puntsschaal, waarbij 1 inhoudt dat respondenten geen inzicht willen hebben en 10 inhoudt dat zij volledig inzicht willen hebben, kan worden gesteld dat de responsgroep inzicht wil hebben in de opbouw van het personeelsbestand, de instroom-, de doorstroom- en de uitstroom van personeel. De interpretatie van de scores op de 10-puntsschaal kan worden opgevat dat 1 tot en met 5 van totaal onbelangrijk tot en met een neutrale houding ten opzichte van het inzicht betekent en 6 tot en met 10 als neutrale houding tot en met heel erg belangrijk betekent. Opmerkelijk is hierbij dat slechts 20% van de respondenten het inzicht in het personeelsbestand een score toekeende van 5 of lager. 33% van de respondenten heeft het inzicht in de instroom van personeel onbelangrijk tot neutraal gescoord. 27% van de respondenten heeft het inzicht in de doorstroom van personeel onbelangrijk tot neutraal gescoord. 29% van de respondenten heeft het inzicht in de uitstroom van personeel onbelangrijk tot neutraal gescoord. Een verdere uitwerking hiervan is te vinden in de bijlage SPSS data.

Tabel 4: Overzicht personeelsstromen en opbouw personeelsbestand

	opbouw personeelsbestand			
	Instroom	Doorstroom	Uitstroom	
N ₃	55	55	55	55
Mediaan	8,0000	7,0000	7,0000	7,0000
Range	9,00	9,00	9,00	9,00

Naast de opbouw van het personeelsbestand, de instroom, doorstroom en uitstroom is in de enquête ook gevraagd naar de wenselijke onderwerpen [N=24] voor het dashboard om de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. De betreffende onderwerpen en de scores zijn opgenomen in Tabel 5. Ten behoeve van het overzicht zijn onderwerpen groen gelabeld als de mediaan hoger ligt dan 3.

Kenmerkend voor de onderwerpen waarbij de mediaan drie of lager is, is dat de respondenten voornamelijk 'erg mee oneens' tot en met 'neutraal' hebben ingevuld. Verdere details over de scores zijn te vinden in de bijlagen. In dit hoofdstuk zijn alleen de onderwerpen hier opgenomen die een mediaan van vier of hoger hebben. Uit deze resultaten blijkt dat respondenten het wenselijk vinden om inzicht te hebben in het aantal openstaande en ingevulde vacatures [mediaan van 4 met een

bereik van 4], waarbij 75% van de respondenten aangeven het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het aantal vacatures per functie [mediaan van 4 met een bereik van 4], waarbij 75% van de respondenten aangeven het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het daarnaast wenselijk om inzicht te hebben in het aantal vacatures in relatie tot salaris [mediaan van 4 met een bereik van 4]. 60% van de respondenten geeft dan ook aan het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben de moeilijk in te vullen vacatures [mediaan van 4 met een bereik van 4]. 85% van de respondenten geeft als score ‘mee eens’ en ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het aantal promoties en demoties [mediaan van 4 met een bereik van 4], waarbij 75% van de respondenten aangeeft het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het aantal interne opvolgingen [mediaan van 4 met een bereik van 4], waarbij 60% van de respondenten geeft het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het aantal opleidingsaanvragen [mediaan van 4 met een bereik van 4] waarbij 55% van de respondenten aangeeft het hier “mee eens’ en ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het aantal afgeronde opleidingen [mediaan van 4 met een bereik van 4] waarbij 60% van de respondenten aangeeft het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in de eNPS score [mediaan van 4 met een bereik van 4] waarbij 60% van de respondenten aangeeft het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het verzuimpercentage [mediaan van 4 met een bereik van 4] waarbij 55% van de respondenten aangeeft het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn. Respondenten vinden het wenselijk om inzicht te hebben in het aantal uitstroom [mediaan van 4 met een bereik van 4] waarbij 60% van de respondenten aangeeft het hier ‘mee eens’ of ‘erg mee eens’ te zijn.

Tabel 5: Overzicht welke informatie in het dashboard wenselijk is

Ziekmeldingsfrequentie	Verzuimpercentage	Verzuimkosten	eNPS score	Aantal loopbaangesprekken	Aantal afgeronde opleidingen	Aantal opleidingsaanvragen	Aantal interne opvolgingen	Aantal promoties/demoties	Aantal uitstroom binnen proeftijd	Aannames bronnen	Moeilijk in te vullen vacatures	Vacatures in relatie tot salaris	Aantal vacatures per functie	Openstaande vacatures	Medewerkers per leidinggevende	Gemiddelde loonsom	Gemiddeld werkzame uren	Dienstverband	Reistijd engereiden kilometers	Salarisklasse verdeling	Verhoudingen in personeelsbestand	N ₃	Median	Range
55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	3	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tot slot is gevraagd op welk niveau de rapportage plaats moet vinden. Dit ziet bijvoorbeeld op een dashboard dat zichtbaar is op locatieniveau hele organisatie, of een dashboard op individueel niveau

dat zichtbaar is voor de hele organisatie. In Tabel 6 is af te lezen dat de respondenten het wenselijk vinden om een dashboard op locatie niveau te hebben, dat zichtbaar is voor de hele organisatie [mediaan van 7 met een bereik van 9]. Slechts 28% van de respondenten heeft dit als onbelangrijk of neutraal gescoord. Dit is opvallend, omdat bij andere items sprake is van uitschieters waarbij de meningen van respondenten soms ver uit elkaar liggen. Bij deze vraag in de enquête is de respondentengroep echter nagenoeg unaniem.

Tabel 6: Niveau van rapporteren

	Een dashboard op individueel niveau, zichtbaar voor belanghebbenden	Een dashboard op individueel niveau, zichtbaar voor de gehele organisatie	Een dashboard op teamniveau, zichtbaar voor belanghebbenden	Een dashboard op teamniveau, zichtbaar voor de gehele organisatie	Een dashboard op afdelingsniveau, zichtbaar voor belanghebbenden	Een dashboard op afdelingsniveau, zichtbaar voor de gehele organisatie	Een dashboard op locatie niveau, alleen zichtbaar voor belanghebbenden	Een dashboard op locatie niveau, zichtbaar voor de gehele organisatie
N ₃	50	50	50	50	50	50	50	50
Missing	5	5	5	5	5	5	5	5
Median	7,0000	5,5000	6,0000	5,5000	6,0000	6,0000	2,5000	6,0000
Range	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00

Naast een verkenning van de onderwerpen die medewerkers belangrijk vinden op een dashboard, is de betrokkenheid gemeten, zodat een effectmeting mogelijk is. De N₃-responsgroep heeft een neutrale betrokkenheid [mediaan=3, bereik=4]. 45% van de responsgroep heeft een neutrale score en 47% een positieve score. Tabel 7 geeft een gedetailleerde frequentieverdeling.

Tabel 7: Betrokkenheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erg mee oneens	2	3,6	3,6	3,6
	Oneens	1	1,8	1,8	5,5

Neutraal	25	45,5	45,5	50,9
Mee eens	26	47,3	47,3	98,2
Erg mee eens	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Uit een verschilanalyse tussen vestigingen en de gewenste onderwerpen voor een dashboard blijkt dat verschillen tussen de vestigingen niet aangetoond zijn. De analyses per onderwerp zijn terug te vinden in de bijlagen.

Tabel 8 laat de verschilanalyse in betrokkenheid bij de vestigingen in een kruistabel zien. Deze tabel laat zien hoe de betrokkenheid ervaren wordt bij de verschillende vestigingen. Uit de analyse (Chikwadraat=5,745; df=16; p=0,991) blijkt dat er geen significante verschillen bestaan wat betreft de ervaren betrokkenheid tussen de vestigingen.

Tabel 8: Verschilanalyse betrokkenheid bij de vestigingen

	Zwolle	Eindhoven	Leiden	Rotterdam	Anders	Totaal
BetrokkenheidErg mee oneens	1 [11,1 %]	0	1 [2,9 %]	0	0	2 [3,6 %]
Oneens	0	0	1 [2,9 %]	0	0	1 [1,8 %]
Neutraal	5 [55,6 %]	3 [60 %]	13 [38,2 %]	3 [50 %]	1 [100 %]	25 [45,5 %]
Mee eens	3 [33,3 %]	2 [40 %]	18 [52,9 %]	3 [50 %]		26 [47,3 %]
Erg mee eens	0	0	1 [2,9 %]	0	0	1 [1,8 %]
Total	9 [100 %]	5 [100 %]	34 [100 %]	6 [100 %]	1 [100 %]	55 [100 %]

Uit de opmerkingen in de open velden van de enquête blijkt dat meerdere malen iets wordt opgemerkt over transparantie in de besluitvorming. Ook blijkt uit de opmerkingen dat de informatieverstrekking overzichtelijker moet worden en dat de informatie op vestigings- of op teamniveau moet worden verspreid. Quotes die dit ondersteunen zijn: 'vandaar het liefst alles behalve de individuele dashboards boven tafel voor de hele organisatie' en 'dergelijke informatie inzichtelijk maken'. Tabel 9 geeft de verhoudingen van de opmerkingen weer.

Tabel 9: Quotes uit open velden



Hoofdstuk 5: Conclusie & aanbeveling

5.1 conclusie

De hoofvraag van het onderzoek is *“Hoe kan team.blue zorgen voor de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid met de implementatie van een HR-dashboard?”*.

In het onderzoek is gevraagd in welke HR onderwerpen men het meest interesse heeft. Op basis van de resultaten van Hoofdstuk 4 kan worden geconcludeerd dat de medewerkers de meeste interesse hebben in de weergave van de opbouw van het personeelsbestand. Bij het inzichtelijk maken van de opbouw van het personeelsbestand kan worden gedacht aan zaken als de man-vrouwverdeling. Op basis van de resultaten kan verder worden geconcludeerd dat het wenselijk is om alle gevraagde onderwerpen op te nemen in het dashboard.

Verder is er onderzocht welke variabelen moeten worden opgenomen in het dashboard om de betrokkenheid te vergroten. Het onderzoek wijst uit dat de volgende tien onderwerpen opgenomen moeten worden in het dashboard:

1. verzuimpercentage;
2. eNPS score;
3. aantal afgeronde opleidingen;
4. aantal opleidingsaanvragen;
5. aantal interne opvolgingen;
6. aantal promoties en demoties;
7. moeilijk in te vullen vacatures;
8. vacatures in relatie tot salaris;
9. aantal vacatures per functie; en
10. openstaande vacatures.

Daarnaast is onderzocht op welk niveau gerapporteerd moet worden en voor wie deze rapportage zichtbaar dient te zijn. Het is het meest wenselijk om te rapporteren op vestigingsniveau en om de rapportage zichtbaar te maken voor de hele organisatie.

Samenvattend blijkt uit de afgenomen enquêtes dat de medewerkers transparantie en informatieverstrekking belangrijk vinden. Alle genoemde onderwerpen hebben directe invloed op de medewerkers. Het invullen van een vacature heeft bijvoorbeeld directe gevolgen voor de medewerkers, omdat de samenstelling van het team erdoor verandert. De conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken is, dat medewerkers het belangrijk vinden dat informatie rondom deze onderwerpen transparant moet zijn.

Transparantie is ook belangrijk in de onderwerpen die niet met vacatures te maken hebben. Echter, de conclusie dat dit daadwerkelijk tot meer medewerkersbetrokkenheid leidt, kan niet worden gesteld aan de hand van dit onderzoek. In de aanbeveling staan suggesties voor nader onderzoek om dit te bevestigen. De aanbeveling kan daarom ook gezien worden als het antwoord op de centrale vraagstelling *“Hoe kan team.blue zorgen voor de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid met de implementatie van een HR-dashboard?”*

5.2 Aanbeveling

Het doel van het onderzoek was om meer duidelijkheid te creëren voor team.blue. Uit de enquêtes kwam dan ook een groeiende behoefte aan transparante informatievoorziening naar voren.

De onderzoeksresultaten geven duidelijke richtlijnen welke onderwerpen het belangrijkst zijn op het HR-dashboard, om zo de medewerkers meer duidelijkheid te geven in hun werk. De eerste aanbeveling focust zich op de inhoud van het HR-dashboard. In de aanbevelingen daarna wordt beschreven wat het HR-dashboard zal opleveren en de eerste aanbeveling het best geïmplementeerd kan worden.

5.2.1 aanbeveling inhoud dashboard

Het is aan te bevelen om het HR-dashboard real time te koppelen aan de personeelsadministratie. Aansluitend op de resultaten van het onderzoek, dient het dashboard zichtbaar te zijn voor de hele organisatie, toegespitst te zijn op de vestiging en makkelijk te vinden voor alle medewerkers. HR kan voor de zichtbaarheid bijvoorbeeld wekelijks de uitkomsten van het dashboard rapporteren in de vorm van een nieuwsbrief. Dit verbetert de medewerkersbetrokkenheid (Globoforce, 2013). Aanbevolen wordt aansluitend op de resultaten van het onderzoek om de 10 onderwerpen met een mediaan van 4 of hoger inzichtelijk te maken in het dashboard.

5.2.2 kosten & baten van de aanbeveling

De kosten en baten voor de implementatie van het dashboard zijn gebaseerd op reële schattingen van de onderzoeker. In de schatting is uitgegaan van een positief scenario en een negatief scenario, om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven. Niet te voorziene factoren kunnen een rol gaan spelen op de uitkomst, zoals politiek, of de coronapandemie. In het positieve scenario is er daarom vanuit gegaan, dat de toegenomen betrokkenheid als gevolg heeft dat het verzuim met 2% daalt en de productiviteit met 1% stijgt. Voor de kosten van verzuim is gerekend met het gemiddelde inkomen van een ICT'er van € 3.435. Met 245 medewerkers betekent dit dat de totale salariskosten € 841.574 per maand zijn. Totale salariskosten per maand maal 2% betekend een besparing per maand van afgerond € 16.800. Daarnaast is uitgegaan van een 1% stijging van de arbeidsproductiviteit van 1%. Dit betekend afgerond extra productiviteit ter waarde van € 8.400. In het negatieve scenario is ervan uitgegaan dat het dashboard niet zorgt voor de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid, waardoor niets verandert. In het negatieve scenario zijn er dus geen besparingen en in het positieve scenario is er in totaal een besparing van afgerond € 25.000 per maand.

5.2.1 implementatieadvies

Het proces rondom de implementatie is gebaseerd op het LAP-model. Aansluitend op de visie van team.blue, 'we are self-sufficient and take control', zijn geen externe partijen meegenomen in dit implementatieadvies.

De eerste stap moet worden genomen aan de hand van het LAP-model is bewustwording. In de bewustwordingsfase is het de taak van HR om te inventariseren of zij met huidige data binnen team.blue de tien aanbevolen onderwerpen meetbaar kunnen maken vanuit het personeelsinformatiesysteem. Dit zal naar verwachting twee weken in beslag nemen voor één medewerker. Het opvragen van deze informatie kan echter langer duren als niet alle benodigde informatie uit het personeelsinformatiesysteem te halen is. Als data ontbreekt zal dit alsnog operationeel gemaakt moeten worden. Operationalisering van ontbrekende data zal naar verwachting maximaal een maand in beslag zal nemen.

Verder dient een nulmeting gedaan te worden, om inzicht te krijgen in de huidige betrokkenheid van de medewerkers. Dit neemt naar verwachting een maand in beslag. Daarnaast is het de taak voor HR in de bewustwordingsfase om updates omtrent het dashboard wekelijks te benoemen in een nieuwsbrief.

De tweede stap in het LAP-model is reflectie. De reflectiefase is bedoeld om te evalueren hoe nuttig alle onderdelen van het dashboard zijn. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de HR manager. Deze evaluatie duurt naar verwachting een week.

De derde stap in het LAP-model is verduidelijking. Bij het verduidelijking moet een effectmeting gedaan worden, om zo het effect van het dashboard op de medewerkersbetrokkenheid te meten. De effectmeting kan drie maanden na de implementatie van het dashboard en de nulmeting gedaan worden. Het verwerken van de effectmeting duurt naar verwachting een week.

De vierde en laatste stap die genomen moet worden in het LAP-model is impact. Deze fase is bedoeld om nieuwe betekenis te creëren of gedrag te veranderen. Het is aan de HR-manager om deze laatste stap te implementeren, waardoor alle stappen uiteindelijk een continu proces worden.

Hoofdstuk 6: Discussie

6.1 Knelpunten

Het meetinstrument in het onderzoek heeft enkel gemeten welke onderwerpen het meest wenselijk zijn om zo te laten zien hoe meer betrokkenheid gecreëerd kan worden. Dit zegt echter nog niets over de daadwerkelijke effecten, die nog uit de praktijk moeten blijken.

6.2 Verwachtingen

De resultaten van het onderzoek liggen niet helemaal in de lijn der verwachting. In het theoretisch kader wordt benoemd dat het geven van een mening een positieve invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat de medewerkers het meest geïnteresseerd zijn in de opbouw van het personeelsbestand. De verwachting was daarom dat veel onderwerpen met betrekking tot de opbouw van het personeelsbestand hoog zouden scoren in de enquête. De resultaten tonen aan dat voornamelijk onderwerpen met betrekking tot de instroom en doorstroom van personeel hoog scoren en niet de onderwerpen met betrekking tot de opbouw van een personeelsbestand. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat interesse voor bepaalde onderwerpen niet per se betekent dat het ook wenselijk is om deze te laten zien in het dashboard. Een andere interpretatie is dat de respondenten een andere beleving hebben bij de onderwerpen dan verwacht op basis van het theoretisch kader.

De uitkomsten van de open vragen waren wel van tevoren verwacht. De huidige complexe structuur van team.blue zorgt voor meer behoefte aan transparantie en duidelijkheid voor de medewerkers. Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat de organisatie een sterke behoefte heeft naar transparante informatieverstrekking. In de conclusie wordt daarom ook het verband getrokken tussen de uitkomst van de open vragen en de vragen omtrent wat men het meest wenselijk vindt om te laten zien.

6.3 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek laat nog veel ruimte open voor vervolgonderzoek. In de aanbeveling en in het implementatieadvies wordt geopperd om een effectmeting te doen van de betrokkenheid, om de onderzoeksresultaten te valideren. Daarnaast kan ook worden onderzocht hoe de concrete toename of afname in betrokkenheid kan worden uitgedrukt in geld. Hierdoor kan men in het vervolg besluiten maken die meer gebaseerd zijn op feiten, waardoor de bijdrage van HR binnen de organisatie beter zichtbaar zal zijn.

Verder komt in dit onderzoek naar voren dat meerdere drijfveren bestaan voor medewerkersbetrokkenheid. Dit onderzoek is echter niet ingegaan op de mate van invloed van deze drijfveren. Als dit zou worden onderzocht kunnen de resultaten van dit onderzoek worden omgezet in concretere aanbevelingen. HR kan hierdoor namelijk gericht sturen op de facetten die de meeste medewerkersbetrokkenheid opleveren, wat uiteindelijk een win-winsituatie is voor de organisatie.

Uit het onderzoek komen enkele thema's naar voren gekomen die in dit onderzoek niet meegenomen zijn, omdat ze te weinig genoemd werden. Onderzoek naar deze thema's kan echter alsnog relevante resultaten opleveren. Om de betrokkenheid te maximaliseren kan HR toetsten welke thema's men het belangrijkste vindt doormiddel van een enquête en de uitkomst hiervan voor te leggen bij de directie. Om te waarborgen dat de thema's actueel zijn kan HR een ideeën box openen.

Literatuur

- Ahmed, K. (2019). Retrieved from Researchgate: https://www.researchgate.net/figure/Ten-Cs-of-Employee-Engagement_fig1_296771661
- Boudreau, J. W., & Jesuthasan, R. (2011). *Transformative HR: How great companies use evidence-based change for sustainable advantage*. Jossey-Bass.
- Crim, D., & Seijts, G. (2006, maart). *What Engages Employees the Most OR, the Ten Cs of Employee Engagement*. Ivy Business Journal. <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/>
- Fijen, E., & Trietsch, P. (2010). *Snel afstuderen! Stap voor stap naar een geslaagde scriptie*. Coutinho.
- Gillissen, L. (2019, 19 november). *8 tips voor een succesvolle employee journey*. HR Praktijk. <https://www.hrpraktijk.nl/topics/employee-benefits/achtergrond/8-tips-voor-een-succesvolle-employee-journey>
- Globoforce. (2013). *5 ways to avoid the engagement abys*. http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/WP_Engagement_Globoforce.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRols6nIZKXonjHpfsX57ustX6a1IMI/0ER3fOvrPUfGjI4FTMZhl%2BSLDwEYGJlv6SgFQrbHMappy7gLUhk%3D
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- HR Praktijk. (2020, 16 januari). *HR Analytics: Wat en hoe?* <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/hr-analytics-wat-en-hoe>
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Noordhoff.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 89-96.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205-212.
- Noij, M. (2017, 30 januari). *Ubs Colleges 3 en 4 HR Analytics*. <https://www.slideshare.net/MichielNoij/ubs-colleges-3-en-4-hr-analytics>
- Noomen, J. (2012). *Intergraal Personeelsmanagement*. Boom Lemma.
- Piersma, F., & Streppel, A. (2019). *HR analytics*. Noordhoff.

- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Scott, M., Shane, D., & Marisa, C. (2011). Maximizing the Impact and. *Strategic Management Decisions*, 23-27.
- Van der Avoird, M. (2019, 23 oktober). *Wat verdient een ICT'er? Het complete salarisoverzicht*. ICTer Gezocht. https://www.ictergezocht.nl/blog/188_wat-verdient-een-icter-het-complete-salarisoverzicht/
- Van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127-132.
- Verbert, K., Duval, E., Klerx, J., Glovaerts, S., & Santos, J. L. (2013). Learning Analytics Dashboard Applications. *American Behavioral Scientist*, 57(10), 1500-1509.
- Webhosters.nl. (2019, 27 mei). *Deze 28 hosting bedrijven vallen straks onder Combell of TWS*. <https://www.webhosters.nl/blog/deze-28-hosting-bedrijven-vallen-straks-onder-combell-of-tws/>
- Wellens, S. (2012). Simpelweg storymaking: Verband tussen communicatie en betrokkenheid aangetoond. *Communicatie*, 4(11), 10-13.
- Youth Intervention Program Association. (2016, 8 juli). *Gap analysis*. <https://yipa.org/youth-intervention-resources-gap/gap-analysis/>

Bijlage

Vragenlijst

1. Op welke locatie bent u werkzaam? Zwolle/Eindhoven/Leiden/Rotterdam/anders

2. Wat is uw interesse in de volgende onderwerpen op een schaal van 1 tot 10?

“1” betekent geen interesse en ‘10’ enorme interesse.

Opbouw personeelsbestand (man/vrouw, leeftijd, parttime/fulltime, gemiddelde reis km, Salarisklassenverdeling enz.

Instroom (aantal vacatures, aantal medewerkers in de proeftijd, verhouding rookies ten opzichte aantal medewerkers, aantal vetrekken in de proeftijd, enz.)

Doorstroom (opleidingsbudget, aantal promoties, opleidingssucces, aantal gevoerde loopbaangesprekken, verzuimpercentage, verzuimkosten, enz.)

Uitstroom (aantal vetrokken medewerkers, verlooppercentage)

3. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

1 Het inzichtelijk maken van de man/vrouw, de leeftijdsopbouw en het totaal aantal medewerkers verhouding binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

2 Het inzichtelijk maken van de salarisklasse verdeling leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

3 Het inzichtelijk maken van de gemiddelde reistijd en kilometers leidt tot meer | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

4 Het inzichtelijk maken van de soorten dienstverbanden binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid (parttime/fulltime/ZZP) | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

5 Het inzichtelijk maken van de gemiddelde diensttijd binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid (Hoeveel een medewerker gemiddeld per week werkt) | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van de gemiddelde loonsom en totale loonsom van team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het gemiddeld aantal medewerkers per leidinggevende binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal open vacatures en gevulde vacatures binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal vacatures naar functie binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal vacatures naar salaris binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal moeilijk vervulbare vacatures binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van de bron van aanname (refferal, website, enz.) binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal vetrekken in de proeftijd binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee eens/ mee eens/ mee oneens / erg mee oneens

Het inzichtelijk maken van het aantal promoties/demoties binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal interne opvolgingen binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal opleidingsaanvragen binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal afgeronde trainingen/opleidingen binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het aantal gevoerde loonbaangesprekken binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van de eNPS score van team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van de verzuimkosten binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het verzuimpercentage van team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van het ziekmeldingsfrequentie binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijk maken van de gemiddelde ziekteverzuimduur binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het inzichtelijke maken van het aantal vetrokken medewerkers binnen team.blue leidt tot meer betrokkenheid | erg mee oneens/ mee oneens/ neutraal / mee eens / erg mee eens

Het dashboard zal in eerste instantie voor de gehele organisatie, echter zijn we ook benieuwd of jullie ook geïnteresseerd zijn op andere niveaus. Bij andere niveaus maken we onderscheidt tussen een dashboard op locatie niveau, afdeling niveau, team niveau en individueel.

4. In hoeverre bent u geïnteresseerd in een dashboard op de volgende niveaus op een schaal van '1' geen interesse tot '10' zeer geïnteresseerd

Een dashboard op locatie niveau zichtbaar voor de gehele organisatie

Een dashboard op locatie niveau alleen zichtbaar enkel voor belanghebbenden (medewerkers van de locatie, HR)

Een dashboard op afdeling niveau zichtbaar voor de gehele organisatie

Een dashboard op afdelingsniveau zichtbaar voor belanghebbenden (medewerkers afdeling, HR)

Een dashboard voor op teamniveau zichtbaar voor de gehele organisatie

Een dashboard op teamniveau zichtbaar voor belanghebbenden (medewerkers team, HR)

Een dashboard op individueel niveau zichtbaar voor de gehele organisatie

Een dashboard op individueel niveau zichtbaar voor belanghebbenden (Leidinggevende, HR en de desbetreffende individu)

Welke andere informatie is voor jou belangrijk om je meer betrokken te voelen bij de organisatie?

Heb je verder nog algemene feedback

Routemap & mindmap

Men wil een dashboard, waarom? → inzichtelijk maken resultaten, waarom? → informatie over de mate van effectiviteit van het huidige beleid



HR streeft naar “open HR” waarom? → meer betrokkenheid medewerkers, waarom? → hogere productiviteit



HR wil evidence based worden, waarom? → effectiever worden, waarom → meer waarde creatie



Wat wil ik onderzoeken ? → Zorgt de implementatie van een HR-dashboard voor meer betrokkenheid(Hoe ga ik dit meten?) ? Draagt een HR-dashboard bij aan het evidence based worden van de HR-afdeling
(hoe ga ik dit meten)?



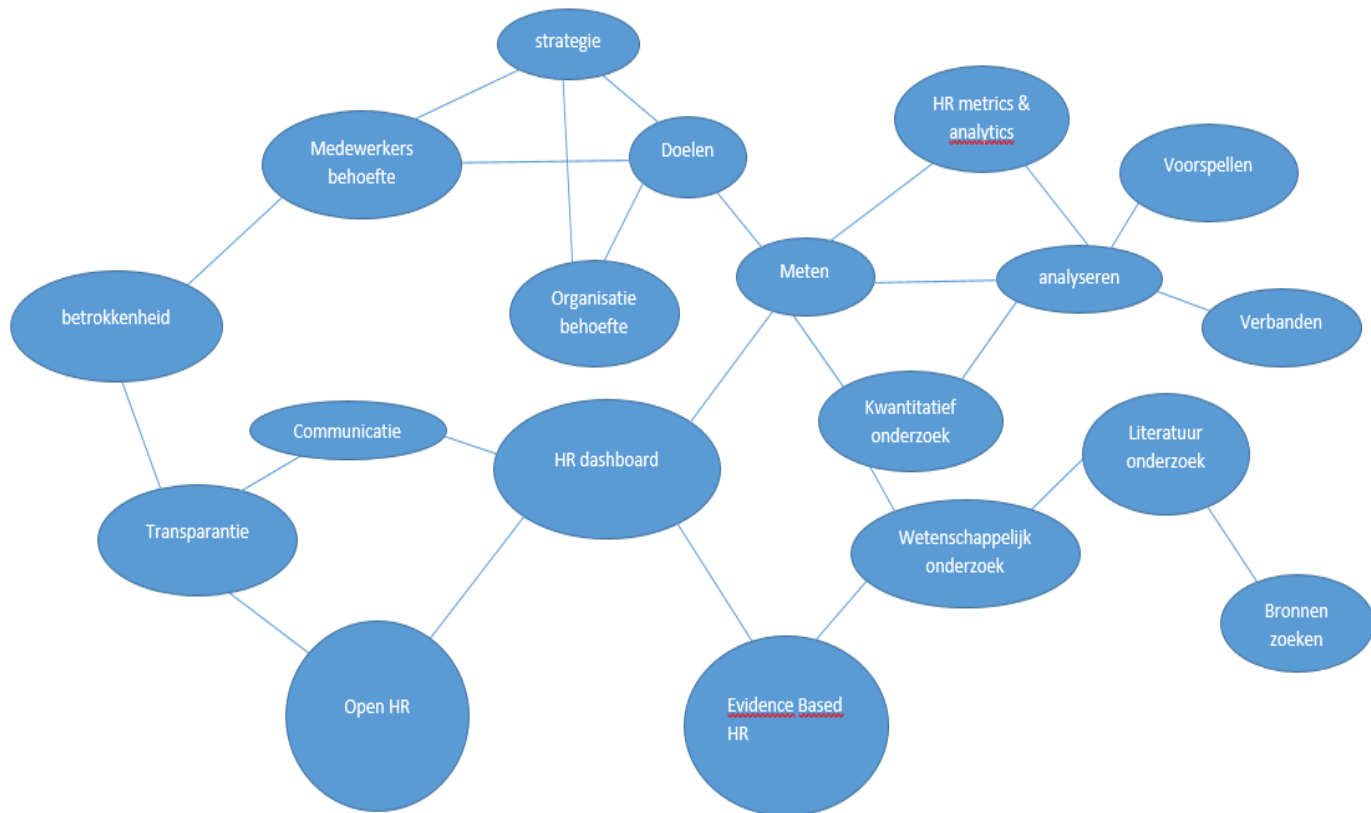
Wat moet ik daarvoor weten? : Wat is evidence based HR? Wat is een HR-dashboard? Waar aan moet een dashboard aan voldoen? Wat verstaat men onder betrokkenheid?



Mogelijke centrale vraagstelling: Hoe kan een evidence based HR-afdeling met de implementatie van een HR-dashboard zorgen voor meer betrokkenheid binnen de organisatie?



Mogelijke deelvragen: Wat zijn de voorwaarden van een evidence based HR-afdeling (literatuur onderzoek) ? Wat zijn de voorwaarden voor een HR-dashboard om meer betrokkenheid te creëren? (literatuur onderzoek en vervolgens deze hypothese meten bij medewerkers)



Definitie HR-dashboard: Een tool dat stand van zaken op het gebied van HR visueel maakt.

Definitie evidence based HR; Evidence-based HR (EBHR) is een besluitvormingsproces dat kritisch denken combineert met het gebruik van het best beschikbare wetenschappelijke bewijs en bedrijfsinformatie (Rousseau & Barends, 2011)

Definitie open HR: Er is geen algemene definitie voor “open HR”. Om dit begrip te definiëren is er de keuze gemaakt om de het woord te ontleden in twee gedeelten namelijk: openheid en HR. De definitie van openheid is “niet achter gesloten deuren”. In combinatie met de term HR kan men dit opvatten als “het bedrijven van HR achter niet gesloten deuren:

Definitie transparantie: letterlijke definitie de mate waarin men door een materiaal kan kijken.

Definitie is organisatie context: De mate waarin de bedrijfsvoering van ondernemingen inzichtelijk is. (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.)

Definitie communicatie: ‘Uitwisseling van informatie en alle processen van overdracht van nieuws of informatie (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.)

Definitie betrokkenheid: het betrokken zijn bij de belangen van iemand of iets. (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.)

Definitie behoeften: Dat wat je nodig hebt (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.)

Strategie: Plan om te bereiken wat men wil (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.)

Definitie doel: iets dat men probeert te realiseren. (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.)

Definitie HR metrics: Kengetallen worden gebruikt als instrument voor diagnose van de huidige situatie. Voorbeelden hiervan zijn: in-, door-, en uitstroomcijfers of verzuimcijfers. Stuurgetallen worden gebruikt om bij te sturen naar de gewenste situatie. Ken- en stuurgetallen vormen tezamen een set van data die we kunnen aanduiden met de Engelse term HR Metrics. (Piersma & Streppel, 2019)

Definitie HR-analytics : HR-analytics is een evidence-based benadering om de individuele en de bedrijfsprestaties te verbeteren door betere besluitvorming vanuit de menselijke kan van het bedrijf” (Piersma & Streppel, 2019)

Definitie kwantitatief onderzoek: Een onderzoek waar men feiten probeert te achterhalen, waarbij de resultaten vaak worden uitgedrukt in cijfers (Swaen, 2019)

Definitie literatuur onderzoek: Literatuuronderzoek is een methode om bestaande kennis over een onderwerp of probleemstelling te verzamelen(Swaen, 2019).

Definitie wetenschappelijk onderzoek: Wetenschappelijk onderzoek is de zorgvuldige, verifieerbare en systematische studie van een bepaalde kwestie volgens conventies zoals deze binnen de wetenschap gelden. Doel kan zijn om bepaalde feiten of principes te ontdekken of te grondvesten. Doel kan ook zijn het toepassen van kennis voor praktische doeleinden (“Nederlandse Encyclopedie”, z.d.).

Voorbeelden Metrics

Personeelsbestand	Instroom	Doorstroom	Uitstroom
Aantal medewerkers	Aantal vacatures	Demotieratio	Uitstroom intensiteit
Aantal fte	Aantal ingevulde vacatures	Promotieratio	Aantal betrokken medewerkers
Gemiddelde leeftijd	Aantal vacatures naar functie of salarisniveau	Gemiddelde functieverblijf	Gewenst personeelsverloop
Leeftijdsopbouw	Moeilijk vervulbare vacatures	Interne opvolging	Ongewenst personeelsverloop
leeftijdsverdeling	Doorlooptijd	Opleidingsvraag	Verloop naar lengte dienst dienstverband

Opleidingsachtergrond	Koste van aanname	Opleidingssucces	Verloop naar functie
Deeltijdratio	Outperformers	Return on investment	Ontslagreden
Gemiddelde diensttijd	Bron van aanname	Trainingsuren per fte	
Man/vrouw verdeling	Acceptatieratio	Trainingskosten per fte	
Salarisklassenverdeling	conversatieratio	Aantal gevoerde loopbaangesprekken	
Eindeschalers	Bouncepercentage	eNPS	
Gemiddelde loonkosten per fte	Aantal vetrekken in de proeftijd	verzuimkosten	
Totale loonsom	Rookieratio	verzuimpercentage	
Gemiddelde reistijd naar het werk	Instroomintestiteit	Ziekmeldingsfrequentie	
Gemiddelde loonkosten naar het werk		Gemiddelde ziekteverzuimduur	
Gemiddelde reiskilometers naar het werk		Nul-urenverzuim	
Gemiddelde span of control			

HR Plan 2020

<https://www.dropbox.com/sh/rqkiho9jfclm94n/AACDesTKNRjIOQI6OHFh9yv9a?dl=0>

Data SPSS

<https://www.dropbox.com/sh/rqkiho9jfclm94n/AACDesTKNRjIOQI6OHFh9yv9a?dl=0>

Eigenwerkverklaring

verklaart/verklaren Guy Bouma

ondubbeltzinnig dat:

- 1)dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2)alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding
- .3)dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Sint-Jansklooster

Datum: 19-10-2020

Handtekening(en) :

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the left.

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring ' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER