

# MASTER'S THESIS

Het in kaart brengen van de benodigde competenties voor het werken met HR analytics

Threels, Li-Sanne

**Award date:**  
2024

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 16. Feb. 2025

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



Het in kaart brengen van de benodigde competenties voor het werken met HR analytics

Mapping the competencies needed to work with HR analytics

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Bètawetenschappen  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programma: Open University of the Netherlands, faculty of Science  
Master of Science Business Process Management & IT

Cursus: IM1803 Voorbereiden afstudeeropdracht BPMIT  
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Li-Sanne Threels

Identiteitsnummer:

Datum: 03-04-2024

Afstudeerbegeleider dr. Frits Schreuder

Meelezer dr. ir. Harry Martin

Versie nummer: 1

Status: Definitief

## Abstract

HR analytics biedt grote voordelen voor organisaties omdat dit kan leiden tot een hogere productiviteit, verbeterde bedrijfsprocessen en een hogere winstgevendheid. Ondanks deze voordelen passen veel HR-professionals dit nog niet op grote schaal toe. Dit komt voornamelijk omdat de HR-professionals niet weten welke competenties nodig zijn om te kunnen werken met HR analytics. Om deze reden worden in dit onderzoek, door een combinatie van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek, essentiële competenties geïdentificeerd. Uit de resultaten van dit onderzoek komen analytische vaardigheden, probleemidentificatie, ethisch handelen, effectieve communicatie en strategisch denken als belangrijke competenties voor HR analytics naar voren. Daarnaast worden 'nice-to-have' competenties genoemd, zoals kennis van de bedrijfscontext, IT-infrastructuur, gegevensvisualisatie, leiderschap en leervermogen. Het onderzoek benadrukt het toenemende belang van data-gedreven besluitvorming binnen HR en stelt dat het identificeren van deze competenties organisaties kan helpen om HR-professionals voor te bereiden op een toekomst die steeds meer data-gedreven wordt. De bevindingen dragen bij aan de HR analytics literatuur door inzicht te verschaffen in welke competenties nodig zijn en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van HR-opleidingen en het overbruggen van de kloof tussen benodigde en daadwerkelijke vaardigheden op het gebied van analytics.

## Samenvatting

Huidig onderzoek onderzoekt de cruciale competenties die HR-professionals nodig hebben om HR analytics effectief toe te passen, met als uiteindelijk doel bij te dragen aan de strategische doelstellingen van organisaties. HR analytics is een strategisch instrument dat de mogelijkheid biedt om op basis van analyses, acties en beslissingen in HR-context te sturen en te beïnvloeden. Het belang van dit onderzoek komt voort uit de groeiende erkenning van HR analytics als een waardevol instrument voor organisaties om datagestuurde beslissingen te nemen en hun HR-processen te verbeteren. Hoewel de voordelen van HR analytics duidelijk zijn, blijkt uit de praktijk dat veel organisaties moeite hebben om het effectief toe te passen. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is dat HR-professionals niet weten over welke competenties zij moeten beschikken om HR analytics toe te kunnen passen.

Deze studie heeft gebruik gemaakt van een combinatie van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek om een diepgaand begrip te krijgen van de vereiste competenties voor HR-professionals. Allereerst werd een literatuurstudie uitgevoerd om de bestaande kennis en inzichten op dit gebied te verzamelen. Vervolgens werden semigestructureerde interviews gehouden met HR-professionals in verschillende organisaties om praktische ervaringen, perspectieven en nieuwe inzichten te verzamelen.

Een van de belangrijkste competentie van dit onderzoek is de centrale rol die analytische vaardigheden spelen in het succesvol toepassen van HR analytics. Analytische vaardigheden stellen HR-professionals in staat om complexe gegevens te begrijpen, te interpreteren en te gebruiken om weloverwogen beslissingen te nemen over HR-vraagstukken. Naast analytische vaardigheden zijn ook de volgende competenties essentieel voor het werken met HR analytics: het vermogen om gegevens te analyseren, problemen te identificeren, ethische afwegingen te maken, effectief te communiceren en strategisch te denken.

Hoewel analytische vaardigheden van essentieel belang zijn, zijn er ook andere competenties die een belangrijke rol kunnen spelen, zoals kennis van de bedrijfscontext en IT-infrastructuur, gegevensvisualisatie, leiderschap en leervermogen. Hoewel deze competenties niet noodzakelijk zijn, kunnen ze het vermogen van HR-professionals om effectief met HR analytics te werken versterken. De bevindingen van dit onderzoek dragen bij aan het begrip van welke competenties nodig zijn voor HR-professionals om effectief met HR analytics te werken en kunnen organisaties helpen bij het ontwikkelen van hun personeel en het bevorderen van datagedreven besluitvorming. Bovendien benadrukt het belang van dit onderzoek de groeiende erkenning van HR analytics als een cruciaal instrument voor het bereiken van organisatorische doelstellingen in een steeds meer datagestuurde wereld.

## Summary

The current research investigates the crucial competencies that HR professionals need to effectively apply HR analytics, with the ultimate goal of contributing to organizations' strategic objectives. HR analytics is a strategic tool that provides the ability to steer and influence HR actions and decisions based on analysis. The significance of this research stems from the growing recognition of HR analytics as a valuable instrument for organizations to make data-driven decisions and enhance their HR processes. While the benefits of HR analytics are evident, practical evidence shows that many organizations struggle to apply it effectively. One of the main reasons for this is that HR professionals lack awareness of the competencies required to apply HR analytics.

This study utilized a combination of literature review and empirical research to gain an in-depth understanding of the required competencies for HR professionals. Initially, a literature review was conducted to gather existing knowledge and insights in this area. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with HR professionals in various organizations to gather practical experiences, perspectives, and new insights.

One of the key competencies identified in this research is the central role that analytical skills play in successfully applying HR analytics. Analytical skills enable HR professionals to comprehend, interpret, and utilize complex data to make informed decisions about HR issues. Alongside analytical skills, the following competencies are also essential for working with HR analytics: the ability to analyze data, identify problems, make ethical considerations, communicate effectively, and think strategically.

While analytical skills are crucial, there are other competencies that can also play a significant role, such as knowledge of business context and IT infrastructure, data visualization, leadership, and learning agility. Although these competencies are not necessarily required, they can enhance HR professionals' ability to effectively work with HR analytics. The findings of this research contribute to understanding the competencies needed for HR professionals to effectively work with HR analytics and can assist organizations in developing their personnel and promoting data-driven decision-making. Furthermore, the importance of this research underscores the growing recognition of HR analytics as a crucial instrument for achieving organizational objectives in an increasingly data-driven world.

Sleutelbegrippen

HR analytics, Human Resource Management, People analytics, Competenties.

|   |    |
|---|----|
| Inhoudsopgave   |    |
| Abstract.....   | 1  |
| Samenvatting .....  | 2  |
| Summary .....   | 3  |
| Sleutelbegrippen.....   | 4  |
| Inhoudsopgave.....  | 5  |
| 1.   Introductie .....  | 7  |
| 1.1.   Achtergrond.....   | 7  |
| 1.2.   Probleemstelling.....  | 7  |
| 1.3.   Opdrachtformulering.....   | 7  |
| 1.4.   Motivatie en relevantie .....                                      | 8  |
| 1.5.   Aanpak in hoofdlijnen.....   | 8  |
| 2.   Theoretisch kader .....  | 9  |
| 2.1.   Onderzoeksaanpak .....   | 9  |
| 2.2.   Uitvoering .....   | 10 |
| 2.3.   Resultaten en conclusies .....                                     | 10 |
| 2.3.1.   Definitie van HR analytics .....                                 | 10 |
| 2.3.2.   Voordelen van HR analytics .....                                 | 10 |
| 2.3.3.   Toepassing van HR analytics .....                                | 11 |
| 2.3.4.   Analytische vaardigheden.....                                    | 11 |
| 2.3.5.   Analytische vaardigheden in relatie tot HR analytics .....       | 11 |
| 2.3.6.   Kenniss, vaardigheden en competenties .....                      | 12 |
| 2.3.7.   HR analytics-competenties .....                                  | 12 |
| 2.4.   Doel van het vervolgonderzoek.....                                 | 13 |
| 3.   Methodologie.....  | 14 |
| 3.1.   Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....           | 14 |
| 3.2.   Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....                  | 14 |
| 3.3.   Gegevensanalyse .....  | 14 |
| 3.4.   Reflectie op validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten..... | 15 |
| 4.   Uitvoering en resultaten van het empirisch onderzoek .....           | 16 |
| 4.1.   Uitvoering van het empirisch onderzoek .....                       | 16 |
| 4.2.   Resultaten van het empirisch onderzoek.....                        | 16 |
| 5.   Discussie, conclusie en aanbevelingen .....                          | 19 |
| 5.1.   Discussie .....  | 19 |
| 5.2.   Reflectie.....   | 20 |
| 5.3.   Conclusie.....   | 20 |
| 5.4.   Aanbevelingen voor de praktijk.....                                | 21 |
| 5.5.   Aanbevelingen voor verder onderzoek .....                          | 21 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Referenties.....                   | 23 |
| Bijlagen.....                      | 26 |
| 1.1    Interview Handleiding ..... | 26 |



## 1. Introductie

### 1.1. Achtergrond

Op het gebied van Human Resource (HR) Management worden steeds vaker termen als 'HR analytics', 'People Analytics', 'Human Capital Analytics' en 'Talent Analytics' genoemd (Khan & Tang, 2016). Deze verwijzen alle naar het analyseren van gegevens over menselijk kapitaal in een organisatie. In dit onderzoek wordt de term HR analytics gehanteerd. De definitie van HR analytics luidt volgens Wirges en Neyer (2022, p.11) als volgt: "HR analytics is een strategisch instrument dat de mogelijkheid biedt om op basis van analyses, acties en beslissingen in HR-context te sturen en te beïnvloeden." Ook Arora et al. (2022) geven aan dat met de inzichten die met de analyses worden opgedaan, organisaties geholpen kunnen worden om hun strategische doelstellingen te bereiken.

De digitalisering van HR, gedreven door de toepassing van informatietechnologie, heeft aanzienlijk bijgedragen aan de groei van HR analytics (McCartney et al., 2021). Bedrijven erkennen steeds meer het potentieel van HR analytics om waarde toe te voegen aan organisaties (King, 2016). De acceptatie en het gebruik van analytics onder HR-professionals blijft echter een punt van zorg (Arora et al., 2022). De praktijk wijst namelijk uit dat HR-afdelingen in vergelijking met andere afdelingen achterblijven bij het nemen van beslissingen op basis van datagestuurde informatie (McCartney et al., 2021). Een van de redenen waarom HR analytics nog in de beginfase verkeert, is dat HR-professionals de juiste competenties missen die nodig zijn om het werk uit te voeren (Andersen, 2017). Veel HR-professionals weten wel wat HR analytics inhoudt, maar uit de praktijk blijkt dat maar een klein deel van hen over de relevante competenties beschikt om met analytics te werken (Edwards & Edwards, 2019).

### 1.2. Probleemstelling

Ondanks de vele voordelen van HR analytics, passen maar weinig organisaties deze technologie effectief toe (Arora et al., 2022). Voordelen zijn onder andere een verbetering van het wervingsproces, de personeelsplanning, het prestatiebeheer, de betrokkenheid van werknemers, en nog veel meer kernprocessen op het gebied van HR (Levenson, 2018). Dat analytics weinig wordt toegepast, kan samenhangen met het ontbreken van bewustzijn bij HR-professionals van het belang van analytisch denken (Angrave et al., 2016). De functieomschrijving van analytische rollen is daarnaast onduidelijk: het is niet helder over welke competenties en verantwoordelijkheden de HR-professional moet beschikken. Hierdoor neigen organisaties eerder naar subjectieve interpretaties dan naar objectieve evaluaties (McCartney et al., 2021). Daarnaast is een vereiste voor de toepassing van HR analytics dat organisaties bepaalde vaardigheden en competenties vaststellen op individueel en organisatorisch niveau (Ellmer & Reichel, 2021). Analytics is beschreven als een 'must have' voor de HR-professional, een hulpmiddel om waarde te creëren en een manier om de strategische invloed van de HR-functie te vergroten (McCartney et al., 2021). Volgens McCartney et al. (2021) blijven organisaties nadruk leggen op analytics en de bijbehorende potentiële strategische impact, maar blijft het onduidelijk welke taken de professionals hierin moeten vervullen om bij te dragen aan het succesvol implementeren hiervan. HR-professionals zullen zich daarom bewust moeten worden van zowel de mogelijkheden als de valkuilen van het gebruik van analytics. Als daarover niet meer duidelijkheid komt, zal dit negatieve invloed hebben op werknemers en organisaties (Angrave et al., 2016).

### 1.3. Opdrachtformulering

Uit de probleemstelling komt naar voren dat het niet duidelijk is over welke competenties HR-professionals moeten beschikken om te kunnen werken met analytics. Er moet daarom onderzoek verricht worden naar welke competenties benodigd zijn om hiermee succesvol te kunnen werken. Ook wordt onderzocht wat de voordelen van HR analytics zijn en waarom organisaties HR analytics nog weinig toepassen. Tot slot wordt getoetst wat de percepties van HR-professionals zijn van analytics,

aangezien uit onderzoek van McCartney et al. (2021) naar voren komt dat analytics een 'must have' is voor een HR-professional.

De onderzoeksvraag die dan ook centraal staat in dit onderzoek, is 'Welke competenties hebben HR-professionals nodig om analytics succesvol toe te kunnen passen, zodat wordt bijgedragen aan de strategische doelstellingen van organisaties?'

Om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de voordelen van het toepassen van HR analytics in organisaties?
2. Wat zijn de redenen waarom maar weinig organisaties HR analytics effectief toepassen?
3. Wat zijn de huidige percepties van HR-professionals van analytische vaardigheden en het belang ervan voor hun functie?
4. Welke kennis, vaardigheden en competenties zijn volgens HR-professionals nodig om HR analytics toe te passen?

#### 1.4. Motivatie en relevantie

Deze studie draagt bij aan de bestaande literatuur over HR analytics. HR analytics verwijst naar het gebruik van gegevensanalyse en statistische methoden om strategische beslissingen op het gebied van HR te ondersteunen (Marler & Boudreau, 2017). Dit onderzoek geeft inzicht in de competenties die nodig zijn om te kunnen werken met analytics. Het helpt organisaties om inzicht te krijgen in de competenties die nodig zijn om HR analytics uit te kunnen voeren. Uit de literatuur blijkt immers dat werken met analytics kan bijdragen aan de strategische doelstellingen van een organisatie. Het begrijpen en toepassen van analytics binnen HR kan de effectiviteit en efficiëntie van HR-processen verbeteren. Daarnaast wordt in de huidige maatschappij steeds meer gefocust op het gebruik van grote hoeveelheden data en het belang van datagestuurd werken. Niet alleen binnen HR-afdelingen is analytics een onderwerp dat recentelijk veel aandacht krijgt, ook andere afdelingen besteden hier meer aandacht aan (King, 2016). Door competenties op het gebied van analytics te identificeren, kunnen organisaties HR-professionals bovendien beter voorbereiden op een toekomst waarin data een steeds grotere rol spelen.

Het onderzoek naar de competenties van HR-professionals is relevant vanwege de impact die het kan hebben op zowel individuele HR-professionals als organisaties als geheel. Het kan bijdragen aan de ontwikkeling en invulling van HR-opleidingen, zodat afgestudeerden met de juiste kennis in organisaties aan het werk gaan. Ook kan het onderzoek leiden tot een beter begrip van de huidige kloof tussen de vereiste competenties en de feitelijke vaardigheden van HR-professionals op het gebied van analytics, waardoor organisaties gerichte maatregelen kunnen nemen om deze kloof te overbruggen.

#### 1.5. Aanpak in hoofdlijnen

Het onderzoeksproces omvat verschillende fasen die systematisch worden doorlopen om de onderzoeksvraag te beantwoorden en conclusies te trekken. Allereerst wordt in hoofdstuk 1 het onderzoeksdoel bepaald, vervolgens wordt een hierbij passende onderzoeksvraag opgesteld. Daarna wordt een theoretisch kader gevormd in hoofdstuk 2. Het theoretisch kader legt de basis voor het onderzoek. Vervolgens is in hoofdstuk 3 de methode bepaald, waarbij de onderzoeksopzet wordt beschreven en uiteengezet wordt hoe de gegevens worden verzameld en geanalyseerd. In hoofdstuk 4 begint het empirische onderzoek, dat aan de hand van interviews wordt uitgevoerd. De gevonden literatuur wordt getoetst in de praktijk. De uitkomsten van de interviews worden geanalyseerd en vervolgens worden de verschillen tussen de theorie en praktijk besproken in hoofdstuk 5. Ook worden de hoofd- en deelvragen beantwoord in hoofdstuk 5 en wordt er een aanbeveling voor vervolgonderzoek geformuleerd.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt de aanpak van het onderzoek aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op de resultaten die in de literatuur gevonden zijn. Tot slot wordt de doelstelling voor het vervolgonderzoek beschreven.

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Voorafgaand aan het onderzoek is een literatuuronderzoek verricht om inzicht te krijgen in de recente en relevante literatuur over analytics en de toepassing hiervan op HR-gebied. Voor dit onderzoek zijn enkel wetenschappelijke artikelen gezocht die via de catalogus van de Open Universiteit te raadplegen zijn. Ter voorbereiding op het literatuuronderzoek is een zoekstrategie bepaald, bestaande uit het opstellen van zoekparameters en criteria, zoektermen en de bronnen waarin wordt gezocht (Saunders et al., 2019).

| Parameter        | Criterium                 | Toelichting  |
|------------------|---------------------------|--|
| Taal             | Engels                    | De academische artikelen zijn in het Engels geschreven, omdat dit meer zoekresultaten oplevert. De scriptie is geschreven in het Nederlands.   |
| Sector           | Human Resource Management | Het onderzoek richt zich op HR-professionals in de zakelijke en commerciële sector. Zowel winstgerichte organisaties als non-profit organisaties.  |
| Publicatiedatum  | Maximaal 8 jaar oud       | Er is gezocht naar artikelen met een publicatiedatum in de afgelopen 8 jaar, omdat HR analytics pas een aantal jaar in de belangstelling staat en er sindsdien onderzoek naar wordt gedaan. Daarnaast is het belangrijk om voor dit onderzoek, dat aansluit bij de meest recente theorie, recente literatuur te gebruiken. |
| Soort publicatie | Peer-reviewed journals    | Er is gezocht naar secundaire literatuur, artikelen uit wetenschappelijke tijdschriften die zijn beoordeeld ('reviewed') door vakgenoten ('peers').  |

Tabel 1: Zoekparameters en criteria (bron Saunders et al., 2019)

In eerste instantie is ter exploratie gezocht naar algemene literatuur over HR analytics. Vervolgens is gezocht naar bronnen die specifiek richting geven aan competenties die nodig zijn voor het werken met analytics in combinatie met HR. In tabel 2 zijn de zoektermen benoemd, met het aantal hits. Er is gezocht naar de combinatie tussen HR, analytics en Competenc\*. De \* bij Competenc is gebruikt, zodat naar artikelen met zowel Competences als Competency werd gezocht. Hetzelfde geldt voor Analyst\*, waarbij is gezocht naar Analyst of Analysts. Er is gekozen om het vakgebied te specificeren naar 'Business', om het aantal resultaten van duizenden hits terug te brengen tot tientallen hits.

| Zoektermen  | Bron           | Hits | Relevante artikelen |
|---|----------------|------|---------------------|
| "HR analytics" OR "People analytics" OR "Workforce analytics" | OU-bibliotheek | 383  | 2                   |
| "HR" AND "Analytics" AND "Competenc*"                         | OU-bibliotheek | 16   | 3                   |
| "HR-professionals" AND "analytics" AND "Competenc*"           | OU-bibliotheek | 9    | 3                   |
| "HR analyst*" AND "Competenc*"                                | OU-bibliotheek | 4    | 2                   |
| "People analytics" AND "Competenc*"                           | OU-bibliotheek | 40   | 2                   |

|  |                |   |   |
|--|----------------|---|---|
| “People analytics”<br>AND “Strategic partnerships” | OU-bibliotheek | 7 | 1 |
|--|----------------|---|---|

Tabel 2: Zoektermen, hits en relevante artikelen

## 2.2. Uitvoering

Tabel 2 toont het aantal hits op basis van de verschillende zoektermen. Een eerste selectie is gemaakt door de titels van alle artikelen te lezen. Een tweede selectie vond plaats door de samenvattingen en resultaten van alle artikelen te lezen. Artikelen die ondanks de filters toch niet binnen het vakgebied ‘Business’ vielen en dus geen betrekking hadden op de zakelijke of commerciële sector, en artikelen die geen directe relevantie voor de onderzoeksthema’s hadden, zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

## 2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf worden de verschillende concepten besproken die centraal staan in dit onderzoek. Allereerst worden het concept, de voordelen en de toepassing van HR analytics toegelicht. Vervolgens komt de relatie tussen analytische vaardigheden en HR analytics aan bod. Daarna wordt ingegaan op de begrippen kennis, vaardigheden en competenties en tot slot op de HR analytics-competenties.

### 2.3.1. Definitie van HR analytics

Volgens Dahlbom et al. (2019) is HR analytics een relatief nieuw concept. Door de toegenomen toepassing van informatietechnologie en de digitalisering van HR zijn de ontwikkelingen van HR analytics sterk versneld (Ratnam & Devi, 2023).

De definitie van HR analytics die in dit onderzoek gebruikt wordt, is van Wirges en Neyer (2022, p.11) en luidt: “HR analytics is a strategic tool that offers the possibility to steer and influence actions and decisions in the HR context on the basis of analyses.”

Toepassing van HR analytics is niet mogelijk wanneer een aantal elementen niet op orde is. Deze elementen betreffen onder andere de informatiesystemen, gegevenskwaliteit, vaardigheden op het gebied van analyse, begrip van hoe de primaire bedrijfsprocessen verlopen en tot slot de overstap van basis- naar geavanceerde analyses (Dahlbom et al., 2019). Volgens Karwehl en Kauffeld (2021) moeten HR-professionals niet enkel over analytische vaardigheden beschikken, zoals in staat zijn om gegevensanalyses te maken, maar ook specifieke kennis over HR hebben (Karwehl & Kauffeld, 2021).

In het algemeen verbetert HR analytics de strategische rol van HR door bruikbare inzichten te bieden, de efficiëntie van processen te verbeteren en een meer datagestuurde en responsieve benadering van human resource management te stimuleren. Het draagt bij aan het succes van organisaties door HR-praktijken af te stemmen op bedrijfsdoelstellingen en de algehele ervaring van werknemers te verbeteren (Suri & Lakhanpal, 2022).

### 2.3.2. Voordelen van HR analytics

Effectief toepassen van HR analytics biedt organisaties verschillende voordelen, waaronder verbeterde besluitvorming, betere personeelsplanning, verhoogde medewerkerstevredenheid en verbeterde prestaties (Levenson, 2018). In de literatuur zijn nog meer voordelen naar voren gekomen, deze zijn opgenomen in tabel 3.

| Voordelen                             | Invloed HR analytics  | Bron   |
|---------------------------------------|---|--|
| Intensiveren strategische rol van HR  | Datagedreven beslissingen nemen in plaats van beslissingen nemen op gevoel.                       | (Suri & Lakhanpal, 2022; (Valecha, 2022)                   |
| Verbeteren van wervingsprocessen      | Nauwkeuriger selectiecriteria opstellen.  | (Levenson, 2018; Karmańska, 2020; Chatterjee et al., 2021) |
| Optimalisatie van personeelsplanning  | Voorspellen van toekomstige personeelsbehoeften.  | (Levenson, 2018; Karmańska, 2020)                          |
| Verbeteren van prestatiebeheer        | In kaart brengen van prestatiegegevens door data te visualiseren.                                 | Levenson, 2018; Karmańska, 2020; Chatterjee et al., 2021)  |
| Verhogen betrokkenheid van werknemers | Inzicht verschaffen in factoren die de betrokkenheid beïnvloeden.                                 | Levenson, 2018   |
| Verbeteren budgetteren HR-kosten      | Monitoren en beheren van de verschillende personeelskosten, analyseren van trends en forecasting. | Karmańska, 2020  |

Tabel 3: Voordelen van HR analytics

### 2.3.3. Toepassing van HR analytics

Hoewel blijkt dat HR analytics een organisatie veel voordelen oplevert, zijn er verschillende redenen waarom organisaties moeite hebben met het effectief toepassen ervan (Arora et al., 2022). Met effectief wordt verwezen naar het vermogen van organisaties om HR analytics toe te passen zodat het daadwerkelijk leidt tot voordelen voor een organisatie. Arora et al. (2022) geven als mogelijke redenen dat HR-professionals zich mogelijk niet volledig bewust zijn van de voordelen en mogelijkheden van HR analytics. Ook het ontbreken van de benodigde analytische vaardigheden en trainingen kan de toepassing van HR analytics belemmeren. Daarnaast hebben niet alle organisaties de juiste technologische infrastructuur of tools om HR analytics toe te kunnen passen (Arora et al., 2022). Een andere reden waarom er nog weinig met HR analytics gewerkt wordt, is dat HR-professionals niet over de juiste competentie beschikken (Andersen, 2017). Hier sluiten Edwards & Edwards (2019) zich bij aan.

### 2.3.4. Analytische vaardigheden

Analytische vaardigheden worden gedefinieerd als het vermogen om met gegevens te werken en deze te manipuleren, statistieken te maken, voorspellende modellen te bouwen en diverse technische programma's te gebruiken, om bruikbare inzichten te ontwikkelen voor organisatorische besluitvorming (McCartney & Fu, 2023). Hoewel veel leidinggevenden het potentieel van HR analytics erkennen om inzichten te verschaffen en de organisatie op zinvolle manieren vorm te geven, is het niet helemaal duidelijk of HR-professionals over de analytische vaardigheden en capaciteiten beschikken om dit potentieel te realiseren (Kryscynski et al., 2017). Een oorzaak hiervan is dat het HR-vakgebied in het verleden geen mensen heeft aangetrokken met sterke analytische en kwantitatieve vaardigheden, wat heeft geleid tot een tekort aan gekwalificeerde analisten op HR-afdelingen (Kryscynski et al., 2017).

### 2.3.5. Analytische vaardigheden in relatie tot HR analytics

Volgens Wang et al. (2024) zijn analytische vaardigheden een vereiste om HR analytics te implementeren en ermee te werken. 'Analytische vaardigheden' verwijst naar de informatie die nodig is om gegevens om te zetten in bruikbare inzichten. Analytische vaardigheden worden positief geassocieerd met werkprestaties.

Hoewel kan worden geconcludeerd dat analytische vaardigheden noodzakelijk zijn voor het werken met analytics, geven Angrave et al. (2016) aan dat de perceptie van analytisch denken bij HR-professionals kan variëren. Deze perceptie wordt beïnvloed door opleidingsniveau, organisatiecultuur en het denken in traditionele HR-gedachten.

### 2.3.6. Kennis, vaardigheden en competenties

Kennis, vaardigheden en competenties zijn steeds relevanter en essentiëler geworden voor managers, omdat zij om effectief te zijn moeten omgaan met snelle veranderingen, organisatiedoelen moeten behalen en te allen tijde moeten kunnen inspringen wanneer zich problemen voordoen (Srikanth, 2019). De begrippen kennis, vaardigheden en competenties lijken op elkaar, maar betekenen niet hetzelfde. Kennis is het begrip dat iemand heeft van concepten, theorieën of vakgebieden. Vaardigheden omvat het vermogen om een taak uit te voeren en een competentie is tot slot een combinatie van kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken waarmee in een werksituatie bepaalde doelen worden bereikt (Van Echtelt, 2023).

### 2.3.7. HR analytics-competenties

Uit het literatuuronderzoek zijn verschillende studies naar voren gekomen die de vereiste kennis, vaardigheden en competenties om te kunnen werken met HR analytics onderzoeken. Volgens Kashive en Khanna (2022) zijn de volgende kennis, vaardigheden en competenties vereist: data-analyse, logisch redeneren, storytelling, analytische vaardigheden, statistiek, begrijpen van de business, kunnen omgaan met visualisatietools, communicatievaardigheden, kritisch denken, probleemoplossend denken, netwerken, stakeholdermanagement, samenwerken en toepassen van nieuwe technologieën.

Srikanth (2019) benadrukt het belang van HR analytics-competenties voor de effectiviteit van HR, maar stelt dat deze vaak worden genegeerd. HR analytics is complex en vereist een breed scala aan competenties, zoals aangegeven door Anderson (2017) en Ellmer en Reichel (2021). McCartney et al. (2021) noemen de competenties zakelijk inzicht, gegevensbeheersing en -analyse, storytelling en communicatie, en technische kennis als essentieel voor het toepassen van analytics.

Fernandez en Gallardo-Gallardo (2020) identificeren bedrijfsexpertise, een analytische mindset en storytelling als belangrijke aspecten voor HR analytics. Karwerl en Kauffeld (2021) voegen hieraan toe dat het maken van gegevensanalyses en specifieke kennis van HR ook essentieel zijn. Het is echter onwaarschijnlijk dat één persoon alle benodigde competenties bezit, en daarom wordt voorgesteld om een team samen te stellen met een scala aan competenties of deze competenties organisatorisch te borgen (Anderson, 2017).

De literatuur benadrukt dat er geen standaardset van kennis, vaardigheden en competenties is, maar dat deze afhankelijk zijn van de specifieke context en behoeften van de organisatie. Uit het empirisch onderzoek moet blijken of er toch standaardcompetenties nodig zijn om te kunnen werken met analytics.

In tabel 4 worden alle benoemde kennis, vaardigheden en competenties in een overzicht weergegeven.

| Competentie               | Definitie   | Bijbehorende kennis/vaardigheid                  | Bron  |
|---------------------------|---|--|---|
| Analytisch denken         | Het vermogen van analisten om met gegevens te werken, deze te manipuleren en te begrijpen.  | Logisch redeneren, Data-analyse, Kritisch denken | (Kashive & Khanna, 2022; Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020; Karwerl & Kauffeld, 2021; McCartney et al., 2021)                 |
| Gegevensbeheer            | Data die niet bruikbaar zijn, moeten herkend worden en uit de dataset gehaald worden, en er moet structuur aangebracht kunnen worden.       |  | (Kashive & Khanna, 2022; Andersen, 2017)  |
| Storytelling              | Gegevens kunnen interpreteren, beslissingen nemen en hier een overtuigend verhaal omheen creëren.   |  | (Kashive & Khanna, 2022; Andersen, 2017; McCartney et al., 2021)  |
| Communicatie              | Kunnen communiceren met andere afdelingen, zoals IT en het management, zodat je weet wat je aan elkaar hebt en welke verwachtingen er zijn. | Netwerken  | McCartney et al., (2021)  |
| Visualisatietechnieken    | Het vermogen te hebben om datavisualisaties te maken.   |  | (Kashive & Khanna, 2022; Andersen, 2017; McCartney et al., 2021)  |
| Begrijpen van de business | De strategie van de organisatie en hoe de HR-professionaal hieraan kan bijdragen moet begrepen kunnen worden.                               |  | (Kashive & Khanna, 2022; Andersen, 2017; McCartney et al., 2021; Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020; Karwerl & Kauffeld, 2021) |

Tabel 4: Competentiegebieden voor HR analytics

#### 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

De inzichten die zijn opgedaan tijdens het literatuuronderzoek, zijn waardevol om een algemene indruk te krijgen van HR analytics en de bijbehorende kennis, vaardigheden en competenties. Om de uitkomsten van het literatuuronderzoek te valideren en de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is een empirisch onderzoek uitgevoerd. De uitkomsten van dit empirisch onderzoek zijn vervolgens vergeleken met de uitkomsten van het literatuuronderzoek om na te gaan of de literatuur over HR analytics overeenkomt met de praktijk.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke aanpak is gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden en hoe de doelstellingen van het onderzoek bereikt kunnen worden. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de onderzoeksofzet, de dataverzamelmethode, de manier waarop de data worden geanalyseerd en hoe de kwaliteitscriteria worden geborgd. Het uiteindelijke doel van dit hoofdstuk is om een kader te bieden waarop de rest van dit onderzoek is gebaseerd.

De definitie van een HR-professional die in dit onderzoek is gehanteerd, luidt: “Een HR-professional is een persoon die werkzaam is in het HR-gebied en verantwoordelijk is voor het beheren van verschillende aspecten van human resources binnen een organisatie (Demi, 2023).”

#### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Er is voor gekozen om dit onderzoek op een exploratieve wijze uit te voeren met een kwalitatieve dataverzameling en -analyse. Deze aanpak is nuttig, omdat deze diepgaande informatie kan geven over ervaringen, perspectieven en gedachten van HR-professionals. Dit helpt bij het ontdekken van de competenties waarover professionals moeten beschikken om met analytics te kunnen werken.

Bij kwalitatieve studies wordt vaak gebruikgemaakt van interviews, waardoor diepgaande informatie verkregen kan worden. Er is gebruikgemaakt van een inductieve benadering, omdat er nog weinig informatie bekend is over HR analytics. De voornaamste reden hiervoor is dat HR analytics een relatief nieuw concept is. Bij een inductieve benadering worden eerst specifieke gegevens en observaties verzameld om vervolgens patronen, thema's en algemene conclusies te identificeren (Saunders et al., 2019).

Het kwalitatief onderzoek vond plaats aan de hand van semigestructureerde interviews, die vervolgens door middel van thematische analyse zijn geanalyseerd om patronen, thema's en betekenissen te identificeren. Er is voor gekozen om de interviews semigestructureerd af te nemen, omdat dan tijdens de interviews kon worden doorgevraagd op de opgestelde interviewvragen, waardoor belangrijke aanvullende informatie kon worden verkregen (Saunders et al., 2019).

Er is voor gekozen om HR-professionals te interviewen die werken met analytics, zoals HR-data-analisten en HR-analisten, omdat het doel van het onderzoek is te achterhalen welke competenties nodig zijn om te werken met analytics. Volgens Karwerl en Kauffeld (2021) is het beschikken over analytische vaardigheden noodzakelijk om te kunnen werken met analytics. Het is dus van belang dat de geïnterviewde hierover kennis heeft om betrouwbare en bruikbare antwoorden te verkrijgen.

#### 3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Met de gegevens van de interviews zijn competenties geïdentificeerd die van belang zijn voor het werken met analytics. Op basis van deze resultaten kunnen conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd. Voorafgaand aan de semigestructureerde interviews is op basis van bestaande literatuur een interviewgids opgesteld. Deze interviewgids zorgde voor structuur tijdens het interview. De interviews zijn afgenomen bij verschillende typen HR-professionals die werkzaam zijn in de zakelijke of commerciële sector en werken met analytics, omdat de competenties uit de theorie anders niet kunnen worden getoetst. Daarnaast is ervoor gekozen verschillende typen HR-professionals te interviewen, zodat de resultaten uiteindelijk gegeneraliseerd kunnen worden en deze een betrouwbaar beeld van de werkelijkheid geven.

#### 3.3. Gegevensanalyse

Om de gegevens te analyseren, zijn alle interviews opgenomen. Aan alle respondenten is toestemming gevraagd voor het opnemen van de interviews. Aan de hand van deze opnames zijn de interviews achteraf getranscribeerd, zodat er tijdens het interview volledige aandacht was voor de



geïnterviewde. Transcriberen, ook wel letterlijk uittypen van de gesprekken, zorgt ervoor dat verschillende interviews met elkaar vergeleken kunnen worden (Saunders et al., 2019). Dit is van belang om de data te analyseren. De interviews zijn woordelijk getranscribeerd. Dit is de meest gebruikte vorm van transcriberen. Alles wat in het interview wordt gezegd, wordt daarbij opgeschreven, behalve aarzelingen en stopwoordjes (Saunders et al., 2019).

Er is voor gekozen om de interviews te interpreteren aan de hand van een thematische analyse. Thematische analyse is een proces om kwalitatieve data te coderen en is geschikt om iets te weten te komen over opvattingen, meningen, kennis, ervaringen, of normen en waarden van mensen op basis van een reeks kwalitatieve gegevens (Caulfield, 2022). Deze vorm van analyse sluit aan bij dit onderzoek. De gegevens zijn geanalyseerd om gemeenschappelijke of overkoepelende thema's, ideeën en patronen te identificeren. Voor de thematische analyse is het stappenplan van Braun en Clarke (2008) gebruikt, omdat dit stappenplan over het algemeen altijd wordt aangehouden bij een thematische analyse (Caulfield, 2022).

#### 3.4. Reflectie op validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Aan de hand van validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten wordt tot slot aangetoond dat dit onderzoek op een verantwoorde manier is opgezet. Validiteit bestaat uit interne en externe validiteit. Om de externe validiteit te waarborgen, is gebruikgemaakt van populatievaliditeit. Deze is gewaarborgd doordat de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie, omdat de steekproef een goede afspiegeling vormt van de doelpopulatie. Er is rekening gehouden met verschillende leeftijden, geslacht en opleidingsniveau. Er is van uitgegaan dat datasaturatie wordt bereikt bij acht tot tien participanten. Datasaturatie betekent dat er geen nieuwe informatie meer wordt gevonden; bij kwalitatief onderzoek wordt dit punt meestal bereikt bij acht tot twintig participanten, indien een medewerker als participant wordt geïnterviewd (Scriptium, 2022). Als er na acht interviews nog nieuwe informatie of inzichten naar voren kwamen, zou de steekproef uitgebreid worden. Belangrijk is dat de steekproef representatief is voor de doelgroep of populatie waarop het onderzoek gericht is. Om dit te bereiken, zijn HR-professionals uit zakelijke en commerciële organisaties benaderd. Ook gaat het om professionals van verschillende opleidingsniveaus en achtergronden. De enige voorwaarde was dat zij al met analytics werken. Om de interne validiteit te waarborgen, zijn meerdere maatregelen getroffen. Er is gebruikgemaakt van theorie-triangulatie en voor het analyseren van de kwalitatieve data is thematische analyse toegepast.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo veel mogelijk te waarborgen, is voor elk interview dezelfde interviewgids gebruikt en is deze tussentijds niet aangepast. Op deze manier is geprobeerd om de gemaakte keuzes in het onderzoeksproces inzichtelijk te maken, zodat de mate van herhaalbaarheid van het onderzoek groter wordt.

De ethische aspecten van dit onderzoek zijn bewaakt door de deelnemers van tevoren op de hoogte te stellen van het doel van het onderzoek en de verwerking van de resultaten hiervan. Er is toestemming gevraagd voor het opnemen van de interviews. Ook zullen de namen van de geïnterviewden niet openbaar worden gemaakt. Na het transcriberen is de opname van het interview verwijderd.

#### 4. Uitvoering en resultaten van het empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de uitvoering en resultaten van het onderzoek gepresenteerd, gericht op het verkrijgen van inzicht in de benodigde competenties voor HR-professionals om de succesvolle toepassing van analytics te realiseren.

##### 4.1. Uitvoering van het empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd onder acht organisaties. Er is voor gekozen om te stoppen na deze acht interviews, omdat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam: er trad herhaling op in de antwoorden en de nieuwe informatie had geen significante toegevoegde waarde meer voor het onderzoek. Als dit punt is bereikt, hoeven er volgens Glaser en Strauss (1967) geen nieuwe interviews meer te worden afgenomen.

Er is rekening gehouden met variatie in geslacht en werkervaring om dit onderzoek representatief te maken. Gezien de dominante aanwezigheid van vrouwen in HR-functies (74,4%) en de beperkte vertegenwoordiging van vrouwen (15%) in data science (Ainsworth & Pekarek, 2022), is het van essentieel belang om zowel mannen als vrouwen binnen HR-analytics te interviewen (Duranton et al., 2022). Een onderdeel van HR analytics is immers data science. Een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen binnen HR analytics is niet alleen wenselijk, maar zelfs cruciaal om verschillende benaderingen en standpunten te vergelijken. Daarom zijn zowel mannen als vrouwen geïnterviewd voor dit onderzoek om een volledig beeld te krijgen en waardevolle inzichten te verkrijgen.

Tabel 5 biedt een overzicht van de kenmerken van de geïnterviewden.

|               | Organisatie 1         | Organisatie 2       | Organisatie 3        | Organisatie 4   | Organisatie 5                   | Organisatie 6        | Organisatie 7 | Organisatie 8   |
|---------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|---------------|-----------------|
| Sector        | Bank                  | Consultancy         | Overheid             | Onderwijs       | Bouw en infra                   | Thuiszorg            | Gemeente      | Gemeente        |
| Medewerkers   | 22.500                | 4.000               | 1.800                | 1.200           | 6.200                           | 4.500                | 1.700         | 1.400           |
| Functie       | Lead People analytics | Data people analyst | HR analytics analyst | HR data analyst | HR Business Improvement manager | HR analytics analyst | HR analyst    | HR data analyst |
| Jaar ervaring | 10 jaar               | 3 jaar              | 1 jaar               | 1 jaar          | 8 jaar                          | 6 jaar               | 6 jaar        | 1,5 jaar        |
| Geslacht      | Man                   | Man                 | Man                  | Vrouw           | Man                             | Man                  | Vrouw         | Vrouw           |

Tabel 5: Kenmerken van de geïnterviewden

Het onderzoek is uitgevoerd in november en december 2023 en in januari 2024 door semigestructureerde interviews af te nemen aan de hand van de interviewgids die is opgenomen als Bijlage 1. De respondenten zijn gevonden via LinkedIn en via het eigen netwerk van de onderzoeker. In een aankondigingsbericht zijn het doel en thema van het interview toegelicht. Alle respondenten hebben akkoord gegeven op het opnemen van de interviews. Deze interviews hebben plaatsgevonden via MS Teams en duurden tussen de 30 en 60 minuten. Nadat de interviews hadden plaatsgevonden, zijn deze getranscribeerd en gecodeerd.

##### 4.2. Resultaten van het empirisch onderzoek

De volgende stap in het empirisch onderzoek is het beschrijven van de resultaten die naar voren zijn gekomen uit de afgenomen interviews. Hierna wordt per deelvraag ingegaan op de resultaten.

## **Voordelen HR analytics voor organisaties**

Het gebruik van HR analytics biedt op een aantal gebieden voordelen voor organisaties. Ten eerste stelt HR analytics organisaties in staat om datagedreven beslissingen te nemen, wat resulteert in een verbeterde en meer nauwkeurige besluitvorming binnen HR-processen.

Een ander belangrijk voordeel is de optimalisatie van wervings- en selectieprocessen. Wanneer een werknemer uit dienst gaat, worden vaak enquêtes afgenomen met vragen over de reden van vertrek. Door deze resultaten te analyseren kunnen betere selectiecriteria worden vastgelegd die passen bij de organisatie. Dit verhoogt niet alleen de kwaliteit van nieuwe medewerkers, maar vermindert ook de kans op verloop. Ook worden door middel van HR analytics aan huidige medewerkers, op basis van functie, een aantal trainingen aangeraden die hen helpen zichzelf verder te ontwikkelen.

Daarnaast helpt HR analytics bij het voorspellen van toekomstige personeelsbehoeften op basis van data-analyse, waardoor over- of onderbezetting kan worden voorkomen en de personeelsplanning kan worden geoptimaliseerd. Dit draagt bij aan kostenbesparingen en een betere inzet van medewerkers.

## **Redenen voor beperkte toepassing HR analytics**

De meeste geïnterviewden geven aan dat HR analytics nog niet effectief wordt toegepast, omdat het nog in de beginfase verkeert. De meeste organisaties, op een na, bevinden zich nog in de oriënterende fase van HR analytics. Er is in bijna alle organisaties één medewerker verantwoordelijk voor HR analytics. Bij alle bedrijven kwam naar voren dat HR analytics een op zichzelf staand team is en niet in alle gevallen onder de onder HR afdeling valt. Bij één van de bedrijven viel het team 'People Analytics' rechtstreeks onder het Management. Waar de kleine HR analytics teams tegenaan lopen is dat benodigde kennis ontbreekt en dat het niet mogelijk is om te overleggen met teamleden. Overleggen is wel mogelijk met andere afdelingen, zoals IT, data-analisten of HR, maar daarbij komen behoeften en verwachtingen niet altijd overeen. Vooral wanneer er pas kort met HR analytics wordt gewerkt, is het lastig om de gehele organisatie mee te krijgen. Er bestaat soms een gebrek aan begrip van hoe data-analyse kan worden ingezet om HR-processen te verbeteren en strategische besluitvorming te ondersteunen.

Een aantal organisaties gaf aan nog niet effectief met analytics te werken, omdat zij niet over de juiste kennis beschikken om geavanceerde tools of programmeertalen te gebruiken, zoals PowerBI en Python. Veelal beperkten de analyses zich dan tot een Excel-analyse. Daarnaast hadden ook niet alle organisaties de juiste IT-infrastructuur, waardoor de data niet uit bronsystemen kan worden gehaald.

Vooraf de organisaties die over slechts één HR-(data-)analist beschikken, lieten weten dat zij niet alle vaardigheden hebben om statistische analyses en datavisualisaties uit te voeren. Zij gaven echter aan dat zij dit in samenwerking met IT of het Datateam wel voor elkaar kregen.

Tot slot kwam naar voren dat cultuur en weerstand tegen verandering een rol speelden. Vooral de organisaties in de overheidssector zijn nog terughoudender met het doen van uitspraken die zijn gebaseerd op data.

## **Percepties van HR-professionals**

Uit het onderzoek is gebleken dat analytische vaardigheden noodzakelijk zijn om te kunnen werken met analytics. Het niet beschikken over analytische vaardigheden kan verschillende gevolgen hebben voor HR-professionals en hun toepassing van analytics. Uit de interviews kwam vooral naar voren dat

gegevens dan onjuist worden geïnterpreteerd, waardoor onjuiste conclusies kunnen worden getrokken of verkeerde beslissingen worden genomen. Zelfs het hebben van beperkte analytische vaardigheden kan nadelige gevolgen hebben: de data worden niet volledig benut, waardoor waardevolle inzichten niet duidelijk worden. Tot slot kwam naar voren dat HR analytics medewerkers de gemaakte analyses af en toe wantrouwen, omdat de data uit het bronsysteem niet altijd overeenkwamen met de data in PowerBI.

Opvallend is dat uit de interviews is gebleken dat analytische competenties, zoals analytisch denken, gegevens visualiseren, storytelling en effectieve communicatie, wel kunnen worden aangeleerd. In welke mate deze competenties kunnen worden ontwikkeld, verschilt echter per professional. Iedereen kan analytisch denken aanleren, maar er zal altijd een verschil in niveau blijven: een deel is aanleg en een deel kan worden aangeleerd, mits iemand hiervoor openstaat en het interessant vindt. Analytisch denken is een vaardigheid die kan worden verbeterd en verfijnd met de juiste training, oefening en ervaring. De geïnterviewden raden daarom aan om als organisatie te investeren in opleidingen. Op deze manier valt al veel winst te boeken.

### **Benodigde kennis, vaardigheden en competenties**

Om effectief met analytics te werken, zijn kennis en verschillende vaardigheden vereist. Naast de in de literatuur genoemde kennis, vaardigheden en competenties blijken ook de volgende kennis en vaardigheden van essentieel belang te zijn: consultancy-skills en een nieuwsgierigheid naar de bedrijfsprocessen, waarbij het continu stellen van de ‘waarom’-vraag van cruciaal belang is. Ook blijkt dat het ‘begrijpen van de business’ minder belangrijk is dan het vermogen hebben om de juiste vragen te stellen. Dit leidt namelijk eerder tot het maken van de juiste analyses. Met ‘begrijpen van de business’ wordt bedoeld: ‘Wat is de strategie en visie van een organisatie en hoe kan de HR-analist eraan meewerken om deze te bereiken?’. Een andere belangrijke taak is het borgen van ethiek en privacy. Analyses worden vaak in opdracht van andere afdelingen gemaakt; hierbij zal altijd rekening gehouden moeten worden met het beschermen van persoonsgegevens en het vertrouwen van de personen die voorkomen in de analyse. De vaardigheden en competenties die het antwoord vormen op deze deelvraag, zijn beschreven in tabel 6.

| <b>Benoemde kennisgebieden en vaardigheden</b> | <b>Aantal keer benoemd als ‘noodzakelijk’</b> |
|--|---|
| Analytische vaardigheden                       | 8 keer  |
| Gegevensvisualisatie                           | 6 keer  |
| Problemen identificeren                        | 8 keer  |
| Effectieve communicatie                        | 7 keer  |
| Leervermogen                                   | 6 keer  |
| Kennis van de bedrijfscontext                  | 5 keer  |
| Kennis van IT-infrastructuur                   | 5 keer  |
| Strategisch denken                             | 7 keer  |
| Leiderschap                                    | 6 keer  |
| Ethiek en privacy                              | 8 keer  |
| Samenwerken met andere afdelingen              | 8 keer  |

*Tabel 6: Benodigde kennis en vaardigheden*

## 5. Discussie, conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat een discussie over de resultaten, een reflectie op het uitgevoerde onderzoek, en conclusies en aanbevelingen voor zowel de praktijk als voor verder onderzoek.

### 5.1. Discussie

De uitkomsten van dit kwalitatieve onderzoek geven een scherper beeld van de competenties die nodig zijn om analytics toe te kunnen passen. Eerder onderzoek was voornamelijk verkennend van aard, waardoor er een breed, maar weinig concreet beeld bestond van de benodigde competenties en waarom juist deze belangrijk zijn.

Uit het onderzoek blijkt dat verschillende voordelen van HR analytics, zoals verbeterde besluitvorming, intensivering van de strategische rol en verbeterd prestatiebeheer, aansluiten bij de bevindingen in de bestaande literatuur. Echter, de voordelen verhogen van werknemersbetrokkenheid en het verbeteren van HR-budgetten lijken niet direct te worden ondersteund door de geïnterviewden. Dit kan komen doordat de organisaties van de geïnterviewden nog niet actief op deze onderwerpen stuurden. Een geïnterviewde gaf bijvoorbeeld aan dat de organisatie waar deze werkte prestatiebeheer bevorderde door cursussen aan te bevelen op basis van individuele profielen, in plaats van het monitoren van prestatiegegevens om zwakke punten te identificeren en gerichte trainingen aan te bieden. Ondanks deze beperking bevestigt het onderzoek dat het gebruik van HR analytics wel degelijk voordelen biedt voor organisaties.

Het onderzoek benadrukt echter ook dat, ondanks de vele voordelen die HR analytics met zich meebrengt, veel organisaties nog steeds moeite hebben met het effectief toepassen ervan. Een van de belangrijkste obstakels blijkt het gebrek aan bewustzijn en begrip van de voordelen en mogelijkheden die HR analytics biedt. Ook de IT-infrastructuur die niet is ingericht voor analytics en het beperkte aantal HR-analisten in organisaties kunnen belemmeringen vormen voor een effectieve implementatie van HR analytics. Bovendien speelt cultuur en weerstand tegen verandering een rol bij de adoptie van HR analytics, vooral in de overheidssector die terughoudender is met het nemen van datagedreven beslissingen.

In lijn met de literatuur is er een gat tussen de wens van organisaties om met analytics te werken en de daadwerkelijke betrokkenheid van het management en de ondersteuning die zij bieden aan de analytics-afdelingen. Verbeterde samenwerking tussen het management en HR analytics-afdelingen is nodig, vooral gezien de groeiende digitaliseringstrend binnen organisaties.

Het belang van analytisch denken en de bijbehorende vaardigheden voor HR-professionals wordt bevestigd, maar het niveau van ontwikkeling kan per professional verschillen. Investeren in opleidingen en trainingen kan helpen om de analytische vaardigheden van HR-professionals te verbeteren en daarmee de effectieve toepassing van HR analytics te bevorderen. Bewustwording, training en het creëren van een datagedreven besluitvormingscultuur zijn essentieel om de percepties en vaardigheden van HR-professionals met betrekking tot analytisch denken te verbeteren, wat resulteert in betere HR-processen en strategische besluitvorming.

Terwijl in de literatuur voor het werken met analytics de kerncompetentie 'het begrijpen van de business' wordt genoemd, komt uit het onderzoek naar voren dat het stellen van de juiste vragen aan een organisatie belangrijker lijkt te zijn. Ook blijkt dat organisaties steeds meer belang hechten aan HR analytics, hoewel niet alle organisaties al succesvolle toepassingen hebben uitgevoerd. Dit kan komen doordat analytics-afdelingen recent zijn opgezet. Opvallend is ook de afwijking van de literatuur met betrekking tot het integreren van ethische overwegingen en privacybescherming in HR analytics. In de literatuur is dit namelijk niet naar voren gekomen, terwijl organisaties aangeven dat ze hiervoor wel richtlijnen hebben vastgesteld.

## 5.2. Reflectie

Tijdens dit onderzoek zijn een aantal punten naar voren gekomen waar ik bij een volgend onderzoek eerder over na zal denken. Ten eerste hadden niet alle geïnterviewden even veel kennis van HR analytics of werkten zij hier maar in beperkte mate mee. Van tevoren is aan de geïnterviewden gevraagd of zij met analytics werken, maar in de interviews kwam naar voren dat het niveau van gebruik van analytics niet voor alle geïnterviewden gelijk was. Er is voor gekozen de resultaten van deze organisaties toch mee te nemen, omdat het relevant is om te onderzoeken of er tussen deze organisaties verschillen in benodigde basiscompetenties zijn. Dit is echter niet uit het onderzoek gebleken.

Een van de andere aandachtspunten heeft betrekking op de onderzoeksmethodiek. Bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten dient rekening gehouden te worden met de mogelijkheid van respons-bias (Saunders et al., 2019). Een deel van de geïnterviewde personen was slechts deels verantwoordelijk voor de uitvoering van HR analytics. Hierdoor kan het zijn dat mogelijke belemmeringen door andere teamleden onvoldoende naar voren zijn gekomen. Dit had voorkomen kunnen worden door het gehele team te interviewen.

Daarnaast is het onderzoek uitgevoerd in organisaties met minimaal 1.200 en maximaal 22.500 werknemers. Daarom is het onderzoek in mindere mate representatief voor het midden- en kleinbedrijf: organisaties tot 250 medewerkers. Ook bleek er onderscheid te zijn tussen de verschillende sectoren en de mate van kennis over HR analytics. Overheidsinstanties waren bijvoorbeeld in mindere mate bezig met HR analytics dan de bankensector. Bij een volgend onderzoek zal ik dit onderzoek dus in een specifieke sector uitvoeren.

Ondanks de eerdergenoemde beperkingen is dit onderzoek toch waardevol. Het onderzoeken en beschrijven van de redenen waarom HR analytics in beperkte mate wordt toegepast, voegt waarde toe aan de literatuur. Tot op heden benadrukten onderzoeken voornamelijk de voordelen van HR analytics, maar er was weinig duidelijkheid over waarom deze voordelen niet volledig benut konden worden. Dit aspect van het onderzoek biedt een dieper inzicht in de obstakels waarmee organisaties worden geconfronteerd bij het implementeren van HR analytics.

## 5.3. Conclusie

HR analytics wordt op dit moment nog niet vaak toegepast binnen organisaties. Dit is nadelig voor organisaties, omdat analytics kan leiden tot een hogere productiviteit, verbeterde bedrijfsprocessen en een hogere winstgevendheid. Er ontbreekt een concreet beeld van de competenties die benodigd zijn om te kunnen werken met HR analytics. Om te achterhalen welke competenties bijdragen aan een succesvolle toepassing van HR analytics, is dit onderzoek met de volgende hoofdvraag uitgevoerd:

‘Welke competenties hebben HR-professionals nodig om analytics succesvol toe te kunnen passen, zodat wordt bijgedragen aan de strategische doelstellingen van organisaties?’

Om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen, is literatuur- en empirisch onderzoek uitgevoerd aan de hand van vier ondersteunende deelvragen:

1. Wat zijn de voordelen van het toepassen van HR analytics in organisaties?
2. Wat zijn de redenen waarom maar weinig organisaties HR analytics effectief toepassen?
3. Wat zijn de huidige percepties van HR-professionals ten opzichte van analytisch vaardigheden en het belang ervan voor hun functie?
4. Welke kennis, vaardigheden en competenties zijn volgens HR-professionals nodig om HR analytics toe te passen?

De belangrijkste voordelen van het toepassen van HR analytics zijn een verbeterde personeelsplanning, data onderbouwde strategische beslissingen, een gerichtere werving en selectie en gericht opleidingen kunnen aanbieden voor persoonlijke ontwikkeling. Ondanks deze voordelen passen maar weinig organisaties analytics effectief toe, omdat analytics bij veel organisaties nog in de beginfase verkeert en HR-professionals niet over de juiste vaardigheden en competenties beschikken. Ook voelen HR-afdelingen zich niet voldoende gesteund door het management.

Analytische vaardigheden worden gezien als een noodzakelijke competentie voor het kunnen werken met analytics. Als analytische vaardigheden ontbreken, kan dit leiden tot het onjuist interpreteren van gegevens, wat kan resulteren in verkeerde conclusies en beslissingen. Zelfs beschikken over beperkte analytische vaardigheden kan nadelige gevolgen hebben, zoals het inefficiënt benutten van data en het niet opmerken van waardevolle inzichten. Hierdoor kan het vertrouwen in analytics bij het management worden geschaad, wat op zijn beurt weer kan leiden tot een voorkeur voor de traditionele, intuïtieve benaderingen in plaats van datagedreven besluitvorming. Het is dus van essentieel belang dat HR-professionals begrip hebben van analytisch denken om de waarde van analytics te maximaliseren en hun organisaties naar datagedreven besluitvorming te leiden.

Positief is dat analytische competenties, zoals analytisch denken, gegevens visualiseren, storytelling en effectieve communicatie, aan te leren en te ontwikkelen zijn, ook als werknemers minder natuurlijk talent hebben voor analytisch denken. Opleidingen en trainingen kunnen een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van analytische competenties. Door als organisatie te investeren in opleidingen, kan veel winst worden behaald en kunnen HR-professionals betere beslissingen nemen op basis van feiten. Om HR analytics toe te passen, zijn zowel op individueel als op organisatorisch niveau ten minste de volgende kennis of vaardigheden benodigd: consultancy-vaardigheden, datavisualisatie, nieuwsgierigheid, en kennis van ethiek en privacy.

Als antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek kan worden gesteld dat de competenties analytische vaardigheden, problemen identificeren, ethisch handelen, effectieve communicatie, en strategisch denken nodig zijn om analytics succesvol toe te kunnen passen. Kennis van de bedrijfscontext en kennis van IT-infrastructuur waren van minder belang, omdat deze ook door andere afdelingen opgepakt kunnen worden. Tot slot is het prettig om over de competenties gegevens visualiseren, leiderschap en leervermogen te beschikken, maar deze zijn niet noodzakelijk.

#### 5.4. Aanbevelingen voor de praktijk

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er zes basiscompetenties nodig zijn voor het succesvol werken met analytics. Bij het toepassen van HR analytics dient er echter rekening mee gehouden te worden dat HR analytics geen doel op zich is, maar ondersteunend is aan de organisatie. Geef daarnaast aandacht aan alle competenties, want bij de ene HR-professional zal een competentie meer ontwikkeld zijn dan bij de ander. Laat professionals tot slot cursussen volgen om de zwakkere competenties te ontwikkelen. Uit het onderzoek is immers gebleken dat analytische vaardigheden aan te leren zijn.

#### 5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Gezien de beperkte tijdsduur van dit onderzoek, is het aan te bevelen een diepgaander competentieonderzoek uit te voeren bij organisaties die zich op het gebied van HR analytics in verschillende stadia van volwassenheid bevinden. Het doel van het onderzoek zal moeten zijn om een model te ontwikkelen met volwassenheidsniveaus en te achterhalen of bepaalde competenties pas in een later stadium benodigd zijn of ontwikkeld moeten worden.

Ook is een vergelijkend onderzoek aan te bevelen waarin de competenties die nodig zijn voor analytics in verschillende soorten organisaties of sectoren vergeleken worden. Daarbij kan achterhaald worden

of er verschillen zijn in de benodigde vaardigheden voor bijvoorbeeld mkb-bedrijven en grote ondernemingen, of tussen verschillende sectoren. Door bovengenoemde aanbevelingen op te volgen, kan een dieper inzicht worden gekregen in de specifieke competenties die HR-professionals nodig hebben om effectief met analytics te werken.



## Referenties

- Ainsworth, S., & Pekarek, A. (2022). Gender in Human Resources: Hiding in plain sight. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 890–905. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12437>
- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: the winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 133–136. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2017-0024>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Arora, M., Prakash, A., Mittal, A., & Singh, S. (2022). HR analytics: what's holding users back? *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-03-2022-0067>
- Bechter, B., Brandl, B., & Lehr, A. (2022). The role of the capability, opportunity, and motivation of firms for using human resource analytics to monitor employee performance: A multi-level analysis of the organisational, market, and country context. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12239>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Siachou, E. (2021). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach. *International Journal Of Manpower*, 43(1), 52–74. <https://doi.org/10.1108/ijm-02-2021-0087>
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Jarvenpää, M. (2019). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120–138. <https://doi.org/10.1108/bjm-11-2018-0393>
- Demi. (2023, 26 september). Werken als HR medewerker: Dit zijn je taken binnen de HR. 2ASSISTU. <https://www.2assistu.nl/taken-hr-medewerker/>
- Drasgow, F. (2019). Predictive HR analytics: Mastering the HR Metric (2nd Ed.). Martin R. Edwards and Kirsten Edwards, *Personnel Psychology*, 72(4), 631–633. <https://doi.org/10.1111/peps.12361>

- Duranton, S., Erlebach, J., Brégé, C., Danziger, J., Gallego, A., & Pauly, M. (2022, 9 augustus). What's Keeping Women Out of Data Science? BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2020/what-keeps-women-out-data-science>
- Ellmer, M., & Reichel, A. (2021). Staying close to business: the role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886148>
- Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/cr-12-2019-0163>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 64(8), 30–39. <https://doi.org/10.15611/pn.2020.8.03>
- Karwehl, L. J., & Kauffeld, S. (2021). Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(1), 7–24. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00548-y>
- Khan, S. A., & Tang, J. (2016). The Paradox of Human Resource Analytics: Being Mindful of Employees. *Journal of General Management*, 42(2), 57–66. <https://doi.org/10.1177/030630701704200205>
- King, K. G. (2016). Data Analytics in Human Resources. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487–495. <https://doi.org/10.1177/1534484316675818>
- Krscynski, D., Reeves, C. J., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M. D., & Russell, G. (2017). Analytical abilities and the performance of HR-professionals. *Human Resource Management*, 57(3), 715–738. <https://doi.org/10.1002/hrm.21854>
- Levenson, A. (2017). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>
- Marler, J.H., & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26

- McCartney, S., & Fu, N. (2023). Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.22194>
- McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review, ahead-of-print*(ahead-of-print).  
<https://doi.org/10.1108/pr-12-2019-0670>
- Ratnam, D. S., & Devi, V. R. (2023). Addressing impediments to HR analytics adoption: guide to HRD professionals. *Human Resource Development International*, 1–10.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2195986>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Suri, N., & Lakhanpal, P. (2022). People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A review. *South Asian Journal Of Human Resources Management*.  
<https://doi.org/10.1177/23220937221119599>
- PB, Srikanth. (2019). Developing human resource competencies: an empirical evidence. *Human Resource Development International*, 22(4), 343–363.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1605580>
- Valecha, N. (2022). Transforming human resource management with HR analytics: A critical Analysis of Benefits and challenges. *International Journal For Global Academic & Scientific Research*, 1(2), 56–66. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i2.16>
- Van Echtelt, R. (2023, 26 september). Alles over het KSA-model (Knowledge, Skills en Abilities). AG5.  
<https://www.ag5.com/nl/ksa-knowledge-skills-en-abilities/>
- Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. H., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics Implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal Of Business Research*, 170, 114312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312>
- Wirges, F., & Neyer, A.-K. (2022). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>

## Bijlagen

In dit hoofdstuk zijn alle bijlagen toegevoegd die zijn gebruikt in dit onderzoek.

### 1.1 Interview Handleiding

#### Semi-structured interview template

Doel: De theorie in de praktijk toetsen. Zijn de HR-professionals het eens met de competenties die worden omschreven als benodigd bij het uitvoeren van analytics. Hebben zij nog andere competenties die niet bekend zijn in de literatuur?

Doelgroep: HR-professionals, van starters tot seniors.

Ik ga het opnemen met teams – audiorecorder. De gegevens blijven anoniem.

| Introductie                             |   |
|---|---|
| <b>Intro</b>                            | Voorstellen<br>Ik ben erg blij dat u deel wil nemen aan dit interview.  |
| <b>Doel van het onderzoek</b>           | Het doel van dit interview is het verkrijgen van inzicht over hoe HR-professionals denken over HR analytics. Bent u het eens met de competenties die worden omschreven in de literatuur, of missen er nog competenties en vaardigheden? Met uw deelname aan dit interview draagt u rechtstreeks bij aan de ontwikkeling van het begrip HR analytics. Wat tot voor kort nog een onbekend onderwerp was.  |
| <b>Onderwerpen</b>                      | Geeft de onderwerpen aan die het interview aanbod komen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Huidige situatie</li><li>• Blik vanuit de geïnterviewde</li></ul>  |
| <b>Anonimiteit en vertrouwelijkheid</b> | Dit interview is vertrouwelijk, dat wil zeggen dat uw persoonlijke gegevens niet gebruikt of genoemd worden. Daarnaast zullen de dingen die u ons vertelt en de informatie die u ons geeft alleen voor dit beleidsadvies gebruikt worden. De transcripten van het interview zullen alleen beveiligd in het bezit zijn van de onderzoeker en de Open Universiteit en zullen na tien jaar verwijderd worden.  |
| <b>Vroegtijdig stoppen</b>              | Als u tijdens het interview besluit dat u niet meer verder wilt gaan, dan mag u dat ten alle tijden aangeven, wij zullen dan stoppen met het interview.   |
| <b>Opname</b>                           | Wij zouden graag het gesprek opnemen. Vanuit de wet is het voorgeschreven dat u, hiervoor toestemming moet geven als wij dit gesprek willen opnemen. Daarom vraag ik u zo meteen, als de recorder loopt, of u toestemming geeft dat dit gesprek wordt opgenomen.<br><b>Vind u het goed dat dit gesprek wordt opgenomen?</b>   |
| <b>Definitie</b>                        | De toegevoegde waarde van HR-analytics, ook wel people-analytics, workforce analytics of datagedreven HRM genoemd, is spectaculair. Door het verkrijgen van inzichten kunnen effectievere en efficiëntere besluiten genomen worden over HRM-interventies voor bijvoorbeeld het aantrekken, inzetten, aansturen, ontwikkelen, motiveren en behouden van medewerkers. De HRM-interventies zijn geen doel op zich, maar zij moeten leiden tot onder andere het verlagen van het verloop en het verzuim en het versterken van het |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | werkgeversmerk en de betrokkenheid, vitaliteit, flexibiliteit, kwaliteit en de productiviteit. Op deze manier kan waarde worden gecreëerd voor belangrijke stakeholders van de organisatie zoals klanten, medewerkers, aandeelhouders/bestuurders en de maatschappij.  |
| <b>Introductie geïnterviewde</b> | <p>Introductie</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunt u mij vertellen waar u werkt, wat u rol is en hoe groot het bedrijf is?</li> <li>2. Heeft uw organisatie al ervaring met HR-analytics, en zo ja, kunt u voorbeelden delen van succesvolle toepassingen of projecten op dit gebied?</li> <li>3. Bent u het er mee eens dat je voor analyses over de volgende competenties moet beschikken? (Een competentie is een vermogen dat aantoonbaar is dat iemand geschikt is voor een taak. Dit vermogen omvat kennis, vaardigheden en attitudes) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrijpen van de business;</li> <li>- Storytelling (verhaal bij de data vertellen);</li> <li>- Beschikken over analytische vaardigheden.</li> </ul> </li> <li>4. Mist u hierbij nog competenties of vaardigheden? Zo ja, welke en zit er nog een volgorde in? Vind u dat het bedrijf het belang van data gedreven analyses genoeg benadert en u daarin steunt?</li> </ol> |
| <b>Technische vaardigheden</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welke specifieke technische vaardigheden en tools acht u essentieel voor HR-professionals die betrokken zijn bij HR-analytics?</li> <li>2. Hoe kunnen HR-professionals deze technische vaardigheden het beste ontwikkelen?</li> <li>3. Ziet u de behoefte aan samenwerking tussen HR en IT-teams bij het implementeren van HR-analytics? Zo ja, hoe kan deze samenwerking het beste worden gefaciliteerd?</li> </ol>   |
| <b>Data management</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe zorgt uw organisatie ervoor dat de HR-gegevens voldoen aan de vereisten van gegevensbescherming en privacy-wetgeving?</li> <li>2. Hoe belangrijk is gegevensbeheer bij het succesvol toepassen van HR-analytics?</li> <li>3. Welke uitdagingen zijn er bij het verzamelen, opschonen en beheren van HR-gegevens?</li> </ol>  |
| <b>Analytisch Denken</b>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe kunnen HR-professionals analytisch denken ontwikkelen om gegevens effectief te interpreteren en inzichten te genereren?</li> <li>2. Hoe kan het management hierin ondersteunen?</li> <li>3. Op welke manieren kunnen HR-professionals de resultaten van HR-analytics gebruiken om strategische besluitvorming te beïnvloeden?</li> </ol>   |
| <b>Communicatievaardigheden</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waarom zijn sterke communicatievaardigheden belangrijk voor HR-professionals die betrokken zijn bij analytics?</li> </ol>  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Op welke manieren stimuleert uw organisatie een cultuur van open communicatie en kennisdeling met betrekking tot HR-analytics?</li> </ol>   |
| <b>Ethiek en Privacy</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Welke ethische overwegingen moeten HR-professionals in gedachten houden bij het verzamelen en gebruiken van persoonsgegevens voor analytics?</li> <li>Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat HR-analytics in overeenstemming is met privacywetten en ethische normen?</li> <li>Hoe gaat uw organisatie om met het beheren van de toegang tot gevoelige HR-gegevens en het minimaliseren van risico's op misbruik?</li> </ol> |
| <b>Slot</b>              | Wat vond u van het interview en wilt u nog wat toevoegen?  |