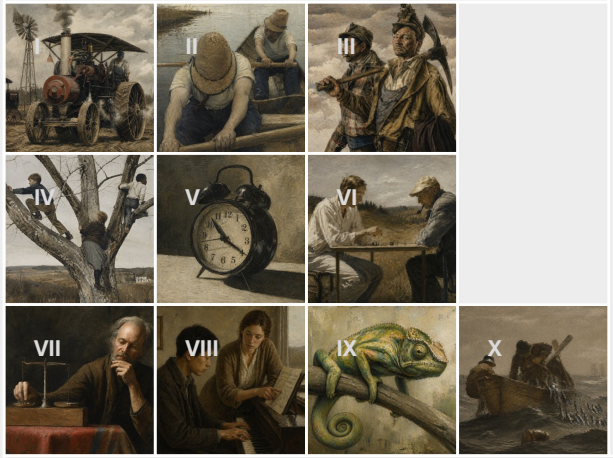
STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING



© IVO WENZLER

FRAMEWORK VOOR PERSONEELSPLANNING EN DE SUCCESFACTOREN ERVAN

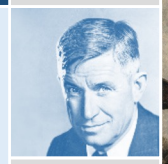


- Strategische personeelsplanning vereist een integrale aanpak, van analyse en prognoses via planning tot en met uitvoering.
- Strategische personeelsplanning moet worden gepositioneerd tussen de bedrijfsfuncties en de HR-afdeling om het realiseren van bedrijfsvoordelen te bevorderen.
- Strategische personeelsplanning moet worden gestructureerd aan de hand van proces- en resultaat gerelateerde succesfactoren – de 10 geboden.

Business	**BEDRIJFSSTRATEGIE**				Bedrijfs-resultaten
	Personeelsvraag		Vraagbeheer		
Personeels-planning	**ANALYSE** • Begrijp de personeelsgerelateerde uitdagingen.	**PROGNOSES** • Bepaal de volle aard van vraag en aanbod.	**PLANNING** • Stel optimale plannen op om de kloof te dichten.	**ACTIVATIE** • Implementeer oplossingen om de kloof te overbruggen.	
HR	Personeelsaanbod		Talentmanagement		
	MENSELIJK KAPITAAL STRATEGIE				

GEBOD | I

RICHT UW PERSONEELSPLANNING IN EN BEHEER DEZE ALS EEN END-TO-END BEDRIJFSCOMPETENTIE



Dat iets logisch klinkt, betekent nog niet dat het ook standaard wordt toegepast.

Will Rogers



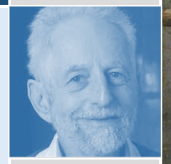
Personeelsplanning als bedrijfscompetentie vereist →

- een planningsproces op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- toegewijde medewerkers met expertise in workforce analytics en personeelsplanning;
- tooling voor beschrijvende, voorspellende en voorschrijvende analyses;
- een duidelijke beheer-structuur voor personeelsplanning;

→ om een effectieve en efficiënte uitvoering van de strategie mogelijk te maken.



STEM UW PERSONEELSPLANNING PROCES AF OP UW BEDRIJFSPLANNING PROCES



Een mogelijke reden waarom dingen niet volgens plan verlopen, is dat er nooit een plan is geweest.

Ashleigh Brilliant



De afstemming op de bedrijfsplanning richt zich op het begrijpen van →

- markt- en sectorontwikkelingen;
- groei- en/of prestatieverbeteringsdoelstellingen;
- patronen van vraagfluctuaties als gevolg van de veranderende aard van werk;
- geplande of verwachte organisatorische veranderingen;

→ en het bepalen van de impact daarvan op de huidige en toekomstige personeelsbehoefte.



RICHT U EERST OP DIE PERSONEELSGROEPEN EN CAPACITEITEN DIE CRUCIAAL ZIJN VOOR DE PRESTATIES VAN UW ORGANISATIE



Focus betekent keuzes maken over wat u níet gaat doen.

John Carmack



De belangrijkste criteria voor het bepalen op welke personeelsgroepen de focus moet liggen, zijn →

- de mate van impact die een specifieke personeelsgroep heeft op de bedrijfsresultaten;
- de snelheid waarmee de vereiste vaardigheden en competenties naar verwachting veranderen;
- de sterkte van de huidige talentenpijplijn;
- de mogelijkheden om op te schalen of af te schalen;

→ met als doel de aansluiting op de bedrijfsprioriteiten te waarborgen en snel zichtbare resultaten te realiseren.

Business	Personeelsvraag		Vraagbeheer		Bedrijfs-resultaten
Personeels-planning	**ANALYSE** • Begrijp de personeel[illegible]teerde uitdagingen.	**PROGNOSES** • Bepaal de volle aard van vraag en aanbod.	**PLANNING** • Stel optimale plannen op om de kloof te dichten.	**ACTIVATIE** • Implementeer oplossingen om de kloof te dichten.	
HR	Personeelsaanbod		Talentmanagement		

GEBOD | **IV**

VOLG, ANALYSEER EN BEGRIJP VOORTDUREND DE BEWEGINGEN VAN PERSONEELSGROEPEN BINNEN UW ORGANISATIE



Een beweging bestaat alleen uit mensen die bewegen.

Gloria Steinem



Het continu en consistent monitoren en analyseren van →

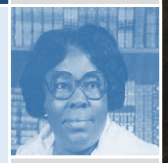
- historische doorstroompatronen van medewerkers binnen de organisatie;
- instroomregels voor personeel en de bijbehorende aannames;
- uitstroomregels voor personeel en de bijbehorende aannames;
- aannames over de ontwikkeling en doorgroei van medewerkers;

→ om nauwkeurigere en tijdigere voorspellingen voor de toekomst te kunnen maken.

Business	Personeelsvraag		Vraagbeheer		Bedrijfs-resultaten
Personeels-planning	**ANALYSE** • Begrijp de personeel[illegible]teerde uitdagingen.	**PROGNOSES** • Bepaal de volle aard van vraag en aanbod.	**PLANNING** • Stel optimale plannen op om de kloof te dichten.	**ACTIVATIE** • Implementeer oplossingen om de kloof te dichten.	
HR	Personeelsaanbod		Talentmanagement		

GEBOD | **V**

ANALYSEER EN PLAN UW PERSONEEL OP EEN GESTRUCTUREERDE MANIER, CONTINU, EN MET FREQUENTE ITERATIES



Niet plannen is plannen om te falen.

Effie Jones



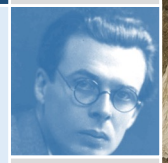
Personeelsplanning is een vast onderdeel van het dagelijkse werk en vereist →

- continue input vanuit de business over veranderingen in de omvang en aard van het werk;
- een iteratieve aanpak die aansluit bij de strategische, tactische of operationele focus;
- snelle en frequente analyses van werk en personeelsbestand;
- voortdurende afstemming met HR over veranderingen in het personeelsaanbod;

→ om op regelmatige basis bruikbare inzichten voor personeelsbeslissingen te kunnen genereren.



BASEER UW PERSONEELSPLANNING OP FEITEN, ANALYSES EN SIMULATIES VAN TOEKOMSTIGE SCENARIO'S



Feiten houden niet op te bestaan omdat ze worden genegeerd.

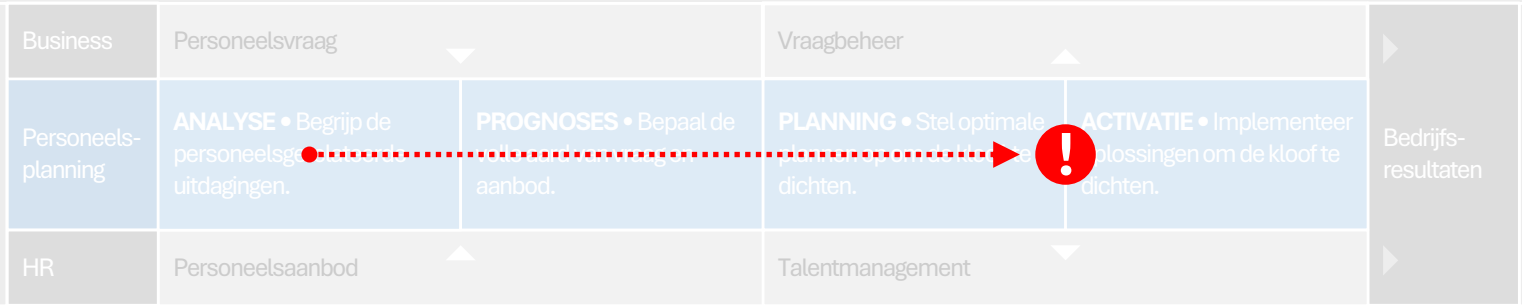
Aldous Huxley



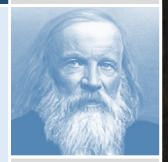
Simulatie gebaseerde prescriptieve analyses maken een fundamentele sprong voorwaarts mogelijk door →

- nauwkeurige en gedetailleerde prognoses van vraag en aanbod;
- scenarioanalyse en -evaluatie;
- gelijktijdige optimalisatie van de planning over het volledige spectrum van KPI's en planningsniveaus;
- het vertalen van multidimensionale plannen naar operationele roosters;

→ om de best mogelijke uitkomsten van beslissingen op het gebied van personeelsplanning te bepalen.



BRENG VRAAG EN AANBOD VAN PERSONEEL IN BALANS DOOR CONSENSUS TUSSEN DE BUSINESS EN HR



In alles bestaat een middenweg, bepaald door evenwicht.

Dmitri Mendeleev



Zowel de business als HR werken continu aan het verkrijgen van inzicht in →

- de vraag naar personeel en de beschikbare flexibiliteit;
- de kosten van een disbalans in de personeelsbezetting;
- de beschikbaarheid en kwaliteit van het personeelsaanbod;
- de kosten van verschillende inzetopties;

→ om tot een gezamenlijke afstemming te komen door zowel de vraag- als de aanbodzijde van het personeelsbestand actief te beheren.



BASEER UW TALENT MANAGEMENT BESLISSINGEN OP DE UITKOMSTEN VAN GEOPTIMALISEERDE SCENARIO'S



Plannen zijn slechts goede voornemens, tenzij ze direct overgaan in hard werk.

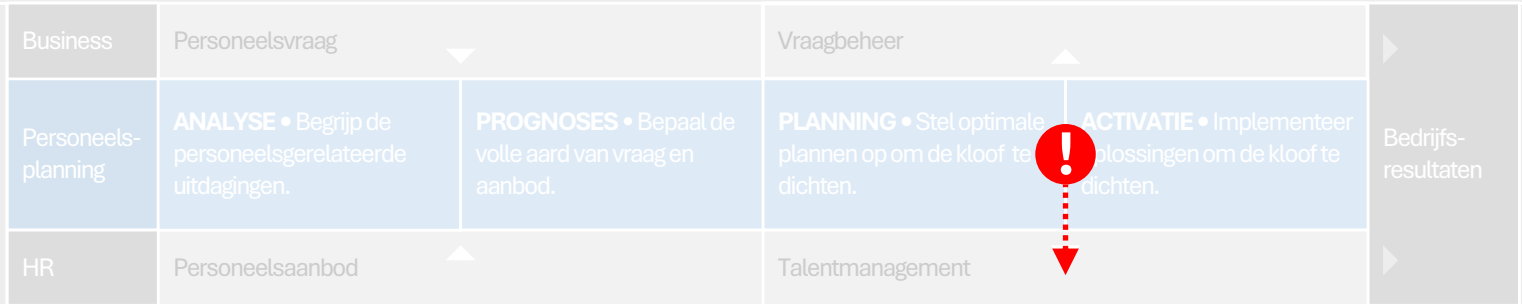
Peter F. Drucker



Personeelsplanning biedt inzicht voor talentmanagement beslissingen met betrekking tot →

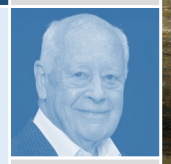
- talent sourcing, werving en natuurlijk verloop;
- leren, omscholing, talentontwikkeling en coaching;
- competentie- en prestatiemanagement;
- opvolgingsplanning en loopbaanmanagement,

→ om de effectiviteit van talentmanagementoplossingen continu te vergroten.



GEBOD **IX**

ZORG ERVOOR DAT UW PERSONEELSPLANNING ZICH VOORTDUREND KAN AANPASSEN EN VERDER KAN ONTWIKKELEN



Intelligente organisatie moet op elk niveau een lerende organisatie zijn.

Charles Handy



Met personeelsplanning is het mogelijk om op gestructureerde en continue wijze →

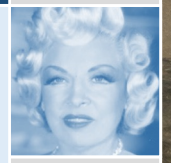
- de aannames inzake vraag en aanbod van personeel te beheren;
- interne en externe wervingsmogelijkheden te beoordelen;
- op basis van ervaring de reeks mogelijke oplossingen te verfijnen;
- informatie om te zetten in inzichten en inzichten in actie;

→ om zo de effectiviteit van oplossingen voor talentmanagement te vergroten.



GEBOD | **X**

IDENTIFICEER EN REALISEER EEN MEETBARE BIJDRAGE VAN PERSONEELSPLANNING AAN DE BEDRIJFSRESULTATEN



Een ons aan prestaties is meer waard dan kilo's aan beloften.

Mae West



Personeelsplanning biedt een organisatie het vermogen om →

- de responsiviteit op veranderingen in de vraag en de effectiviteit van de workforce te verbeteren;
- personeelskosten te beheersen en de HR-dienstverleningskosten te verlagen;
- duurzame personeelsoplossingen te waarborgen;
- de workforce in te zetten als een belangrijke waarde creërende factor;

→ zodat de organisatie continu aantoonbare bedrijfsvoordelen kan realiseren.



PROCES VOOR PERSONEELSPLANNING

Personeelsplanning is een continu proces van het analyseren van de feitelijke prestaties van het personeel, het voorspellen van de vraag naar en het aanbod van personeel, het ontwikkelen en toetsen van capaciteitsplanning scenario's, het optimaliseren van planningsoplossingen en het vertalen van inzichten uit vraag- en aanbodbeheer naar concrete acties.

Personeelsplanning vereist een herhaalde uitvoering van de volgende stappen →

ANALYSE

Bepaal de scope

- Analyseer de prestaties
- Definieer prestatiedoelstellingen
- Definieer randvoorwaarden
- Selecteer doelgroepen

Verzamel gegevens

- Identificeer bronnen van gegevens
- Beoordeel vraag- en aanbodfactoren
- Extraheer prognoserelevante gegevens
- Verwijder inconsistenties

Analyseer de gegevens

- Selecteer de gegevens
- Maakt gegevens bruikbaar
- Identificeer prognoserelevante patronen
- Corrigeer en verifieer de invoergegevens

PROGNOSES

Genereer een basisprognose

- Selecteer gevalideerde gegevens
- Bepaal de prognosemethode
- Definieer en voer de basisprognose uit
- Analyseer de uitkomsten

Genereer prognosescenario's

- Beoordeel de noodzaak van scenario's
- Definieer en voer prognosescenario's uit
- Analyseer scenario uitkomsten
- Valideer de prognosescenario's

Definieer de planningsbasis

- Selecteer prognosescenario's
- Analyseer de vraag- en aanbodkloof
- Importeer aanvullende gegevens
- Identificeer levers voor vraag en aanbod

PLANNING

Definieer planningsscenario's

- Selecteer het planningsmodel
- Configureer vraag- en aanbod levers
- Configureer afstemmingsparameters
- Selecteer planningsscenario

Voer planningsscenario uit

- Configureer simulatie-uitvoeringen
- Selecteer vergelijkingsparameters
- Voer simulaties van scenario's uit
- Analyseer scenario-uitkomsten

Optimaliseer het plan

- Selecteer scenario voor optimalisatie
- Configureer optimalisatiemodel
- Voer optimalisatie uit
- Selecteer de optimale oplossing

ACTIVATIE

Operationaliseer het plan

- Definieer prioritaire interventies
- Definieer de implementatie roadmap
- Voer vraaginterventies uit
- Voer aanbodinterventies uit

Plan middelen in

- Selecteer vraag- en aanbodgegevens
- Configureer het model
- Voer het planningsmodel uit
- Wijs middelen toe

Monitor de uitvoering

- Registreer activiteiten en bestede tijd
- Monitor de implementatie
- Evalueer de impact van interventies
- Evalueer de uitgangspunten

BEHEER VAN PERSONEELSPLANNING

Het beheer van personeelsplanning moet ervoor zorgen dat het proces volledig is afgestemd op de bedrijfsplanning, de bedrijfsvoering en de talentmanagementprocessen, om zo een evenwicht te bereiken door zowel de vraag- als de aanbodzijde van het personeelsbestand te sturen.

Personeelsplanning vereist het beheer van →

ANALYSE	PROGNOSES	PLANNING	ACTIVATIE
• Procesinterfaces met de bedrijfs- en HR-organisatie • Datakwaliteit, de betekenis achter de gegevens en de acceptatie van de data-interpretatie door alle stakeholders • De afstemming van personeelsplanning op bedrijfsprioriteiten in relatie tot het personeelsbestand	• Proces voor langetermijn- en middellangetermijnprognoses van vraag en aanbod van personeel • Aannames die ten grondslag liggen aan vraag- en aanbodfactoren • De afstemming van personeelsplanning op bedrijfsplanningsprocessen	• Proces voor langetermijn en middellangetermijn personeelsplanning en optimalisatie • Beslissingen met betrekking tot scenario's voor vraagbeheer en talentmanagement en bijbehorende interventieopties • De afstemming van personeelsplanning op operationele processen en talentmanagementprocessen	• Implementatieproces van interventies op het gebied van vraagbeheer en talentmanagement

VAARDIGHEDEN OP HET GEBIED VAN PERSONEELSPLANNING

Mensen die zich bezighouden met personeelsplanning moeten de kenmerken van het huidige personeelsbestand, de dynamiek en de mogelijkheden om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, en de bijbehorende processen kennen en begrijpen, en bovendien over grondige analytische vaardigheden beschikken.

Mensen die zich bezighouden met personeelsplanning moeten over de volgende kennis en vaardigheden beschikken →

ANALYSE	PROGNOSES	PLANNING	ACTIVATIE
• Inzicht in personeelskenmerken en de processen die verband houden met de vraag naar en het aanbod van personeel • Vaardigheden in het opvragen, analyseren en interpreteren van gedetailleerde en complexe datasets over vraag en aanbod van personeel, in relatie tot personeelsplanning en bedrijfsdoelstellingen en -resultaten	• Inzicht in de impact die verschillende markt-, bedrijfs- en personeelsontwikkelingen kunnen hebben op de toekomstige aard van de vraag naar en het aanbod van personeel • Vaardigheden in het uitvoeren en interpreteren van uitgebreide statistische en voorspellende modellen voor het opstellen van prognoses van de vraag naar en het aanbod van personeel	• Inzicht in de mogelijke gevolgen voor de organisatie van een disbalans tussen de vraag naar en het aanbod van personeel, evenals in de effecten die verschillende interventies op het gebied van vraagbeheer of talentmanagement kunnen hebben op het verkleinen van deze kloof • Vaardigheden in het uitvoeren en interpreteren van prescriptieve simulaties en scenario-optimalisaties	• Vaardigheden in het implementeren, monitoren en interpreteren van de effecten van vraagbeheer- en talentmanagementinterventies (in verschillende onderdelen van de organisatie)

ANALYSE TECHNOLOGIE VOOR PERSONEELSPLANNING

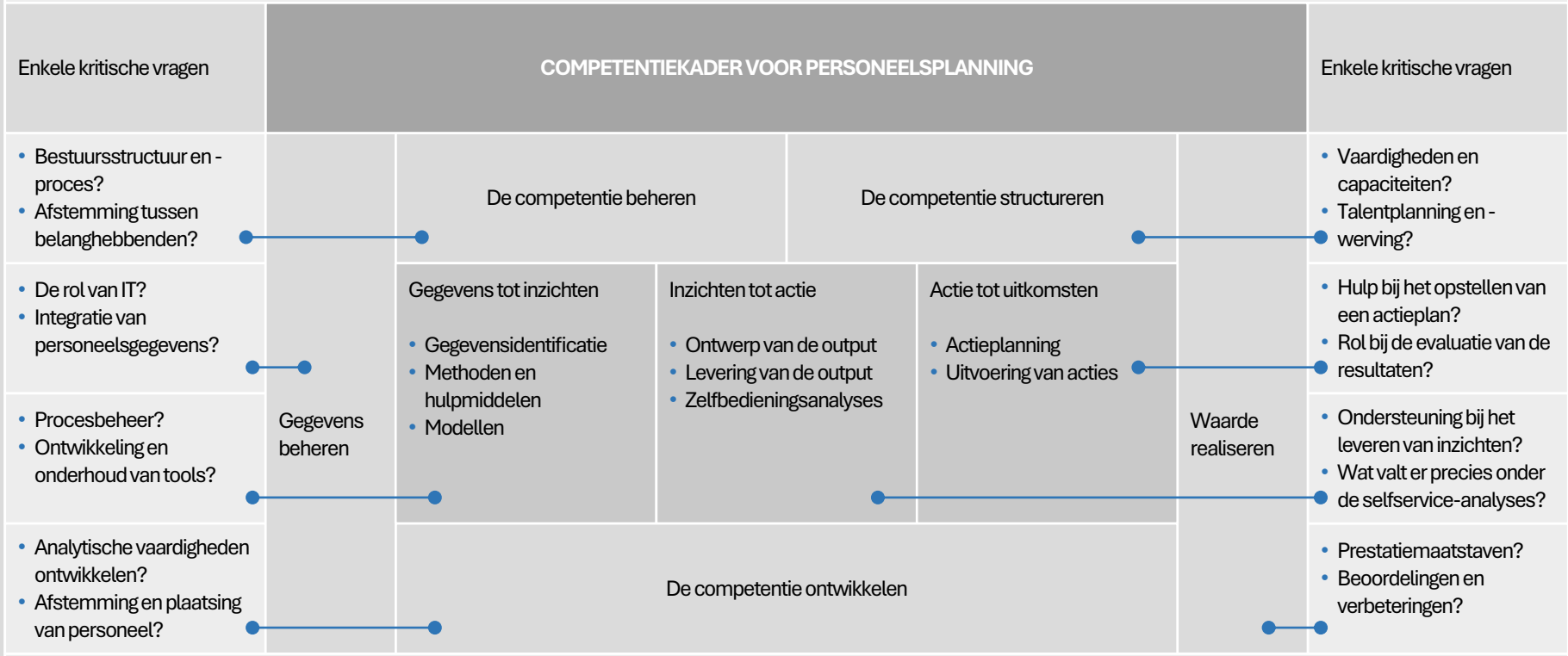
Met beschrijvende analyse krijgen we inzicht in ‘wat er is gebeurd’, met voorspellende analyse kunnen we vaststellen ‘wat er zou kunnen gebeuren’, en met prescriptieve analyse kunnen we plannen en sturen ‘wat er zou moeten gebeuren’.

Verschillende analyseniveaus helpen ons om verschillende vragen te beantwoorden →

ANALYSE	PROGNOSES	PLANNING	ACTIVATIE
Descriptieve analyse • Descriptieve rapportage via business intelligence-dashboards • Dataquery's en diepgaande drill-down analyses	**Voorspellende** analyse • Voorspellende modellering, prognoses en trendextrapolatie • Datamining en machine learning	**Prescriptieve** analyse • Prescriptieve simulaties met evolutionaire algoritmen • Constraint-gebaseerde algoritmen en heuristische optimalisatie	Uitvoeringstechnologieën • Roostering, planning en toewijzing van personeel en andere middelen • Activiteit registratie en monitoring van de uitvoering
Wat is er gebeurd?	Wat zou er nu kunnen gebeuren?	Wat gebeurt er als...?	**GEGEVENS** tot **INFORMATIE**
Wat is precies het probleem?	Waarom gebeurt dit?	Wat zijn de gevolgen hiervan?	**INFORMATIE** tot **INZICHTEN**
Welke maatregelen zijn nodig?	Wat zien we over het hoofd?	Wat is de beste oplossing?	**INZICHTEN** tot **ACTIE**

COMPETENTIEKADER VOOR PERSONEELSPLANNING

Bij het ontwikkelen en vormgeven van haar competentie op het gebied van personeelsplanning moet een organisatie haar eigen (specifieke) competentiekader vaststellen en een aantal cruciale vragen beantwoorden die betrekking hebben op de keuzes die binnen elk onderdeel van het kader moeten worden gemaakt.

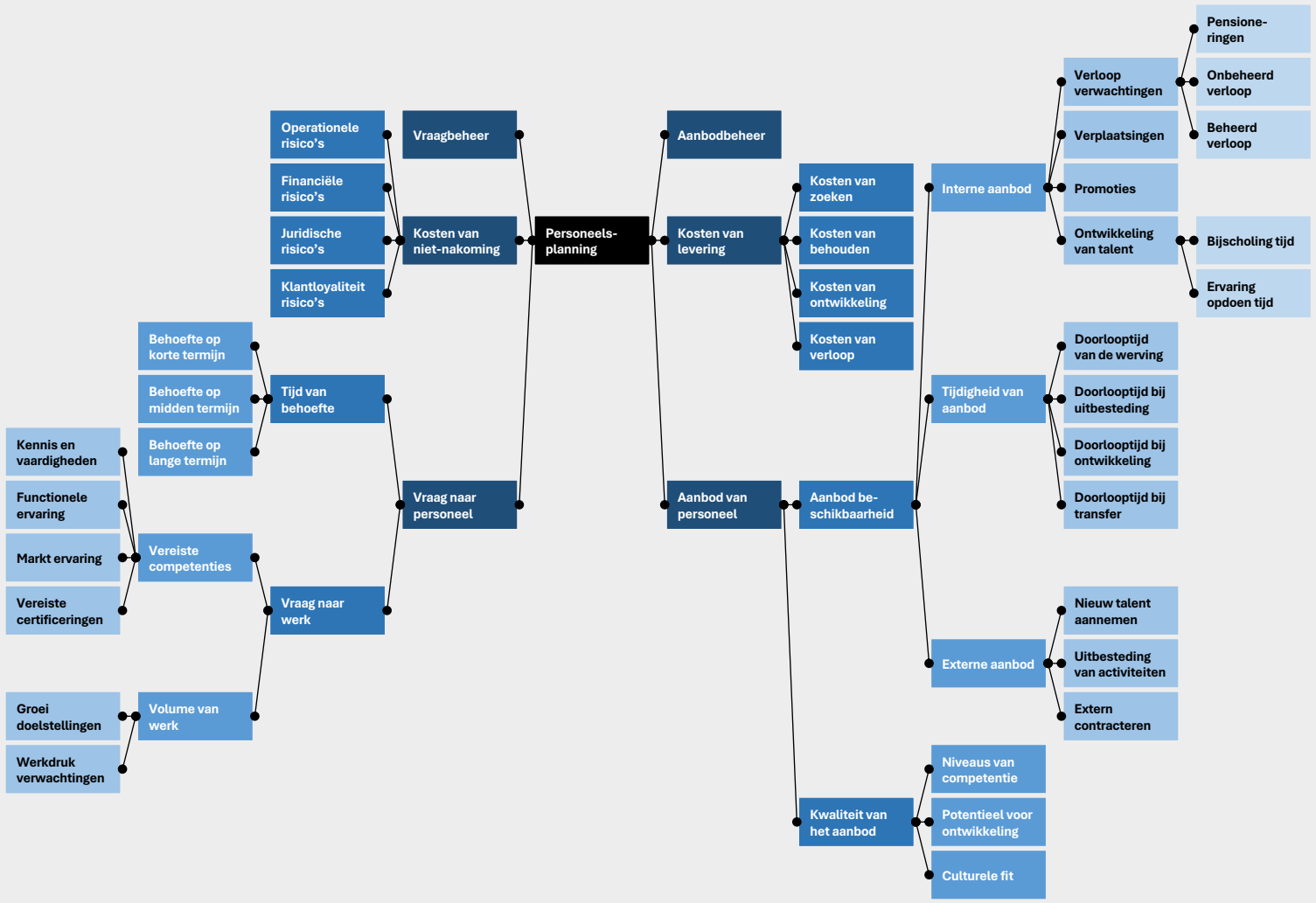


PERSONEELSPLANNING FACTOREN DIE VRAAG EN AANBOD BEÏNVLOEDEN

Er zijn verschillende factoren die het evenwicht tussen vraag en aanbod van personeel beïnvloeden, en om flexibel te kunnen plannen met personeel is het noodzakelijk om de aannames achter deze factoren voortdurend te evalueren en bij te stellen.

FACTOREN DIE DE VRAAG BEÏNVLOEDEN

FACTOREN DIE HET AANBOD BEÏNVLOEDEN



STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING



BEDANKT

© IVO WENZLER