

People Analytics: weten wat je wilt weten

www.overduurzaaminzetbaarheid.nl/people-analytics-weten-wat-je-wilt-weten/

October 31,
2019

“We gaan People Analytics gebruiken om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.” Die zin zet je snel in het strategisch plan, maar hoe moet het dan? Hoe beginnen we? En hoe pas je het goed toe? Sjoerd van den Heuvel, hoofddocent en onderzoeker en HR-consultant vertelt u meer over dat goed klinkende maar wat abstracte begrip.



Volgens Sjoerd van den Heuvel is het belangrijkste doel van people analytics niet antwoorden vinden, maar de juiste vragen stellen. “Een omschrijving die ik overigens niet zelf heb verzonnen. Maar 40 procent van de onderzoekstijd ben je bezig om het probleem te identificeren. Je pelt als het ware de vraag af, je bent op zoek naar de vraag achter de vraag.” Hij geeft een voorbeeld: “Stel, je krijgt als HR het verzoek om het ziekteverzuim omlaag te brengen. Bij People Analytics is dan de eerste vraag: waarom stelt mijn opdrachtgever deze vraag? Wil hij echt alleen het verzuim omlaag brengen, of of wil hij weten waar het verzuim het hoogste is: en wil hij dan oplossingen horen die tijd of geld besparen?”

Jumping To Conclusions

Sjoerd denkt dat veel organisaties te snel naar de oplossingen kijken, zonder eerst te zoeken naar het echte probleem. “We letten te weinig op de effecten van die oplossingen binnen de organisatie. Zeker de effecten op de langere termijn. Ik sluit graag aan bij het model van Harvard voor HRM: er zijn dan drie soorten onderzoeksuitkomsten mogelijk. Individueel welzijn, maatschappelijk welzijn en effectiviteit van de organisatie. Zijn deze drie uitkomsten in balans, dan is people analytics optimaal. Maar per organisatie voert een van deze drie soorten uitkomsten meestal de boventoon. Dus moeten we per organisatie andere accenten zetten. En niet te snel kiezen voor bekende, vaker uitgevoerde instrumentele toepassingen van people analytics.”

Je noemt de vraag achter de vraag vinden bij een onderzoek naar ziekteverzuim als voorbeeld van goede people analytics. Wat is een minder goed voorbeeld?

“Een organisatie wilde een model maken dat kon voorspellen wanneer mensen zouden opstappen. De onderzoekers gingen dat voortvarend uitvragen bij allerlei groepen werknemers. Maar het bedrijf wilde het alleen maar weten bij fabrieksarbeiders. Het onderzoek was al gedaan, dus er zaten ook antwoorden bij van kantoorpersoneel. Zo liepen allerlei antwoorden door elkaar heen. Het onderzoek was dus te snel gedaan, de

onderzoekers hadden niet eerst de echte vraag achterhaald. Of neem duurzame inzetbaarheid. Waarom zou dat moeten beginnen met gezonder leven en gaan daarom als eerste de kroketten uit de kantine?"

Het gaat er dus vooral om de echte vraag-achter-de-vraag te achterhalen? Wat het echte achterliggende probleem of behoefte is?

"Ja, meestal wel. Anders krijg je niet de resultaten die je zoekt. Zoals een organisatie die vond dat ze te weinig vrouwen in dienst hadden. Ze gingen meer vrouwen aannemen, maar dat bracht de organisatie niet verder. Het bleek dat deze organisatie niet zozeer behoefte had aan meer vrouwen, maar aan meer feminie e eigenschappen in de bedrijfscultuur. Het kan ook wel goed gaan, zoals een onderzoek naar een recruitmentproces dat traag verloopt. Waarom verloopt het traag? Er zitten veel stappen in het proces. Kijk welke stappen overbodig zijn omdat ze geen bijdrage leveren aan de effectiviteit van de procedure. Zo bleek een kandidatenbeoordeling tijdens een zakendiner geen goede voorspeller te zijn van later gedrag. Dus dat was niet relevant, en kon vervallen. Bij people analytics kijk je systematisch naar het hele proces. En je begint met het minder effectieve onderdeel met de grootste impact op het proces.

Welke competenties heeft HR nodig om People Analytics met succes te kunnen toepassen?

"Ik denk dat drie soorten competenties belangrijk zijn. Statistische kennis, om te kunnen operationaliseren wat je wilt onderzoeken, om de juiste analyses te kunnen maken en de juiste gegevens te koppelen. Je moet ook van nature een beetje nieuwsgierig zijn. En kennis van de business is belangrijk. Wat is de essentie van deze organisatie; waarop levert de organisatie de meeste of beste toegevoegde waarde. En dan is er natuurlijk ook nog de people kant: welke instrumenten zijn er die ik als HR kan gebruiken. Tot slot is er nog het ethische aspect: besef wat je mag weten, en niet zou moeten willen weten.

Help!?

Ingewikkeld terrein, dat People Analytics? Lees ook het [interview dat PW.](#) had met hem. En kom dan zeker naar **Hét vakevent** over duurzame inzetbaarheid op 26 november 2019 in Utrecht. **Sjoerd van den Heuvel** geeft een **key note** over het onderwerp, met nog veel meer voorbeelden dan in dit artikel staan. En uiteraard kunt u ook vragen stellen. [Klik hier voor meer informatie en kaarten!](#)

Tijdens Hét Event Duurzame Inzet houdt u een interactieve keynote. Bezoekers maken dan kennis met de kansen en bedreigingen van People Analytics. Noem een kans en een bedreiging.

"Een enorme kans is denk ik werkplaatsanalytics. Wat doe je op je werkplek: doe je alles per mail of app om van alles een bevestiging te hebben of om efficiënter te werken? En op organisatieniveau: is er dan een cultuurverschil of een cultureel probleem: we moeten hier alles vastleggen omdat we alles aantoonbaar moeten hebben. Een grote bedreiging is momenteel de IT-dataskills. HR huurt nu meestal een statistiekenbureau in

en moet daar toezicht op houden. Maar HR moet kunnen controleren in hoeverre de uitkomsten relevant en waarschijnlijk zijn, en daar kritisch op reageren. IT installeert de systemen, maar HR moet de juiste parameters benoemen die in de systemen moeten komen. Wanneer IT bepaalt wat wordt onderzocht, bestaat het risico dat de organisatie niet onderzoekt wat het zou moeten onderzoeken.”

