

Aan de slag met people analytics? Zorg dan eerst voor een integrale blik

 HRM

in

t

f

Steeds meer HR-afdelingen willen werken met people analytics. Bijvoorbeeld om aantrekkelijker te worden als strategisch partner in de organisatie, of om het werkplezier van medewerkers te vergroten. Maar eigenlijk zijn dat de verkeerde redenen om je ermee bezig te houden – en staan ze vaak een goede uitvoering in de weg. Sjoerd van den Heuvel, hoofddocent en onderzoeker aan de Hogeschool Utrecht, waarschuwt en legt uit: ‘Je kunt het niet half doen.’

Eerst het grootste misverstand over people analytics uit de weg ruimen: het is géén systeem, geen druk op de knop om snel veel data te analyseren over je medewerkers. Van den Heuvel: ‘Het is wél een denkkader. Een kader voor systematische analyse van people-factoren enerzijds, en organisatie-uitkomsten anderzijds. En vooral om de link tussen die twee te onderzoeken, en zo duurzaam waarde te creëren voor je organisatie.’

People analytics is veel werk ...

Dat betekent meteen ook dat het veel werk is, waarschuwt Van den Heuvel: ‘De technische analyse is maar één stapje. Ervoor en erna zitten nog veel meer stappen. Bedenk bijvoorbeeld eerst maar eens welk vraagstuk je eigenlijk wilt beantwoorden. Daarvoor moet je goed weten wat er speelt in je organisatie en welke uitdagingen er zijn. Vervolgens moet je nog bedenken welke data je daarvoor nodig hebt, en dán pas ga je analyseren. Dan ben je nog lang niet klaar, want de output van de analyse is niet hetzelfde als een inzicht waar je verder mee kunt. Als je dat inzicht eenmaal hebt, moet je het nog omzetten in resultaat. En om duurzaam te werken, moet je dat hele proces cyclisch inrichten.’

... daar moet je tijd en ruimte voor vrij maken

Daar heb je in de eerste plaats tijd voor nodig. En juist dat is een schaars goed op veel HR-afdelingen. Van den Heuvel: ‘Klopt, mensen zijn vaak te druk. Maar dat komt ook doordat ze vaak met de verkeerde dingen bezig zijn. Als je als HR-medewerker weet dat 70 tot 80 procent van alle rapportages die je ophoest nooit gelezen wordt, dan is toch niet meer uit te leggen dat je daar je tijd in steekt? Toch horen we dat geregeld in het veld. Ik zie vaak dat HR gericht is op het verleden, en dat verleden wil vangen in zoveel mogelijk informatie en data. Maar als je echt iets bij wilt dragen aan de toekomst, is dat niet genoeg. Dan moet je ook kijken naar het heden en de toekomst, zorgen dat je weet wat de strategische uitdagingen zijn, en inzichten genereren waar je mee verder kunt.’

... en dat lukt alleen als je een weloverwogen keuze maakt

Van den Heuvel: ‘Het wordt alleen een succes als je er bewust en met volle overtuiging voor kiest om hiermee aan de slag te gaan. Als je het alleen oppakt om jezelf als HR-afdeling of HR-expertisegebied op de kaart te zetten, is de kans groot dat het niets oplevert. Omdat je dan waarschijnlijk te krap kijkt. Je moet altijd kijken met een integrale blik, en redeneren vanuit de context. HR denkt vaak vanuit middelen en resultaten. Werkplezier vergroten is vaak een doel. Maar waarom? Zodat mensen beter werk leveren? Weet je dan wel zeker dat het komt door een gebrek aan werkplezier? Het kan net zo goed een gebrek aan betrokkenheid zijn, en dat vraagt om heel andere maatregelen. Zo grondig moet je wel te werk willen en kunnen gaan. En als jij met jouw HR-afdeling het liefst administratie blijft doen, moet je dat vooral doen. De kans is dan alleen wel groot dat iemand anders people analytics oppakt. Want uiteindelijk maakt het natuurlijk niets uit wie people analytics doet.’