



Tien trends in People Analytics

Van HR Analytics naar People Analytics



Tien trends in People Analytics

Van HR Analytics naar People Analytics

Samenvatting

HR Analytics wordt steeds vaker aangeduid als People Analytics. Dat is niet puur een modeterm, maar weerspiegelt ook een verandering in mentaliteit. Organisaties zijn niet meer alleen geïnteresseerd in het maximaliseren van de organisatie-effectiviteit, maar ook in het vergroten van medewerkerswelzijn.

Daarnaast groeit binnen veel organisaties de expertise op het gebied van Analytics, dankzij een gericht aannamebeleid en interne en externe opleidingsprogramma's. De kloof tussen de vaardigheden en ambities van organisaties op het gebied van Analytics wordt daardoor kleiner. Daarnaast herbergen People Analytics teams inmiddels meer verschillende specialisten, op onder meer zakelijk, juridisch en technisch gebied.

Waar vroeger Analyticsprojecten vaak strandden omdat de kwaliteit van de interne kwantitatieve data onvoldoende was, vinden organisaties tegenwoordig methoden om dit probleem te omzeilen. Eén daarvan is 'text mining'.

Daarbij wordt ongestructureerde kwalitatieve data doorzocht op kernwoorden om de invoer te kunnen categoriseren en daarmee geschikt te maken voor data-analyse. Op de langere termijn zal Analytics mogelijk ook gaan profiteren van de ontwikkelingen binnen de kunstmatige intelligentie, in het Engels: **artificial intelligence (AI)**.

Er komen daarnaast steeds meer data beschikbaar over medewerkersgedrag, onder meer via samenwerkingssoftware. Ook mobiele apparaten en wearables kunnen data opleveren. Deze gegevens zijn in theorie interessant onderzoeksmateriaal. Door de toevloed van dit soort data zullen organisaties echter bewustere keuzes moeten maken over welke persoonsgegevens zij wel en niet willen gebruiken binnen data-analyses, ook om te kunnen blijven voldoen aan privacywetgeving.

Organisaties realiseren zich echter steeds vaker dat om antwoorden te vinden op bepaalde onderzoeksvragen, niet altijd interne databronnen nodig zijn. Ook buiten de organisatie zijn veel interessante gegevens beschikbaar.

Inhoud

- Inleiding
- 1. Medewerkerswelzijn krijgt meer aandacht
- 2. HR Analytics wordt People Analytics
- 3. Het inzicht groeit dat People Analytics geen kant-en-klare oplossingen levert
- 4. De kloof tussen de vaardigheden en ambities wordt minder groot
- 5. Analyticsteams herbergen steeds meer expertise
- 6. Meer data worden gekwantificeerd
- 7. Steeds meer data worden van buiten de organisatie betrokken
- 8. Kunstmatige intelligentie kan voor onverwachte inzichten zorgen
- 9. Het aantal interne databronnen neemt toe
- 10. Er komt meer aandacht voor privacybescherming
- Conclusie

Inleiding

HR Analytics staat inmiddels al weer enkele jaren in de belangstelling van organisaties. In een eerdere reeks Visma-whitepapers bespraken we wat de beste manier is om deze projecten op te zetten. We bespraken vragen als welk niveau van data-organisatie voldoende is, welke competenties nodig zijn voor Analyticsprojecten en hoe onderzoeksresultaten juist kunnen worden geïnterpreteerd. Ook gaven we een aantal voorbeelden van de kracht van HR Analytics.

Deze whitepaper is een vervolg op deze eerdere reeks en bespreekt de nieuwste trends. Daarbij is opnieuw gebruik gemaakt van de expertise van Dr. Sjoerd van den Heuvel, onderzoeker People Analytics aan de Hogeschool Utrecht.

Lees ook de inleidende reeks Visma-whitepapers over HR Analytics: HR-adviezen ondersteunen met data-analyse, Tien tips voor succesvolle HR Analytics en Vijf voorbeelden van de kracht van HR Analytics.



1. Medewerkerswelzijn krijgt meer aandacht

In eerste instantie werd HR Analytics door veel organisaties beschouwd als een systeem om de effectiviteit van organisaties te vergroten. Organisaties concentreerden zich daarom vooral op vragen als: welke eigenschappen van verkopers leiden tot de beste verkoopresultaten? Welke competenties hebben medewerkers met een hoge productiviteit? Die houding verandert echter. “Bedrijven en organisaties concentreren zich steeds vaker ook op medewerkerswelzijn”, zegt Van den Heuvel. “Ook vanuit het idee dat wanneer medewerkers betrokken en bevlogen zijn, de organisatie als geheel vanzelf beter draait.” Daarmee verschuift ook de focus binnen data-analyses. Nieuwe vragen zijn bijvoorbeeld: met welke HR-maatregelen kan de organisatie medewerkers optimaal motiveren? Welk type leidinggevende is het best in staat getalenteerde medewerkers te behouden? Welke talenten van medewerkers worden nu nog weinig benut? Welke organisatorische structuur geeft medewerkers de beste mogelijkheid om optimaal te presteren?

Organisaties die in oude denkpatronen blijven hangen en Analytics vooral inzetten om op korte termijn productiviteitswinsten te behalen, kunnen volgens Van den Heuvel later van een koude kermis thuis komen. Hij geeft een voorbeeld: "Stel, een organisatie besluit te onderzoeken welke eigenschappen van medewerkers voorspellen of ze binnen twee jaar ontslag zullen nemen. De bedoeling is om de uitkomsten van het onderzoek te gebruiken om extra te investeren in getalenteerde medewerkers waarvan de kans groot is dat ze vertrekken. Deze werknemers krijgen dan bijvoorbeeld betere arbeidsvoorwaarden aangeboden, extra opleidingsmogelijkheden of een intern carrièrepad op maat. In de hoop dat zij hierdoor langer bij de organisatie zullen blijven."

Deze maatregelen klinken logisch en verstandig, maar hebben een belangrijk nadeel. "Dat komt omdat de organisatie in dit voorbeeld alleen oog heeft voor goed presterende medewerkers met weinig zitvlees. Zij krijgen allerlei extra's, maar dat geldt niet voor medewerkers waarvan de organisatie verwacht dat zulke maatregelen geen effect hebben. Zo'n situatie leidt tot scheve ogen, een slechte sfeer en minder betrokken medewerkers. Dat probleem zou nooit optreden wanneer de organisatie vanaf het allereerste begin het medewerkerswelzijn in de volle breedte voor ogen had gehad."

Behalve medewerkerswelzijn wordt ook de maatschappelijke rol van organisaties belangrijker. Een aansprekende richting zorgt immers voor betrokken en bevlogen werknemers. Van den Heuvel: "Toen het onderzoeksteam van Michael Beer van de Harvard University ruim dertig jaar geleden het eerste HRM-model formuleerde, werd daarbij uitgegaan van drie doelen: het verhogen van het individuele welzijn, het maatschappelijke welzijn en de organisatorische effectiviteit. De focus is steeds meer op het laatste komen te liggen. De trend is inmiddels echter dat het individuele en maatschappelijke welzijn weer meer aandacht krijgen."

2. HR Analytics wordt People Analytics

HR Analytics wordt steeds vaker aangeduid als People Analytics. Dat is niet puur een modeterm, maar weerspiegelt ook een verandering in mentaliteit. Van den Heuvel: "Omdat medewerkerswelzijn de laatste tijd meer aandacht krijgt van organisaties, is de term Human Resources (HR) minder populair. Die legt namelijk de nadruk op het idee dat je medewerkers als middelen kunt zien waarmee je de effectiviteit van de organisatie kunt vergroten. Terwijl organisaties inmiddels ook beseffen hoe belangrijk medewerkerswelzijn is. Vandaar de term People Analytics."

Daarnaast is er nog een reden om af te stappen van de term HR Analytics. "De term HR roept toch vaak het beeld op dat het om werknemers gaat, mensen op de loonlijst. Dat idee is niet meer in overeenstemming met de werkelijkheid, omdat organisaties juist vaker gebruik maken van zzp'ers, vrijwilligers en uitzendkrachten. Binnen analyses moet daarom ook met die groepen rekening worden gehouden."

3. Het inzicht groeit dat People Analytics geen kant-en-klare oplossingen levert

Enkele jaren geleden verwachtten veel bedrijven en organisaties dat Analytics kant-en-klare besluiten opleverde. Inmiddels denken organisaties daar genuanceerder over. Van den Heuvel: "Vrijwel iedereen beseft tegenwoordig dat People Analytics vooral een hulpmiddel is. Het is slechts één van de factoren om rekening mee te houden bij het nemen van beslissingen." De trend is om resultaten te baseren op het best beschikbare bewijs. "Het besef groeit dat de deskundige mening van een ervaren collega wellicht evenveel waarde heeft, zelfs als die niet helemaal in lijn ligt met de uitkomsten van een data-analyse."

Wanneer bijvoorbeeld uit Analytics blijkt dat medewerkers in teams die weinig vergaderen tevredener zijn dan andere medewerkers, is het verleidelijk om onmiddellijk voor de hele organisatie maatregelen te treffen om vergaderen te ontmoedigen. Om de resultaten te interpreteren, is het echter goed om ook met de teamleiders te spreken. Misschien blijkt dan dat medewerkers meer vrijheid hebben gekregen om flexibel te werken. Daardoor zijn er minder formele vergaderingen, maar dat feit hoeft niet de oorzaak te zijn van de stijging van het medewerkerswelzijn. Misschien krijgt de leidinggevende zelfs signalen dat medewerkers bepaalde overlegmomenten missen, maar dat zij desondanks blij zijn met de nieuwe mogelijkheden om werk en privé te combineren.



4. De kloof tussen de vaardigheden en ambities wordt minder groot

In 2015 concludeerde onderzoeksbureau Deloitte dat er een gigantische kloof bestond tussen de vaardigheden en ambities van organisaties op het gebied van HR Analytics. Uit het onderzoek bleek dat driekwart van de ondervraagden het gebruik van Analytics 'belangrijk' vond voor de organisatie. Slecht acht procent had echter de indruk dat de organisatie daar 'sterk' in was.

Van de Heuvel: "Dat is aan het veranderen. Organisaties bouwen expertise op, onder meer dankzij interne opleidingsprogramma's." Daarnaast groeit ook het aanbod People Analytics-opleidingen aan hogescholen en universiteiten. Binnen deze opleidingen doen studenten kennis op over onder meer database-technologie, statistiek en methoden van onderzoek. Daarnaast komen valkuilen aan bod die bij Analyticsprojecten vermeden moeten worden. Dat zijn bijvoorbeeld het gebruik van data van onvoldoende kwaliteit, het niet duidelijk formuleren van een onderzoeksvraag en het maken van interpretatiefouten zoals het verwarren van oorzaak en gevolg.

Succesvolle Analytics

Om Analytics-projecten tot een succes te maken is het formuleren van de relevante zakelijke vragen essentieel. Daarnaast moeten de gebruikte data betrouwbaar zijn, moet de analyse statistisch correct worden uitgevoerd en de uitkomsten juist geïnterpreteerd. Maar misschien nog belangrijker: de nieuw verworven inzichten moeten in de praktijk worden toegepast. De kans daarop is het grootst wanneer de initiatiefnemers van het Analytics-project dezelfde personen zijn als de personen die de resultaten ervan in de praktijk gaan uitvoeren. Analytics wortelt idealiter dus in 'de business'.

Wilt u meer tips over het succesvol starten met People Analytics? Lees de Visma whitepaper "Tien tips voor succesvolle HR Analytics."

5. Analyticsteams herbergen steeds meer expertise

Tot voor kort bestonden Analytics-teams volgens Van den Heuvel grotendeels uit “een toevallige verzameling HRM-adviseurs.” Binnen dat team ontbraken echter vaak de noodzakelijke analytische vaardigheden voor het doen van kwalitatief hoogwaardig onderzoek. Ook was de aansluiting met andere afdelingen gebrekkig. “Niet alleen met business en ICT-afdelingen, maar ook met afdelingen die van nature beter toegerust zijn voor HR Analytics, zoals financiële en marketingafdelingen.”

Inmiddels herbergen People Analytics teams een meer divers palet aan specialisten. In de eerste plaats zijn dat technisch experts met verstand van database-technologie. Die competentie is nodig om data uit onderliggende systemen te verzamelen en aan elkaar te koppelen. Datawetenschappers zijn onontbeerlijk om methodologisch verantwoorde analyses op te zetten en uit te voeren. Juridisch experts kunnen er voor zorgen dat de organisatie voldoet aan de regelgeving op het gebied van de bescherming van persoonsgegevens. Zakelijke competenties zijn nodig om te begrijpen welke organisatiedoelen belangrijk zijn, nu en in de toekomst.

Waarmee overigens niet gezegd is dat HRM-adviseurs niet op hun plaats zouden zijn binnen een Analytics team. Integendeel. “De kennis en ervaring van HR-adviseurs kan goed van pas komen bij het verder verfijnen van onderzoeksvragen binnen People Analytics-projecten. HRM-experts kunnen bijvoorbeeld helpen bij vragen als ‘welke trainingen kunnen worden ingezet om leiderschapsvaardigheden te verbeteren?’ Binnen een People Analytics project kan vervolgens worden onderzocht wat het effect is van die trainingen op de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven. Denk bijvoorbeeld aan het verloop of verzuim onder die medewerkers, of het aantal ongelukken

op de werkvloer." HRM-experts kunnen de theorieën en modellen leveren die nodig zijn om dit soort vraagstukken via data-analyse te onderzoeken.

Geef één persoon de regie

Voor het uitvoeren van een Analyse project hoeft niet altijd een team te worden samengesteld. Het is ook mogelijk om één persoon de regie te geven. Dat hoeft niet per se iemand te zijn die alle benodigde competenties in zichzelf verenigt. Wel is het goed als de zakelijk eigenaar van een Analytics project afkomstig is uit de business. Hij of zij kan vervolgens een aantal verschillende experts bij het project betrekken, elk met diepgaande kennis en ervaring van één deelaspect.

Vooraf binnen grote bedrijven kan samenwerking met andere organisatieonderdelen zijn vruchten afwerpen. Van den Heuvel: "Banken hebben bijvoorbeeld econometristen in dienst. Die zijn waarschijnlijk prima in staat om de juiste onderzoeksvragen te formuleren en statistische analyses uit te voeren. Ook juridische afdelingen kunnen waardevolle informatie verstrekken, bijvoorbeeld over hoe bij het doen van data-analyses rekening kan worden gehouden met de privacy-wetgeving."



6. Meer data worden gekwantificeerd

Waar vroeger Analyticsprojecten vaak strandden omdat de kwaliteit van de kwantitatieve data onvoldoende was, vinden organisaties tegenwoordig methoden om dit probleem te omzeilen. Eén daarvan is **'text mining'**. Daarbij wordt ongestructureerde kwalitatieve data doorzocht op kernwoorden om invoer te kunnen categoriseren. Van den Heuvel: "Stel een bank voert beoordelingsgesprekken, maar de verslaglegging daarvan is niet gestandaardiseerd. Daardoor is de data vaak van onvoldoende kwaliteit voor statistische analyse-doeleinden." Die kwaliteit kan echter in principe omhoog dankzij een techniek die 'text mining' wordt genoemd. "Daarbij worden invoervelden doorzocht op bepaalde termen die aanwijzingen kunnen geven over het functioneringsniveau. Als dat goed gebeurt, kunnen beschrijvingen van de prestaties van medewerkers automatisch vertaald worden in bijvoorbeeld prestatieniveaus, trends of sentimenten."

Zorg voor een gebruikersvriendelijk HRM-systeem

Om een People Analytics-project te kunnen starten zijn betrouwbare en complete data nodig. De gegevens die HRM-systemen herbergen kunnen voor dit soort analyses heel zinvol zijn. Om die reden is het gebruiksgemak van eHRM essentieel. Dat bepaalt namelijk in hoeverre de software uitnodigt om te worden gebruikt en om gegevens ook daadwerkelijk volledig in te voeren. Bij de aanschaf van een nieuw pakket is het daarom verstandig te letten op de gebruikersvriendelijkheid van de software. Van den Heuvel: "Ook is het verstandig te letten op de mate waarin software-integratie mogelijk is met andere systemen. Voor veel People-Analytics-projecten zijn immers koppelingen nodig tussen verschillende databases."

7. Steeds meer data worden van buiten de organisatie betrokken

Organisaties realiseren zich steeds vaker dat om antwoorden te vinden op bepaalde onderzoeksvragen, niet altijd interne databronnen nodig zijn. Veel interessante gegevens zijn ook buiten de organisatie beschikbaar. Van den Heuvel: "Stel, een organisatie zoekt ontwikkelaars. Het probleem is echter dat deze schaars zijn binnen het gebied waarin de organisatie opereert. Dan zou een strategie kunnen zijn om naar professionals te speuren op LinkedIn die geen ontwikkelaar zijn, maar mogelijk wel geschikt en bereid om zich om te laten omscholen tot ontwikkelaar. Denk bijvoorbeeld aan werkloze wiskundigen of natuurkundigen."

Wacht niet totdat alle data perfect zijn

Wanneer een onderzoeksvraag slim wordt gekozen, zullen organisaties merken dat een veel minder grote hoeveelheid data nodig is, dan misschien van tevoren werd verondersteld. Van den Heuvel: "Vaak leeft het misverstand dat het geen zin heeft om te starten met People Analytics wanneer geen grote berg data aanwezig is om te doorzoeken op verbanden. Terwijl het ongericht doorzoeken van veel data niet altijd even zinvol is, en in ieder geval tijdrovend. Een ongespecificeerde onderzoeksvraag verkleint de kans aanzienlijk dat er bruikbare onderzoeksresultaten zullen worden gevonden."

Het is volgens Van den Heuvel meestal veel productiever om uit te gaan van een zeer gerichte onderzoeksvraag. "Dat heeft bovendien als voordeel dat er waarschijnlijk veel minder data nodig zijn. Misschien zijn slechts een aantal variabelen al voldoende en blijkt dat het overgrote deel daarvan al aanwezig is. En ook wanneer een deel van de benodigde data ontbreekt, zal het relatief weinig moeite kosten om deze gegevens gericht te gaan verzamelen."

Hij geeft een voorbeeld: "Stel een organisatie wil weten hoe deze in de toekomst accountmanagers kan selecteren die naar alle waarschijnlijkheid veel klanten en opdrachten zullen aanbrengen. Daarom besluit de directie de huidige populatie van accountmanagers te bestuderen. Welke onderscheidende persoonskenmerken en competenties hebben goed presterende accountmanagers? Om die vraag te beantwoorden is slechts een beperkte verzameling gegevens nodig. Een deel daarvan zal aanwezig zijn. Bijvoorbeeld: in hoeverre een accountmanager succesvol is, is ongetwijfeld terug te vinden in het HRM-systeem in de vorm van beoordelingen, en in het verkoopsysteem in de vorm van gerealiseerde omzet. Daarnaast is een goed beeld nodig van bijvoorbeeld de persoonskenmerken en competenties van de accountmanagers. Misschien zijn die al verzameld tijdens de sollicitatiefase, door het uitvoeren van assessments. Als dat niet is gebeurd, kan de hulp worden ingeroepen van een psychologisch adviesbureau, om deze gegevens alsnog te verzamelen."

8. Kunstmatige intelligentie kan voor onverwachte inzichten zorgen

Analytics zal steeds meer gaan profiteren van de ontwikkelingen binnen de kunstmatige intelligentie, in het Engels: **artificial intelligence (AI)**. Dat is de automatisering van complexe, menselijke vaardigheden zoals waarnemen, leren, plannen en het oplossen van problemen. Toepassingen zijn bijvoorbeeld zelfrijdende auto's en gezichtsherkenning.

Wanneer **AI** wordt toegepast binnen Analytics, kunnen organisaties mogelijk onverwachte verbanden ontdekken. Een computer heeft namelijk minder last van vooroordelen dan een mens. Twee fictieve voorbeelden van verrassende uitkomsten: hoe korter het cv van een leidinggevende, hoe hoger deze scoort op integriteit en hoe hoger deze gewaardeerd wordt. Of: teams die het best presteren bestaan uit enkel extraverte, of juist alleen maar uit intraverte personen.



9. Het aantal interne databronnen neemt toe

Organisaties krijgen toegang tot steeds meer databronnen. Zo heeft een programma als Office 365 een Dashboard waarop medewerkers kunnen zien hoeveel uur zij besteden aan verschillende activiteiten. Daarbij gaat het niet alleen om het gebruik van software, maar bijvoorbeeld ook om vergaderen, mailen en chatten. Ook is te zien hoe vaak zij overleggen met collega's, waaronder leidinggevendenden. Deze informatie is in geaggregeerde vorm ook toegankelijk voor teamleiders en managers. Gegevens uit dit soort kantoorsoftware zijn in principe een goudmijn voor data-analyses. Van den Heuvel: "Wanneer bijvoorbeeld twee verschillende afdelingen besluiten dat ze hun samenwerking willen intensiveren, kan zo'n dashboard tonen of die doelstelling ook echt gerealiseerd wordt. De software kan dan namelijk vertellen hoe vaak en in welke vorm medewerkers van verschillende afdelingen met elkaar communiceren."

Omstreden is daarnaast het gebruik van data uit mobiele apparaten en '**wearables**'. Wearables zijn elektronische gadgets die op het lichaam gedragen worden en bijvoor-

beeld de gps-locatie, de hartslag en de ademhaling meten. De drager kan vervolgens op zijn of haar smartphone sport- en gezondheidsstatistieken bekijken. Deze data zijn echter niet toegankelijk voor werkgevers. In 2016 tikte de Autoriteit Persoonsgegevens enkele bedrijven op de vingers toen zij wearables cadeau deden aan hun werknemers. Niet het geschenk zelf was het probleem. Het was alleen niet de bedoeling dat de organisatie daarmee inzicht zou krijgen in gezondheidsgegevens van personeel. De werkgever mag daar niet om vragen en mag evenmin de gegevens aan de leverancier van de wearable vragen, zelfs niet als de gegevens worden geanonimiseerd. Dat is in strijd met de Wet Bescherming Persoonsgegevens (Wbp).

10. Er komt meer aandacht voor privacybescherming

Organisaties zien inmiddels het belang van de bescherming van persoonsgegevens. Toch slagen veel organisaties er volgens Van den Heuvel niet in om bij People Analytics altijd de privacy van werknemers in het oog te houden. “Die slordige houding zal in de toekomst voor meer privacyincidenten gaan zorgen. Dat zal er toe leiden dat het privacybewustzijn van organisaties op termijn juist zal stijgen.”

Sinds 1 januari 2016 kunnen organisaties boetes door de Autoriteit Persoonsgegevens krijgen opgelegd, wanneer zij privacyregels overtreden. Zo’n overtreding is snel gemaakt. Wanneer de receptioniste bijvoorbeeld een printje maakt van de ziekmelding van een werknemer, waarop alle persoonsgegevens inclusief het BSN-nummer zijn te zien, dan kan de organisatie daarvoor worden beboet. Sancties bedragen momenteel maximaal één miljoen euro en bij ondernemingen maximaal twee procent van de wereldwijde jaaromzet. Met de komst van de algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in 2018 wordt dat respectievelijk 20 miljoen euro en vier procent van de wereldwijde jaaromzet.

Wanneer organisaties zich beter bewust worden van het belang van de bescherming van privacy, hoeft dat Analytics zeker niet in de weg te staan. Een voorbeeld: Voor koeriersbedrijven is het interessant te weten waar alle koeriers zich bevinden. Om die reden hebben bedrijfswagens meestal ingebouwde apparatuur die met regelmatige tussenpozen de gps-locatie van de wagen registreert en doorgeeft aan een centraal systeem. Je kunt je echter afvragen of het nodig is om deze locatiegegevens ook te meten wanneer het lunchpauze is. Het is toch niet noodzakelijk om te weten waar de werknemer luncht? Een werkgever zou dus kunnen besluiten om een half uur lang niet

bij te houden waar de werknemer is. Vervolgens kan tijdens een analyse prima onderzocht worden welke factoren van invloed zijn op de tevredenheid van de medewerker, zonder dat de resultaten zijn terug te voeren op individuele medewerkers. Zie daarvoor het kader **Koppel data op een privacy-vriendelijke manier**.

Koppel data op een privacy-vriendelijke manier

Het kan erg interessant zijn om verschillende variabelen van één en dezelfde medewerker met elkaar te vergelijken, zoals bijvoorbeeld bepaalde arbeidsvoorwaarden en de mate van tevredenheid die de medewerker ervaart. Het maken van zo'n koppeling is prima mogelijk zonder dat de privacy van werknemers wordt geschonden, door persoonsgegevens te anonimiseren. Dat kan door het geven van een identiteitsnummer aan elke werknemer. Om persoonsgegevens uit verschillende databases met elkaar te vergelijken, worden deze simpelweg doorzocht op dit unieke nummer. Zo kan het verband tussen verschillende variabelen, zoals betrokkenheid en personeelsverloop, onderzocht worden zonder dat de privacy van werknemers wordt geschonden.

Wilt u meer weten over privacybescherming? Lees dan de Visma-whitepapers *Twaalf tips om tijdig voorbereid te zijn op de nieuwe Europese privacy-wetgeving*, *Heeft uw organisatie een privacy officer nodig?* en *Zo verhoogt u het privacy in uw organisatie*.

Conclusie

Organisaties zetten People Analytics steeds professioneler in. Dat komt niet alleen omdat Analytics teams steeds meer specialisten herbergen, maar ook doordat organisaties beter begrijpen hoe zij de juiste databronnen kunnen selecteren.

Ook het doel van People Analytics is veranderd. Waar het voorheen voornamelijk gericht was op het maximaliseren van de effectiviteit van organisaties, komt er nu meer oog voor factoren die het werknemerswelzijn vergroten.

Organisaties beschikken inmiddels over technieken om ook ongestructureerde data te categoriseren en daarmee doorzoekbaar te maken. De toepassing van kunstmatige intelligentie binnen Analytics kan daarnaast op termijn voor verrassingen zorgen. Doordat organisaties toegang krijgen tot steeds meer databronnen zullen ze echter goed zicht moeten houden op de bescherming van de privacy van hun medewerkers.



Over Visma Software

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor Human Resource Management en salarisverwerking. Het stelt het lijnmanagement en de werknemers zelf in staat om taken die voorheen bij HRM lagen uit te voeren.

Meer informatie:

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033 45 45 111.

www.vismasoftware.nl

info-amersfoort@visma.com



Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief **Elsa vertelt...** met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)