



Je bevindt je hier:

Home / Insights / Talentmanagement /

PEOPLE ANALYTICS: 'STEL DE JUISTE VRAAG EN PRESENTEER RESULTATEN OVERTUIGEND'

Talentmanagement



4 min



8 februari 2019

HR-professionals staan nog wat ambivalent tegenover People analytics (ook wel HR-analytics of workforce analytics genoemd). Wat moeten ze ermee? Wat kunnen ze ermee? Hoe start je met een analytics-traject? Bovendien, de waan van de dag regeert. 'De Wet arbeidsmarkt in Balans (WAB) is net door de Tweede Kamer aangenomen. Wat heeft dat voor gevolgen voor ontslagprocedures, de transitievergoeding en de ketenregeling? Dat moet eerst maar eens goed uitgezocht worden. Die analytics, daar kijken we later nog wel eens naar', zo reageren veel HR-professionals als hen gevraagd wordt wat ze aan analytics doen. In onderzoeken naar de prioriteiten van HR-professionals staan analytics dan ook stevast onderaan het prioriteitenlijstje.

Echter, nu elke dag meer data beschikbaar komen en alles is te meten, is dit niet langer een houdbaar standpunt. HR-professionals zullen er op zijn minst moeten beseffen dat data waardevol zijn. Dat er geld te verdienen of besparen valt door data te verzamelen, analyseren en vervolgens gerichte actie(s) te ondernemen. Wellicht dat het gedachtegoed van wetenschapper en data-enthousiasteling [Sjoerd van den Heuvel](#) HR-professionals warm kan maken voor People analytics.

Dr. Sjoerd van den Heuvel is werkzaam als Hoofddocent Arbeid & Organisatie aan de Hogeschool Utrecht. Zijn onderzoek is gericht op de ontwikkeling, implementatie en acceptatie van People Analytics. Hij is een veelgevraagd spreker op het gebied van People analytics. Ik ben aanwezig bij een van deze presentaties en stel hem na afloop nog wat vragen.

DE KRACHT VAN BIG DATA

Van den Heuvel gelooft in 'de kracht van [big data](#)'. Hij illustreert dit met een voorbeeld van Walmart, dat het bier in haar supermarkten naast de luiers heeft gezet. Wat bleek namelijk? Op vrijdagmiddag worden (Amerikaanse) mannen om boodschappen gestuurd. Ze moeten onder andere luiers halen. Ze trakteren zichzelf dan op een biertje. Door bier naast luiers te plaatsen in de supermarkt wordt dit nog eens 'aangemoedigd'. De verkoop van bier steeg hierdoor significant.

STEL DE JUISTE VRAGEN

Data zijn overal. Van den Heuvel laat daartoe onderstaand filmpje zien over the Future of Work. Alles wat data produceert wordt gekoppeld aan internet. Alles is verbonden met elkaar. Data worden voortdurend uitgewisseld. En die kun je natuurlijk ook analyseren. Maar niet rücksichtslos, zo bepleit Van den Heuvel. "Zorg dat je eerst de juiste businessvraag stelt. Pas dan heeft het zin om te gaan analyseren."

PEOPLE ANALYTICS

Maar wat is People Analytics nu precies? Een Engelstalige definitie volgt: 'The systematic identification and quantification of the people drivers of business outcomes, with the purpose of making better decisions.' Het draait dus om het stellen van een goede businessvraag én – vervolgens – het op overtuigende wijze overbrengen van de resultaten van de analyse.

Van den Heuvel laat zijn gehoor even 'oefenen' op het stellen van de juiste vragen. Het stellen van de juiste vraag blijkt echter nog niet zo makkelijk. Vaak worden afgeleide vragen gesteld. Van den Heuvel: "25 procent van de tijd gaat zitten in het identificeren van de juiste businessvraag. Analytics is primair bedoeld voor het stellen van betere vragen."

Wat zijn bijvoorbeeld goede analytics vragen?

Wat zijn de belangrijkste voorspellers van ongewenst verloop?

Welke onderdelen in het recruitmentproces zijn de beste voorspellers van performance? Een groot bedrijf schrapte, na analyse, twee overbodige stappen uit het recruitmentproces en bespaarde daarmee – op jaarlijks 200.000 sollicitanten – een aanzienlijke hoeveelheid geld.

'PEOPLE ANALYTICS-SYSTEMEN ZONDER BIJSLUITER'

En dit is dan ook meteen de kritiek die Van den Heuvel heeft op de diverse leveranciers van analyticssystemen. "Ze verkopen deze systemen zonder bijsluiter. Terwijl het om het denkkader draait. De juiste vragen stellen en de resultaten vervolgens op overtuigende wijze, bijvoorbeeld via storytelling, overbrengen. Daar draait het om. De analyses zelf zijn slechts een deel van de keten." Maar, er is ook nog het normatieve aspect, zo vervolgt Van den Heuvel. "Data en analytics worden gebruikt om medewerkers uit te knipen. Werkgerelateerde stress is het

gevolg." Hoe zorg je ervoor dat analytics maatschappelijk nuttig is, is de retorische vraag van Van den Heuvel.

"Heb je als medewerker zelf het stuur in handen? Kun je zelf de richting van je carrière bepalen? Hoe kies je de juiste opleiding? Denk dus uit het belang van de medewerker!"

MISINTERPRETATIE PEOPLE ANALYTICS

En dan is er nog het gevaar dat data verkeerd geïnterpreteerd worden. "Zo volgde een schoonmaakbedrijf via gps de locatie van haar schoonmakers. Wat bleek? Ze brachten de meeste tijd door rondom de koffieautomaat. Schoonmakers brengen daar natuurlijk tijd door. Maar alleen om koffie te drinken? Het kan ook best de meest vieze plek van de organisatie zijn, waardoor schoonmakers er sowieso al veel tijd doorbrengen." Blijven nadenken, is dus de boodschap.

WAT IS DE ROL VAN HR MET BETREKKING TOT ANALYTICS?

Van den Heuvel: "Ik noem het dus People analytics. En daar zou HR bij uitstek mee bezig moeten zijn. Echter, ik zie dat met name de afdeling Finance dit oppakt of overneemt. HR ziet de meerwaarde wel, de appetijt naar meer analytics neemt ook toe, maar HR gaat er onvoldoende mee aan de slag. Maar Finance mag het ook oppakken hoor, als het maar People analytics is, en de mens centraal staat. In praktijk zie ik dat HR ook vaak de vaardigheden mist om goede analyses te doen. HR moet het organiseren in een interdisciplinair team. Dan gaat het prima."

DE WAARDE VAN EEN CURSUS PUNNIKEN

Van den Heuvel stoort zich aan de opkomst van disciplines als HR controlling. "Wat roept dat voor gevoel en associaties op? Zijn medewerkers hulpbronnen of mensen? Heb je de mens of de aandeelhouders als uitgangspunt? Het moet in eerste instantie om het welzijn van medewerkers draaien. Dan kun je discussies voeren als 'Is een cursus punniken voor deze medewerker een goed idee?' Misschien wel als het antwoord luidt dat een medewerker daar gelukkig van wordt. Want leidt dat niet ook tot betere prestaties in en voor de organisatie?"

MOET IEDEREEN OP STEL EN SPRONG AAN DE SLAG MET ANALYTICS?

"Voor kleine organisaties heeft het per definitie niet zoveel zin. Het wordt pas echt interessant vanaf een mannetje of 400, zo denkt Van den Heuvel" Maar veel belangrijker nog is de toegevoegde waarde voor de organisatie. "Als je nog niet toe bent aan voorspellende analyses, doe het dan vooral niet. Zorg er in eerste instantie vooral voor dat je de juiste vragen stelt en dat je dan de resultaten over kunt brengen op de organisatie. En zorg er ook voor dat je draagvlak hebt. Dat er iemand voor je op de zeepkist gaat staan. Als je die support niet hebt, dan komt er niets van terecht", zo besluit Van den Heuvel.

Een zeer pragmatische kijk dus op de inzet van analytics. En ja, zo beaamt Van den Heuvel, "dat past bij de

University of Applied Sciences waar ik werk.”

OVER DE AUTEUR

Marco Hendrikse is Head of Content bij GITP en PiCompany. Met zijn kennis van de HR branche verrijkt hij onze Insights met kennis- en trendartikelen, best practices en handige tips.

DEZE PAGINA DELEN MET ANDEREN



DELEN OP LINKEDIN



DELEN OP FACEBOOK



DELEN OP TWITTER

BLIJF OP DE HOOGTE VAN ALLE INSIGHTS