

People analytics in de praktijk

‘HR kan het niet alleen’

HR-professionals willen meer doen met data, maar zij missen daarvoor de kennis en vaardigheden. Dat blijkt uit onderzoek dat de Hogeschool Utrecht heeft uitgevoerd onder leden van AWWN. Hoe tilt u people analytics in uw organisatie naar een hoger plan?

TEKST

Dorine van Kesteren

BEELD

Studio Vonq



Sjoerd van den Heuvel

Hoe kan ik de klanttevredenheid verbeteren? Op welk punt leidt extra motivatie van de medewerkers niet meer tot extra productiviteit?

Geen intuïtie, geen god zegene de greep, geen ‘zo doen we het altijd’, maar *evidence based* besluitvorming in het HR-domein. Dat is geen overbodige luxe, aangezien de kosten van het menselijk kapitaal – recruitment, salaris, training, ziekteverzuim – 60 procent van de totale organisatiekosten bedragen. Best handig dus om op basis van data te beslissen hoe dit geld het best te besteden. Geïnspireerd door succesverhalen van organisaties die miljoenen euro’s aan besparingen realiseerden en *en passent* ook nog de productiviteit en bevoegdheid van de medewerkers verbeterden, willen veel HR-professionals people analytics verder brengen. Maar in de praktijk missen zij hiervoor de competenties. Onderzoekers van de Hogeschool Utrecht keken naar negen kennisfactoren en vaardigheden die relevant zijn voor people analytics. Denk bijvoorbeeld aan een onderzoekende houding, statistische kennis en betrokkenheid van het management. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat al deze competenties onvoldoende aanwezig zijn in hun organisatie.

Onderzoeksleider Sjoerd van den Heuvel, hoofddocent arbeid en organisatie aan de Hogeschool Utrecht, is niet verbaasd over deze kloof tussen willen en kunnen. ‘Ondanks dat people analytics al jaren als een van de belangrijkste

human capital-trends wordt gezien, worstelen organisaties om dit daadwerkelijk geïntegreerd te krijgen. In dit onderzoek zie je organisaties die in drie jaar geen stap verder zijn gekomen.’ Vindt men het dan wel écht belangrijk? ‘Terechte vraag, maar wat te kort door de bocht. HR kan wel iets willen met people analytics, maar zij wordt niet altijd gezien als de partij die dat ook kan. HR-professionals blinken meestal niet uit in cijfermatig gedrag, strategisch denken en aansluiting bij de businessdoelen. Dus dan hebben ze moeite om hun ideeën over de bühne te krijgen.’

Tekentafel

Van den Heuvel adviseert dan ook een andere aanpak om people analytics van de grond te krijgen. Leur als HR-manager niet met je plannen, maar denk samen met een divers samengestelde groep collega’s na over de vereiste inrichting van de organisatie. ‘Ook financiën, IT en marketing doen aan analytics. Bovendien beschikken grotere organisaties vaak al over analisten, econometristen en statistici, dus waarom niet samenwerken? Ga samen terug naar de tekentafel, probeer people analytics in te bedden in de strategische doelen van de organisatie, en die strategie vervolgens te vertalen in de organisatiestructuur. Deze fundamen-

tele stappen, vanuit het brede organisatieperspectief, zijn essentieel. HR kan het niet alleen.’

Het einddoel is bedrijfsbrede analytics, aldus Van den Heuvel. ‘Soms vraagt een businessprobleem immers niet om een HR-oplossing, maar om een oplossing op het gebied van machines, logistiek of proces. Verbinding tussen de domeinen is dus noodzakelijk. Ook om de impact van HR-investeringen op de organisatie als geheel te kunnen bepalen. In hoeverre dragen die investeringen bijvoorbeeld bij aan de omzet en klanttevredenheid?’ Wat nu als de vereiste cijfermatige en statistische kennis ontbreekt in de organisatie? ‘Dan bepaal je welke elementen van people analytics je in huis wilt verrichten, en welke je wilt uitbesteden. Zo ken ik bedrijven die de identificatie van businessproblemen – de stap vóór de data-analyse – en de advisering en beïnvloeding van de besluitvorming – de stap daarna – zelf doen. Een externe partij bouwt dan het *datalake* – de plaats waar alle data samenkomen – en analyseert de gegevens.’ Voor kleinere organisaties is uitbesteden volgens Van den Heuvel vaak verstandiger dan alles in eigen hand houden. ‘Anders moeten zij op zoek naar schapen met vijf poten: medewerkers die én statistisch inzicht én strategisch denkvermogen én overtuigingskracht hebben.’



Kim Schumacher is adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWWN

People analytics en duurzame inzetbaarheid

Welke interventies helpen nu werkelijk om medewerkers langer, vitaler en opgewekter aan de slag te houden? Onderzoeksgegevens maken het duidelijk. Kim Schumacher, adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWWN, over people analytics in relatie tot duurzame inzetbaarheid: 'HR-data, bijvoorbeeld over leeftijd, ziekteverzuim, functioneren en opleidingsniveau, maken het mogelijk om gericht in te grijpen. Als je er bijvoorbeeld achter komt dat oudere productiemedewerkers vaak uitvallen met klachten aan hun gewrichten en bewegingsapparaat, is het vaak wijzer om te investeren in een andere inrichting van de werkzaamheden dan in generieke ontsiaatregelen.' Bij people analytics gaat het altijd om *groepen* medewerkers: het doel is om verbanden te vinden op groepsniveau. Het versturen van gevalideerde vragenlijsten naar medewerkers is een geëigende methode om data te verzamelen. Schumacher onderstreept hierbij het belang van transparantie. 'Wees van meet af aan duidelijk tegenover de medewerkers: welke data ga je ophalen en met welk doel? Hoe waarborg je hun privacy? Geef hun het vertrouwen dat je zorgvuldig met de informatie omgaat. Dat is de enige manier om te zorgen dat je voldoende én eerlijke antwoorden krijgt.'

Denkkader

Eén ding is zeker: scholing is hard nodig. Van den Heuvel: 'People analytics is een denkkader, een manier van denken die helpt bij het ontleden van de vele *human capital*-factoren die van invloed zijn op de organisatie-uitkomsten. Op deelgebieden kan je prima een cursus volgen, maar een denkkader leer je niet in een middagje. Het gaat om statistische vaardigheden, om de identificatie van businessproblemen, strategie, wetgeving, privacy, *storytelling* – hoe breng ik mijn boodschap zo dat deze aanslaat bij de directie? Uiteindelijk is het de bedoeling een cultuur te ontwikkelen waarin analytisch denken en feitengedreven besluitvorming kunnen gedijen.' Zijn pleidooi voor bedrijfsbrede analytics indachtig, zal het niet verbazen dat Van den Heuvel vindt dat ieder organisatieonderdeel zich op dit gebied moet ontwikkelen. 'People analytics is relevant voor álle professionals. De IT'er die een nieuw systeem implementeert, moet nadien monitoren hoe de interactie tussen mens en computer verloopt.

Leidinggevendenden moeten snappen aan welke knoppen zij kunnen draaien om medewerkers te motiveren.' Het vakgebied people analytics is, kortom, niet voorbehouden aan HR. Toch adviseert Van den Heuvel HR wel degelijk om zich te ontwikkelen op dit terrein. 'HR draagt niet bij aan het primaire proces en ook het meedenken over de businessstrategie blijft in de praktijk beperkt. De toegevoegde waarde lag lange tijd in de uitvoerende taken, maar die worden steeds meer geautomatiseerd en gerobotiseerd. Daarbij komt dat er een markt van specialistische zzp'ers is ontstaan, die je per casus kunt inhuren voor bijvoorbeeld coachingsgesprekken. Het is dus verstandig om naar nieuwe toegevoegde waarde van HR te zoeken – en die kan heel goed liggen in people analytics.'

Volwassen

People analytics is dus weliswaar een kwestie van samenwerking binnen de organisatie, maar HR kan volgens Van den Heuvel wel de kar trekken. 'Zeker

als HR serieus wordt genomen binnen de organisatie en goed is geïnvolueerd in het primaire proces.' Resteert de vraag: hoe nu te beginnen? Het antwoord is voor iedere organisatie anders, benadrukt hij. 'Werk je in een grote organisatie waar al datagedreven wordt gewerkt en HR als volwassen, betrouwbare partij wordt beschouwd? Of in een klein bedrijfje met een paar man op HR? En, heel belangrijk: wat is de ambitie? Sommige organisaties vinden het prima als geaggregeerde data het eindpunt zijn. Bijvoorbeeld stuurgetallen over het aantal medewerkers dat ziek is of met pensioen gaat. Andere daarentegen willen een stap verdergaan en die data ook verbinden met de organisatie. Hoe kan ik de klanttevredenheid verbeteren? Op welk punt leidt extra motivatie van de medewerkers niet meer tot extra productiviteit? Maar, nogmaals, in alle gevallen geldt: verankering in strategie en organisatiestructuur zijn noodzakelijk om van people analytics een duurzaam succes te maken.' ●