

People Analytics: aan de slag

Wat zijn de belangrijkste problemen rondom People Analytics?

Een kwalitatief onderzoek

People Analytics: aan de slag

Data wordt steeds belangrijker. In 2019 wordt bijna alles wat we doen gemeten, geregistreerd, geanalyseerd en voorspeld. Ook organisaties doen dit al geruime tijd: afdelingen als Sales en IT zijn niet weg te denken zonder dat ze data gebruiken. Voor HR is dit niet het geval, maar het onderwerp People Analytics wint de laatste jaren zeker aan populariteit onder academici. Toch ondervinden organisaties problemen bij het realiseren van meetbare resultaten die waarde toevoegen ¹Hoe komt het dat organisaties nog steeds moeite hebben om het domein van People Analytics in te richten?

In 2012 publiceerde Josh Bersin het Talent Analytics Maturity model². Dit model beschrijft in hoeverre organisaties 'volwassen' zijn in de manier waarop zij People Analytics activiteiten organiseren. Het is opvallend dat in 2012, 60% van de organisaties slechts voldeed aan het eerste niveau van reactieve, operationale rapportage. Slecht een kleine minderheid (15%) van de organisaties houden zich bezig met het derde niveau van strategische en/of het vierde niveau van voorspellende analytische activiteiten. Hoe werkt dit model in 2019?



Bron: Bersin & Associates².

Op basis van survey data en interviews is er een lichte verschuiving naar het tweede niveau van proactieve, geavanceerde rapportage. Organisaties worden steeds beter in het signaleren van HR-vraagstukken en het stellen van relevante vragen. Organisaties ondervinden echter nog steeds problemen om verder te komen dan het eerste en tweede niveau van rapportage en ze hebben nog steeds problemen om consequent strategische en voorspellende analyses uit te voeren. Jaren geleden schreef John Boudreau over de moeilijkheden die HR-afdelingen ondervinden bij het doorbreken van deze 'muur' en sindsdien is de muur van Boudreau³ een bekend fenomeen in de wereld van People Analytics. Waar komt deze 'muur' vandaan en wat kunnen organisaties doen om hiermee samenhangende problemen aan te pakken?

In 2012, voldeed **60%** van de organisaties aan het eerste niveau van reactieve, operationele rapportage. In 2019 is er een lichte verschuiving naar het (2e) niveau van proactieve, geavanceerde rapportage. Toch is de Wall of Boudreau net zo relevant als in 2012.

Laten we eerst eens kijken naar de verschillende benaderingen die organisaties implementeren met betrekking tot People Analytics. Er zit nogal wat variatie in de manier waarop organisaties dit organiseren en uitvoeren. Op basis van interviews met HR-managers, People Analytics-consultants en andere belanghebbenden, laten hun organisaties drie manieren zien om People Analytics te organiseren:

1 Geen People Analytics gerelateerde functies

Organisaties die geen People Analytics-gerelateerde functie opzetten, leggen analytische taken neer bij managers, HR-adviseurs of HR-domeinspecialisten. Een HR-manager van een multinational wees erop dat hij vindt dat data-analyse onderdeel moet zijn van de functieomschrijving van de algemene HR-functie.

2 Een or twee gespecialiseerde People Analytics functies

Andere organisaties die zijn geïnterviewd, zien People Analytics als een domein dat gespecialiseerde kennis vereist, dus hebben zij minstens een of twee gespecialiseerde functies. Dit betekent dat deze functie verantwoordelijk is voor het signaleren, analyseren en beantwoorden van relevante data-gerelateerde onderzoeksvragen over mensgerelateerde zaken. Dit vereist een effectieve samenwerking tussen (HR) business (partners) en IT en Business Intelligence.

3 Een gespecialiseerd People Analytics team

Tenslotte zijn er organisaties die alle benodigde kennis centraliseren in een Center of Expertise. Bij het opzetten van een People Analytics team kun je denken aan rapportage specialisten, consultants, datawetenschappers, data engineers, etc. Alle functies binnen het team hebben hun eigen domein en verantwoordelijkheid. De consultant is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het proactief (of reactief) organiseren van een relevant mensgerelateerd onderzoek, het verkrijgen van zichtbaarheid en het actiegericht maken van resultaten.

Wat zijn de problemen waar organisaties tegenaan lopen als het om People Analytics gaat?

Organisaties in dit onderzoek zijn het unaniem eens over twee knelpunten rondom het organiseren van people Analytics. **Ten eerste is er een algemene kloof in analytische vaardigheden in de gemiddelde HR-functie binnen organisaties.** HR-professionals lijken zich niet bezig te houden met statistische en analytische zaken en lijken weinig interesse te hebben om dit te ontwikkelen. Het niet deelnemen aan discussies over datasets, numerieke weergaven van HR-beleid of het gebruik van geavanceerde HR-informatiesystemen is een ernstige beperking van effectieve, op feiten gebaseerde besluitvorming die mogelijk gemaakt kan worden door People Analytics. Bovendien, wanneer HR-professionals niet in staat zijn om deel te nemen aan deze analytische discussies, gaat HR-specifieke domeinkennis verloren en kunnen slechts beperkte resultaten en acties die voortkomen uit gegevens worden afgeleid uit People Analytics. Daarom hebben People Analytics en HR-professionals elkaar nodig.

Ten tweede beschrijven organisaties ook unaniem problemen die met data te maken hebben: data is verspreid over de organisatie of zelfs afwezig, data is frauduleus, definities verschillen van afdeling tot afdeling of HR-informatiesystemen werken niet zo goed als ze zouden moeten zijn. Deze twee zaken zullen voornamelijk interfereren met activiteiten, onderzoek en hun resultaten die zouden kunnen voortkomen uit het domein van People Analytics, en interventies zouden zich op deze twee onderwerpen moeten concentreren.

Wat belangrijk is aan deze manieren van organiseren, is dat het lijkt alsof hoe specialistischer de functie People Analytics is, hoe beter de resultaten worden.

HR-professionals lijken zich niet bezig te houden met statistische en analytische zaken en lijken daar over het algemeen weinig interesse in te hebben.

Wat kunnen organisaties doen om deze problemen aan te pakken?

Ten eerste is het belangrijk om de complexiteit te erkennen die gepaard gaat met het succesvol implementeren van People Analytics. Vanuit een pragmatisch oogpunt is het daarom aan te raden om een speciale functie in People Analytics te introduceren, zoals een consultant. Deze adviseur kan de opdracht krijgen om antwoorden en acties te stellen op moeilijke vragen waar 'onderbuikgevoel' of ervaring geen antwoord op lijkt te hebben. De People Analytics-consultant kan zich richten op de volgende taken (afhankelijk van uw specifieke bedrijf en context):

- 1 Relevante business vragen signaleren en het uitvoeren van onderzoek om zo impact te realiseren
- 2 Toezicht houden op initiatieven die problemen met betrekking tot gegevens of gegevensregistratie verbeteren
- 3 Het managen van de ontwikkeling van een datagedreven mindset binnen de HR-afdeling
- 4 Vergroten van de zichtbaarheid van, en ondersteuning voor, de verantwoordelijkheid van People Analytics

Op deze manier kan de People Analytics-verantwoordelijkheid draagvlak krijgen in de hele organisatie en de functie geleidelijk uitbreiden en specialiseren (bijv. Rapportagespecialisten, datawetenschappers, consultants, etc.). Zo kunnen organisaties recht doen aan de complexiteit die People Analytics met zich meebrengt en op termijn effectievere organisaties creëren.

Onze aanpak

De aanpak van Quintop is iteratief, interactief en pragmatisch. We werken nauw samen met onze klanten en hoewel HR onze natuurlijke habitat is, zullen we ervoor zorgen dat er in elke fase van het project crossfunctionele samenwerking plaatsvindt. Medewerkers staan centraal bij alles wat we doen en technologie wordt gezien als een enabler, niet als een doel op zich. Zoals met elk project dat we uitvoeren, zijn we erg gepassioneerd om samen resultaten te behalen. We helpen je graag bij je reis naar een groeiende People Analytics organisatie.

Ten eerste is het belangrijk om de **complexiteit** te erkennen die ontstaat bij het organiseren van People Analytics.

Contact details

Quintop Management
Consultants
Groenewoudsedijk 70b
3528 BK Utrecht

info@quintop.nl

030 - 670 46 05



¹Bersin, J. (2012, November 24). Big Data in Human Resource - Making it happen. Retrieved May 1,2019, from https://www.slideshare.net/jbersin/bigdata-in-human-resources-making-it-happen/36-Talent_Analytics_Maturity_Model_Level

³Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. New Jersey, Verenigde Staten: Pearson Education.

²Levenson, A. (2017). Using workforce analytics to improve strategy execution. Human Resource Management, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>