



Datagedreven besluitvorming in HR

HR-analytics

Inhoudsopgave

Inleiding	» 2
1. Data wordt onmisbare factor in besluitvorming HR-beleid	» 4
1.1 Recrutement	» 6
1.2 De HR-cyclus	» 8
2. HR-analytics: relevante aanvulling op je HR-team, geen vervanging	» 10
3. Focus verschuift van <i>descriptive</i> naar <i>predictive analytics</i>	» 13
3.1 De toegevoegde waarde van People Analytics	» 15
3.2 People analytics: een routekaart	» 16
4. Moet je algoritmes begrijpen om ze te kunnen gebruiken?	» 17
5. Case Blue Carpet: de HR-praktijk	» 18
6. Bevindingen	» 22

Inleiding

Als bedrijven dure kapitaalgoederen aankopen, maken ze ingewikkelde berekeningen om deze te onderhouden. Hoe snel verdienen ze de investering terug, wat zijn de kapitaalkosten en afschrijving? Het vreemde is dat deze rationele, op feiten gebaseerde analyse ontbreekt bij de belangrijkste investeringsbeslissingen die bedrijven maken: mensen aannemen, hun ontwikkeling stimuleren en ze eventueel weer laten gaan.

Stel, je confronteert het senior management van een bedrijf met de vraag hoe ze beslissingen hebben genomen bij de aanstelling van belangrijke medewerkers. Dan wordt er vaak een hoop duidelijk: intuïtief, zonder gevalideerde data. Er valt dus veel te winnen met de introductie van HR-analytics, ofwel data-gedreven besluitvorming in HR.

Figuur 1: Waarom voegt HR-analytics waarde toe?



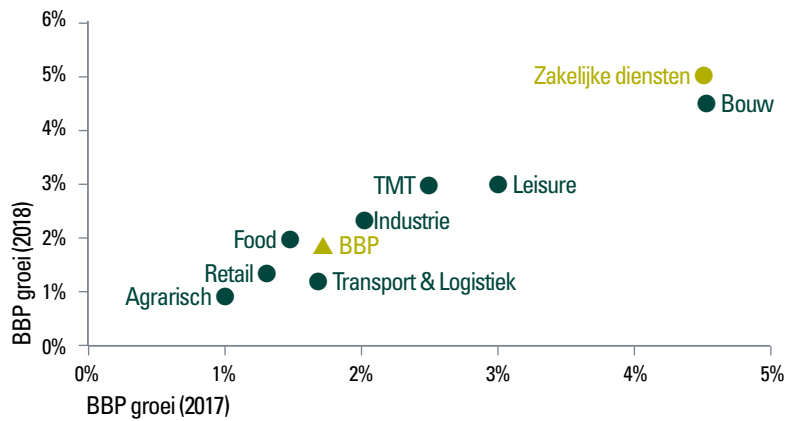
Bron: CedarCrestone

Dirk Jonker, oprichter van people analytics-platform Crunchr (onderdeel van Focus Orange), merkt op dat HR zich met name focust op het individu binnen organisaties. De relatie tussen werkgever en werknemer is van groot belang. Daarnaast is er een sterke focus op de HR-processen. Niet iedereen voelt zich comfortabel bij modellen om op hoger abstractieniveau naar menselijk kapitaal te kijken. Wat zijn de onderliggende trends en bewegingen? Dat heeft niets met techniek te maken, maar met cruciale inzichten. Met de juiste tools maak je deze inzichten laagdrempelig, toegankelijk en begrijpelijk. Zo kan HR weer een speler worden aan de bestuurstafels. Met een grotere focus op output, zoals productiviteit, krijgt je boodschap meer gewicht.

Snellere laptop maakt werknemers niet productiever

Figuur 2 maakt duidelijk waarom we efficiënter met ons menselijk kapitaal om moeten gaan. De toegevoegde waarde van meer mens-gebaseerde sectoren is hoger dan van sectoren die vooral kapitaalsintensief produceren, zoals de industrie. Met name in de zakelijke dienstverlening zie je dit sterk terug. De stijging van arbeidsproductiviteit in Nederland valt mogelijk verder te verbeteren door je af te vragen hoe professionals het beste samenwerken. Dat is waarschijnlijk nuttiger dan ze een snellere laptop te geven.

Figuur 2: Groei per sector, in relatie tot groei van het BBP

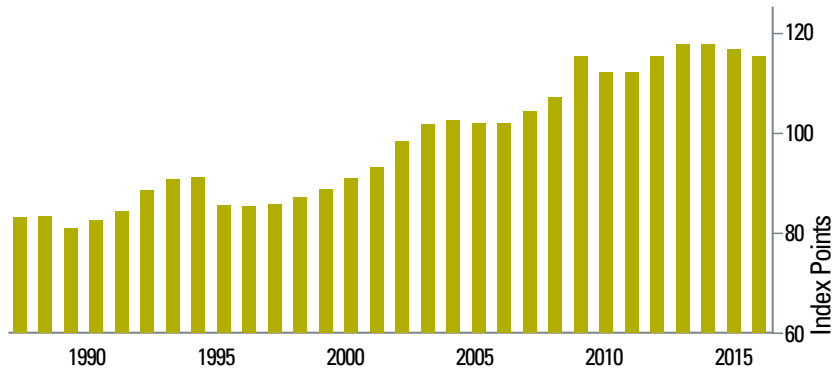


Bron: Economisch Bureau ABN AMRO



1. Data wordt onmisbare factor in besluitvorming HR-beleid

In het bedrijfsleven is de juiste bemensing cruciaal. Mensen maken het verschil en *employer branding* wordt belangrijker dan *corporate branding*. We zien dit vooral in de sectoren Zakelijke Dienstverlening, Retail en Technologie, Media en Telecom. Maar niet alleen daar. Ook in bijvoorbeeld Industrie en Transport neemt het opleidingsniveau toe, wordt de productie kapitaalsintensiever en verdwijnen routinematige taken. Gevolg: de arbeidskosten nemen sterk toe in relatie tot de totale kosten (zie figuur 3).

Figuur 3: Ontwikkeling van Nederlandse arbeidskosten

Bron: Europese Centrale Bank

Tegen deze achtergrond zien we nog drie belangrijke ontwikkelingen:

1. Inkoop en HR worden steeds meer geïntegreerd.
2. Inhuurprocessen voor vaste en flexibele medewerkers vergroeien steeds sterker.
3. De contractvorm wordt minder relevant.

De vraag is: hoe kan HR bijdragen aan een optimale organisatie van vaste en flexibele krachten, en tegelijkertijd het in-, door- en uitstroombroces goed ondersteunen (zie figuur 4)?

Figuur 4: De verschillende fases van HR

Fase	Instroom van medewerkers	Doorstroom van medewerkers	Uitstroom van medewerkers
Onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> • Planning • Werving • Selectie • Aanstelling en bepaling arbeidsvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> • Introductie • Beloning • Beoordeling en begeleiding • Opleiding en training 	<ul style="list-style-type: none"> • (Vervroegd) pensioen • Aflopen tijdelijk contract • Beëindiging uitzendovereenkomst • Outplacement • Ontslag

Bron: Business School Netherlands

Om deze vraag te beantwoorden, is goede data een absolute vereiste. We onderscheiden grofweg twee aandachtsgebieden:

1. Recruitement (vast en flex): alle activiteiten tot en met een getekend arbeidscontract.
2. De HR-cyclus (instroom – doorstroom – uitstroom), beginnend bij onboarding.

1.1 Recruitment

Speld in hooiberg sneller gevonden

Binnen recruitment vinden belangrijke (ICT-gerelateerde) ontwikkelingen plaats. Zoekmachines die op zogeheten semantic search zijn gebaseerd, zijn sterk in opkomst. Ze maken het makkelijker om het web af te speuren naar schaarse profielen. Enige probleem: een succesvolle match tussen werkzoekende en werkgever wordt steeds meer bepaald door ‘zachte’ factoren, terwijl semantic search juist nuttig is als je naar ‘hard specs’ zoekt – bijvoorbeeld opleiding, diploma’s of universiteit.

Toekomstige kerntaak recruitment: talent losweken

Toch wordt de echte toegevoegde waarde van recruiters het vermogen om talent uit hun huidige baan los te weken. De recruiter moet daarbij in staat zijn de waarden, normen en cultuur van zijn organisatie op een geloofwaardige wijze ‘uit te dragen’. Heb je het online gedrag van gewenste werknemers geanalyseerd, dan kun je de match met je eigen bedrijfscultuur voorspellen.

Rob van Dijk, HR-analyticsexpert bij Bright & Company | HR Strategy

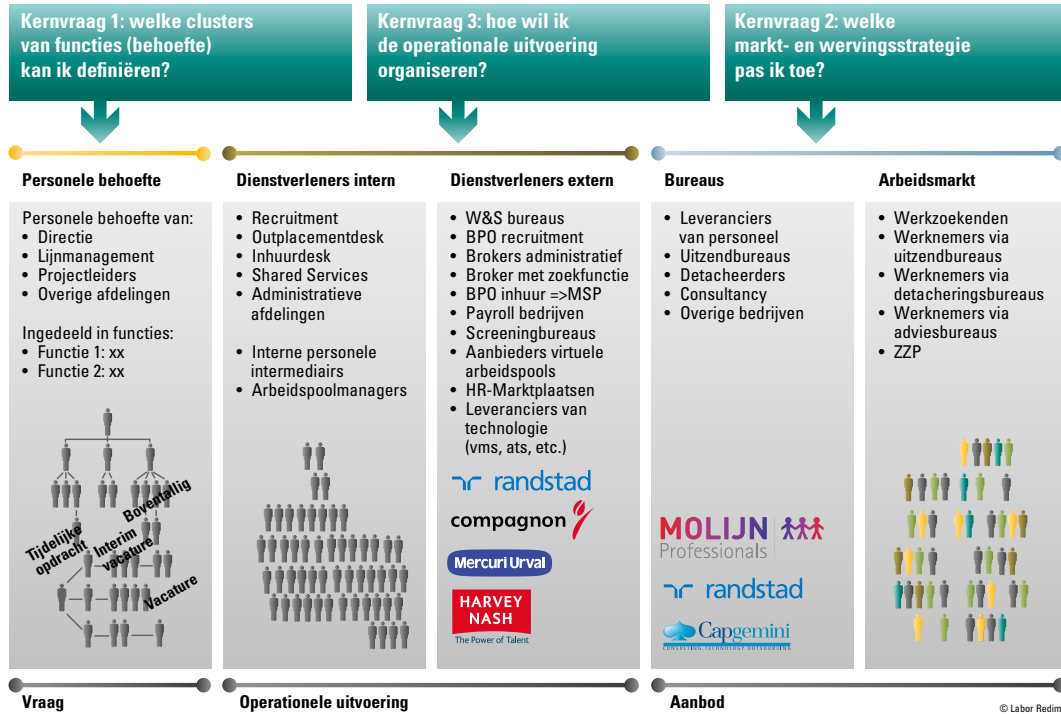
Gerichter, effectiever en goedkoper werven met HR-analytics

‘De recruitment-analyses waar wij bij betrokken zijn, gaan vaak over een hogere *quality of hire*. Je kunt bijvoorbeeld het profiel van kandidaten koppelen aan de prestaties die ze hebben geleverd nadat ze een tijd in dienst zijn geweest. Je probeert dus een verband te leggen met zaken als persoonlijkheid, achtergrond, opleidingen en het wervingskanaal. Zo kun je gericht selecteren op succesfactoren.

Een andere variant is optimalisatie van het recruitmentproces. Daarbij koppel je alle stappen tussen *search* en contract aan het profiel en de feitelijke prestaties van de medewerker. Zo ontdek je welke van die stappen weinig of juist veel zeggen over het uiteindelijk succes.

Dankzij dit soort analyses kunnen organisaties gericht en effectiever talent werven, en vaak nog tegen lagere kosten. Een *bad hire* kost je namelijk een slordige ton per jaar aan onder meer salariskosten, onboarding en training. En dan hebben we het niet eens over mogelijke imagoschade als iemand veel klantcontact heeft. De businesscase voor HR-analytics in recruitment is snel gemaakt.’

Figuur 5: Belangrijke vragen om te stellen bij het aantrekken van personeel (vast én flex)



Bron: Labor Redimo

Figuur 6: Belangrijke KPI's voor recruitment

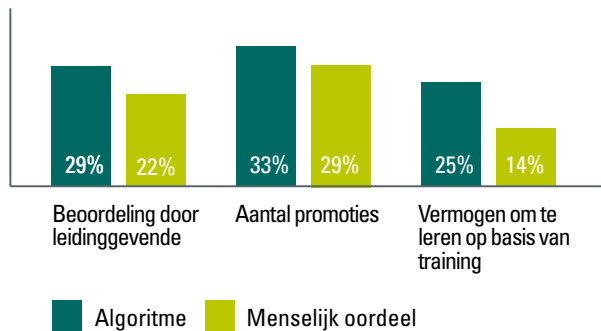
Kosten	Tijd	Carriere ontwikkeling	Efficiency criteria	Kwaliteit
<ul style="list-style-type: none"> Kosten per aangenomen medewerker Kosten van de gebruikte (media) bronnen per aangenomen medewerker Kosten van het recruiters-bureau per medewerker Doorverwijsbonus per medewerker Bijzondere kosten per aangenomen medewerker Interviewkosten Aanstellingsbonus gerelateerde kosten 	<ul style="list-style-type: none"> Reactietijd Gemiddelde reactietijd per aangenomen medewerker Tijd tot vacature ingevuld is Tijd tot invulling vacature is begonnen Doorverwijsfactor 	<ul style="list-style-type: none"> Aantal reacties op geplaatste vacature Aantal aannames op basis van geplaatste vacature Aantal ingevulde interne vacatures Aantal promoties binnen een vastgesteld carrièrepad Aantal transfers binnen een vastgesteld carrièrepad 	<ul style="list-style-type: none"> Gemiddelde duur interview % aangenomen kandidaten % goede matches op vacature (hit-ratio) 	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit kandidaat Effectiviteit recruiter

Bron: nFactorial Analytical Sciences

Figuur 7: Winnen algoritmes het van menselijk instinct?

Binnen werving en selectie doen algoritmes het beter dan intuïtie

Percentage bovengemiddelde werknemers die aangenomen zijn op basis van algoritmische systemen versus menselijk oordeel. De cijfers geven de relatieve mate van verbetering weer.



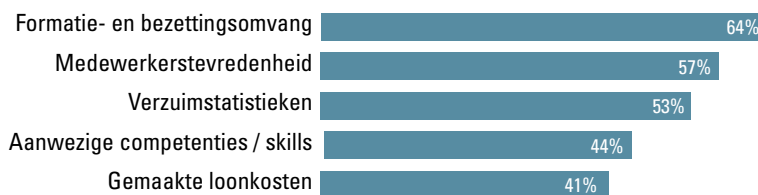
Bron: 'In hiring algorithms beat instinct', by Nathan R. Kuncel, David M. Krieger and Deniz S. Ones

1.2 De HR-cyclus

Welke analytics-vragen zijn interessant voor de HR-cyclus (in-, door- en uitstroom)? In hoofdlijnen komen de thema's in figuur 8 het meest voor. Daarnaast heeft ABN AMRO een aantal vragen opgesteld, zowel voor het hele HR-proces als specifiek voor instroom, doorstroom en uitstroom. Deze vragen zijn met behulp van HR-analytics te beantwoorden, waardoor ze een essentiële bijdrage leveren aan het HR-beleid.

Figuur 8: Meest relevante data voor HR-analytics

Welke data heeft u als directielid nodig om de organisatie te kunnen besturen?



Bron: Raet

Meest relevante vragen voor HR analytics

- Wat zijn de totale personele kosten per functie en kostenplaats? – vast, tijdelijk en extern
- Hoeveel fte is de afgelopen jaren per jaar ingezet per kostenplaats? – vast, tijdelijk en extern
- Welke leveranciers leveren extern personeel, voor welke functies?
- Welke interne afdelingen zetten welke typen functies in? – wie zijn de grootverbruikers?
- Wat is de doorlooptijd* om een functie in te vullen? – vast, tijdelijk en extern

*indicator van de wervingsinspanning

Instroom

- ▶ Hoeveel medewerkers verliezen we binnen hun proeftijd?
 - op basis van onze beslissing;
 - op basis van hun zelfgekozen vertrek.
- ▶ Wat zijn de bevindingen van de intake-analyse (aannee en sollicitatieproces)? En is er een feedback-loop met recruitment?
 - Waarom komen medewerkers bij ons werken?
 - Zijn de verwachtingen en ambities van medewerkers goed in kaart gebracht?
 - Zijn persoonlijke ambities geanalyseerd in relatie tot de kpi's en doelstellingen van het bedrijf?

Doorstroom

- ▶ Is de begeleiding van de werknemer geregeld (ook met het oog op het carrièrepad)?
- ▶ Is het ontwikkelingspotentieel op basis van *learning agility* afgerond?

Uitstroom

- ▶ Hoe hoog is het percentage *leavers*, en wat zijn de vertrekredenen?
- ▶ In welke mate speelt het vinden van een andere baan een rol?
- ▶ Is er een exit-interview afgenomen?
- ▶ Zijn de bevindingen uit dit interview teruggekoppeld naar management?

Rob van Dijk, HR-analyticsexpert bij Bright & Company | HR Strategy

Maatwerk op basis van clusteranalyse

'Mobiliteit is een hot topic bij veel van onze klanten. We beginnen een HR-analyticsproject met een sessie waarin we de ambitie bepalen. Wat zijn de businessvraagstukken, en in welke bijbehorende HR-kwesties kan HR-analytics inzichten opleveren? Een belangrijk vraagstuk dat we hierbij vaak terugzien, is: 'Hoe krijgen we de uitstroom van toptalent omlaag?'

Het antwoord op zo'n vraag verloopt vaak in meerdere stappen. De eerste kan een *clusteranalyse* zijn. Op basis van medewerkersgegevens – leeftijd, dienstjaren, achtergrond etc. – breng je in kaart welke groepen een vergrote kans hebben om de organisatie te verlaten. Deze kennis biedt mogelijkheden om voor deze groepen interventies op maat te bedenken.'



2. HR-analytics: relevante aanvulling op je HR-team, geen vervanging

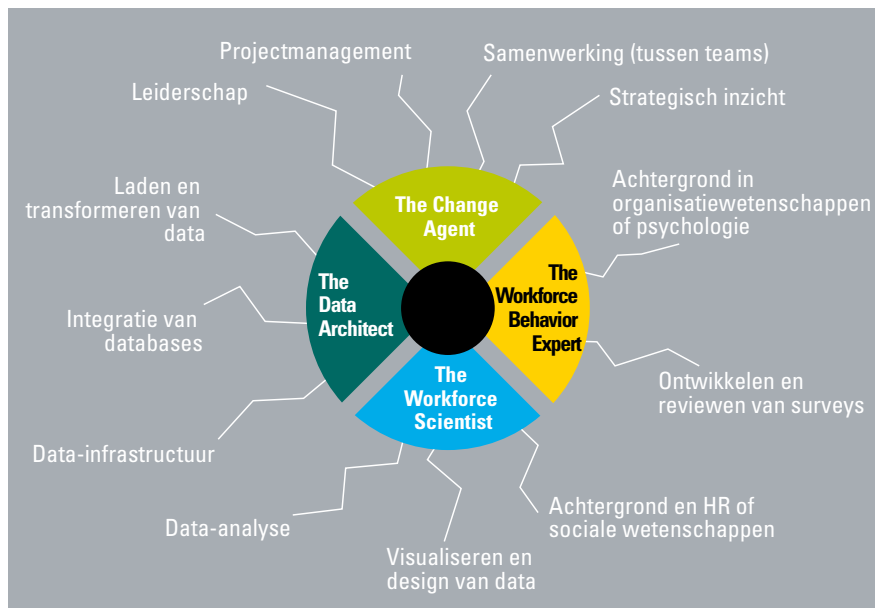
HR-analytics is teamwork

Om HR-uitdagingen in een organisatie aan te pakken, is meer dan alleen HR-analytics nodig. Mensen zijn veel complexer dan machines. Het is een illusie om te denken dat je met alleen een algoritme de beste kandidaat voor een (nieuwe) baan vindt. Wel zijn er al belangrijke vorderingen gemaakt, met deze inzichten als resultaat:

- ▶ Intelligentie is een minder belangrijke voorspeller voor succes in een baan dan het vermogen om initiatief te nemen¹.
- ▶ 0,1 procent verbetering van je employee engagement levert tot meer dan 100.000 dollar extra bedrijfsresultaat op².

1 Google, 2013

2 Best Buy, 2013

Figuur 9: Het belang van diverse profielen in een HR-analytics team

Bron: Cornerstone

Een goed geïnstrueerd HR-team dat om kan gaan met HR-analytics, vormt de basis voor een data-gedreven organisatie. Er wordt steeds meer agile (zelfsturend) gewerkt. HR is vaak een van de eerste afdelingen die deze werkwijze toepast, doorgaans in teamverband. In zo'n HR-analyticsteam zitten - doorgaans - een:

- ▶ HR-strateeg;
- ▶ HR-expert;
- ▶ businessexpert;
- ▶ data scientist.

Je hoeft niet per se al deze rollen in je team te hebben om HR-analytics succesvol te maken. Met gebruiksvriendelijke tools is het voor alle HR-professionals mogelijk om data te analyseren. Het is bij de samenstelling van je team wel belangrijk dat het team effectief data kan interpreteren en verbanden kan leggen. Een aparte afdeling HR-analytics kan in grote organisaties om drie redenen een belangrijke pilot zijn voor de introductie van agile werken:

1. De hoeveelheid data is bij lange na niet zo groot als bij een transactionele (backoffice-)omgeving.
2. Door een relatief klein team maak je makkelijker de draai naar agile werken.
3. Door in een team te gaan werken dat specialisten uit verschillende afdelingen aantrekt, verrijk je de HR-afdeling met specialisten op het gebied van data-analyse.

De businessexpert in het team kan – in overleg met de business zelf – pijnpunten identificeren. Deze kunnen zowel te maken hebben met gebrekkige HR-rapportages als met onvoldoende grip op de toekomst.

Rob van Dijk, HR-analyticsexpert bij Bright & Company | HR Strategy**Betere invulling van de HR-rol als businesspartner**

'Onlangs hebben we samen met het Top Employers Institute onderzoek gedaan naar HR-reporting en -analytics onder ruim tweehonderd organisaties wereldwijd. Dit legde een belangrijke voorwaarde voor succes van HR-analytics bloot, namelijk de vaardigheid van HR-businesspartners en -managers om:

- belangrijke businessvraagstukken te vertalen naar datagedreven HR-onderzoek;
- analytische uitkomsten te vertalen naar HR-interventies met businessimpact.

We geven regelmatig trainingen aan deze doelgroep op het gebied van HR-analytics. We leren ze niet zozeer om zelf zware analyses uit te voeren, maar helpen ze bouwen aan een analytische mindset en adviesvaardigheden. Hiermee kun je de business aan de hand van data-onderbouwing beter adviseren.

Kortom: een mooi instrument om je rol van businesspartner goed te vervullen.'

Belangrijkste belemmeringen voor effectief gebruik van HR-analytics

- **Bedrijfstop heeft geen visie op data.**
- Een goede data-infrastructuur ontbreekt.
- **Cultuur: willen managers het gebruiken bij hun beslissingen?**
- **Informatie is macht: waarom zou je dit voor iedereen inzichtelijk willen maken?**
- **Gebrek aan statistische basiskennis (in veel organisaties).**

Belangrijkste voordelen van het effectief gebruik van HR-analytics:

- **Alle data is verzameld op een plek.**
- **Tijdsbesparing.**
- **HR kan bijdragen aan belangrijke bedrijfsdoelstellingen behalen.**



3. Focus verschuift van *descriptive* naar *predictive analytics*

Data-analytics beperkt zich op dit moment vooral tot *reporting*. Een volgende stap is de analyse van bestaande HR-data, met betere HR-gerelateerde beleidsbeslissingen als doel. De échte uitdaging zit 'm in de zogeheten *predictive analytics*. Ofwel: hoe kunnen we door middel van HR-analytics de toekomst voorspellen?

Rob van Dijk, HR-analyticsexpert bij Bright & Company | HR Strategy

Conflicterende routes

'We zien veel klanten twee wegen bewandelen. Aan de ene kant willen ze hun basis goed op orde hebben. Logisch, want het is van belang om alle medewerkersgegevens in kaart te hebben en rapportages en dashboards te standaardiseren voor regelmatig gebruik op operationeel niveau. Aan de andere kant willen ze graag beginnen met predictive analytics. Met complexere data-analyses kunnen ze namelijk ook op strategisch niveau waarde toevoegen. Resultaat: een worsteling. Orde scheppen kost veel tijd en energie, waardoor de start met HR-analytics hapert.'

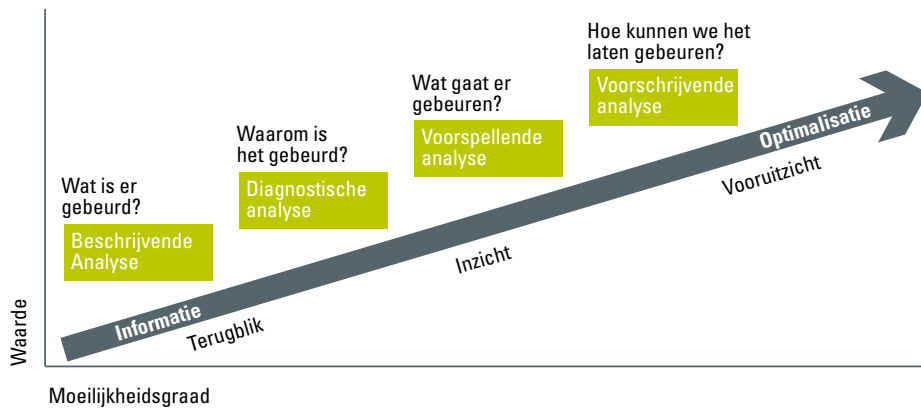
Dubbele focus met HRA-quickstart

'Wij helpen zulke organisaties regelmatig met een HRA-quickstart. Hierbij formuleren we vanuit de organisatiestrategie een gezamenlijke ambitie als het gaat om HR-analytics. Pragmatische keuzes voor de korte termijn combineren we met de keuze voor groei op lange termijn richting HRA-volwassenheid.'

Overtuigende pilot case

'Dat resulteert in een haalbare HR-analytics-pilotcase, gericht op een specifiek onderwerp. Dit vergroot de kans op belangrijke inzichten en zorgt voor een roadmap om de langetermijnambitie te realiseren. We merken dat je op deze manier effectief van start gaat, ook doordat je de organisatie op korte termijn overtuigt van de toegevoegde waarde van data-analyse binnen HR.'

Figuur 10: Verschillende vormen van analytics om besluitvorming te optimaliseren



Bron: Gartner Business Intelligence & Analytics Summit 2013

3.1 De toegevoegde waarde van people analytics

In deze publicatie hebben we het tot nu toe over HR-analytics gehad. Deze term wordt vaak gezien als uitwisselbaar met 'people analytics', 'workforce analytics' of 'talent analytics'. Steeds meer organisaties geven tegenwoordig de voorkeur aan de eerste variant, 'people analytics': deze term impliceert dat de gegenereerde inzichten relevant zijn voor de gehele business, en niet alleen voor de HR-afdeling³. Waar we ons in voorgaande hoofdstukken richtten op HR-analytics, omdat het met name ging over de gevolgen voor het HR-proces, spreken we hier over de bredere variant people analytics.

In een gesprek met Dirk Jonker, oprichter van people analytics-platform Crunchr (onderdeel van Focus Orange), werd nogmaals duidelijk wat de toegevoegde waarde van people analytics is. Met de juiste analyse van data kun je beter en efficiënter omgaan met je werkkapitaal. In veel organisaties is de personele component zestig tot zeventig procent van de totale kosten. Wat een bedrijf jaarlijks uitgeeft, gaat dus grotendeels naar mensen, salarissen, bonussen, auto van de zaak, pensioenen en dergelijke. Door de werknemersvoorkeuren in balans te brengen met de kosten voor de werkgever, kun je heel veel impact maken.

Als je verschillende medewerkerssegmenten goed in kaart kunt brengen, en de bewegingen en patronen daarvan beter herkent, kun je deze vertalen naar business-impact. Zo kun je grote problemen voorkomen en adresseren. Dat is belangrijk om flexibiliteit en wendbaarheid in de organisatie te kunnen waarborgen. Als je flexibiliteit voor elkaar krijgt als organisatie, kun je menselijk kapitaal opeens zien als onderdeel van een business. De HR-directeur heeft dan directe invloed op het duurzame verdienmodel van de organisatie.

Bij zulke grote veranderingen heb je een heel andere cultuur nodig, en mensen met hele andere competenties en talenten. Maar een cultuur veranderen kost veel tijd en energie. En voordat je nieuw talent aan boord hebt gebracht, mensen hebt getraind of afscheid van ze hebt genomen, ben je alweer een hele tijd verder. De verandersnelheid wordt bepaald door hoe snel je menselijk kapitaal kunt veranderen.

Een ander voorbeeld van de toegevoegde waarde van people analytics zijn fusies en overnames. Bij bedrijfsovernames is het van belang om zicht te hebben op de bedrijfscultuur en de competenties van medewerkers. People analytics kan daar direct aan bijdragen: door hier slim gebruik van te maken, kun je competenties steeds beter in kaart brengen. Daarnaast kun je synergiën beter uitputten als bedrijven - en functies - samengevoegd worden.

3 Bron: <https://www.analyticsinhr.com/blog/difference-between-people-analytics-and-hr-analytics/>

3.2 People analytics: een routekaart

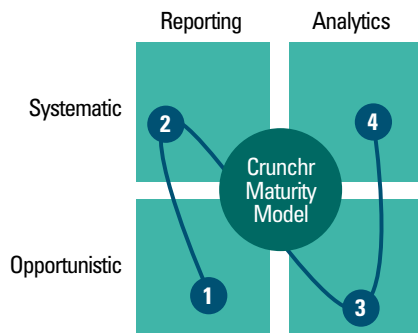
Uit een recent onderzoek van het Human Capital Institute en Crunchr onder 700 talent leaders, blijkt dat 85% zich bezighoudt met opportunistische reporting of zich bevindt in de transitie van opportunistische reporting naar systematische reporting.

Dit komt overeen met eerder gepubliceerd onderzoek van Bersin by Deloitte, waaruit blijkt dat het overgrote deel van organisaties nog worstelt met basis rapportages.

Crunchr biedt organisaties een routekaart naar volwaardige people analytics. De route begint bij het handmatig rapporteren van HR-data in bijvoorbeeld Excel, het opportunistische reporting zoals organisaties dat traditioneel doen. De implementatie van core HR-systemen heeft veel grotere en meer professionele organisaties inmiddels op weg geholpen naar systematische reporting, dat samenhang en structuur geeft aan het feitelijk inzicht. Op basis van dat inzicht kunnen kwantitatieve analisten vragen beantwoorden als 'Hoe effectief is ons aannamebeleid?' of 'Hebben we een goed beloningsbeleid?'.

Dit is de eerste stap waarbij de business nieuwsgierig wordt en waarbij organisaties zich in een natuurlijke flow richting opportunistische analytics begeven. De inzichten liggen in deze fase binnen handbereik. De route zet zich voort naar systematische analytics. Geen antwoord op vragen die opkomen, maar een gestructureerde analyse van people data, gericht op continue verbetering van de besluitvorming en vernieuwing van de systemen. People analytics is dan niet meer weg te denken uit de organisatie.

Figuur 11: Het Crunchr Maturity Model



Bron: Crunchr



4. Moet je algoritmes begrijpen om ze te kunnen gebruiken?

Bij de voorspellende tak van HR-analytics neemt de complexiteit van het algoritme sterk toe, waardoor een black box dreigt te ontstaan. Ons brein begrijpt steeds slechter hoe de analyse van HR-data plaatsvindt, en hoe patronen tot stand komen. Zijn we daarmee terug bij af? Het begon toch allemaal met de vraag hoe we beter kunnen begrijpen wat er met menselijk kapitaal gebeurt? Accepteren we het idee dat we ontwikkelingen laten voorspellen door een algoritme dat we zelf niet meer snappen?

Volgens spelers die HR-analytics tools aanbieden, is het echter niet nodig dat elke HR-professional begrijpt hoe de analyse van HR-data precies tot stand is gekomen en welke algoritmes daaraan vooraf gaan. Je laat het systeem ingewikkelde patronen ontdekken, die niet menselijk interpreteerbaar hoeven te zijn. Dat is juist het mooie aan werken met people analytics: met een gebruiksvriendelijk systeem is het voor iedereen te begrijpen en gebruiken.

Tijdelijke weerstand

De waarde van de voorspellende data die worden gegenereerd door HR-analytics, kunnen zwaarder gaan wegen dan het verlangen om alle algoritmes te begrijpen. Weerstand hiertegen is begrijpelijk, maar zal van tijdelijke aard zijn. Net zoals het de Franse fabrieksarbeiders verging, die bang waren hun baan te verliezen door de komst van de stoommachine. Uit protest staken ze hun klomp (*sabot*) in het radarwerk. We hebben er ons woord saboteur aan te danken...



5. Blue Carpet: de HR-praktijk

De klanten van HR-softwareleverancier Blue Carpet zijn zonder uitzondering organisaties die snappen dat een optimale match tussen een functie (rol) en het individu rendeert. Maar dan moeten ze wel over rijke data beschikken; op z'n minst over het profiel van medewerkers en kandidaten. Wat zijn bijvoorbeeld hun competenties, skills en drijfveren?

Individuele gegevens ontbreken vaak
‘Wij zien dat organisaties vaak slecht in staat zijn om soft skill-data over hun medewerkers te verzamelen. De hardere criteria hebben ze vaak nog wel geregistreerd. Maar dan heb je het over de basics: leeftijd, opleidingsniveau en functiegroep. Zaken als competenties en ontwikkelpotentieel zijn vrijwel nooit op individueel niveau in kaart gebracht.’

Jerry Ruitenberg, Sales Manager

Met de softwareoplossingen HR Manager, Profile Manager en Pool Manager helpt Blue Carpet klanten om juist op dit ontbrekende stuk data te creëren en analyseren. Hiermee krijgen zij maximaal grip op hun talenten: medewerkers én kandidaten. Door middel van Blue Carpet-software worden rijke data geregistreerd, op basis van drie belangrijke uitgangspunten.

1. De vergeten databron: het individu

Veel HR-systemen zijn registratietools die data over het individu registreren. Blue Carpet draait dit mechanisme om: het individu registreert en regisseert. Wanneer je iemand de controle geeft en zijn data zelf laat bewerken, zal hij deze nauwkeuriger bijhouden. Bovendien voegt hij uit zichzelf méér data toe dan wanneer een manager en/of HR hier de regie over voert.

Geef medewerkers de regie

‘Daar komt wel een beetje “omdenken” bij kijken. In veel HR-processen ligt de regie bij de organisatie, niet bij het individu. De huidige generatie werkt veel meer vanuit “zingeving”, en de komende al helemaal. Die mensen zijn dus persoonlijk gebaat bij een kritisch oordeel over de match met hun baan. Het is goed om te kijken of je dit proces om kunt draaien. Je laat een medewerker zélf een oordeel vellen over zijn performance, en een kandidaat zélf aangeven met welke functies hij het beste matcht.’

Margo van den Berg, Business Advisor

Een voorbeeld uit de praktijk

De situatie

Een zorginstelling met circa 5.000 medewerkers heeft een flexpool van zo'n 400 krachten. Deze krijgen maximaal drie keer een nulurencontract aangeboden. Hierna volgt eventueel een vaste aanstelling, afhankelijk van de vraag of er vacatures openstaan. Planners hebben veelvuldig contact met de doelgroep, en een HR-consultant spreekt de flexkrachten regelmatig.

De verandering

De flexmedewerkers krijgen een ontwikkeldashboard. Hiermee kunnen ze op elke afdeling waar ze werken zelf om feedback vragen. Ook kunnen ze ontwikkeldoelen stellen naar aanleiding van hun functioneren.

Het resultaat

In de afgelopen zes maanden vroegen flexkrachten gemiddeld ruim 3,5 keer om feedback. Dit geeft HR-consultants al een redelijk rijk beeld over hun functioneren. Maar kijk je nog wat dieper naar de data, dan wordt ook duidelijk hoe kritisch verschillende afdelingen iemands functioneren beoordelen. Er ontstaat dus een beeld van het werkklimaat op die afdelingen, en dat is een nuttig neveneffect. De zorginstelling gebruikt deze data nu tactisch, namelijk door te bepalen hoeveel flexkrachten zij nodig heeft, en wie zij uiteindelijk via een vast dienstverband aan zich wil binden.

2. Verrijkt inzicht: een gevalideerd competentiemodel

De tooling van Blue Carpet faciliteert de registratie van meerdere soorten soft skills, bijvoorbeeld:

- het inzicht van een recruiter;
- het oordeel van een manager;
- 360° performance-feedback;
- de uitslag van een zelftest.

Door zulke HR-analytics inzichtelijk te maken voor het individu, ontstaat gretigheid om meer data te verzamelen. Vergelijk het met de 'verslavende' werking van tracking-apps als Fitbit en Sleep Cycle.



Zorg dat je het hele plaatje ziet
 'Wij hebben een competentieframework ontwikkeld waarmee je deze soft skill-feedback naar één model vertaalt. Zo krijg je een gestructureerde dataset: opeens kun je de mening van een recruiter vergelijken met het oordeel van de manager en iemands zelfinzicht. Die medewerker ziet trouwens zelf ook makkelijk het verband tussen de verschillende perspectieven. Bovendien geven we bij competenties aan of deze makkelijk of moeilijk te ontwikkelen zijn, en welke interventies kunnen helpen.'

Wietse Zeedijk, Product Development

De hele keten doormeten: van W&S tot performance

'Voor een intermediaire partij hebben we een portaal ontworpen waarin het gehele HR-proces voor een specifieke doelgroep is ingericht: van W&S tot performance reviews. Door op verschillende momenten verschillende interventies te vertalen naar één competentieframework, konden we vrij simpel in kaart brengen welke competenties een indicator waren voor excellente performance.'

Miente Bakker, Head of Projects

Deze interventies zijn naar het framework vertaald:

- **culture fit als preselectie-assessment;**
- **STAR-vragenlijst door de recruiter;**
- **referentie bij geschiktheid;**
- **zelftest bij start opdracht;**
- **feedback van trainer tijdens inwerken;**
- **performance reviews door leidinggevende (meermaals);**
- **peer review door een collega.**

Geef je medewerkers of kandidaten inzicht in al deze data, dan heeft dit een bijkomend positief effect. In een steeds vroeger stadium kunnen ze zelf hun geschiktheid bepalen, en dus hun eigen conclusies trekken.

3. Eigenaarschap bij medewerkers/kandidaten

Het lijkt tegenstrijdig, maar om een rijke dataset met behulp van een medewerker of kandidaat te verkrijgen, is het van essentieel belang dat zij ook eigenaar van deze data zijn. Alleen dan zullen ze het systeem en/of de interventie gaan vertrouwen, en dus naar waarheid invullen én vaak gebruiken.

Vertrouwen creëert vertrouwen

‘Om dit principe kracht bij te zetten, hebben we een onafhankelijk platform: Profile Manager. Hierop kan een medewerker of kandidaat zijn data beheren, onafhankelijk van de toepassing van onze klanten. Hij bepaalt zelf wie hij toestemming geeft om welke specifieke data in te zien, en kan deze ook weer intrekken. Bovendien houdt hij toegang tot zijn gegevens, óók nadat zijn relatie met onze opdrachtgever is beëindigd. Door iemand zo’n veilige omgeving te bieden, ontstaat vanzelf het vertrouwen waarin mensen makkelijk waardevolle informatie gaan delen.’

Steve Sichtman, CEO

ABN AMRO bank en HR analytics

ABN AMRO Bank heeft inmiddels jarenlange ervaring met het inzetten van HR advanced analytics. De bank werkt hierbij samen met iNostix by Deloitte (<http://www.inostix.com/blog/en/>). Terecht kan gesteld worden dat de bank gezien kan worden als één van de koplopers met betrekking tot de inzet van HR analytics. Onder leiding van Patrick Coolen is een team geformeerd dat zich bezighoudt met diverse business en workforce vraagstukken. Naast analytisch onderzoek houdt het team zich ook bezig met strategische personeelsplanning en survey management. Het uiteindelijke doel is HR te helpen en in staat te stellen meer fact-based te werk te gaan. Patrick en zijn team worden veelgevraagd als spreker in binnen- en buitenland op seminars waarbij HR analytics centraal staat.

6. Bevindingen

In dit rapport hebben we in vogelvlucht gekeken naar de mogelijkheden van HR-analytics binnen de bestaande HR-werkzaamheden. Door trends als digitalisering en robotisering worden veel diensten gestandaardiseerd binnen organisaties. Juist de mens kan het verschil maken en het onderscheidende vermogen vormen. De HR-discipline werkt alleen nog sterk op basis van intuïtieve besluiten. Daardoor kan zij dankbaar gebruikmaken van de toegevoegde waarde van een meer analytische benadering.

We hebben gezien dat er een evolutie is in het gebruik van HR-analytics: de eerste logische stap is om deze techniek te gebruiken voor een verrijking van HR-rapportageactiviteiten. De volgende, meer complexe stap is om HR-analytics te gebruiken voor meer grip op de toekomst. Vooral deze laatste stap vergt veel van een organisatie en haar processen en systemen. Maar het rendement is wel het grootst: elke organisatie wil wel weten welke kenmerken van sollicitanten het beste voorspellen welke kandidaat succesvol is in een baan en carrière. Daarnaast kunnen organisaties door gebruik van voorspellende HR-analytics een betere zogeheten 'Strategic Workforce Planning' maken. Zo krijgen ze inzicht in de toekomstige instroom, doorstroom en uitstroom van hun personeelsbestand.

Ten slotte eindigen we waar we begonnen zijn: HR-analytics is onder meer tot bloei gekomen vanuit de wens meer te willen begrijpen. De steeds complexere algoritmes die gebruikt worden bij de voorspellende HR-analyticsactiviteiten vragen om vertrouwen in de technologie: ze zijn te complex om te kunnen interpreteren. Voor nu lijkt deze stap voor veel organisaties nog te gewaagd. Degenen die dit risico wel durven te nemen, kunnen beschikken over een goudmijn aan informatie.

Focus Orange (Crunchr), Bright & Company en Blue Carpet hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan dit rapport, met hun visies op en praktische voorbeelden van het gebruik van HR-analytics.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO

Met dank aan:

Bright & Company
Blue Carpet
Crunchr & Focus Orange

Auteurs:

Sector banker Zakelijke Dienstverlening
Han Mesters, 06 - 30291231 of
han.mesters@nl.abnamro.com

Frederieke van Oppen
frederieke.van.oppen@nl.abnamro.com

Redactie:

Tekstwerf

Fotoverantwoording:

Shutterstock

Distributie

Website: www.abnamro.nl/sectoren

Commercieel contact

Sector banker Zakelijke Dienstverlening
Han Mesters, 06 - 30291231 of
han.mesters@nl.abnamro.com

insights.abnamro.nl

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO en de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij, noch functionarissen van de bank of van de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

© ABN AMRO, februari 2017

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 15 februari 2017.