



JUNI 2020

EEN IMPACTVOLLE WERKWIJZE DANKZIJ HR ANALYTICS

Afstudeerscriptie

Naam student:

Wouter van Groeningen

Studentnummer:

1097544

Telefoonnummer:

06 50 60 25 72

Stage organisatie:

VIE People

Stagebegeleider:

Susanne Boot

Stagedocent:

Ed van der Meulen

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
Aanleiding.....	4
Resultaat.....	4
Leeswijzer.....	4
2. Managementsamenvatting.....	6
Aanbevelingen en actieplan.....	6
Intern onderzoek.....	6
Theoretisch onderzoek.....	7
Praktijkonderzoek.....	7
Conclusie en discussie.....	8
3. Situatieschets.....	9
Organisatie.....	9
Historie.....	10
Interne en externe ontwikkelingen en organisatie.....	11
Problematiek.....	12
De kleur van VIE People.....	12
Huidige situatie.....	13
4. Probleemanalyse.....	15
Probleemformulering.....	15
Noodzaak.....	15
Doelstelling.....	16
Hoofdvraag.....	16
Deelvragen.....	16
Afbakening en doelgroep.....	17
5. Methodologie.....	18
Werkwijze.....	18
Stakeholders.....	18
6. Theoretisch kader.....	20
Wat is de toegevoegde (strategische) waarde van HR Analytics voor een HR-afdeling?.....	20
Wat is de beste toepassing van HR Analytics voor een HR-afdeling?.....	21
Wat zijn de uitdagingen en struikelpunten bij het toepassen van HR Analytics voor een HR-afdeling.....	22
Welke stappen moet een HR-afdeling nemen om zo effectief mogelijk met HR Analytics aan de slag te gaan?.....	24
Waarom is het van belang om HR Analytics real time inzichtelijk te hebben?.....	26
7. Resultaten.....	27
Resultaten enquête.....	27
Wat doen de klanten van VIE People op dit moment op het gebied van HR Analytics?.....	29
Welke behoefte heeft de klant van VIE People op het gebied van HR Analytics?.....	30
8. Conclusie.....	32
Deelvragen.....	32
Hoofdvraag.....	35
9. Discussie.....	36

10.	Aanbevelingen.....	37
	Algemeen.....	37
	Vernieuwde werkwijze.....	38
	Faciliteer aanleren mogelijkheden en competenties.....	39
	Vasthouden huidige werkwijze.....	39
	HR Analytics product ontwikkelen.....	40
11.	Actieplan.....	41
	Vernieuwde werkwijze.....	41
	Faciliteer aanleren mogelijkheden en competenties.....	42
	Vasthouden huidige werkwijze.....	42
	HR Analytics product ontwikkelen.....	43
12.	Literatuur.....	44
	Bijlage I - vragenlijst enquête.....	47
	Bijlage II - uitkomsten enquête.....	51

1. Inleiding

Aanleiding

Andrew Lang (1937) schreef: “I shall try not to use statistics as a drunken man uses lamp-posts, for support rather than for illumination.”. Het is duidelijk dat ook destijds het gebruiken van data een uitdaging was en dat het niet altijd makkelijk is om data op de juiste manier in te zetten. Met de ontwikkelingen rondom data binnen het HR-vakgebied is het voor een HR-professional relevanter dan ooit om te leren hoe je data gebruikt. VIE People wil als innovatieve koploper haar klanten hierin richting geven. Niet alleen met als doel om daarmee meer klanten binnen te halen, maar ook vooral om het werk dat VIE People doet beter te maken. VIE People gelooft in een combinatie van HR-technologie en wetenschap, waarmee een juiste en impactvolle manier van werken met HR Analytics een grote behoefte is.

Resultaat

Om te komen tot een gedegen adviesrapport zal binnen het onderzoek worden gekeken naar de theorie achter HR Analytics. Het onderwerp is nog relatief nieuw, waardoor het aantal wetenschappelijke artikelen beperkt is. Een breed theoretisch onderzoek kan de basis vormen voor de uitbreiding van kennis binnen VIE People. Met die kennis kunnen de eerste stappen gezet worden voor VIE People richting een expertrol op het gebied van HR Analytics. Vervolgens is een belangrijke stap om tot resultaten te komen het in kaart brengen van de stappen die VIE People nog moet zetten om tot een optimaal en impactvol gebruik van HR Analytics te komen. De hoofdvraag die in het onderzoek beantwoord zal worden luidt dan ook:

“Welke kansen in het oplossen van strategische uitdagingen op HR blijven liggen door het gemis van HR Analytics en welke stappen moet VIE People zetten om het oplossen van deze strategische HR-uitdagingen met gebruik van real-time HR Analytics te ondersteunen bij haar (potentiele) klanten?”

Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd als een breed opgezet adviesrapport. Het onderzoek dat uitgevoerd wordt, leidt uiteindelijk tot concrete aanbevelingen voor VIE People. Het onderzoek naar de kansen en wensen op het gebied van HR Analytics en het uiteindelijke advies richting VIE People start met het in kaart brengen van de organisatie. Hierin wordt gekeken naar de manier waarop VIE People is ontstaan en wordt gekeken naar het type organisatie en de veranderbereidheid. Deze informatie vormt de basis voor de uiteindelijke adviezen. In de probleemanalyse wordt weergegeven waar de huidige uitdagingen voor VIE People en haar klanten liggen en door middel van welke deelvragen de hoofdvraag uiteindelijk beantwoord kan worden. Twee van de deelvragen worden in de organisatieomschrijving beantwoord.

De methodologie is de overgang naar het onderzoek, waarin duidelijk wordt gemaakt welke stappen worden gezet om tot een onderbouwd advies te komen. Hierna volgen het theoretisch kader en de resultaten waarmee alle informatie wordt uiteengezet die de wetenschappelijke en praktijkgerichte basis vormen voor de adviezen. In de conclusie wordt de hoofdvraag beantwoord, waarna de discussie ruimte biedt voor het benoemen van kansen die niet gepakt zijn of zaken in het onderzoek die de



betrouwbaarheid hebben beïnvloed. Het onderzoek sluit af met aanbevelingen en een conceptueel actieplan. Het actieplan biedt ruimte om zelf taken en een planning in te vullen, waarmee VIE People voldoende informatie moet hebben om zich te ontwikkelen tot expert op het gebied van impactvol gebruik van HR Analytics.

2. Managementsamenvatting

Aanbevelingen en actieplan

Om tot impactvol gebruik van HR Analytics te komen en de werkwijze van VIE People te verbeteren worden in het onderzoek een viertal aanbevelingen gedaan. In deze managementsamenvatting zijn de aanbevelingen het startpunt, waarna weergegeven wordt hoe tot de aanbevelingen gekomen is.

1. Introduceer VIE People breed een vernieuwde werkwijze bij het aanpakken van strategische en tactische vraagstukken bij klanten. In deze vernieuwde werkwijze wordt meer de focus gelegd op het achterhalen van de kern van het vraagstuk. Hierbij verschuift in het monitoren van de voortgang van een interventie de aandacht van grote algemene cijfers naar herleidbare kleinere getallen. Deze getallen zijn herleidbaar naar de actie die VIE People doet, maar ook herleidbaar naar de gewenste impact in de organisatie. In de uitrol van de vernieuwde werkwijze zal een bepaalde mate van opleiding plaats moeten vinden.
2. Faciliteer de mogelijkheid om binnen VIE People extra kennis of vaardigheden aan te leren als blijkt dat die niet voldoende ontwikkelen, maar wel nodig zijn om de vernieuwde werkwijze op de juiste manier uit te kunnen voeren.
3. Blijf gebruik maken van de huidige werkwijze met data en de publicatie hiervan, maar ontwikkel dit door om steeds meer impactvolle cijfers intern en extern inzichtelijk te maken.
4. Ontwikkel een product om HR Analytics bij klanten te introduceren en de klanten te leren hoe zij zelf met HR Analytics kunnen werken en hoe ze dit kunnen organiseren binnen de eigen organisatie.

In het actieplan is aan de hand van ROCKS en het RASCI-model een plan opgezet om de aanbevelingen uit te voeren. Het actieplan is zo opgezet dat deze snel over te nemen, in te vullen en uit te voeren is. De planning en verantwoordelijkheden kunnen door VIE People zelf ingevuld worden nadat keuzes over de uitvoering gemaakt zijn.

Intern onderzoek

Om tot de aanbevelingen te komen is in het interne onderzoek de algehele werkwijze binnen VIE People in kaart gebracht. Op dit moment zijn de grootste bedreigingen voor VIE People concurrentie, de risico's van een economische crisis en het gebrek aan kennis over het werken met HR Analytics. De grootste uitdaging in het overkomen van de bedreigingen is het kunnen meten van de impact van interventies en advies bij klanten. In het onderzoek wordt gewerkt aan het stuk rondom HR Analytics, waarmee de concurrentiepositie wordt versterkt door de impact meer inzichtelijk te maken. Geconcludeerd wordt dat VIE People een veranderingsgezinde organisatie is, die leert van elkaar en door te delen en te doen. VIE People is op dit moment al ver in het publiceren van HR-data die voor de markt interessant is. De data geeft echter onvoldoende betrouwbaar weer welke impact VIE People maakt bij haar klanten en bewijst niet dat het HR-beleid van VIE People een positieve impact heeft op mens en organisatie. De cijfers die gemeten worden zijn niet direct te herleiden naar de acties van VIE People en van de acties wordt niet direct gemeten wat de impact ervan is. Een andere belangrijke conclusie is dat de kennis over HR Analytics intern voldoende basis biedt om met HR Analytics een stap te zetten naar een volgend niveau, maar dat de kennis is op dit moment te gecentraliseerd aanwezig is.

Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek toont aan dat de in de wereld gebruikelijke werkwijze met HR Analytics geen werkwijze is waarbij de impact van HR-beleid op mens en organisatie wordt aangetoond. De huidige werkwijze is te veel gefocust op HR-afdelingen zelf en het aantonen dat een HR-afdeling bestaansrecht heeft binnen een organisatie. Het probleem hierin is dat de data te complex is en niet direct herleidbaar is naar HR, waardoor de werkwijze veel discussie oplevert en niet zorgt voor betrouwbare bewijzen. Ook wordt geconcludeerd dat de huidige HRIS-systemen voornamelijk gericht zijn op algemene cijfers die gaan over grote vraagstukken. Deze cijfers zeggen niets over directe impact op mens en organisatie en dragen dus niet direct bij aan betere medewerkers of een beter bedrijf.

HR Analytics kan echter wel nuttig ingezet worden, ook voor organisaties die niet het geld hebben om complexe analyses uit te laten voeren. Door te focussen op de kern van een vraagstuk en door daar de juiste data bij te verzamelen volgens een betrouwbare werkwijze kan de impact van HR-beleid op mens en organisatie gemeten worden. Dit geeft een overzichtelijke en betrouwbare werkwijze die leidt tot betere medewerkers en een beter bedrijf. Het wordt niet duidelijk in de theorie of deze werkwijze voor elk soort vraagstuk toepasbaar is, echter lijkt het logischerwijs uit de theorie te volgen dat de werkwijze zich leent voor strategische en tactische vraagstukken. Voor operationele vraagstukken is de werkwijze minder geschikt, omdat deze vaak een procesmatige of puur instrumentele oplossing vereisen.

De theorie geeft aan dat de huidige HR-afdeling niet in staat is om competenties te ontwikkelen die wenselijk zijn voor de huidige manier van werken met HR Analytics. De vernieuwde manier van werken is echter een manier waarbij de theorie het vertrouwen heeft dat HR in staat is om zich te ontwikkelen tot expert op het gebied van een volwassen werkwijze met HR Analytics en een samenwerking met andere (Analytics) afdelingen.

Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek geeft een betrouwbaar beeld van de situatie bij de (potentiële) klanten van VIE People. Duidelijk wordt dat de klanten zich op dit moment grotendeels gedragen zoals in de theorie wordt verwacht. Er is onvoldoende kennis over een impactvolle werkwijze met HR Analytics aanwezig in de organisaties. Ook wordt duidelijk dat er grote verschillen zijn tussen klanten in de mate waarin ze data inzetten binnen het bedrijf. Er wordt nog relatief weinig data verzameld en het is niet altijd duidelijk met welk doel de data wordt verzameld. In het oplossen van vraagstukken bij de respondenten wordt data gezien als een doel om naartoe te werken, maar in de werkwijze komt naar voren dat dit niet op een complete en betrouwbare manier gedaan wordt. Door juist hier te gaan focussen op de aanbevelingen kunnen grote stappen gezet worden.



Conclusie en discussie

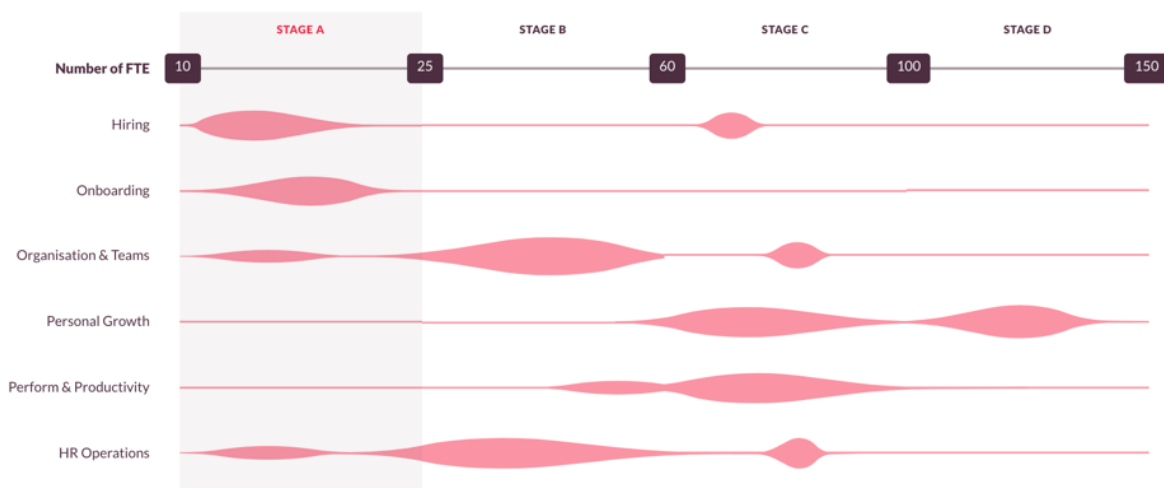
Er is geen onderscheid te maken tussen verschillende strategische HR-uitdagingen, wel valt te concluderen dat de huidige de impact op mens en organisatie niet meet. Er blijven in de breedte kansen liggen voor een begrijpelijke en overzichtelijke werkwijze met data. Het is voor VIE People mogelijk om op strategische en tactische vraagstukken meer impact zichtbaar te maken bij de klant.

Over de betrouwbaarheid van het gedane onderzoek wordt geconcludeerd dat het onderzoek een betrouwbaar beeld geeft van de werkelijkheid. Wel heeft de huidige COVID-19 situatie een licht negatieve invloed op de betrouwbaarheid. Het verdiepende gesprek met de respondenten is vanwege onvoldoende animo komen te vervallen, waardoor enkele aannames worden gedaan. De aannames worden gedaan op basis van theorie, waardoor deze over het algemeen betrouwbaar zijn. Ook zou het kunnen dat een klein deel van de respondenten niet volledig voldoet aan het profiel van de klanten van VIE People. Het is mogelijk dat een aantal respondenten te groot zijn om binnen de klantgroep van VIE People te vallen, omdat de reacties niet te herleiden zijn en de enquête ook zonder controle via sociale media is verspreid. Dit kan kleine invloed hebben op hoe specifiek de aanbevelingen relevant zijn voor de klantgroep van VIE People.

3. Situatieschets

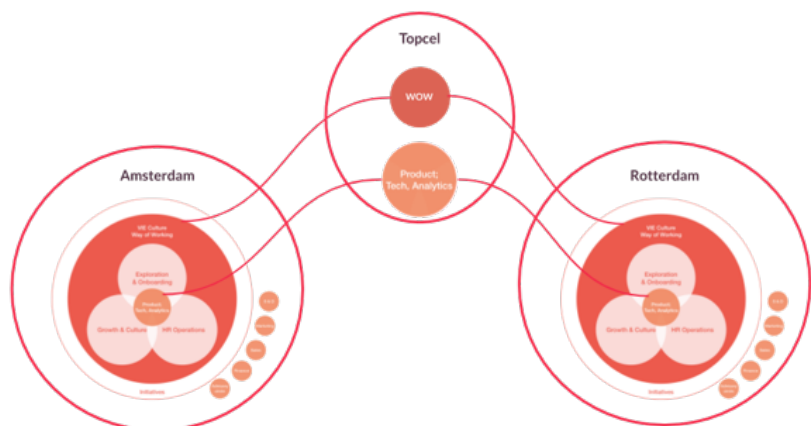
Organisatie

VIE People is een HR-adviesbureau, opgericht door Wendy van Ierschoot, dat zich op de markt profileert als expert voor zogeheten scaling-up bedrijven die met HR-vraagstukken zitten. De bedrijven waar VIE People voor werkt zijn bedrijven, met tussen de 10 en 150 fte aan medewerkers, die met meer dan 20% per jaar groeien en een duidelijke groeiambitie hebben. Juist dat groeien is voor VIE People van belang, omdat de groei vaak als gevolg heeft dat er onvoldoende aandacht is voor HR en dat HR onvoldoende snel ontwikkelt. Op die plek stapt VIE People in, door met “adaptive” HR-advies de organisaties verder te helpen en voor te bereiden op de volgende fase in de groei. Adaptive HR is een term die VIE People gebruikt om aan te geven dat elke fase van groei een specifieke focus binnen HR nodig is. Hiervoor heeft VIE People het fasen model ontwikkeld dat zichtbaar is in figuur 1, op basis van opgedane ervaring bij ongeveer 200 bedrijven die VIE People heeft geholpen met groeien. De verschillende fases zijn afhankelijk van het aantal FTE binnen de groeiende organisatie (VIE People, 2020).

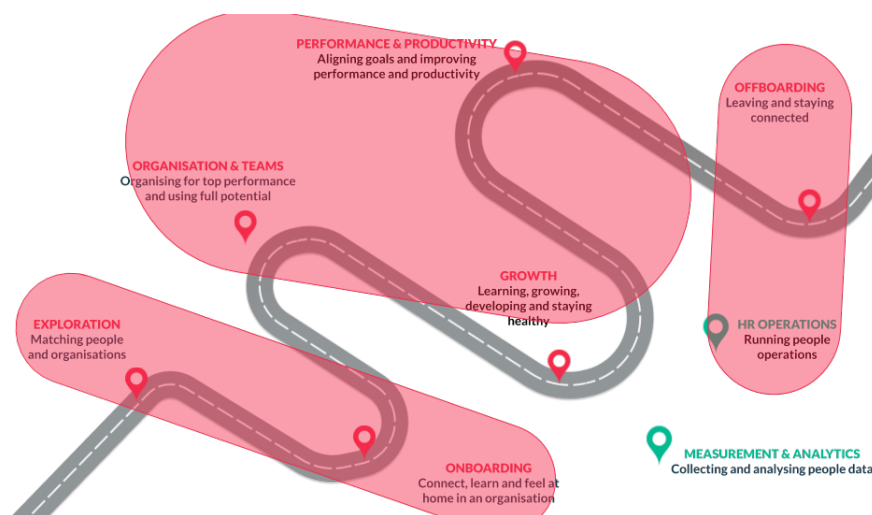


Figuur 1 fasen model

VIE People heeft zich georganiseerd in cellen, waarbij elke stad (cel) een eigen BV vormt onder de holding van de moederorganisatie. Hierin volgt VIE People het celdelingsprincipe van Eckart Wintzen, met als uitgangspunt dat als een cel groter wordt dan dertig mensen, de cel gesplitst wordt. Alle cellen opereren vervolgens onder dezelfde naam en leggen verantwoordelijkheid af aan de topcel (Wintzen, 2007).



Figuur 2 organisatiestructuur



Figuur 3 employee journey

Intern is elke cel binnen VIE People georganiseerd in drie cirkels om de informatie binnen de organisatie constant relevant te houden en te verbeteren. De cirkels zijn Exploration & Onboarding, Growth & Culture en HR Operations. Deze cirkels kunnen gezien worden als haltes op de *Employee Journey*

en zorgen er op die manier voor dat VIE People altijd in staat is om het juiste product bij een vraagstuk op te leveren. Bij elke cirkel is er altijd iemand product verantwoordelijke, het aantal productverantwoordelijken per cirkel groeit mee met de organisatie zodat er altijd een ingewerkte medewerker van een cirkel mee kan bij een splitsing. De topcel kent ook cirkels waarbij de productcirkel een belangrijke rol speelt in het ophogen van de kwaliteit van producten in cellen. Elke cel maakt eigen producten, waardoor het kan voorkomen dat een recruitmentproduct in Amsterdam anders is dan in Rotterdam. De productcirkel houdt in de gaten wat de cellen van elkaar kunnen leren om zo de kwaliteit van beide producten te verhogen. Tot slot kent de kern van VIE People een WoW cirkel, die gaat over de VIE People *Way of Working*. Deze cel-overschrijdende cirkel zorgt voor de bewaking van cultuur en zaken als interne ontwikkelmatrix, onboarding beleid, medewerkerstevredenheid en het medewerkers handboek. Om de kern zitten de overige cirkels, deze cirkels zijn voor de overige zaken die een cel oppakt zoals Marketing, Sales, Finance en meer. Om te zorgen dat deze cirkels geen logge overhead organisatie vormen wordt veel van deze kennis extern ingekocht. Om optimaal te blijven presteren werkt VIE People volgens drie uitgangspunten: samen doen, beter maken en oprecht direct (VIE People, 2020). Voor VIE People komen deze uitgangspunt samen in de eNPS, waarin de klanten aangeven hoe tevreden ze zijn over de dienst van VIE People. Voor VIE People is het belangrijk om het juiste te doen en een positieve impact te hebben op haar klanten (VIE People, 2020).

Historie

VIE People kent haar oorsprong in het HR-adviesbureau *van Ierschoot*, vernoemd naar oprichter Wendy van Ierschoot. Van Ierschoot is ontstaan in 2002, waarna het lange tijd is doorgegaan als een klein adviesbureau met een groep kernklanten. In 2018 is besloten dat het concept naar een grotere schaal getrokken moest worden en is gestart met het opschalen in lijn met het scaling up principe (Harnish, 2019) en volgens de opzet van het celdelingsprincipe (Wintzen, 2007). Met deze verandering is besloten de naam te wijzigen naar VIE (afkorting voor van Ierschoot) People, om een meer internationaal karakter merk op te bouwen. Ondertussen is VIE People gegroeid naar twee cellen met in totaal 34 HR-adviseurs (VIE People, 2020).

Interne en externe ontwikkelingen en organisatie

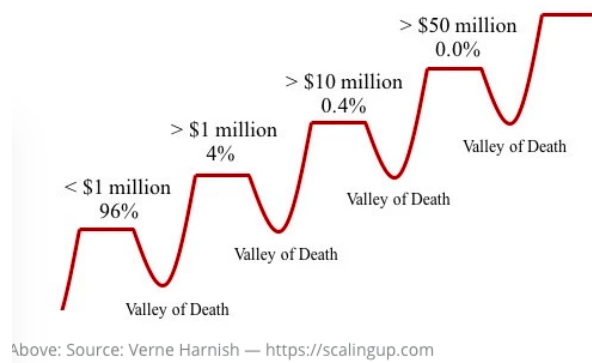
Als opschalend adviesbureau is VIE People altijd in beweging. In principe wordt er binnen de organisatie constant geworven op nieuwe gekwalificeerde HR-adviseurs om de groeiambitie mogelijk te maken. Dit zorgt ervoor dat er intern een constante focus ligt op groei met voor elke cel het doel om binnen drie jaar weer te splitsen in een nieuwe cel. Deze manier van werken vraagt ook van medewerkers om constant in beweging te zijn. In de begeleiding van medewerkers ligt de focus op ontwikkeling en groei, waarbij constant wordt gekeken hoe een medewerker zelf ook een constante groei door kan maken. Deze manier van werken wordt toegepast om constant klaar te zijn voor een volgende celdeling, waarbij van tevoren nagedacht moet zijn over welke medewerkers en kennis er naar de nieuwe cel over gaan.

De mate waarin de groei ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden is afhankelijk van interne en externe factoren. Om deze factoren in kaart te brengen is de weergegeven SWOT-analyse gemaakt. In de SWOT-analyse is zichtbaar dat er een bedreiging is vanuit de buitenwereld op het gebied van concurrentie en een data-gedreven wereld. Deze bedreigingen worden ook omgezet in kansen, waarbij HR Analytics wordt genoemd als kans om de impact bij klanten te kunnen meten. Aan de interne kant wordt het gebrek aan kennis over HR Analytics genoemd als een zwakte, wat als risico genoemd kan worden waardoor er niet op kansen ingespeeld kan worden. VIE People heeft een behoefte om te groeien: een ruime verdubbeling van de omzet in 2022. Deze groeibehoefte komt voort uit de wens om in heel Nederland dicht bij de klant als innovatieve HR-partner aanwezig te zijn. Deze behoefte versterkt de urgentie om de concurrentie voor te blijven en in te spelen op de wensen van de (potentiële) klant. Door in de behoefte van de klant te voorzien en door voorop te lopen in deze ontwikkeling binnen HR kan VIE People een sterkere klantenbinding en effectievere klantenwerving realiseren. Aan de kant van de klant is het meegaan met de trend van HR Analytics ook van belang.

Externe analyse		Kansen	Bedreigingen
	1	Mensen worden steeds belangrijker voor organisaties	Concurrentie
	2	Groeiende economie	Risico van een economische crisis
	3	HR Analytics als instrument om impact te meten	Data gedreven wereld zonder menselijk advies
Interne analyse		Sterktes	Zwaktes
	1	Gezonde cultuur	Gebrek aan gestructureerde sales en marketing
	2	Unieke initiatieven (HR Young, Tech meetups etc.)	Onduidelijke positionering
	3	Unieke partners (Maven, Tech Capital etc.)	Gebrek kennis over (werken met) HR Analytics

Figuur 4 SWOT-analyse

Voor scale-up bedrijven is het cruciaal om in de juiste fase van groei de juiste besluiten te nemen om te overleven. Het overleven van de welbekende *valley of death* (een bekende valkuil waarin bepaalde randvoorwaarden niet op orde worden gesteld om de groei mogelijk te blijven maken) is een essentiële stap, die genomen moet worden om tot succesvolle groei te komen. Het maken van de juiste keuzes en met data kunnen onderbouwen waar prioriteit ligt is hierin van groot belang (VIE People, 2020).



Figuur 5 valley of death

Problematiek

De problematiek is tweeledig en richt zich voornamelijk op het gebied van HR Analytics. De andere bedreigingen zijn zaken waar VIE People geen directe invloed op uit kan oefenen. De andere zwaktes worden op dit moment intern opgepakt en bieden daarmee al uitzicht op versterking. De eerste kant van de problematiek richt zich op het gebrek aan voldoende kennis over HR Analytics. Dit zorgt ervoor dat VIE People op dit moment niet goed in staat is om aan de klant aan te tonen op welke manier er impact gemaakt wordt. Er is onvoldoende kennis aanwezig om aan de huidige wens op het gebied van HR Analytics tegemoet te komen. Die wens spreekt uit dat er real-time inzichtelijk is wat de impact is die VIE People maakt bij klanten. De andere kant waar er problematiek opspeelt is bij het gebruik van HR Analytics. De huidige werkwijze is dat er per kwartaal bepaalde getallen inzichtelijk worden gemaakt per klant op een dashboard. Dit dashboard moet dan besproken worden met de klant om vervolgens een verbetering te realiseren. Een deel van de problematiek speelt echter op bij het bespreken van de cijfers, waarbij de HR-adviseurs op dit moment nog niet voldoende in staat zijn om het belang en gebruik van de cijfers over te brengen op de klant. Daarbij kan discussie over de betrouwbaarheid van de cijfers ontstaan. Het effect is dat de cijfers op dit moment niet altijd ingezet worden om een verbetering te realiseren (VIE People, 2020).

De kleur van VIE People

VIE People is een organisatie die zich typeert in het zogeheten *groendrukdenken*, waarbij de focus ligt op groeien. Het *groendrukdenken* komt uit de theorie van Caluwé en Vermaak (2003) en beschrijft dat groene organisaties een focus hebben op de groei van de organisatie en haar medewerkers. Hierin zijn leren, coachen, ontwikkelen en motiveren kerneigenschappen. Dergelijke organisaties kenmerken zich door een groot leervermogen en zijn vaak bewust onbekwaam. Over de veranderingsgezindheid van medewerkers in groene organisaties wordt het volgende gezegd: "Bij groendrukdenkers liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties worden gebracht en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manier van doen te leren." (Caluwé & Vermaak, 2003). Het *groendrukdenken* is ook goed van toepassing op het vraagstuk rondom HR Analytics. Een vraagstuk rondom een werkwijze laat zich moeilijker leren vanuit boeken of trainingen. Bij het aanleren van een werkwijze is oefening vereist en juist daarom is leren tijdens het werk nu een goed toepasbare methode.

Huidige situatie

Wat doet VIE People op dit moment op het gebied van HR Analytics?

VIE People heeft het afgelopen jaar een belangrijke basis gelegd op het gebied van HR Analytics. Nadat het besluit genomen is dat de organisatie voldoende kansen ziet in HR Analytics zijn de eerste stappen gezet om beschikbare data in te zetten. Hierbij is de focus gelegd bij de klanten, om in kaart te brengen welke impact VIE People daar maakt. De overtuiging dat data helpt om de kwaliteit van het werk en de producten bij klanten te verhogen is als motivatie genomen voor het werken met HR Analytics. Hierin zijn vier niveaus opgesteld door VIE People om bepaalde stappen te kunnen zetten. De vier niveaus beschrijven de verschillende invalshoeken vanuit waar er naar data gekeken kan worden.

1. Klant en VIE People: doen we bij de klant de goede dingen en doen we die dingen goed?
2. Individuele VIE People adviseur bij de klant: zorgen voor data-gedreven en op feiten gebaseerde adviezen om beslissingen te nemen.
3. VIE People intern: wat is de ROI van VIE People en hoe beïnvloedt dat de ontwikkeling van de HR-producten die aan klanten worden verkocht?
4. VIE People extern: het opzetten van een overtuigende sales. Wat koop je in als je VIE People in huis haalt en hoe verhoudt zich dat tot de markt?

Met deze vier niveaus is een uitgangspunt opgesteld, namelijk dat het zo makkelijk mogelijk gemaakt moet worden om de data te verzamelen en met de data te werken. Het werkproces is daar dan ook op ingericht, met een goede handleiding, een online aanlever-formulier voor de data per klant en een overzichtelijk dashboard. Het doel is in eerste instantie vastgesteld op het verzamelen van betrouwbare data en het voeren van het gesprek met de klant om te kijken welke impact VIE People nu maakt en wat er nog beter kan.

De producten die VIE People aan haar klanten verkoopt zijn opgehangen aan de Employee Journey. Om de impact van deze producten meetbaar te maken is per product vastgesteld op welke manier gemeten kan worden of VIE People daar impact heeft. Een voorbeeld van de Exploration fase in de



Figuur 6 exploration data punten

Employee Journey is in afbeelding 6 weergegeven. De focus ligt in de data op algemene cijfers die uit de systemen van de klanten te exporteren zijn. De genoemde data wordt per klant in het dashboard weergegeven, waarbij de mogelijkheid is om te kijken naar de ontwikkeling over een bepaalde tijd en het mogelijk is om te vergelijken met andere



klanten of een gemiddelde. De data wordt elk kwartaal uitgevraagd, waarna het de intentie is om met elke klant een gesprek te voeren aan de hand van het dashboard en de opgestelde plannen bij de klant. De intentie van deze gesprekken is om te achterhalen of VIE People de juiste dingen aan het doen is bij de klant. Op dit moment lukt het niet altijd om dit gesprek in te plannen en om het gesprek te voeren. De HR-adviseurs geven regelmatig aan het gesprek niet te voeren omdat ze niet goed weten wat ze met de data kunnen of niet goed in staat zijn om het juiste uit het gesprek te halen. Ook is het een struikelpunt dat niet goed aan te tonen is dat het direct aan VIE People te danken is dat cijfers veranderen. De cijfers zijn redelijk algemeen, waarmee de invloed van VIE People moeilijk te achterhalen is. Hiermee blijft het inzetten van de data om de impact steeds groter te maken achterwegen (VIE People, 2019) (VIE People, z.d.).

Welke kennis is er op dit moment aanwezig binnen VIE People op het gebied van HR Analytics?

De kennis over HR Analytics is binnen VIE People sterk gecentraliseerd bij een klein aantal medewerkers. Deze groep van medewerkers beschikt over behoorlijk veel kennis over het gebruik van data en over de werkwijze waarmee data ingezet kan worden. Het is aan deze medewerkers te danken dat VIE People een duidelijke strategie heeft uitgezet om in kaart te brengen hoe VIE People impact maakt bij klanten. Het resultaat hiervan is merkbaar, op de site van VIE People is weergegeven hoe de resultaten van de organisatie zich verhouden tot het marktgemiddelde. Deze cijfers worden gepubliceerd omdat dit cijfers zijn waar de markt om vraagt. Als een potentiële klant overweegt om met VIE People aan de slag te gaan, wordt vaak gevraagd naar dergelijke cijfers (VIE People, 2020). Hiermee is het vierde niveau van HR Analytics binnen VIE People behaald en kan dit niveau ingezet worden voor sales doeleinden. De huidige situatie geeft echter nog onvoldoende reden om te concluderen dat op de andere drie niveaus ook de doelen behaald zijn. Uit interne communicatie blijkt dat een belangrijke reden hiervoor het gebrek aan kennis is bij de andere medewerkers. Hierbij ontbreekt het aan concrete kennis en competenties om vanuit een rol als expert over de data te praten met klanten en er op deze manier optimaal gebruik van te maken. Te concluderen valt dat er in de basis voldoende kennis aanwezig is binnen VIE People om de gewenste stappen te zetten, het lukt echter nog niet om de doelen ook te behalen omdat de kennis te gecentraliseerd is. Hierbij speelt het ook een rol dat het onvoldoende inzichtelijk is welke kennis en competenties gewenst zijn voor de overige medewerkers.

4. Probleemanalyse

Probleemformulering

VIE People kenmerkt zich door innovatieve koploper te zijn in HR-advies binnen de markt van HR-adviesbureaus voor snelgroeiende bedrijven. Deze profilering zorgt ervoor dat VIE People er belang bij heeft om op het gebied van HR de nieuwste trends te kennen en toe te passen bij klanten. VIE People signaleert op dit moment een behoefte bij haar klanten om aan de slag te gaan met HR Analytics. Klanten merken een trend binnen HR om met HR Analytics bezig te zijn en meer besluiten op HR te nemen aan de hand van data. HR Analytics kan daarnaast voor klanten het effect meetbaar maken van hetgeen VIE People. Uit persoonlijke communicatie met de HR-adviseurs van VIE People blijkt dat de voornaamste vraag vanuit klanten is: kan VIE People ons helpen om HR Analytics in te zetten in onze organisatie? De klanten van VIE People zijn op dit moment nog niet in staat om te onderbouwen waarom HR Analytics het instrument is waarmee ze nu aan het werk willen en welke problemen dit instrument voor ze gaat oplossen. VIE People heeft daarnaast op dit moment onvoldoende inzicht in cijfers bij de klant en intern.

VIE People heeft afgelopen jaar wel de eerste stappen gezet om de data te verzamelen en op dit moment heeft VIE People inzicht in een deel van de gegevens die opgehaald worden bij alle klanten. Hierbij kan gedacht worden aan zaken als het aantal vervulde vacatures en het ziekteverzuim. De opgehaalde data wordt gepubliceerd op de site van VIE People (VIE People, z.d.). De data is op dit moment vooral ingezet om te laten zien op welke punten VIE People beter werkt dan het gemiddelde op de markt. De data wordt op dit moment handmatig ingevoerd en verwerkt, waarmee de data per kwartaal verwerkt wordt en er twee maanden na afloop van een kwartaal inzicht is. Op deze manier kan VIE People dus niet voldoen aan de verwachtingen van de klant met als mogelijk gevolg dat de klant de expertise ergens anders gaat zoeken.

Noodzaak

Binnen VIE People is de urgentie om met het onderwerp HR Analytics aan de slag te gaan ontstaan door vragen vanuit klanten. Daarnaast heeft VIE People zelf ook opgemerkt dat deze trend binnen HR gaande is en wil VIE People daar als de innovatieve HR-partner op inspelen. De achterliggende noodzaak om in te gaan op de vraag van de klant is het gevaar van concurrentie, waarvan uit de SWOT-analyse blijkt dat dit een van de grootste bedreigingen is voor VIE People. Voor VIE People is het vanuit eigen overwegingen ook van belang dat het juiste advies wordt gegeven en HR Analytics kan hierbij een belangrijke rol gaan spelen. Het is een risico als VIE People niet op deze behoeften inspeelt, waarbij de kans bestaat dat klanten naar concurrenten overstappen.

Doelstelling

Om deze uitdaging uit de probleemformulering op te lossen, is het van belang om te weten waar het bij de klanten op dit moment tekortschiet op het gebied van HR Analytics. De eerste vraag waar de hoofdvraag uit bestaat is dan ook: welke kansen in het oplossen van strategische uitdagingen op HR blijven liggen door het gemis van HR Analytics? Zodra deze informatie helder is, kan achterhaald worden wat er binnen VIE People nodig is om de klanten te ondersteunen. Om dat te beantwoorden luidt het tweede deel van de hoofdvraag: welke stappen moet VIE People zetten om het oplossen van deze strategische HR-uitdagingen met gebruik van real-time HR Analytics te ondersteunen bij haar (potentiele) klanten?

Hoofdvraag

Welke kansen in het oplossen van strategische uitdagingen op HR blijven liggen door het gemis van HR Analytics en welke stappen moet VIE People zetten om het oplossen van deze strategische HR-uitdagingen met gebruik van real-time HR Analytics te ondersteunen bij haar (potentiele) klanten?

Deelvragen

De hoofdvraag omvat een groot vraagstuk, om tot de beantwoording van dit vraagstuk te komen zijn de volgende deelvragen van toepassing.

Theoretische vragen over HR Analytics in het algemeen

- Wat is de toegevoegde (strategische) waarde van HR Analytics voor een HR-afdeling?
- Wat is de beste toepassing van HR Analytics voor een HR-afdeling?
- Wat zijn de uitdagingen en struikelpunten bij het toepassen van HR Analytics voor een HR-afdeling?
- Welke stappen moet een HR-afdeling nemen om zo effectief mogelijk met HR Analytics aan de slag te gaan?
- Waarom is het van belang om HR Analytics real-time inzichtelijk te hebben?

Interne analyse van huidige situatie bij VIE People

- Wat doet VIE People op dit moment op het gebied van HR Analytics?
- Welke kennis is er op dit moment aanwezig binnen VIE People op het gebied van HR Analytics?

Praktijkgerichte analyse van situatie bij klanten

- Wat doen de klanten van VIE People op dit moment op het gebied van HR Analytics?
- Welke behoefte heeft de klant op het gebied van HR Analytics?

Afbakening en doelgroep

Binnen het onderzoek is een gedegen theoretisch onderzoek van groot belang. Omdat HR Analytics een relatief nieuw thema is, zullen er veel verschillende meningen zijn over de juiste toepassing. Het opzetten van een breed onderzoek is van belang bij een dergelijk nieuw onderwerp omdat er nog geen consensus is ontstaan in de wetenschap. Door een groot aantal theorieën naast elkaar te leggen, kunnen patronen en overeenkomsten in kaart gebracht worden. Bij de interne analyse ligt de afbakening rondom de situatie bij VIE People zelf. Deze afbakening zal ertoe leiden dat het uiteindelijke advies goed is afgestemd op de huidige situatie bij VIE People. Tot slot wordt er in het praktijkonderzoek in kaart gebracht hoe bedrijven die klant zijn van VIE People of bedrijven die klant zouden kunnen zijn van VIE People omgaan met HR Analytics. Hiervoor wordt de afbakening gebruikt dat klanten van VIE People voldoen aan het criterium 'snelgroeiend', waaronder meer dan 20% groei per jaar wordt verstaan, én dat deze bedrijven een medewerkersbestand hebben dat kleiner is dan 150 fte. Op deze manier geeft het onderzoek een gedegen weergave van de situatie bij bedrijven die door VIE People voorzien worden van HR-advies en kan er ook aan VIE People een betrouwbaar advies geformuleerd worden.

5. Methodologie

Werkwijze

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een tweeledigheid aan informatie noodzakelijk. In eerste instantie is het van belang om een theoretische onderbouwing te vinden voor het gebruik van HR Analytics. Hierbij is het belangrijk om in kaart te brengen welke wetenschappelijke onderzoeken gedaan zijn en welke conclusies daaruit te trekken zijn. Deze conclusie kan de basis vormen voor een veldonderzoek, waarin praktijkgericht gekeken wordt naar het vraagstuk. Hierbij is het van belang om te kijken hoe er zo breed en veel mogelijk informatie opgehaald kan worden binnen de afbakening. Omdat het in eerste instantie gaat om het krijgen van een betrouwbaar beeld, is het gebruikmaken van een enquête een logische stap om kwantitatief onderzoek te doen. Door middel van deze enquête kan op een snelle manier achterhaald worden wat de mening en huidige gebruikswijze van de doelgroep is omtrent de toepassing van HR Analytics (Baarde & de Goede, 2015). De kans is aanwezig dat uit de enquête de behoefte komt om kwalitatief vervolgonderzoek te doen. Als de tijd dit toelaat, zal door middel van gestructureerd interviewen kwalitatieve informatie opgehaald kunnen worden. De kwalitatieve informatie kan toelichting geven bij de uitkomsten van de enquête en kan van toegevoegde waarde zijn bij het komen tot een advies. Na het ophalen van de informatie kan deze verwerkt worden in adviezen richting VIE People en wordt een schematische weergave gegeven van een actieplan. Op deze manier heeft VIE People een duidelijk beeld van de stappen die gezet moeten worden om een innovatieve HR-partner te blijven.

Stakeholders

De twee meest voor de hand liggende stakeholders in dit vraagstuk zijn de (potentiele) klanten en de HR-adviseurs die met het advies aan de slag moeten. Buiten deze voor de hand liggende stakeholders zijn in de organisatie een aantal mensen aangewezen om aan de slag te gaan met HR Analytics. Voor VIE People zijn dat twee van de HR-adviseurs en daarmee hebben zij als stakeholders een aanvullende rol in dit vraagstuk. Deze rol richt zich inhoudelijk op het vraagstuk, de twee adviseurs hebben inhoudelijke kennis en zullen dienen als sparringpartner en zullen de eerste controlefunctie hebben op het onderzoek. Tot slot kent VIE een topcel die de strategische doelstellingen van VIE People vaststelt. De topcel is dan ook een belangrijke stakeholder die uiteindelijk een oordeel moet geven over het toepassen van de uitkomst van het afstudeerproject. In de planning van het onderzoek is een RASCI-model (RASCI methode, 2020) ingevuld om de taken en verantwoordelijkheden vast te stellen. De RASCI is op de volgende manier samengesteld:

Responsible	Wouter
Accountable	Susanne (Head of Operations Rotterdam en project-begeleider)
Support	Wouter
Consulted	Ryan en Joey (HR-adviseurs met Analytics verantwoordelijkheid)
Informed	Alle HR-adviseurs en de topcel

Figuur 7 RASCI afstudeerproject



Aanvullend is Susanne door de topcel als projectbegeleider aangesteld. De projectbegeleider is voor het resultaat van het onderzoek. De topcel is als geheel betrokken bij het proces omdat de topcel verantwoordelijk is voor de strategische agenda van VIE People, waar HR Analytics voor 2020 als thema op staat. Tot slot zijn alle HR-adviseurs VIE People breed betrokken omdat zij uiteindelijk de gevolgen van het advies zullen merken en er onder deze groep draagvlak moet zijn voor het advies. Het is daarom belangrijk dat tijdens het proces deze groep betrokken blijft, om de uitvoering van de aanbevelingen uiteindelijk goed te laten verlopen.

6. Theoretisch kader

Wat is de toegevoegde (strategische) waarde van HR Analytics voor een HR-afdeling?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet eerst gekeken worden naar het begrip HR Analytics. De term HR Analytics betekent voor veel mensen iets anders. Aan de ene kant van het spectrum zitten de mensen die het hebben over beschrijvende statistiek zoals omzet, werknemersbetrokkenheid of de tijd die het kost om een vacature te vervullen. Aan de andere kant zit een groep mensen die geloven in “high-end” voorspellende modellen als de heilige graal van HR. Een belangrijk onderdeel van het begrip is dat HR Analytics kan zorgen voor zogeheten ‘evidence based management’, waarbij cijfermatig inzichtelijk kan worden gemaakt wat de effecten van gevoerd beleid zijn. Toch loop je met dit onderdeel al snel tegen een beperking aan in de begripsvorming. Dit neigt namelijk naar het gebruik, of misbruik, van analyse om de waarde van HR te bewijzen, zonder daarmee ook direct aan te tonen dat je een blijvende waarde toevoegt aan een organisatie. Het gevaar van deze benadering is, ook als analyses goed uitgevoerd zijn, dat er discussie ontstaat over de cijfers, de meeteenheden en de vraag of het wel echt het HR-beleid was dat voor de verandering heeft gezorgd. Het doel van HR-analyse is dan ook des te meer het verbeteren van individuele en organisatorische prestaties, los van de kosten of baten die daar voor de HR-afdeling zelf bij komen kijken. Een passend begrip voor HR Analytics lijkt dan ook (Bassi, 2012):

“De toepassing van een methodologie en geïntegreerd proces voor het verbeteren van de kwaliteit van persoons gerelateerde beslissingen met het oog op het verbeteren van individuele en/ of organisatorische prestaties.”

HR Analytics wordt door veel onderzoeken als ‘essentieel’, ‘belangrijk’, een ‘must have’ en een ‘trend die niet te missen is’ beschreven. De meningen over waarom het belang van HR Analytics zo groot is lopen echter uiteen. HR Analytics belooft zelfs de status van het HR-beroep te verhogen door de (financiële) waarde van het werk inzichtelijk te maken en zou organisaties die er goed gebruik van maken dan ook een concurrentievoordeel kunnen opleveren (Bassi, 2012) (Smith, 2013).

Meer op de praktijk gericht lijkt HR Analytics voornamelijk een volgende stap te zijn voor elke HR-afdeling. HR-functies verzamelen al jaren gegevens over hun eigen efficiëntie of over processen, het ontbreekt hier echter aan gegevens over de zakelijk gevolgen van de programma's en praktijken van HR. Daar ligt de stap waar het HR Analytics instrument een verschil kan gaan maken. HR kan de focus verleggen van het optimaliseren van interne processen, naar het bijdragen aan cijfermatig onderbouwde en bewezen verbeteringen aan persoon en organisatie. Het gaat daar in de essentie dan om het kunnen aantonen van de impact van de activiteiten van HR, bijvoorbeeld: heeft de training op de kerncompetentie van de medewerker, deze medewerker echt beter gemaakt op dat onderwerp (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004).

Wat is de beste toepassing van HR Analytics voor een HR-afdeling?

Om zo optimaal mogelijk met HR Analytics aan het werk te gaan is volgens velen een HRIS-systeem onmisbaar (D Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016, pp. 1–3). Een dergelijk systeem kan inzichtelijk maken welke harde data er binnen een organisatie is en kan daar tegenover een koppeling maken met zachtere data, waarbij gedacht kan worden aan engagement tegenover performance. De belangrijkste vragen die hierbij gesteld moeten worden zijn: “hoe analyse kan worden gebruikt om waarde te creëren, vast te leggen, te benutten en daarnaast hoe bestaande, in wezen beschrijvende HR-analyseprogramma’s evolueren om zich te concentreren op het meten en modelleren van de strategische impact van input van menselijk kapitaal, zodat betere besluitvormingsinstrumenten voor management worden gecreëerd” (Rasmussen & Ulrich, 2015) (Lawler, Levenson & Boudreau, 2004). In andere woorden: hoe kunnen we dat gaan meten wat aantoont dat HR toegevoegde waarde heeft voor de medewerkers of organisatie en hoe kunnen HR-systemen ontwikkelen om tot die HR-data te komen waarmee deze impact ook echt gemeten kan worden. Hieruit kunnen we een viertal belangen concluderen over de toepassing van HR Analytics:

- Het belang van het waarde creëren, vastleggen, benutten en beschermen van HR-gegevens; waarbij HR-gegevens gaan over cijfers die iets zeggen over hoe en in welke mate mensen bijdragen aan het succes van hun organisatie.
- Het belang van het inzetten van deze HR-gegevens om te sturen op het evolueren of versterken van het menselijk kapitaal; waarbij het belang zich richt op een goed begrip van data en de context waarin het wordt verzameld om op die manier zo zinvol mogelijk inzicht te geven.
- Het belang van de strategische impact; waarbij het in essentie draait om het inzetten op de medewerkers waarbij de interventie op dat moment het meeste verschil kan maken.
- Het belang van de juiste besluitvorming; waarbij uit een zorgvuldige analyse correlatie tussen variabelen geïdentificeerd kan worden hoe input van menselijk kapitaal bij kan dragen aan de prestaties van de organisatie.

Een ander vraagstuk is de manier waarop een HR Analytics afdeling ingericht moet worden om tot de beste toepassing te komen. Een in Nederland uitgevoerd onderzoek verwacht dat in 2025 HR Analytics een gevestigd onderdeel is binnen de meeste organisaties. Een integratie zal plaatsvinden met HRM overstijgende Analytics, waarbij men kan denken aan een organisatie-brede Analytics afdeling (Bassi, 2012). De vraag is dan ook of je nu wilt beginnen aan het opzetten van een HR Analytics afdeling als je misschien beter kunt beginnen aan het bouwen van een organisatie-brede Analytics afdeling. De vraag is ook welke competenties HR zou moeten ontwikkelen om tot een volwassen HR Analytics afdeling te komen. Het is niet nuttig als HR volwaardige IT of financiële competenties gaat ontwikkelen, die expertise ligt namelijk ergens anders. Andersom geldt natuurlijk hetzelfde, HR ziet het ook niet als wenselijk als de financiële afdeling de HR Analytics gaat uitvoeren. Bassi (2012) komt tot de conclusie dat andere afdelingen niet in de lead moeten zijn op HR Analytics, om tot het optimale resultaat te komen. De focus zou des te meer moeten liggen op het ontwikkelen van specifieke competenties om de samenwerking tussen HR, IT en de financiële afdeling effectief te maken. Dit kan erin resulteren dat HR effectief leiding kan geven aan andere afdelingen bij HR-analyse vraagstukken.



Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart (2016) durven hierin zo ver te gaan dat ze stellen dat: “Als HR niet volledig betrokken is bij het modellerenproces van HR-analyseprogramma’s, is er aanzienlijk meer ruimte voor het bouwen van modellen op een manier die de aard van de input van het menselijk kapitaal in de productie- en dienstverleningsprocessen fundamenteel verkeerd begrijpt. Tenzij analyse is ingebed in een volledig en uitgebreid analytisch model, kan de beperkte informatie die beschikbaar is in dashboardindelingen verkeerd worden geïnterpreteerd.”. Deze overtuiging zou in de praktijk neerkomen op een grote IT-verantwoordelijkheid bij HR, iets waarvan de vraag sterk is of het een optimaal resultaat kan opleveren. HR heeft deze kennis niet van nature in huis en het lijkt dan ook omslachtig om HR hierin eindverantwoordelijk te laten zijn.

Wat zijn de uitdagingen en struikelpunten bij het toepassen van HR Analytics voor een HR-afdeling

Op dit moment wordt door veel theorie gesteld dat het traditionele HR-beroep niet voorbereid is op de huidige ontwikkelingen binnen HR Analytics en dat “het onwaarschijnlijk is dat bestaande praktijken van HR-analyse voor transformationele verandering zullen zorgen” (D Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016, pp. 1–3). In ditzelfde onderzoek wordt benoemd dat HR Analytics op dit moment wordt beschreven als een ‘must have’ om waarde te creëren maar dat “de ontwikkeling binnen HR wordt belemmerd door een gebrek aan begrip van analytisch denken door de HR-professie”. Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart (2016) beweren dat het risico bestaat dat analyse de financiële en technische perspectieven op People Management op boardroomniveau verder zal verankeren, waarmee de strategische invloed van het HR-beroep beperkt zal worden. Kort gezegd zal door een gebrek aan juiste competenties een situatie ontstaan waarin HR niet in staat is om op de juiste manier met Analytics om te gaan en over cijfers te praten, waardoor de strategische waarde van HR zal afnemen als de manier waarop HR met Analytics werkt niet aangepast wordt. Ook het Chartered Institute for Personnel and Development schrijft dat de huidige HR-functie een gebrek kent aan competenties, kennis en inzicht om de juiste vraag te stellen over de HR-data die ze ter beschikking hebben (D Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016, pp. 1–3). De uitdaging komt dus concreet neer op een gebrek aan vermogen om op de juiste manier met data aan het werk te gaan. De manier waarop de markt rondom HR-systemen is ingericht helpt hier niet bij. Kijkende naar HRIS-systemen is de rapportage in veel gevallen gericht op de operatie, in plaats van de mogelijkheid te bieden om strategische en voorspellende analyses uit te voeren. Dat zijn namelijk de analyses die een organisatie kunnen helpen om een grote vraag te stellen en te beantwoorden, met de juiste data-analyse heb je het instrument in handen om waarde te creëren, vast te leggen en te benutten (Rasmussen & Ullrich, 2015).

Een ander struikelpunt bij de toepassing van HR Analytics is de zogeheten consultancy-gedreven aanpak. Waarbij de focus ligt op het verkopen van producten en niet op het oplossen van klantproblemen (Sturdy, 2011), een direct gevolg hiervan is dat HR Analytics vaak wordt gezien als een instrument om de kosten-baten analyse van de HR-afdeling in kaart te kunnen brengen en geeft daarmee een focus op een financiële incentive. Bassi (2012) vult aan: “Het begrijpen van de opbrengsten en investeringen in HR-programma’s en -praktijken is nuttig, maar de zoektocht naar financiële ROI biedt



niet de volledige oplossing voor de behoefte aan beslissingswetenschap. De meeste ROI-berekeningen veranderen de beslissing over het vitale menselijke kapitaal en de organisatiebronnen niet. Ze worden voornamelijk gebruikt om achteraf de waarde van HR-investeringen aan te tonen". De focus op een financiële ROI (return on investment) geeft dus de verkeerde focus, niet het aantonen dat HR het geld een op een waard is zou het doel moeten zijn, maar het aantonen van het effect op het presteren van individu en organisatie heeft de hoogste prioriteit. Daarmee verschuift de focus van HR Analytics naar het meten van impact op het grotere plaatje van de organisatie, in plaats van alleen op de eigen afdeling.

Een begrijpelijk voorbeeld is een winkelketen, waarbij door middel van HR Analytics is gestuurd op een zo laag mogelijke bezetting om de medewerkerskosten laag te houden en waarbij is gekeken naar de minimale tijd die het kost om het werk gedaan te krijgen in de winkels. Het is niet verrassend dat de kwaliteit van het werk hierdoor verslechterde en de omzet uiteindelijk ook. Toch doet de gemiddelde HR-afdeling hetzelfde als het gaat om kosten per vervulde vacature, een cijfer dat vaak op dashboards verschijnt om zo laag mogelijk te houden. De vraag is of HR hier in staat geweest is om naar de juiste cijfers te kijken en echt heeft geredeneerd vanuit een betrokkenheid bij de organisatie om uiteindelijk zoveel mogelijk impact te maken (Ton, 2009). Niet dat het fout is om naar die cijfers te kijken, maar het is niet de meest optimale manier om beschikbare data om te zetten naar impact. Terug naar de consultancy-gedreven aanpak, is een ander probleem dat als je op zoek gaat naar data om je mening te onderbouwen je die altijd zult vinden. "I shall try not to use statistics as a drunken man uses lamp-posts, for support rather than for illumination." (Andrew Lang, 1937) De boodschap is concreet: zoek naar verduidelijking in je HR-data om je vraag te beantwoorden, zoek niet in de data naar een bevestiging van je antwoord (Rasmussen en Ulrich, 2015).

Aanvullend is een uitdaging voor HR Analytics, voornamelijk binnen kleinere bedrijven, het kostenplaatje voor het opzetten van een goed functionerend HR Analytics team met benodigde softwarepakketten. De noodzaak wordt aangehaald om met big data en grote onderzoeken verbanden aan te tonen tussen HR en organisatorische prestaties. Wall en Wood (2005) spreken zelfs over een "noodzaak om dure en ambitieuze steekproef enquêtes uit te voeren om het academische begrip te vergroten". Ook Muscalu en Serban (2014) stellen een uitgebreid en kostbaar stappenplan voor om tot een voorspellende HR Analytics te komen. Van het vaststellen van data over huidig werk tot het voorspellen van toekomstige resultaten, geen onbekend stappenplan, maar wel een die via een zogeheten HCM 21 model (Human Capital Management) gebruik maakt van algoritmen om strategie op af te stemmen. Deze werkwijzen zijn echter zodanig complex dat de toepassing alleen over te laten is aan specialisten op het gebied van data-analyse.

Ook de ethische dilemma's die komen kijken bij het gebruik van HR Analytics zijn een uitdaging voor HR. Een veelgebruikt voorbeeld is het monitoren van schermactiviteiten bij medewerkers. Dit kan leiden tot efficiëntere arbeid, maar lijkt in strijd met privacy-normen. Toch lijkt de theorie eensgezind over de competenties van HR op dit gebied. HR is bekend met het voeren van ethische discussies en moet juist leidend zijn in het opvoeden van andere afdelingen in het gebruik van data. De vragen over welke gegevens je wel en niet wilt gebruiken, ook als het misschien zou mogen, is er bij uitstek



een die de HR-afdeling kan beantwoorden. “Misschien zijn er wel gegevens die je mag gebruiken, die je heel veel geld kunnen besparen of opleveren, maar is het ethisch niet correct: laat het volmaakte niet de vijand van het goede worden” (Bassi, 2012). Bassi (2012) draagt echter geen concrete voorbeelden aan, op basis waarvan gesteld kan worden dat de huidige HR-functie inderdaad in staat is om deze ethische overwegingen te maken. Het is dus verstandig om ook hier kritisch te zijn op de benodigde competenties.

Tot slot is de betrouwbaarheid van de data een uitdaging die komt kijken bij de toepassing van HR Analytics. Hoevers (2014) schrijft hierover dat om een betrouwbare besluitvorming te realiseren aan een vijftal voorwaarden voldaan moet worden:

- De informatie moet relevant zijn
- De informatie moet beschikbaar zijn
- De informatie moet veilig zijn
- De informatie moet betaalbaar zijn
- De informatie moet betrouwbaar zijn

Op het laatste punt concludeert Hoevers (2014) dat 100% betrouwbaarheid geen haalbaar doel is: “Noodzakelijk is dat een indicatie wordt afgegeven over hoe betrouwbaar informatie moet zijn. Er moet dus een afspraak worden gemaakt over de mate van nauwkeurigheid, welke weer afhankelijk is van de aanwezige foutenkans”. Ook voor aangeschafte software geldt dit, je kunt en mag er niet een op een vanuit gaan dat de software je van foutloze informatie voorziet. Het verschaffen van de benodigde kennis hierover binnen een organisatie is dan ook een voorwaarde voor een succesvolle toepassing van HR Analytics.

Welke stappen moet een HR-afdeling nemen om zo effectief mogelijk met HR Analytics aan de slag te gaan?

Om zo effectief mogelijk met HR Analytics aan de slag te gaan moet HR de juiste vragen stellen met een benadering vanuit een diepe betrokkenheid bij de organisatie en haar behoeften. Je moet je daarbij dan ook afvragen wie die vragen zou moeten stellen of beantwoorden. Het is dus van essentieel belang dat HR volledig betrokken is bij de totstandkoming van HR Analytics binnen een organisatie om in plaats van te focussen op arbeid als een vaste kostenpost die moet worden beheerst, te focussen op de motivatie en het ontwerp van interactie tussen mens en proces door flexibiliteit in arbeid te erkennen. “HR-analyse houdt zich vaak bezig met ‘dingen goed doen’ met een ‘inside-out’ HR-perspectief (wat is de financiële ROI van onze training programma’s?), terwijl het evenredig veel meer waarde kan creëren wanneer HR-analyse een ‘outside-in’ perspectief toepast en “de juiste dingen doet” (hoe helpen we de cultuur van de organisatie te transformeren, zodat we beter kunnen omgaan met marktconsolidatie en verwachte overnames de komende 3-5 jaar?)” (Rasmussen & Ulrich, 2015, p. 239).

Waar gesproken wordt over dure onderzoeken (Wall & Wood, 2005) (Mascalu & Serban, 2014) lijkt het aan de andere kant juist goed mogelijk om door middel van een nauwe betrokkenheid bij de eigen gegevens van HR over prestaties een overtuigende causale analyse mogelijk te maken, zonder dat een dure gegevensverzameling nodig is. Dergelijke overtuigingen raken sterk aan de overtuiging dat vergelijking met andere bedrijven of met ‘de markt’ niet bijdragen aan een verbetering van prestaties. Des te meer is het interessant om puur voor de eigen organisatie te kijken wat er beter kan en



hoe academische sociale wetenschap ingezet kan worden om vruchtbare vooruitgang te boeken en juist dat binnen de eigen organisatie te meten (Savage & Burrows, 2007). Kort gezegd is het dus niet van belang om grote en ingewikkelde analyses uit te voeren, maar is het des te belangrijker om goed te kijken naar wat je wilt meten. Op dit manier zit de kracht hem in de eenvoud en zijn vergaande Analytics competenties niet noodzakelijk. Ook Rasmussen en Ulrich (2015) geloven meer in het onderzoeken van de juiste gegevens en minder in het benutten van 'grotere' gegevens. De essentie in de juiste omgang met HR Analytics zit hem in het kunnen stellen van de juiste vragen en het op de juiste manier interpreteren en impliceren van de resultaten.

In veel theorie wordt gesproken over een gebrek aan competenties om HR Analytics tot een volwassen bedrijfsonderdeel uit te laten groeien in de huidige vorm. Rasmussen en Ulrich (2015) beredeneren vanuit een 20-60-20 model, waar je zegt dat 20% van HR al met Analytics wil en kan werken, 60% het kan leren en de overige 20% het nooit zal kunnen leren. De vraag rest dan nog wel welke competenties je de 60% precies gaat aanleren. De kern van de oplossing zit hem niet zo zeer in het aanleren van heel veel technische of financiële competenties en kennis. Des te meer zit het hem in het nog beter leren stellen van de juiste analytische vragen. Het kunnen achterhalen van het business probleem en het leren stellen van de vraag met de meeste impact (Rasmussen & Ulrich, 2015). Uit persoonlijke correspondentie (2020) met de heer Rasmussen blijkt de overtuiging dat op die manier kan gebruik worden gemaakt van de kennis die er al is op een IT-afdeling of een financiële afdeling en elkaar daarmee horizontaal te versterken, in plaats van verticaal te beconcurreren. HR hoeft niet zelf de IT-specialist te worden, als HR maar in staat is om zelf de juiste vraag te stellen en de uitkomst van de analyse te interpreteren en om te zetten tot een optimale benutting van de uitkomst. Op deze manier blijf je ook ver weg van het idee dat data alle problemen oplost en dat je door het regelmatig kijken naar een dashboard een betere organisatie wordt: "dat lijkt een beetje op met een pistool in de lucht schieten en hopen dat er een vogel overvliegt". Ga dus als HR-afdeling niet met je dure software op zoek naar willekeurige patronen in big data, maar voer impactvolle HR-analyse met een strategische bedrijfsfocus (Rasmussen & Ulrich, 2015).

Tot slot heerst de vraag wat er dan precies gemeten moet worden. Hoe meet je een relatie tussen HR-praktijken en bedrijfsresultaten en hoe maak je dat betrouwbaar. Lawler, Levenson, & Boudreau (2004) stelden een drietal stappen op:

- In kaart brengen van de juiste HR-statistieken op basis van de personele gewenste vaardigheden en kerncompetenties binnen de organisatie. Breng de gewenste vaardigheden en kerncompetenties in kaart en stel vast op basis van welke meeteenheden je deze kunt en wilt meten.
- Stel zuivere analytische modellen op met valide maatstaven van de bedrijfsprestaties. Concreet stel je dus vast welke meeteenheden voor de organisatie de bedrijfsprestaties definiëren.
- Stel HR in staat om data en data-analyse naar de strategie te vertalen om te laten zien hoe beslissingen over menselijk kapitaal de prestaties van de organisatie beïnvloeden. Het gaat hier niet om een financiële verantwoording van HR-beleid, maar om het in kaart brengen van de cijfers die laten zien of mensen beter worden in wat ze doen.

Waarom is het van belang om HR Analytics real time inzichtelijk te hebben?

Een groot probleem van de huidige situatie van een HR-afdeling is dat wordt gemeten wat er is gebeurd, wat het resultaat is van wat er is besloten of gedaan is of er wordt puur op basis van financiële cijfers van de organisatie bekeken naar wat er op een HR-afdeling moet gebeuren. Zonder real time HR Analytics zijn we niet in staat om te voorspellen wat de beste keuze gaat zijn om positieve impact te maken op medewerkers of de organisatie. Als HR erin slaagt om aan alle andere gestelde voorwaarden te voldoen en de uitdagingen te overkomen is de laatste stap het real time inzichtelijk hebben van de benodigde cijfers (Bassi 2012). Het zal namelijk, kijkend naar oude cijfers, mogelijk zijn om te zien wat er is gebeurd. Om inhoudelijk te kunnen voorspellen en beoordelen of dat wat er gedaan wordt echt bijdraagt aan het verbeteren van het individu of de organisatie, dient dit met cijfers op dat moment te meten zijn. Toch is het uitgaande van de kracht van eenvoud niet realistisch om te kijken naar echt real-time cijfers, wel kan er een vergelijkbare situatie worden bereikt door gebruik te maken van een hoge frequentie van meetmomenten. Door over een vastgestelde periode een specifieke eenheid met hoge frequentie te meten krijg je een goed beeld van de verandering over die periode. Hiervoor geldt dat de meetfrequentie hoog genoeg is, als er tussen twee meetmomenten nét wel een verschil te zien is in de data. Als er geen verschil meer te zien is tussen twee meetmomenten zitten de metingen te dicht op elkaar en is het meten van de data niet nuttig.

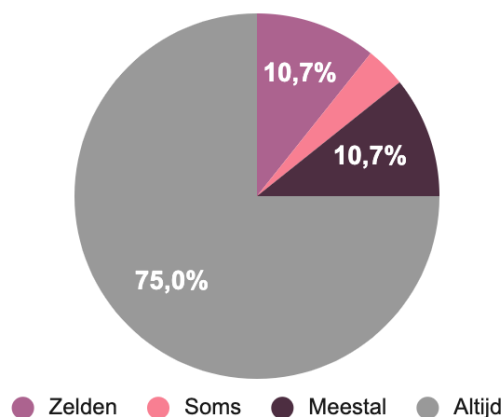
7. Resultaten

Resultaten enquête

De enquête heeft 28 reacties opgeleverd, waarmee de resultaten een beeld geven van de situatie binnen 28 bedrijven die voldoen aan de classificatie van (potentiele) klant van VIE People. De eerste vier vragen vormen een controle op de theorie. In de theorie is geschetst dat de meeste organisaties op dit moment HR-data inzetten om besparingen te realiseren en vergelijkingen op te zetten met het marktgemiddelde. Simpel gezegd wordt de data volgens de theorie bijgehouden en ingezet om te kijken hoe het gaat met het bedrijf. Ook efficiëntie en besparing zijn belangrijke thema's voor bedrijven die met de data aan de slag gaan. De theorie beschrijft echter dat de data onvoldoende wordt gebruikt om te meten wat het effect is van het HR-beleid op medewerkers en de organisatie. Juist deze vragen zijn in de enquête gesteld, waarmee een goed beeld is gevormd hoe de organisaties vinden dat het op dit moment gaat.

De theorie en praktijk raken elkaar sterk bij de eerste vraag, 86% van de organisaties geven aan altijd of meestal HR-data bij te houden binnen de organisatie. Slechts 11% van de organisaties doet dit zelden en geen van de organisaties geeft aan het nooit te doen. Deze conclusie is niet verrassend, maar wel belangrijk omdat het aangeeft dat verreweg de meeste organisaties bezig zijn met data en de data dus actief aan het verzamelen zijn. Dit geeft een goede basis om ook in de toekomst volgende stappen te zetten in het werken met deze data.

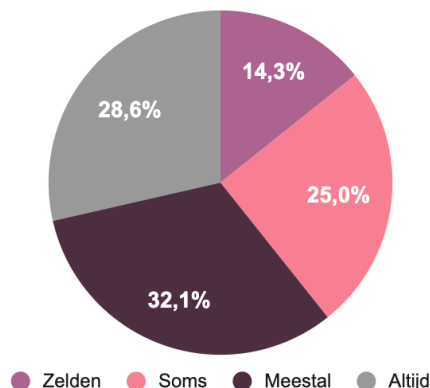
Binnen onze organisatie wordt HR-data bijgehouden



Figuur 8 weergave resultaat

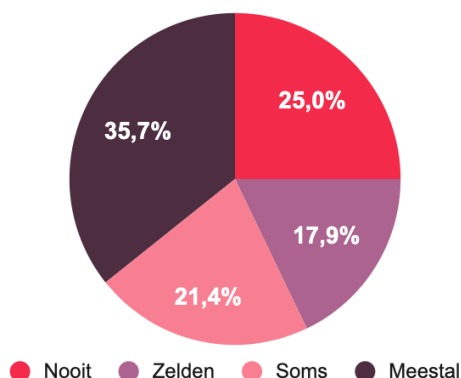
Ook in het kijken naar het presteren van de organisatie zijn theorie en praktijk het met elkaar eens. 61% van de bedrijven geeft aan HR-data altijd of meestal in te zetten om te kijken hoe het gaat met het bedrijf. Slechts vier organisaties geven aan dit zelden te doen en er zijn geen organisaties die hebben aangegeven dit nooit te doen. Dit geeft weer dat de bedrijven in staat zijn om zich aan de hand van de HR-data te meten, wat een serieuze basis aan kennis en wil geeft om verder aan de slag te gaan met de data.

Onze HR-data geeft handvatten om te kijken hoe het gaat met ons bedrijf



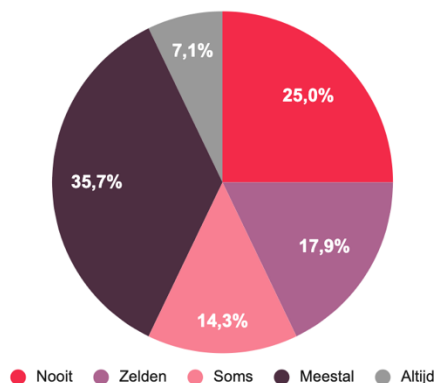
Figuur 9 weergave resultaat

Onze HR-data wordt ingezet om efficiëntie en besparing te realiseren



Figuur 10 weergave resultaat

Onze HR-data wordt ingezet om te meten wat het effect is van HR beleid op de medewerkers en organisatie

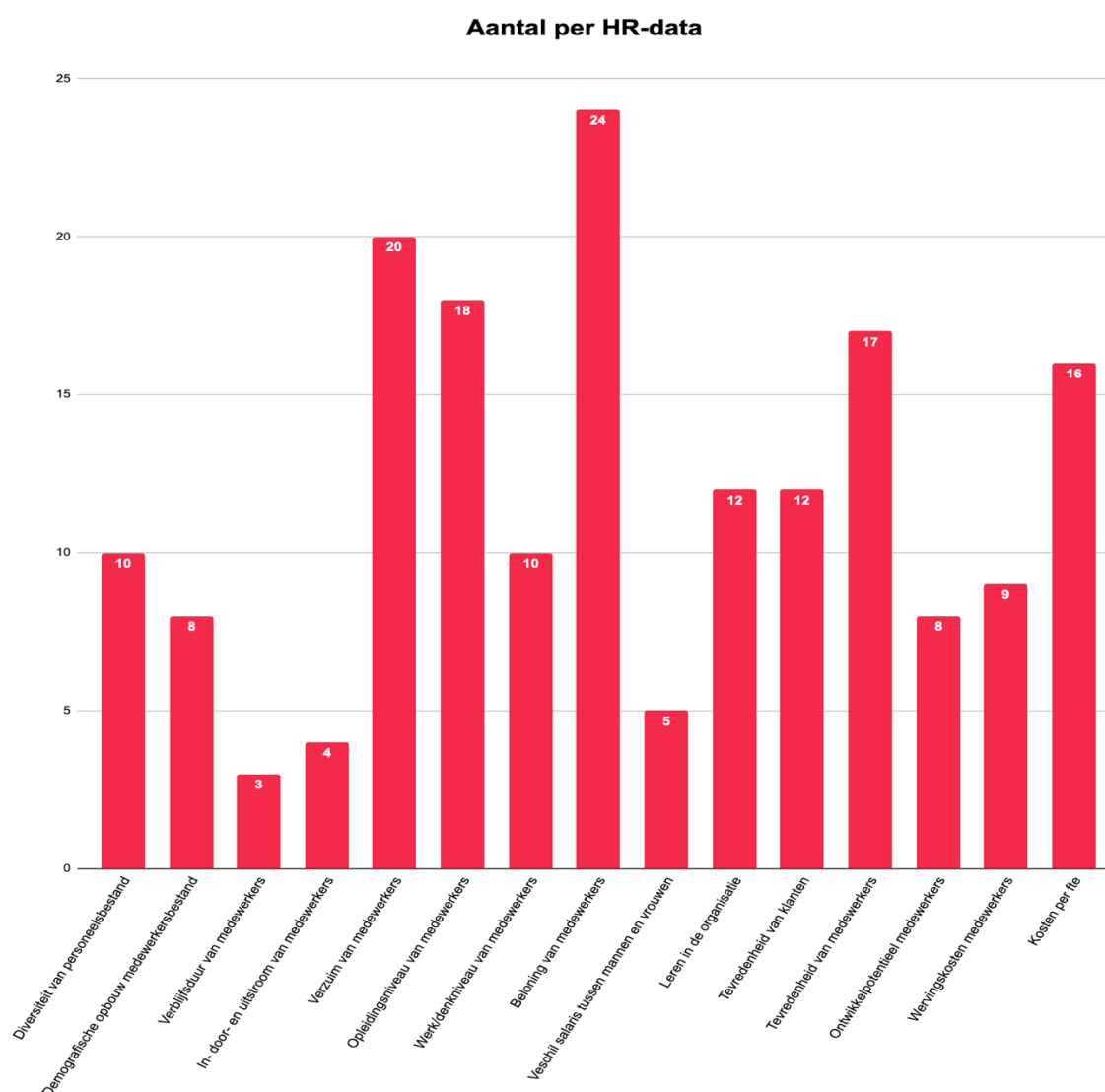


Figuur 11 weergave resultaat

Een opvallende uitkomst is dat er een grote verdeeldheid zit in de reacties over het inzetten van HR-data om efficiëntie en besparing te realiseren. De theorie schrijft hierover dat organisaties die actief aan de slag zijn met het gebruik van data hier vaak de focus op leggen. Toch schrijft de theorie ook dat het veel organisaties niet lukt om dit doel ook echt te bereiken. Het zou dus kunnen dat dit terug te zien is in de uitkomsten van deze vraag. Een vergelijkbaar beeld is terug te zien in de vraag of de HR-data ingezet wordt om te meten wat het effect is van HR-beleid op de medewerkers en de organisatie. Hier heerst ook grote verdeeldheid onder de respondenten. Dit duidt erop dat bij deze fase van toepassing van HR Analytics grote verschillen zijn tussen de bedrijven. Iets waar in het advies rekening mee gehouden moet worden.

Wat doen de klanten van VIE People op dit moment op het gebied van HR Analytics?

Om een nog beter beeld te krijgen van wat de respondenten op dit moment precies doen met HR Analytics is uitgevraagd welke HR-data de bedrijven op dit moment al verzamelen en welke nog niet. Hiermee is gekeken naar de over het algemeen meest gebruikte HR-data in het werkveld (VIE People, 2019). Het doel is hierbij niet zozeer geweest om te kijken naar welke data wel en welke data niet. Des te meer geeft deze vraag een beeld van hoeveel van de meest gebruikte HR-data over het algemeen verzameld wordt. Opvallend is dat van de vijftien soorten HR-data die genoemd zijn in de vraag, slechts vijf van deze data soorten door meer dan de helft van de bedrijven bijgehouden wordt. Twee van de bedrijven houden alle vijftien data-soorten bij. Dit geeft weer dat, terwijl de bedrijven bij de eerste vraag massaal aangaven HR-data bij te houden, de verscheidenheid van deze data binnen een organisatie zeer beperkt is. Er wordt dus wel HR-data bijgehouden, maar de vraag is of een heel beperkt scala aan HR-data voldoende is om ook daadwerkelijk impact te meten van HR-beleid op medewerkers en de organisatie. De volledige uitkomsten van deze vraag zijn in onderstaande grafiek weergegeven.



Figuur 12 grafiek data soorten

Aanvullend is gekeken naar de manier waarop de respondenten op dit moment vraagstukken binnen de organisatie aanpakken. Deze vraag geeft een goed beeld van de toepassing van HR-data in organisatievraagstukken. Het is goed mogelijk dat hierin kansen blijven liggen die impact kunnen maken op medewerkers en de organisatie. De respondenten is gevraagd om aan te geven welke van de voorgestelde processtappen gebruikt om een vraagstuk binnen de organisatie op te lossen. Over het algemeen is een tweedeling te maken tussen de reacties over de uitgevraagde processtappen. Een deel van de processtappen wordt door de helft of meer organisaties doorlopen. Het andere deel van de processtappen worden door een kwart of minder van de bedrijven toegepast.

Processtap	Aantal
In kaart brengen van alle betrokkenen	14
Uitschrijven van uitdaging of probleem	6
Symptomen van uitdaging of probleem in kaart brengen	6
Kern van uitdaging of probleem vaststellen	13
Data die uitdaging of probleem weergeven in kaart brengen	7
Gewenste situatie in kaart brengen	15
Doelen stellen op basis van data	18
Interventies of acties opstellen	17
Vaststellen hoe de voortgang van interventies of acties gemeten wordt	7
Diepgaande analyses opstellen om impact van interventies of acties te meten	5
Vaststellen hoe de kern van de uitdaging of het probleem gemeten kan worden	7

Figuur 13 tabel processtappen

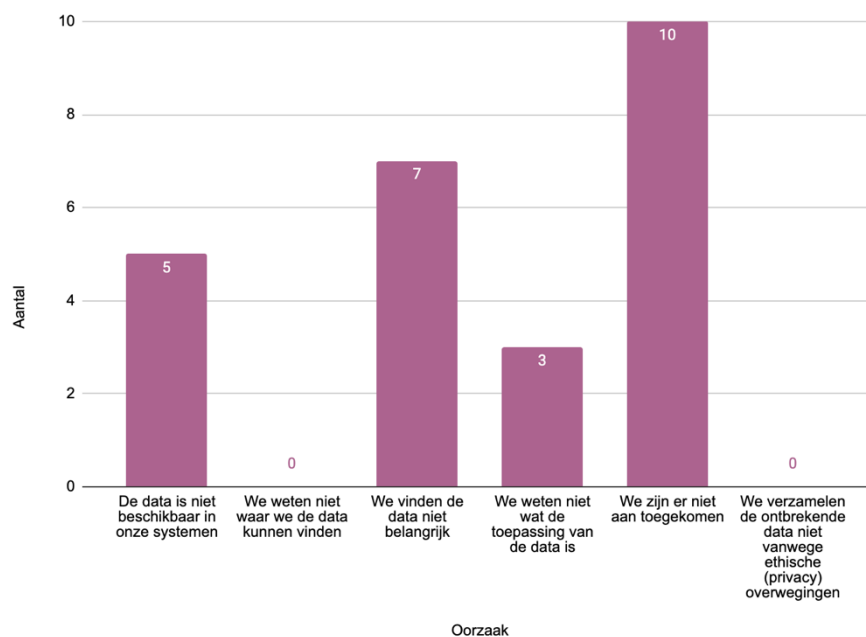
Kijkende naar de processtappen waar data bij komt kijken valt te concluderen dat alleen het doelen stellen op basis van data een stap is die door veel organisaties genomen wordt. Hierin zijn bedrijven dus in staat om vast te stellen wat de data weer moet gaan geven op het moment dat de uitdaging is opgelost. Wat echter zeer opvallend is, zijn de andere stappen met betrekking tot data zoals het in kaart brengen van de data die het probleem weergeeft. De theorie schrijft duidelijk voor, dat het een beginstap is om te weten op basis van welke data het probleem gemonitord kan worden. Zonder aan het begin van een verandering te weten welke data weergeeft wat het probleem is, kunnen ook geen impactvolle doelen gesteld worden. Dit is ook terug te zien in de laatste drie onderdelen van deze vraag. Te zien is dat de voortgang, impact en de kern van het probleem over het algemeen niet gemeten worden door de respondenten. Hier blijven dus grote kansen liggen om daadwerkelijk de impact van de handelingen op de medewerkers of de organisatie te meten. Het probleem van data alleen inzetten om een doel te stellen is dat het geenszins betrouwbaar is als je niet weet of die data daadwerkelijk iets zegt over het onderwerp. Tot slot valt te concluderen dat er stappen worden overgeslagen om tot een goede oplossing van het probleem te komen, waardoor de kans aanwezig is dat het probleem niet wordt aangepakt bij de kern en de oplossing niet gevonden wordt.

Welke behoefte heeft de klant van VIE People op het gebied van HR Analytics?

Om vast te stellen welke behoefte de (potentiele) klanten van VIE People hebben op het gebied van HR Analytics is uitgevraagd wat de reden is dat bepaalde HR-data niet wordt verzameld. Deze vraag geeft geen direct antwoord op de deelvraag, toch kan door het koppelen van deze antwoorden aan de theorie een conclusie getrokken worden over de deelvraag. Vanuit de theorie is vastgesteld dat het kunnen verzamelen van HR-data van belang is en dat het oplossen van een vraagstuk alleen kan als de juiste data makkelijk voorhanden is of te verzamelen is.

Kijkende naar de oorzaken van het niet verzamelen van de HR-data bij de respondenten zijn een viertal oorzaken benoemd. Daarmee geven de bedrijven antwoord op de vraag wat de belangrijkste oorzaak is, dat kan dus betekenen dat er meerdere oorzaken zijn waar in een later stadium aandacht aan besteed moet worden. Twee oorzaken worden door geen van de bedrijven als de belangrijkste reden genoemd, dit zijn: 'we weten niet waar we de data kunnen vinden' en 'we verzamelen de ontbrekende data niet vanwege ethische (privacy) overwegingen'.

Aantal versus Oorzaak



Figuur 14 grafiek oorzaken

'we verzamelen de ontbrekende data niet vanwege ethische (privacy) overwegingen'. Te concluderen valt dat dit op dit moment geen zaken zijn waar actieve aandacht aan besteed hoeft te worden. Toch is het in het geval van de privacyoverwegingen ook verrassend te noemen dat dit voor geen van de bedrijven de belangrijkste reden is. De theorie schrijft voor dat HR een belangrijke rol heeft in het vaststellen van ethische grenzen in het gebruik van data. Dit is dan ook een onderdeel waar VIE People vanuit een expert-rol duidelijke grenzen in kan stellen en met de klanten aan de slag kan om per organisatie deze grenzen kan bepalen. Vijf bedrijven geven aan dat de HR-data niet beschikbaar is in de systemen die worden gebruikt. Dit is een belangrijk signaal voor VIE People om bewust van te zijn. Dit hoeft natuurlijk niet te betekenen dat de data daadwerkelijk niet beschikbaar is, VIE People kan hier de kennis over HR-technologie inzetten om de bedrijven meer uit hun systemen te laten halen. Het niet belangrijk vinden van de data en het niet weten wat de toepassing is van de data kunnen met elkaar samenhangen. Data is niet belangrijk, en kan zelfs vervuilend werken, als de toepassing ervan niet bekend is. Hierin is het belangrijk voor VIE People om met de klant de toepassing van verschillende soorten data in kaart te brengen om ook vast te kunnen stellen van welke soorten data het van belang is om deze continu in kaart te brengen. Tot slot is de meest genoemde oorzaak dat de bedrijven er niet aan toegekomen zijn om de data te verzamelen. Een oorzaak, die genoemd wordt in de theorie, is dat de huidige HR-systemen niet in staat zijn om de juiste data op een makkelijke manier beschikbaar te maken. Het verzamelen van data zou op dit moment dus te veel tijd kunnen kosten in verhouding tot wat de bedrijven denken dat de waarde ervan is. Aan de andere kant zou het ook kunnen dat bedrijven sturen op hetgeen de systemen aanleveren, met de verwachting dat de systemen die data-soorten aanleveren die interessant zijn.

8. Conclusie

Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een antwoord opgebouwd vanuit de verschillende deelvragen wenselijk. Kijkend naar de beschreven theorie is het een uitgangspunt om de focus te leggen op het verbeteren van individuele en/ of organisatorische prestaties. De toegevoegde waarde van HR Analytics ligt niet op het bewijzen van de terugverdien mogelijkheden binnen HR. Kort gezegd is HR Analytics geen instrument waarmee aangetoond kan worden dat de financiële kosten van HR ook weer als financiële baten terug te zien zijn. HR Analytics zal voor dat doeleinde ook geen werkzaam instrument blijken omdat de discussie zal vastlopen in het kunnen meten van financiële winst van HR-beleid. Het aantal factoren die meetellen in de financiële baten van een medewerker of organisatie zijn simpelweg te groot om dit terug te leiden naar HR. Om HR Analytics impactvol te gebruiken is het belangrijk om het eens te zijn over het uitgangspunt dat een betere medewerker of betere organisatie leidt tot betere resultaten. Dat lijkt een open deur, maar is essentieel voor de werkwijze met HR Analytics. HR Analytics wordt beschreven als instrument om impact van HR-beleid op individueel of organisatieniveau te verbeteren. Kijkend naar de theorie valt te zeggen dat HR Analytics niet alleen een instrument is, maar des te meer een werkwijze waarin data een belangrijke rol speelt.

De toepassing van HR Analytics voor een HR-afdeling lijkt in de theorie op twee manieren te kunnen. Door gebruik te maken van een geavanceerd HRIS-systeem is het mogelijk om vergaande analyses te maken en harde en zachte data te combineren om uiteindelijk de impact van HR te kunnen meten. Deze werkwijze vereist echter een evolutie binnen deze systemen, waardoor de ontwikkeling van HR Analytics afhankelijk wordt van externe partijen. Ook zijn deze systemen voor de klanten van VIE People vaak niet betaalbaar, of willen de klanten niet in een dergelijk groot systeem investeren. Als er vervolgens gekeken wordt naar de belangen die gelden in het gebruik van HR Analytics dan komt het belang van het HRIS-systeem nauwelijks terug. Des te meer beschrijft de theorie het belang van het soort cijfers waarnaar gekeken wordt, het begrijpen welke cijfers iets impactvols zeggen, het begrip van data en de context ervan, het geven van de aandacht aan de juiste mensen en het snappen van verbanden tussen verschillende cijfers. Hoewel dit belangrijke zaken zijn, zijn het ook zaken die meer zeggen over de rol en competenties van HR in het gebruik van HR Analytics dan over de mogelijkheden van een HRIS-systeem.

De meest beschreven uitdaging in de theorie over HR Analytics gaat over de competenties die bij HR ontbreken om met data te werken. Toch is een deel van deze competenties gericht op de huidige manier van werken met HR Analytics, terwijl de theorie schrijft dat een verandering in dat werken wenselijk is. Over de competenties die nodig zijn in de nieuwe manier van werken met HR Analytics wordt niet veel geschreven, maar de benodigde informatie is wel te herleiden. Hierbij speelt het vraagstuk eerst nog op welke manier HR zich binnen een organisatie moet positioneren met betrekking tot HR Analytics. De theorie volgend is het voor HR optimaal om te leren hoe data werkt, wat de waarde is van data en op welke manier je data kunt inzetten. Aan de andere kant is het niet zo dat HR zich moet ontwikkelen tot data-analist of expert op het gebied van data van andere vakgebieden als Finance of Marketing. Zolang elke afdeling afzonderlijk expert wordt in de Analytics van het eigen



vakgebied, komt er uiteindelijk een brede samenwerkende en impactvolle Analytics organisatie tot stand. De focus zou des te meer moeten liggen op het ontwikkelen van specifieke competenties om de samenwerking tussen HR, IT en de financiële afdeling effectief te maken. Dit kan erin resulteren dat HR effectief leiding kan geven aan andere afdelingen bij HR-analyse vraagstukken.

Terug naar de competenties, is het opnieuw waardevol om te benoemen dat HRIS-systemen op dit moment voornamelijk data aanleveren waarmee grote vragen gesteld en beantwoord kunnen worden. Dit soort vragen gaan echter vaak niet over impact op mens of organisatie, maar des te vaker over geld en de terugverdiencapaciteit van een afdeling als HR. De competenties die HR echt voorbereiden op een impactvol gebruik van HR Analytics richten zich hiermee dus ook op het zelfstandig kunnen bedenken welke data op welk moment waardevol is. Blindstaren op de systemen gaat geen impact opleveren, dus HR moet de volgende competenties gaan ontwikkelen: in staat zijn om de juiste meeteenheden te kiezen, te weten hoe deze betrouwbaar gemeten kunnen worden en een analyse op los kunnen laten die voor iedereen te begrijpen is. Dit lijkt te neigen naar een expert rol op het gebied van Analytics, maar het substantiële verschil is dat er in deze situatie geen complexe analyses uitgevoerd hoeven te worden door HR. Door echt goed te worden in het kiezen van relevante meeteenheden blijft de analyse begrijpelijk en overzichtelijk. Hier komt bij kijken dat HR nog beter in staat moet worden om de kern van een probleem te achterhalen. Deze werkwijze neemt ook meteen een ander relevant struikelblok weg, namelijk de kosten die komen kijken bij complexe Analytics. Door de werkwijze makkelijk en gefocust op de impact te houden blijven de kosten ook beperkt en kan met makkelijke en toegankelijke tools meer impact bereikt worden. Kortom: “Ga dus als HR-afdeling niet met je dure software op zoek naar willekeurige patronen in big data, maar voer impactvolle HR-analyse met een strategische bedrijfsfocus” (Rasmussen en Ulrich, 2015). De haalbaarheid voor HR om de benodigde competenties te leren voor HR heeft voldoende draagvlak binnen de theorie. Het vertrouwen is aanwezig dat 20% van de huidige HR-professionals de benodigde competenties al in huis heeft en dat 60% de competenties kan aanleren. Zeker als gekozen wordt voor een manier van werken waarbij HR zich focust op HR Analytics en niet de Analytics van andere afdelingen is het zeer haalbaar. De afdelingen moeten hierin elkaar gaan versterken en niet beconcurreren.

De betrouwbaarheid van data is wel een uitdagend struikelpunt waar HR een belangrijke stap te zetten heeft. Vanuit de theorie wordt geschreven dat 100% betrouwbaarheid geen realistisch doel is. Toch zal HR in staat moeten zijn om te onderbouwen hoe betrouwbaar bepaalde data is en waar de betrouwbaarheid van afhankelijk is. Een ander aspect is dat de theorie het belang van real-time data gedeeltelijk onderschrijft, maar dat de bewijzen hiervoor niet sterk zijn. Belangrijk is het om te zorgen dat de data zo recent mogelijk is en dat de meetfrequentie van de data hoog genoeg is om betrouwbaarheid aan te kunnen tonen. Echt real-time inzichtelijk hebben van de data is dus geen doel op zich, keuzes maken over de frequentie waarop de data gemeten wordt en hoe recent de data is zijn wel belangrijke doelen. Het doel is hierbij om te zorgen dat er tussen twee meetmomenten nog net verschil zichtbaar is. Als er geen verschil zichtbaar is over tussen twee momenten is het mogelijk dat de twee momenten te kort op elkaar liggen. Het is hierin natuurlijk ook mogelijk dat de



interventies geen impact hebben gehad, waardoor het gebruiken van goed verstand op dit onderdeel ook van belang is.

Voor het advies richting VIE People is de huidige situatie intern en bij de klant een vertrekpunt. Hierover valt te zeggen dat binnen VIE People voldoende basiskennis aanwezig is, maar dat deze kennis te centraal in de organisatie zit. Om tot een impactvolle werkwijze van HR Analytics te komen moet de basiskennis verspreid worden en moeten de aanvullende competenties aangeleerd worden. VIE People heeft een belangrijke start gemaakt op het gebied van werken met HR Analytics en laat hiermee zien voldoende in huis te hebben om zich door te ontwikkelen tot expert op het gebied van HR Analytics. Aan de kant van de klant valt te concluderen dat er nog een onvoldoende breed scala aan HR-data verzameld wordt en voornamelijk dat de klanten niet weten welke data relevant is om tot een oplossing van een vraagstuk te komen. De belangrijkste uitdaging bij de klanten ligt in het goed en betrouwbaar leren werken met data en daarmee met het zorgen voor een impactvolle inzet van HR Analytics.

Ook de behoefte van de klant is een belangrijke component voor het draagvlak van de activiteiten die VIE People in de toekomst gaat doen op het gebied van HR Analytics. Een aantal concrete behoeftes zijn vanuit het onderzoek in kaart gebracht:

- Het aanleren hoe klanten missende data beschikbaar kunnen maken
- Het aanleren wat de toepassing is van verschillende soorten data
- Het belang van werken met data inzichtelijk maken
- Het werken met data te begrijpen en overzichtelijk houden om een tijdrovende werkwijze te voorkomen

Tot slot is het opvallend dat klanten weinig aandacht hebben voor ethische overwegingen en privacy. De hoeveelheid informatie hierover is beperkt, maar het gebrek aan interesse bij de respondenten is een belangrijk signaal om mee te nemen in de werkwijze richting de klanten van VIE People.

Hoofdvraag

Welke kansen in het oplossen van strategische uitdagingen op HR blijven liggen door het gemis van HR Analytics en welke stappen moet VIE People zetten om het oplossen van deze strategische HR-uitdagingen met gebruik van real-time HR Analytics te ondersteunen bij haar (potentiele) klanten?

Kijkende naar het uitgevoerde onderzoek en de theorie valt te concluderen dat er kansen blijven liggen in het aantonen van de impact van HR op een vraagstuk. Dit geldt, zoals de hoofdvraag beschrijft, voor strategische vraagstukken. Ook lijkt dit te gelden voor tactische vraagstukken, waarbij het voornaamste criteria is dat de oplossing niet puur instrumenteel is. Het is duidelijk dat HR Analytics een werkwijze met zich mee brengt waarbinnen data ingezet kan worden om mensen en organisaties beter te maken in dat wat ze doen. De manier waarop dat op dit moment gebeurt is over het algemeen niet impactvol en een te begrijpen en overzichtelijke manier van werken lijkt meer mogelijkheden te bieden. In de breedte blijven er op dit moment dus kansen liggen in het gebruik van HR Analytics en de perceptie van een voorspellende ingewikkelde analyse is voor het gemiddelde bedrijf geen haalbaar doel om tot een impactvolle werkwijze met HR Analytics te komen. Voor VIE People zijn de volgende stappen van belang:

- In kaart brengen van de werkwijze bij impactvol en betrouwbaar gebruik van HR Analytics
- De benodigde competenties bij de HR-adviseurs aanleren, de competenties zijn:
 - Een vraagstuk kunnen uitvragen tot de kern van het probleem;
 - In staat zijn om de juiste meeteenheden te kiezen bij de kern van het vraagstuk;
 - Weten hoe deze meeteenheden betrouwbaar gemeten kunnen worden;
 - Een analyse los kunnen laten op de data, die voor iedereen te begrijpen is.
- Inspelen op de behoeftes van de klanten:
 - Het aanleren hoe klanten missende data beschikbaar kunnen maken
 - Het aanleren wat de toepassing is van verschillende soorten data
 - Het belang van werken met data inzichtelijk maken
 - Het werken met data te begrijpen en overzichtelijk houden om een tijdrovende werkwijze te voorkomen
- Aandacht geven aan de ethische en privacyoverwegingen bij het gebruik van data

9. Discussie

Uit het onderzoek is geen verschil gebleken tussen verschillende strategische vraagstukken, daarmee is geen uitgebreid antwoord op het eerste deel van de hoofdvraag gekomen. Dit is iets dat in een verdiepend gesprek meer informatie op had kunnen leveren, het verdiepende gesprek is er echter door gebrek aan animo niet gekomen. Toch is er geen indicatie dat er überhaupt verschillen zijn. In de enquête heeft geen van de bedrijven aangegeven dat de werkwijze per vraagstuk verschillend is, hoewel hier in de opmerkingen wel ruimte voor was. Daarmee kan redelijkerwijs aangenomen worden dat dit niet sterk van toepassing is.

De huidige COVID-19 situatie heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek beïnvloed. In de basis kan gesteld worden dat het theoretisch onderzoek voldoet aan de vereisten en daarmee betrouwbaar is. Er is een grondig onderzoek gedaan met behulp van zestien artikelen, waarbij het geval is dat er binnen dit relatief nieuwe onderwerp in HR niet veel meer betrouwbare artikelen te vinden zijn. De enquête heeft 28 respondenten opgeleverd, waarmee deze enquête een beeld geeft van de situatie bij 28 verschillende bedrijven. Tijdens de periode waarin de enquête open stond voor reacties, viel op dat vanaf 15 respondenten de uitkomsten niet meer sterk begon te veranderen bij nieuwe reacties. Hiermee waren de eerste tekenen van saturatie zichtbaar. Tot 23 respondenten werden de verschillen tussen de verschillende antwoorden nog wel wat groter maar hierboven veranderden extra antwoorden niets meer aan de conclusies die uit de resultaten getrokken worden. Hiermee valt vast te stellen dat de grens van saturatie is bereikt, waarmee de enquête een betrouwbaar beeld geeft.

De enquête is opgebouwd uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel bestaat uit een viertal vragen waarin de huidige situatie uitgevraagd wordt bij de respondenten. Deze vragen geven een duidelijk en betrouwbaar beeld en sluiten aan op de theorie. In de overige vragen is meer op detailniveau ingegaan op de huidige situatie en behoeften van de respondenten. Wat opvalt is dat de uitkomsten wat ruimte laten voor interpretatie, voornamelijk bij de behoeften van de respondenten. In de methodiek is benoemd dat deze ruimte ingevuld zou worden met een kwalitatief aanvullend onderzoek onder respondenten die hieraan mee willen werken. De respondenten hebben echter allen aangegeven hier op dit moment geen tijd voor te hebben. Hier boet het onderzoek in wat betreft betrouwbaarheid van de aanbevelingen. Er moeten een aantal aannames gedaan worden om tot complete aanbevelingen te komen. Over het algemeen worden de aannames gedaan op basis van kennis uit de theorie, waarmee gesteld kan worden dat de betrouwbaarheid niet in sterke mate in het geding is gekomen. Om tot voldoende respondenten te komen in de enquête is deze ook gedeeld op sociale media, met een oproep om te reageren als je voldoet aan de gegeven beschrijvingen. Hierin schuilt echter een gevaar dat er respondenten zijn die niet volledig voldoen aan de criteria. De basis van de respondenten zijn de huidige klanten van VIE People, welke als eerste zijn benaderd om te reageren. Omdat de enquête anoniem is ingevuld is niet te herleiden waar de reacties precies vandaan komen. Het zou dus kunnen zijn dat een klein deel van de respondenten niet voldoet aan de criteria, waarmee de aanbevelingen minder exact toegespitst kunnen zijn op de specifieke doelgroep. Over het algemeen kan gesteld worden dat er gedegen onderzoek is gedaan en dat alle mogelijkheden zijn aangegrepen om een volwaardig en betrouwbaar advies te doen aan VIE People.

10. Aanbevelingen

Algemeen

Op dit moment werkt VIE People op vier niveaus aan HR Analytics. Om tot een zo efficiënt mogelijke aanbeveling te komen worden deze niveaus gebruikt als uitgangspunt. Hierbij geldt de voorwaarde dat op het niveau van VIE intern draait om een impactvolle ROI en niet alleen om een financiële ROI.

- Klant en VIE People: doen we bij de klant de goede dingen en doen we die dingen goed?
- Individuele VIE People adviseur bij de klant: zorgen voor data-gedreven en op feiten gebaseerde adviezen om beslissingen te nemen.
- VIE People intern: wat is de ROI van VIE People en hoe beïnvloedt dat de ontwikkeling van de HR-producten die aan klanten worden verkocht?
- VIE People extern: het opzetten van een overtuigende sales. Wat koop je in als je VIE People in huis haalt en hoe verhoudt zich dat tot de markt?

Voor alle niveaus geldt dat de manier waarop er naar data gekeken wordt zal moeten veranderen. De huidige cijfers zijn eigenlijk alleen op niveau 'VIE extern' interessant omdat de huidige cijfers ook het soort cijfers zijn waar de buitenwereld veel naar kijkt. Het blijft dus nuttig om deze cijfers bij te houden en te publiceren op de website, om de voornaamste reden dat het de sales zal stimuleren.

Kijkend naar de huidige cijfers waar voornamelijk naar gekeken wordt is het grootste probleem dat het niet betrouwbaar aantoonbaar is dat de cijfers veranderen dankzij VIE People. Om tot een impactvolle werkwijze met HR Analytics te komen zijn de volgende vier aanbevelingen opgesteld.

1. Introduceer VIE People breed een vernieuwde werkwijze bij het aanpakken van vraagstukken bij klanten. In deze vernieuwde werkwijze wordt meer de focus gelegd op het achterhalen van de kern van het vraagstuk. Hierbij verschuift in het monitoren van de voortgang van een interventie de aandacht van grote algemene cijfers naar herleidbare kleinere getallen. Deze getallen zijn herleidbaar naar de actie die VIE People doet, maar ook herleidbaar naar de gewenste impact in de organisatie. In de uitrol van de vernieuwde werkwijze zal een bepaalde mate van opleiding plaats moeten vinden.
2. Faciliteer de mogelijkheid om binnen VIE People extra kennis of vaardigheden aan te leren als blijkt dat die niet voldoende ontwikkelen, maar wel nodig zijn om de vernieuwde werkwijze op de juiste manier uit te kunnen voeren.
3. Blijf gebruik maken van de huidige werkwijze met data en de publicatie hiervan, maar ontwikkel dit door om steeds meer impactvolle cijfers intern en extern inzichtelijk te maken.
4. Ontwikkel een product om HR Analytics bij klanten te introduceren en de klanten te leren hoe zij zelf met HR Analytics kunnen werken en hoe ze dit kunnen organiseren binnen de eigen organisatie.

Vernieuwde werkwijze

Uitgangspunt in de vernieuwde werkwijze is dat HR Analytics impactvol, te begrijpen, betrouwbaar en te herleiden is. De huidige werkwijze is onderdeel van de vernieuwde werkwijze, data gaat echter een centralere rol spelen. De volgende werkwijze wordt aangehouden bij vraagstukken van klanten.

- A) Uitschrijven van vraagstuk zoals opdrachtgever die beschrijft, vraag dit goed uit.
- B) In kaart brengen van alle betrokkenen bij het vraagstuk.
- C) Symptomen van vraagstuk in kaart brengen: waaraan kun je zien dat dit vraagstuk bestaat, wees zo specifiek mogelijk.
- D) Stel de kern van het vraagstuk zo concreet mogelijk vast, als je één woord kunt noemen dat het meeste impact heeft op het vraagstuk zit je goed.
- E) Breng in kaart met welk cijfer je deze kern kunt meten en zoek uit of dit cijfer beschikbaar is. Zoek waar van toepassing contact op met andere afdelingen als die afdeling eigenaar is van de data, stem de volgende stappen met de afdeling af.
- F) Zorg dat de data waarmee je gaat werken voldoet aan de voorwaarden van de organisatie, als de organisatie geen geldende voorwaarden heeft maak je gebruik van de voorwaarden van VIE People.
 - Als de data niet beschikbaar is stel je vast hoe je de data gaat meten, hou het hierbij zo simpel mogelijk.
- G) Breng de gewenste situatie zo concreet mogelijk in kaart en stel doelen voor de gekozen data.
- H) Stel de gewenste HR-interventies of acties op en controleer nogmaals of deze positieve impact heeft op medewerkers en/ of de organisatie en of de gekozen data de voortgang van de interventie meet.
- I) Monitor de data en stuur bij waar mogelijk, evalueer aan het einde van de afgesproken periode.

Een voorwaarde voor het kunnen uitvoeren van deze werkwijze is het helder hebben van de doelstellingen en wensen van de organisatie. Uiteindelijk wordt er gestuurd op een groter doel, welke duidelijk moet zijn om impact te kunnen maken. Als dit niet duidelijk is heeft VIE People producten om deze organisatiedoelstellingen helder te formuleren en op te stellen.

Als de organisatie geen voorwaarden heeft voor de data gelden de volgende voorwaarden:

- ◇ Controleer of de data die je gaat meten directe impact maakt op de medewerkers of de organisatie
- ◇ Controleer of de data die je gaat meten herleidbaar is naar het HR-beleid dat je wilt voeren
- ◇ Controleer in welke mate de data afhankelijk is van andere factoren en stel vast of dit acceptabel is
- ◇ Leg vast voor welke periode je de data gaat verzamelen
- ◇ Leg vast hoe vaak je de data gaat verzamelen, zorg ervoor dat je zo vaak meet dat er nog net een verschil zichtbaar is tussen twee meetmomenten
- ◇ Controleer of het verzamelen van de data niet ingaat tegen de geldende normen en waarden binnen de samenleving en de organisatie



Voor VIE People is het van belang om als eerste stap bij het uitrollen van de vernieuwde werkwijze de HR-adviseurs hierin te trainen. Dit kan op een laagdrempelige manier aan de hand van casussen in een kwartaalbijeenkomst. Hierbij moet de focus liggen op de genoemde competenties:

- Een vraagstuk kunnen uitvragen tot de kern van het probleem;
- In staat zijn om de juiste meeteenheden te kiezen bij de kern van het vraagstuk;
- Weten hoe deze meeteenheden betrouwbaar gemeten kunnen worden;
- Een analyse los kunnen laten op de data, die voor iedereen te begrijpen is.

Faciliteer aanleren mogelijkheden en competenties

Het aanleren van de vernieuwde werkwijze zal gebeuren vanuit de kern van medewerkers die nu al veel kennis hebben over het werken met HR Analytics. Toch zal het voorkomen dat medewerkers van VIE People niet mee kunnen komen in de kennis en kunde rondom de vernieuwde werkwijze. In de basis kenmerkt VIE People zich door mensen die goed in staat zijn om te leren in het werk, waar dus ook een kans ligt. Het faciliteren zit dus niet zo zeer in het regelen van een training of opleiding. Het gaat des te meer om het faciliteren van een samenwerking tussen medewerkers die ver zijn op het gebied van HR Analytics en medewerkers die achterblijven. Omdat dit onderwerp VIE People breed ingezet wordt kan het hierbij wenselijk zijn om de celstructuur te overstijgen. Vanuit de Analytics cirkel in de topcel kan dit gefaciliteerd worden en kan de werkwijze continu doorontwikkeld worden. Hierin ligt er bij de topcel ook een rol om te zorgen dat de kennis op de juiste manier verspreid is over de verschillende cellen zodat cellen altijd klaar blijven voor een volgende splitsing. Ook is het goed om na te denken over medewerkers die niet meekunnen in deze vernieuwde manier van werken. Het kan zijn dat de manier van werken op termijn zodanig belangrijk wordt voor VIE People dat deze medewerkers niet meer passen binnen de competentie-eisen. Het is goed om hier als VIE People vroegtijdig aandacht aan te geven en rekening mee te houden.

Aanvullend wordt geadviseerd om de gewenste werkwijze mee te nemen in het recruitmentbeleid. Hierin moet het uitgangspunt zijn dat kandidaten niet per definitie al in staat zijn om te werken met HR Analytics op de gewenste manier. Des te meer gaat het erom dat de kandidaat in staat is om de werkwijze en competenties aan te leren. Een hoge motivatie om te leren in het werkveld is hiervoor de belangrijkste competentie.

Vasthouden huidige werkwijze

De huidige werkwijze, waarbij elk kwartaal data wordt binnengehaald van alle klanten om deze te vergelijken en een vergelijking met het marktgemiddelde op te zetten dient behouden te blijven. Met deze werkwijze voldoet VIE People aan de wens van de markt om deze informatie tot zijn beschikking te hebben. Vanuit sales-oogpunt is het dus wenselijk om op deze behoefte van de markt in te spelen en de data te blijven publiceren. Gedurende de introductie van de vernieuwde werkwijze zal steeds meer data beschikbaar zijn die laat zien welke impact VIE People op concrete vraagstukken bij klanten maakt. Door deze impact ook te publiceren kan ook naar de markt toe de vernieuwde werkwijze geïntroduceerd worden en kan VIE People laten zien voor alle klanten te werken aan impactvol maatwerk.

HR Analytics product ontwikkelen

Ontwikkel een HR Analytics product om de klanten zelf te leren werken met HR Analytics. Kijkend naar het fasen model van VIE People lijkt het wenselijk om de vernieuwde werkwijze concreet toe te passen bij bedrijven in fasen A en B (10 tot 60 fte). Deze bedrijven hebben nog geen uitgebreide organisatiestructuur en samenwerking met andere afdelingen of complexere analyses zullen niet van toepassing zijn. Binnen fase A en B zal een complexere werkwijze niet zorgen voor meer duidelijkheid, maar voornamelijk voor meer werk. Bij bedrijven in fasen C en D (60 – 150 fte) verschuift de focus in het product meer naar de samenwerking tussen HR en andere afdelingen binnen de organisatie. Elke afdeling zal aan de slag moeten met Analytics en de in theorie beschreven werkwijze kan ervoor zorgen dat HR hierin een leidende rol neemt voor HR Analytics. Hiermee voorkom je dat er een centrale Analytics afdeling opgezet wordt waarbij impactvol HR niet een speerpunt is. Voor grotere organisaties kan het ook van toepassing zijn om complexere analyses uit te voeren of zaken te automatiseren. Hierbij is het wenselijk om te onderzoeken welke HR-technologie de wetenschap kan ondersteunen en daarmee welke software het beste in staat is om de werkwijze te ondersteunen en naar een volgend niveau kan brengen. Concreet is het doel van dit product om klanten de werkwijze van VIE People aan te leren en in te spelen op de behoeften die uit de enquête naar voren zijn gekomen:

- Het aanleren hoe klanten missende data beschikbaar kunnen maken
- Het aanleren wat de toepassing is van verschillende soorten data
- Het belang van werken met data inzichtelijk maken
- Het werken met data te begrijpen en overzichtelijk houden om een tijdrovende werkwijze te voorkomen

Op die manier kan VIE People nog meer impact gaan maken, waar de hele organisaties en alle medewerkers van kunnen profiteren.

11. Actieplan

In het actieplan wordt per aanbeveling uiteengezet welke acties nodig zijn om de aanbeveling over te nemen en uit te voeren. Omdat de aanbevelingen nog uitwerking vereisen is een implementatieplan niet van toepassing. Er is gekozen om het actieplan op te stellen in het format van ROCKS (stenen die in de weg liggen om het doel te bereiken) en het RASCI-model, omdat dit de werkwijze is die binnen VIE People wordt gebruikt, hiermee is het actieplan direct toepasbaar binnen de organisatie. VIE People kan in het actieplan de planning en de RASCI zelf invullen, nadat besluiten over de aanbevelingen zijn genomen. Per aanbeveling wordt vastgesteld:

- Definition of done Wanneer is deze aanbeveling uitgevoerd en klaar
- ROCK In de kern benoemd waar de actie om draait
- Key results Welke belangrijke acties moeten uitgevoerd worden
- Initiatives Wat is er nodig om de acties uitgevoerd te krijgen
- Planning Open vak om de planning op in te vullen
- RASCI Per key result kan de RASCI hier ingevuld worden

Vernieuwde werkwijze

Definition of done: de vernieuwde werkwijze is volledig in werking bij alle HR-adviseurs van VIE People, de klanten zijn bekend met de vernieuwde werkwijze en er is een structuur ingebouwd om de werkwijze continu te verbeteren.

ROCK: invoering vernieuwde werkwijze vraagstukken bij klanten			
Key results	Initiatives	Planning	RASCI
Er is intern en extern draagvlak voor de vernieuwde werkwijze	Intern delen met teams en toepassing bespreken		Responsible Accountable Support Control Inform
	Extern delen en bespreken met klanten		
	Eventuele opgekomen verbeterpunten verwerken		
HR-adviseurs kunnen werken volgens de vernieuwde werkwijze	Per cel training opzetten ter instructie, waarbij aan de hand van casussen getraind wordt op de competenties en werkwijze		Responsible Accountable Support Control Inform
	Eventuele opgekomen verbeterpunten verwerken		
HR-adviseurs en klanten zijn comfortabel met de voorwaarden van het werken met HR-data	Inventariseren welke klanten al voorwaarden hebben en controleren of deze voldoen aan de geldende normen en waarden binnen VIE People		Responsible Accountable Support Control Inform
	Klanten instrueren over de geldende voorwaarden binnen VIE People		
	Eventueel opgekomen verbeterpunten verwerken		
De vernieuwde werkwijze is volledig geïntegreerd binnen VIE People	Uiteindelijke vernieuwde werkwijze verwerken in het inwerkprogramma van VIE People		Responsible Accountable Support Control Inform
	De topcel bouwt een systeem in om de vernieuwde werkwijze continu te verbeteren		

Figuur 15 aanbeveling vernieuwde werkwijze

Faciliteer aanleren mogelijkheden en competenties

Definition of done: nadat de vernieuwde werkwijze volledig geïntegreerd wordt, is er een werkwijze ingesteld waarmee actief gestuurd wordt op het (door)ontwikkelen van de benodigde competenties en kennis en waarmee de kennis evenredig verdeeld is tussen en binnen de cellen.

ROCK: mogelijkheden om vernieuwde competenties en kennis op te doen faciliteren			
Key results	Initiatives	Planning	RASCI
De celheads hebben verantwoordelijkheid om achterstand in competentie of kennis te signaleren	In de huidige cockpitgesprekken wordt de vernieuwde werkwijze opgenomen		Responsible Accountable Support Control Inform
	Er worden KPI's opgesteld aan de hand waarvan het werken met de vernieuwde werkwijze gemeten kan worden		
De Analytics cirkel van de topcel verbindt HR-adviseurs aan elkaar op projecten om kennis onderling over te nemen en kennis gelijkmatig te verdelen	In kaart brengen van koplopers op het gebied van HR Analytics		Responsible Accountable Support Control Inform
	Werkwijze invoeren waarbij het laagdrempelig is om onderling mee te lopen op projecten		
	Controle inbouwen waarbij regelmatig in kaart wordt gebracht hoe de kennis over HR Analytics binnen en tussen de cellen verdeeld is		
	De kennis en competenties voor de vernieuwde werkwijze worden opgenomen in het recruitmentbeleid waarbij de focus ligt op het kunnen aanleren van de kennis en competenties		

Figuur 16 aanbeveling faciliteren leermomenten

Vasthouden huidige werkwijze

Definition of done: er wordt vastgehouden aan de huidige verzameling en publicatie van HR-data en is een aanvullend mechanisme ingevoerd waarmee de data uit de vernieuwde werkwijze toegevoegd wordt aan de huidige publicaties.

ROCK: vasthouden en uitbreiden van huidige HR-data en de publicatie ervan			
Key results	Initiatives	Planning	RASCI
Er is draagvlak om door te gaan met de huidige werkwijze ten behoeve van sales	De al gezette stappen en de opbrengsten worden gepresenteerd aan beide cellen en de belangen voor sales worden benadrukt		Responsible Accountable Support Control Inform
De Analytics cirkel verzamelt data vanuit de vernieuwde werkwijze en publiceert deze	Er wordt een frequente (automatische) manier opgezet om de data te verzamelen		Responsible Accountable Support Control Inform
	Er wordt een frequente (automatische) manier opgezet om de data overzichtelijk en geanonimiseerd te publiceren		

Figuur 17 aanbeveling vasthouden en uitbreiden huidige werkwijze

HR Analytics product ontwikkelen

Definition of done: er is een HR Analytics product opgezet waarmee afhankelijk van de groeifase van de klant gewerkt wordt aan een HR Analytics werkwijze binnen de organisatie van de klant en de klant geholpen wordt om te werken naar een volwassen werkwijze met HR Analytics.

ROCK: het ontwikkelen van een adaptive HR Analytics product			
Key results	Initiatives	Planning	RASCI
Alle wensen voor het HR Analytics en het doel ervan zijn in kaart gebracht	Werk sessie opzetten met de verschillende cellen onder begeleiding van Analytics cirkel		Responsible Accountable Support Control Inform
	Verschillende werksessies samenvoegen tot product-opzet		
Het product is opgezet en ingevoerd binnen alle facetten van VIE People	Er wordt een productteam opgezet waarbinnen het product wordt ontwikkeld dat schaalbaar is afhankelijk van de groeifase van de klant		Responsible Accountable Support Control Inform
	De tech-cirkel voegt de mogelijkheden voor softwarepakketten toe aan de verschillende groeifasen binnen het HR Analytics product		
	Het product wordt voorzien van feedback en wordt verbeterd		
	Het product wordt geïntroduceerd bij de HR-adviseurs van VIE People		
	Het product wordt geïntroduceerd bij de klanten van VIE People en ingevoerd in de sales strategie van VIE People		

Figuur 18 aanbeveling ontwikkeling HR Analytics product

12. Literatuur

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Baarda, B., & de Goede, M. (2015). *Basisboek enquêteren* (4de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Bassi, L. (2012). Raging debates in HR analytics. *Human Resource Management International Digest*, 20(2).
<https://doi.org/10.1108/hrmid.2012.04420baa.010>
- Caluwé, L. I. A., & Vermaak, J. G. (2003). *Leren veranderen*. Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.
- Freese, C., & van den Heuvel, S. (2017). 1+1=3 De kansen van samenwerking tussen wetenschap en praktijk bij HR analytics. Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hu:oai:surfsharekit.nl:e5c259b6-68a8-4a31-81b5-dce721f21e38?q=hr+analytics&has-link=yes&c=0
- Harnish, V. (2019). *Scaling up*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Harteveld, R. M. A. (2016). Weten wat je wilt meten. Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hsleiden:oai:surfsharekit.nl:fa8ac2d8-f79f-4638-925f-b356d8f2d4f7?q=hr+analytics&has-link=yes&c=0
- Hoevers, P. H. (2014). HRM met Business Intelligence. Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hh:oai:surfsharekit.nl:74059b2c-d529-42d4-be14-f33e215ceb9c?q=stappenplan+applicatie&has-link=yes&c=0
- Lang, A. (1937). *The Blue Fairy Book* (Barnes & Noble Children's Leatherbound Classics) (1ste editie). New York City, New York: Barnes & Noble Inc.
- Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR Metrics and Analytics Uses and Impacts. Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/928e/c09b9509f01607514f3746ae59db8ce61e84.pdf>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2016). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. Geraadpleegd van <http://datascienceassn.org/sites/default/files/Maximizing%20the%20Impact%20and%20%20Effectiveness%20of%20HR%20Analytics%20%20to%20C2%A0Drive%20Business%20Outcomes.pdf>
- Muscalu, E., & Serban, A. (2014). HR Analytics for strategic Human Resource Management. Geraadpleegd van

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61318022/Case_on_HR_analytics20191124-88034-1v57jv1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHR_ANALYTICS_FOR_STRATEGIC_HUMAN_RESOURCE.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BALQWBXA5N%2F20200415%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200415T112408Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHQaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIGpQLBZBg4%2BxPpRlp7WZ11IFPOM14tY7rL6rSbz9T6gLAiB%2F33HlwThjUeL222L0cATsovQD6YM93iuLjJpVWSwhPyq9AWiM%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F8BEAAaDDI1MDMxODgxMTIwMCIM%2FpQIdaCuWQ%2BgTzw%2FKpEDCrWsdJcSSoO7x44vCqnVo%2FAppJ8NoVyZIXEQZvIYI4di13itlqCRdO%2FF96Uu7sHWllyv22wsjZjnySFVsrvJ%2FeJ1ikxYS0LnTWUaWwCV0sPwkPRKDC5l6BVU%2FaYNIZSXnjMoekbgF5QGo%2BHwoKWrJxeONPefMfn7DUB4X4JSEelz3vcBnB5VDGi3lUgDH4ZYdk5ej4kF%2FvilAMKTeVkFkcfrWcvZTIkUi%2FVz%2BjqMizkmykyyazaLMlb054%2Bn9MiR92Fcmn%2FuJagTE%2FqglhnEs07w4c4le4bY7gTsUM1wWVJJ8ky0GvWyPbswdavg%2FaPNnnDMhy4piGYgUcRGLb70%2BUbh8RhdoizXtsKq5F0m3HSHgMt8wnotz%2BlbU93L4cCWDdbZEvr109ZILK%2B64QEK3akAPj4%2Bodplpj%2BfJVSk2q29ggCJuG64wZCyeLWgkf0gxsfkYPZ1oZUXjIh12E5%2F5lnhY%2FsJSwEVCe0w0PbHjmFF5mK8MWV%2BtJmfAemKbKtYEfmCgcL8YZC2CiuRg7i9OEwwtTb9AU67AGJzNu%2Fbv5iasGCh2MDvU9JIGdFWO9fwmqX5cJCoC3w25yh%2Fy66dfI2SRsEIVHozo26TMZ0OxSs5QkVE%2FGb%2BAkHDejpBIQVoVOGJ4rnbjCyMW14Ry22JYCNsTsmwxxPwtrjtWaGBMJzFSw4ofw8r6hQlvHhtTPjL73v4lHyi8w4ESwlGKNlvmZdKsixgQry1CWobedLysLbgE1ChczilbjNxPTP4V2lvyYMjmeD4sX%2FxlLly7ctvw7HFxQaDvAz%2BSGsUFteYklq0U9s%2Bz59Ktnz9Z87N1CqLxfX7L1wsZepJUw53picFVnxt5Eqg%3D%3D&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5d1f98d49eb6045e52c8db97c6e67b872d07cd839a7c15605a78e2f8a5ded003

RASCI methode. (2020). RASCI-methode© | Wat is RASCI? Geraadpleegd van <https://www.rascimethode.nl/nl/rasci>

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>

Savage, M., & Burrows, R. (2007). The Coming Crisis of Empirical Sociology. *Sociology*, 41(5), 885–899. <https://doi.org/10.1177/0038038507080443>

Smith, T. (2013). *HR Analytics*. Scotts Valley, California: Createspace Independent Pub.

Sturdy, A. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, 22(3), 517–530. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x>

- 
- Ton, Z. (2009). The Effect of Labor on Profitability: The Role of Quality. SSRN Electronic Journal, 1–33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1269523>
- van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2017-0022>
- VIE People. (z.d.). Home | VIE People. Geraadpleegd op 15 april 2020, van <https://www.viepeople.com/>
- VIE People. (2019). Analytics Metrics & Definitions [Presentatieslides]. Geraadpleegd van https://docs.google.com/presentation/d/1hwzUN9pY9XBL8pf7kJ1zb1KYttKrFhMgA2vEXwg1vaQ/edit#slide=id.g70582412b3_0_5
- VIE People. (2020). VIE People Employee Handbook. Geraadpleegd van https://sites.google.com/s/1xNcP08__uds874YX1OaINGUIOako614o/p/1f1KsecrSTgwoLdEI-nrEpvTquQ0Pk53A/edit
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462. <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Wintzen, E. (2007). Eckart's Notes (1ste editie). Rotterdam, Nederland: Lemniscaat.

Bijlage I - vragenlijst enquête

22-5-2020

HR Analytics - algemeen

HR Analytics - algemeen

Beslissingen baseren op data in plaats van op gevoel is een onderwerp waar VIE People zich in onderscheidt. Data analyse, HR analytics zoals het in de HR wetenschapsliteratuur wordt genoemd, staat nog in de kinderschoenen. Bij VIE People ben ik, Wouter van Groeningen, aan het afstuderen op de meest moderne manieren van data analyse en het afwegen wat écht helpt in het nemen van betere beslissingen voor teams en groei in de organisatie. Daarbij kijk ik ook wat dat voor het HR vakgebied en voor de HR professional betekent. Met de input van ondernemers werk ik, via deze enquête, aan een impactvolle gebruikswijze van HR-data voor organisaties in ontwikkeling. De enquête bestaat uit twee onderdelen en het invullen duurt maximaal 4 minuten.

**Vereist*



1. Binnen onze organisatie wordt HR-data bijgehouden (verzuim, aantal nieuwe medewerkers etc.) *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	Altijd

2. Onze HR-data geeft handvatten om te kijken hoe het gaat met ons bedrijf *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	Altijd

https://docs.google.com/forms/d/10XiSiGrq_zqsgj3ki7ugQDB3mp3gDhhMpMNHM8fg-CQ/edit

1/4

3. Onze HR-data wordt ingezet om efficiëntie en besparing te realiseren *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	Altijd

4. Onze HR-data wordt ingezet om te meten wat het effect is van HR beleid op de medewerkers en organisatie *

Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Nooit	☐	☐	☐	☐	☐	Altijd

5. Opmerkingen over dit onderdeel

HR
Analytics -
toepassing

VIE People heeft HR-data nodig om impact te maken. Hoe kun je sturen als je niet meet? Ons doel is om de organisatie te laten groeien, ontwikkelen en innoveren. Lukraak data ophalen, daar hebben we niet veel aan. De zoektocht gaat over welke uitdagingen een organisatie heeft en met welke data je daarin vooruitgang of achteruitgang meet. Het gaat dan vooral om het stellen van de juiste vraag. Met onderstaande vragen toetsen we de aanwezigheid en afwezigheid van handvatten om te komen tot de juiste meting van de vraag met de meeste impact.

6. Welke van de onderstaande HR-data wordt binnen jouw organisatie bijgehouden? *

*

Vink alle toepasselijke opties aan.

- ☐ Diversiteit van personeelsbestand
- ☐ Demografische opbouw medewerkersbestand
- ☐ Verblijfsduur van medewerkers
- ☐ In- door- en uitstroom van medewerkers
- ☐ Verzuim van medewerkers
- ☐ Opleidingsniveau van medewerkers
- ☐ Werk/denkniveau van medewerkers
- ☐ Beloning van medewerkers
- ☐ Verschil salaris tussen mannen en vrouwen
- ☐ Leren in de organisatie
- ☐ Tevredenheid van klanten
- ☐ Tevredenheid van medewerkers
- ☐ Ontwikkelpotentieel medewerkers
- ☐ Wervingskosten medewerkers
- ☐ Kosten per fte

Anders: ☐ _____

7. Wat is de belangrijkste reden voor het ontbreken van HR-data? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ De data is niet beschikbaar in onze systemen
- ☐ We weten niet waar we de data kunnen vinden
- ☐ We vinden de data niet belangrijk
- ☐ We weten niet wat de toepassing van de data is
- ☐ We zijn er nog niet aan toegekomen
- ☐ We verzamelen de ontbrekende data niet vanwege ethische (privacy) overwegingen
- ☐ Anders: _____

8. Welke van de onderstaande stappen nemen jullie om een uitdaging of probleem vanuit HR te gaan aanpakken? *

Vink alle toepasselijke opties aan.

- ☐ In kaart brengen van alle betrokkenen
- ☐ Uitschrijven van uitdaging of probleem
- ☐ Symptomen van uitdaging of probleem in kaart brengen
- ☐ Kern van uitdaging of probleem vaststellen
- ☐ Data die uitdaging of probleem weergeven in kaart brengen
- ☐ Gewenste situatie in kaart brengen
- ☐ Doelen stellen op basis van data
- ☐ Interventies of acties opstellen
- ☐ Vaststellen hoe de voortgang van interventies of acties gemeten wordt
- ☐ Diepgaande analyses opstellen om impact van interventies of acties te meten
- ☐ Vaststellen hoe de kern van de uitdaging of het probleem gemeten kan worden

Anders: ☐ _____

9. Wil je meewerken aan een verdiepend gesprek met andere ondernemers om het te hebben over het gebruik van HR Analytics in jouw organisatie en de uitdagingen die daar bij komen kijken? Meld je dan aan door hieronder je naam en mail-adres achter te laten. Het gesprek zal plaatsvinden op dinsdag 19 mei van 9:00 - 10:00.

Vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze enquête?

Neem contact op met Wouter van Groeningen van VIE People via wouter@viepeople.com

Heb je aangegeven mee te willen werken aan het verdiepende gesprek, dan ontvang je binnen een week een uitnodiging via de mail.

Deze content is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.

Google Formulieren



Bijlage II - uitkomsten enquête

De uitkomsten van de enquête zijn in een losse bijlage bijgevoegd in de vorm van een .csv bestand.