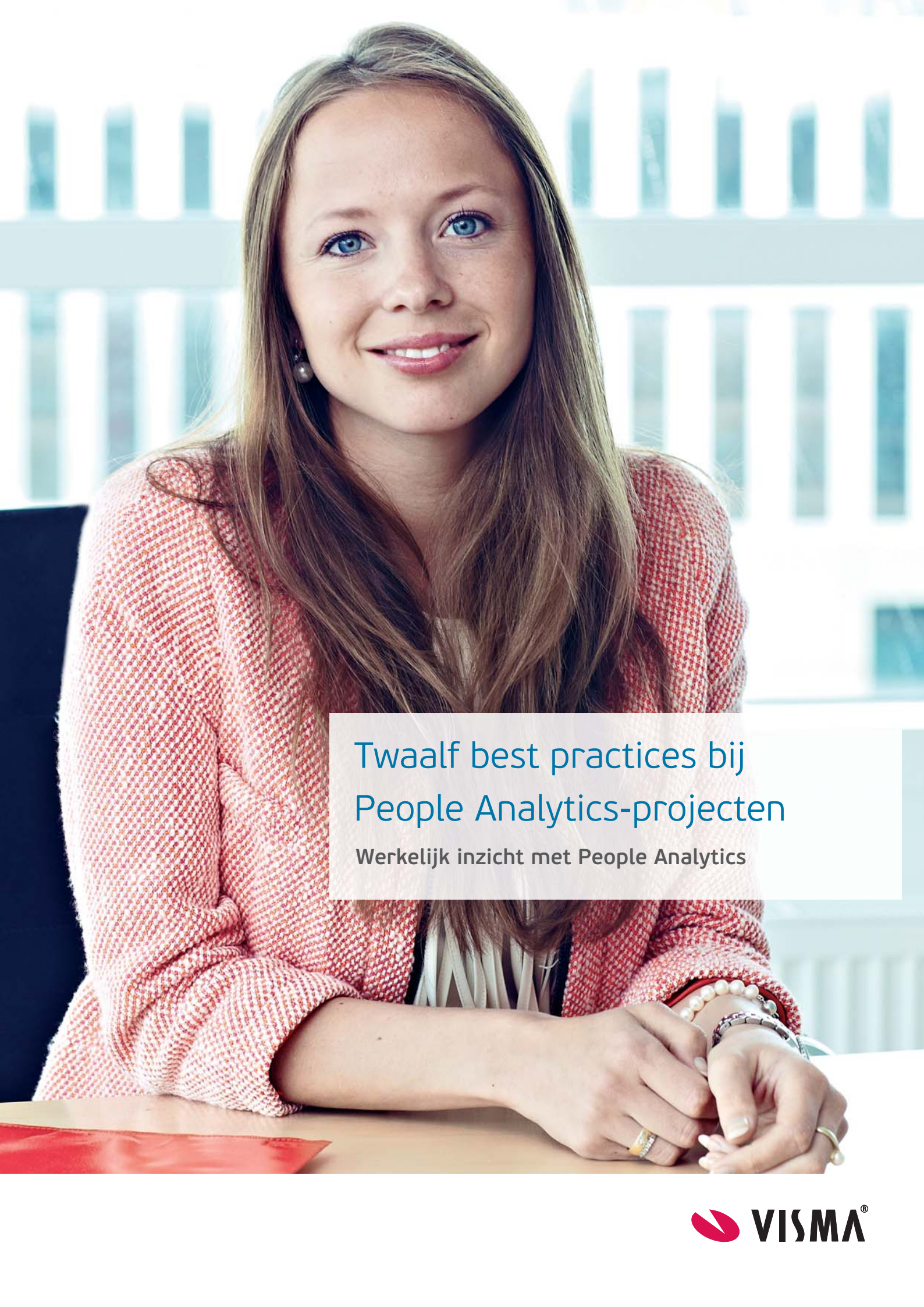




Twaalf best practices bij People Analytics-projecten

Werkelijk inzicht met People Analytics



Twaalf best practices bij People Analytics-projecten

Werkelijk inzicht met People Analytics

Samenvatting

Steeds vaker worden HRM-beslissingen gebaseerd op voorspellende modellen die ontwikkeld zijn op basis van historische data. In deze whitepaper bespreken we een aantal best practices die organisaties daarbij kunnen helpen. Zo is het belangrijk om goed te letten op de oorsprong van gegevens. Objectieve meetgegevens zijn bijvoorbeeld vaak van grotere waarde dan subjectieve antwoorden uit enquêtes. Wanneer een organisatie data wil verzamelen voor een People Analytics-project, is het daarnaast belangrijk om zeker te weten dat er meetinstrumenten worden gekozen die ook echt meten wat ze beogen te meten.

Soms worden bij onderzoeken de resultaten per groep gemiddeld om de privacy van betrokkenen te beschermen. Dat heeft niet altijd zin. Wanneer de onderzochte groep te klein is, kan de identiteit van medewerkers gemakkelijk geraden worden. Een ander risico van het samenvoegen van data is dat deze hun betekenis verliezen.

Het is belangrijk om onderzoeksresultaten juist te interpreteren. Zo moeten oorzaak en gevolg niet verwisseld worden. Daarnaast is het goed om ook te kijken naar de absolute aantallen en niet enkel naar percentages. Ook wordt een gevonden effect waardevoller naarmate het een groter deel van de gevonden verschillen verklaart.

Al met al is voorspellende analyse een tijdsintensieve taak. Organisaties moeten er daarom voldoende tijd voor vrijmaken, zodat data-onderzoekers de mogelijkheid krijgen om goede hypothesen te formuleren over actuele thema's die aansluiten bij de organisatiedoelen. Op die manier vergroot People Analytics de wendbaarheid van organisaties en kan de kracht van medewerkers optimaal worden benut om de organisatie te vernieuwen.

Inhoud

- Inleiding
- 1. Kies de juiste steekproef
- 2. Let op de grootte van de steekproef
- 3. Geef de voorkeur aan objectieve gegevens
- 4. Zorg voor valide meetinstrumenten
- 5. Koppel data op een privacyvriendelijke manier
- 6. Denk na over het gebruik van gemiddelden
- 7. Verwar oorzaak en gevolg niet
- 8. Laat je niet foppen door percentages
- 9. Let op verklaarde variantie
- 10. Kijk altijd naar de netto opbrengst
- 11. Voer waar nodig extra analyses uit
- 12. Maak voldoende tijd vrij voor Analytics
- Conclusie

Inleiding

Elke organisatie neemt voortdurend HRM-beslissingen, zoals over het aannamebeleid, de beloning en talentmanagement. Steeds vaker worden die beslissingen gebaseerd op voorspellende modellen die ontwikkeld zijn op basis van historische data.

In een eerdere whitepaper beschreven we hoe organisaties de stap kunnen maken naar voorspellende analyse. In deze whitepaper bespreken we een aantal best practices die daarbij kunnen helpen. Daarbij is gebruik gemaakt van de expertise van Dr. Sjoerd van den Heuvel, onderzoeker People Analytics aan de Hogeschool Utrecht.

Lees ook de inleidende reeks Visma-whitepapers over HR Analytics: HR-adviezen ondersteunen met data-analyse, Tien tips voor succesvolle People Analytics, Vijf voorbeelden van de kracht van People Analytics en Tien trends in People Analytics.



1. Kies de juiste steekproef

Tijdens People Analytics-projecten is het belangrijk om goed zicht te hebben op de betrouwbaarheid van data. Van den Heuvel: 'Ik heb eens een onderneming geadviseerd die een model wilde laten ontwikkelen voor het analyseren van medewerkersgedrag. Ze hadden daarvoor een extern adviesbureau ingeschakeld. Het model dat dit adviesbureau ontwikkelde, was keurig gebaseerd op reële medewerkersdata. Alleen bleek bij nadere inspectie dat de gegevens afkomstig waren van medewerkers op het hoofdkantoor. Terwijl het model was bedoeld om medewerkersgedrag op operationeel niveau te begrijpen, verklaren en voorspellen. De data waren dus volstrekt onbetrouwbaar en het model daarmee waardeloos.'

2. Let op de grootte van de steekproef

Om een voorspellend model te ontwikkelen, zijn voldoende data nodig. Van den Heuvel: “Wanneer je meer inzicht wilt in het aantal 50-plussers dat uitstroomt, en de bestaande cijfers daarvoor als basis neemt, dan heeft dat weinig zin wanneer je op een organisatie van 2400 medewerkers slechts 10 50-plussers in dienst hebt. De steekproef is dan te klein.”

Om de juiste grootte van de steekproef te berekenen, is enige kennis van statistiek geen overbodige luxe. Echter, online kunt u rekenmachines vinden die u helpen de minimale steekproefomvang uit te rekenen.

3. Geef de voorkeur aan objectieve gegevens

Het is belangrijk om goed te letten op de oorsprong van gegevens. Van den Heuvel: ‘Zijn de data subjectief, dus ingevuld door een leidinggevende of medewerker? Of zijn ze op meer objectieve wijze verzameld, zoals automatisch geregistreeerde gebruikersdata van e-learning modules? Dat soort feitelijke data kan van grote waarde zijn. Belangrijk is dat het type dataverzameling aansluit bij de onderzoeksvraag die je wilt beantwoorden. Het verzamelen van gegevens door het uitvoeren van bijvoorbeeld enquêtes ligt voor de hand en gebeurt daardoor veel. Maar er zit ontzettend veel waarde in objectieve data zoals de eerder genoemde geregistreeerde gebruikersdata. Organisaties denken daar echter vaak in eerste instantie niet aan.’

4. Zorg voor valide meetinstrumenten

Wanneer een organisatie data wil verzamelen voor een People Analytics-project, is het belangrijk om zeker te weten dat er meetinstrumenten worden gekozen die ook echt meten wat ze beogen te meten. Als een organisatie bijvoorbeeld wil weten hoe medewerkers presteren, kunnen ze daarvoor verschillende meetinstrumenten gebruiken. Eén mogelijkheid is bijvoorbeeld om medewerkers in een enquête te vragen hoe ze zelf vinden dat ze presteren. Het is echter de vraag of op die manier een juist beeld ontstaat van hun prestatieniveau. Een alternatief is om te letten op de scores uit beoordelingsgesprekken, de gemiddelde waardering die klanten geven aan een bepaalde medewerker, of concrete productie- of verkoopcijfers. Elk van deze meetinstrumenten geeft in meer of mindere mate een indruk van het prestatieniveau van de medewerker. Het ene instrument doet dat echter beter dan het andere. Wanneer organisaties goede voorspellende modellen willen ontwikkelen, is het daarom belangrijk om meetinstrumenten te kiezen die in statistische termen een 'hoge validiteit' hebben.

5. Koppel data op een privacyvriendelijke manier

Het kan erg interessant zijn om verschillende variabelen van één en dezelfde medewerker met elkaar te vergelijken, zoals bijvoorbeeld zijn of haar salaris en de mate van betrokkenheid. Dat is perfect mogelijk zonder dat de privacy van medewerkers wordt geschonden, door persoonsgegevens te anonimiseren. Dat kan door het geven van een identiteitsnummer aan elke medewerker. Om persoonsgegevens uit verschillende databases met elkaar te vergelijken, worden deze simpelweg doorzocht op dit unieke getal. Zo kan het verband tussen verschillende variabelen, zoals betrokkenheid en personeelsverloop, onderzocht worden zonder dat de privacy van medewerkers wordt geschonden.

6. Denk na over het gebruik van gemiddelden

Soms worden bij onderzoeken de resultaten per groep gemiddeld om de privacy van betrokkenen te beschermen. Dat heeft niet altijd zin. Wanneer de onderzochte groep te klein is, kan de identiteit van medewerkers gemakkelijk geraden worden. Van den Heuvel: "Wanneer op een kleine school bijvoorbeeld de data worden gemiddeld van alle leraren Nederlands tussen de vijftig en zestig jaar oud – dan weet iedereen: oh, dat is gewoon Henk. Nou, die heeft dan een aardig salaris. Dan ben je er dus niet in geslaagd de privacy van de medewerkers te waarborgen. Wanneer je de privacy van medewerkers probeert te bewaken door alleen te kijken naar de groepsgemiddelden, dan werkt dat alleen wanneer alle groepen groot genoeg zijn."

Een ander risico van het samenvoegen van data is dat deze hun betekenis verliezen. "Wanneer je bijvoorbeeld het inkomen middelt van een groep van vijf personen maar één van hen is Bill Gates, dan vertekent deze uitschieter het inkomen van die andere vier personen. Daarvoor is het salaris van Bill Gates te afwijkend. Voordat een gemiddelde wordt berekend, is het daarom belangrijk eerst dit soort extremen uit de data te filteren."



7. Verwar oorzaak en gevolg niet

Het is belangrijk om onderzoeksresultaten juist te interpreteren. Van den Heuvel: “Zo is het bijvoorbeeld essentieel om te beseffen dat wanneer een verband wordt gezien tussen twee variabelen, dat niet hoeft te betekenen dat er een oorzakelijk verband is. Anders zou je conclusies kunnen trekken zoals: als er meer mensen naar het strand gaan, gaat de zon harder schijnen.”

Een voorbeeld uit de praktijk: “Ik heb ooit advies gegeven aan een bezorgbedrijf. De betrokkenheid binnen dat bedrijf was laag en het verloop groot. Nieuw personeel werd daardoor afwachtend benaderd. Medewerkers kregen bijvoorbeeld pas na drie maanden hun bedrijfskleding, omdat het bedrijf eerst wilde zien of ze zich wel betrokken genoeg voelden om langer dan drie maanden bij het bedrijf te blijven. Terwijl het verband natuurlijk net zo goed andersom zou kunnen liggen: een medewerker die de indruk krijgt dat zijn werkgever niet in hem of haar wil investeren, zal zich niet snel betrokken voelen en eerder naar een andere baan uitzien. Het zou heel interessant zijn om te onderzoeken of de betrokkenheid van nieuwe medewerkers zou stijgen wanneer

het bedrijf de eerste drie maanden juist wel in hen zou investeren. Bijvoorbeeld door wel op dag één bedrijfskleding te verstrekken. Wanneer hierdoor de betrokkenheid stijgt en het verloop daalt, zou die conclusie heel eenvoudig kunnen worden vertaald in de juiste acties.”

8. Laat je niet foppen door percentages

Staar je niet blind op percentages, maar kijk ook naar het absolute aantal. Van den Heuvel: “Als een organisatie zegt: onze medewerkerstevredenheid is verdubbeld, dan klinkt dat als goed nieuws. Maar het kan betekenen dat de score van 1,5 naar 3 is gegaan. Hetzelfde geldt voor het ziekteverzuim. Wanneer dat is gehalveerd, is het nog steeds belangrijk om te kijken naar het exacte aantal.”

9. Let op verklaarde variantie

Stel een organisatie wil onderzoeken welke selectie-instrumenten tijdens het recruitmentproces de grootste voorspellende waarde hebben. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om een CV-scan door de computer, een sollicitatiegesprek, individueel assessment en een groepsassessment. Welk van die instrumenten voorspelt het best toekomstige productiviteitscijfers, beoordelingsscores, verloop, of leiderschapskwaliteiten?

Wanneer blijkt dat één van bovenstaande instrumenten maar liefst tachtig procent verklaart van de verschillen in prestatie tussen medewerkers, dan kan de organisatie een aanzienlijke kostenbesparing realiseren door geen gebruik meer te maken van de andere instrumenten.

Het percentage 'verklaarde variantie', zoals dat in statistische termen heet, is dus een goede maat om te bepalen in hoeverre een voorspellend model voldoet. Van den Heuvel: "Als een organisatie bijvoorbeeld drie factoren identificeert die voorspellende waarde hebben voor het verzuim, maar samen slechts vijf procent van de verzuimverschillen tussen medewerkers verklaren, dan betekent dat dus dat de organisatie 95% van de oorzaken niet kent." Vervolgens kan de organisatie besluiten om extra analyses uit te voeren, om deze oorzaken alsnog te achterhalen en te verwerken in een verbeterd voorspellend model.

10. Let altijd op de netto opbrengst

Staar je niet blind op een bepaald effect, maar kijk ook wat de kosten zijn om het te bereiken. Breng daarom in kaart wat de verhouding is tussen kosten en opbrengsten. Van den Heuvel: "Als een organisatie graag aantrekkelijker wil worden voor schaarse talenten door HRM-maatregelen te nemen waardoor de medewerkersbetrokkenheid stijgt van een zes naar een acht, dan klinkt dat als een mooi streven. Maar als voor de sector waarbinnen de organisatie actief is, een zes het absolute maximum is, dan ga je dat streven wellicht niet halen. En wanneer je voor zo'n stijging drie miljoen euro moet uitgeven aan medewerkersprogramma's, terwijl de krapte op de arbeidsmarkt nog steeds verhindert dat voldoende nieuwe talenten kunnen worden gevonden, dan moet je je ook afvragen of dat de moeite waard is."

11. Voer waar nodig extra analyses uit

Soms roepen de cijfers zoveel vragen op, dat het nodig is het onderzoek verder uit te breiden. “Stel een organisatie wil onderzoeken of een toename van het medewerkersvertrouwen leidt tot betere verkoopresultaten. De organisatie verzamelt voldoende data om deze vraag te onderzoeken. Vervolgens blijkt echter dat deze stelling op de ene afdeling wel opgaat, maar op de andere niet. Dan wil deze organisatie vanzelfsprekend weten waardoor dat verschil verklaard wordt. Dat kan echter aan van alles liggen. Misschien is de teamsamenstelling op de ene afdeling heel anders. Maar het kan ook zijn dat er heel verschillende producten worden verkocht. Pas wanneer je de invloed van die extra factoren ook onderzoekt, kun je echt inzicht in de cijfers krijgen.”

12. Maak voldoende tijd vrij voor Analytics

Voorspellende analyse is een tijdsintensieve taak. Van den Heuvel: “Organisaties moeten daarom niet de fout maken om medewerkers met een omvangrijk takenpakket, waaronder het uitvoeren van rapportages, ook de verantwoordelijkheid te geven voor het uitvoeren van analyses.”

Zorg er daarom voor dat medewerkers voldoende tijd krijgen voor het doen van analyses, of beleg analysewerkzaamheden bij andere personen dan die zich bezighouden met rapportages. “Zo krijgen deze data-onderzoekers de mogelijkheid om goede hypothesen te formuleren over actuele thema's die aansluiten bij de organisatiedoelen. In plaats dat ze volledig in beslag worden genomen door rapportages, bijvoorbeeld doordat de organisatie wil reorganiseren en bezig is met een intensieve vlootschauw.”

Conclusie

Het volgen van een aantal best practices bij het uitvoeren van People Analytics-projecten, versterkt de kracht van voorspellende modellen. Hiervoor is het nodig een ruime steekproef te kiezen van personen die zoveel mogelijk overeenkomen met de doelgroep. Door daarnaast een aantal interpretatiefouten te voorkomen, kunnen organisaties voorspellende HRM-modellen creëren. Op die manier vergroot People Analytics de wendbaarheid van organisaties en kan de kracht van medewerkers optimaal worden benut om de organisatie te vernieuwen.



Over Visma Software

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor boekhouding, Human Resource Management en salarisverwerking.

Meer informatie:

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033 45 45 111.

www.vismasoftware.nl
info-amersfoort@visma.com



Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief **Elsa vertelt...** met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)