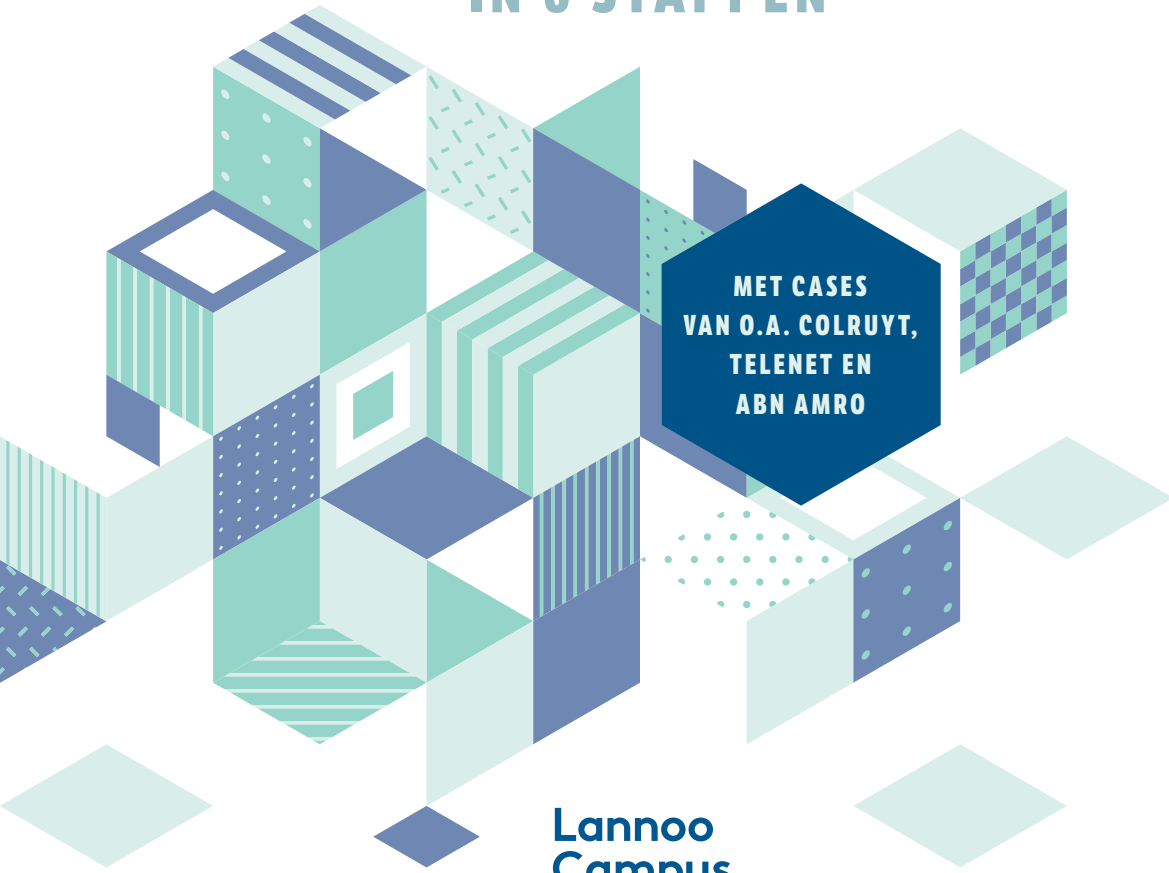


JEROEN NAUDTS GLENN WALSchAP
THOMAS BERTIN

IMPACTVOLLE HR-ANALYTICS

**EEN PRAKTISCH ACTIEPLAN
IN 6 STAPPEN**



**MET CASES
VAN O.A. COLRUYT,
TELENET EN
ABN AMRO**

**Lannoo
Campus**

Inhoud



Intro:

Hoe data het vertrek van medewerkers kan voorspellen **9**

Zelfs nog voor ze zélf beslist hebben om de organisatie te verlaten 13

Wat mag je van dit boek verwachten? **17**

Inspirerende praktijkcases uit België en Nederland 19

Dit is geen handboek statistiek 19

HR-data, HR-analytics of people analytics? What's in a name? 20

Hoe kun je dit boek best lezen? 21

Case: Hoe een Europese spoormaatschappij meer dan 4 op 5 vertrekkers juist voorspelde 23



Stap 1:

Businesscase afbakenen **27**

Case: Hoe Umicore met HR-data haar workforceplanning flexibeler, effectiever en goedkoper maakte. 32

Wat zijn de onderdelen van een goede business case voor jouw HR-analytics? 34

Hoe herken je een uitstekende business case? 49

Case: Hoe Port of Antwerp-Bruges HR-analytics gebruikte als kompas voor haar rekrutering 51

Op welke domeinen van HR kan ik een business case toepassen? 61

Tien praktische inzichten 66



Step 2:

Databronnen evalueren

69

Case: Hoe het Baloise Transformation Office (IT) hun overuren en verlofplanning voorspelt dankzij een focus op datakwaliteit.	73
Op welke plekken zit jouw huidige HR-data verscholen?	75
Case: Hoe Randstad Group de kracht van HR-data benut voor een impactvoller retentiebeleid	82
Vier parameters om de datakwaliteit te beoordelen	83
Hoe vertaal ik Diversiteit en Inclusie in data?	88
Case: Waarom medewerker Steve altijd spoorloos uit de database van zijn werkgever verdween.	100
Praktische deliverable: Databronnen audit	101
Hoe zorg je voor een goed samenspel tussen verschillende databronnen?	104
Praktische deliverable: Datastroom en procesdiagrammen	110
Tien praktische inzichten	114



Step 3:

Data verzamelen

117

Wat verstaan we onder dataverzameling?	119
Case: Hoe Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA) haar vacatures sneller ingevuld kreeg met HR-analytics.	122
Case: Hoe SD Worx exitgesprekken kwantificeert, en het aan hun klanten leert.	136
Tien praktische inzichten	138



Stap 4:

Data analyseren

141

Case: Hoe Orange Otters interne ambassadeurs identificeerde met HR-data.	143
Vier analyseniveaus toegepast in de praktijk	155
Case: Hoe Securex hyperpersoonlijk advies op basis van data ontwikkelde.	160
Case: Hoe ABN AMRO haar employee experience verhoogt met 'continuous listening'	164
Case: Hoe algoritmes van Motulus Aero de ideale planning voor medewerkers voorspellen	170
Case: De Simpsons-paradox: hoe je vermijdt dat HR-data je twee verschillende antwoorden geeft.	175
Hoe kan HR meer datagedreven worden in jouw organisatie?	178
Tien praktische inzichten	192



Stap 5:

Vertalen naar impact

195

Case: Hoe Telenet actiegerichte inzichten haalt uit hun gestandaardiseerd KPI framework.	197
Datavisualisatie	200
Case: Overtuiging door impact – Hoe Colruyt Group haar leidinggevendens meenam in de HR-analytics reis.	206
Case: Nog meer impact creëren met jouw datavisualisatie? Stel zeker deze drie vragen!	215
Datarapportage	217
Case: Hoe het Nederlands Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport met een eenvoudige HR-datatool haar inclusief beleid versterkte.	227
Tien praktische inzichten	234



Stap 6:

Evalueren & feedback

237

Case: Hoe lege HR-rapporten de impact van HR-analytics aantoonde.	240
Subjectieve evaluatie	241
Objectieve evaluatie	243
Case: Hoe Arvesta (onder andere Aveve-winkels) taartjes, ijsjes en people analytics tot een succesvolle mix samenbracht	247
Case: Hoe BD het glazen plafond voor vrouwen en de bijhorende loonkloof brak met HR-data.	251
Tien praktische inzichten	253

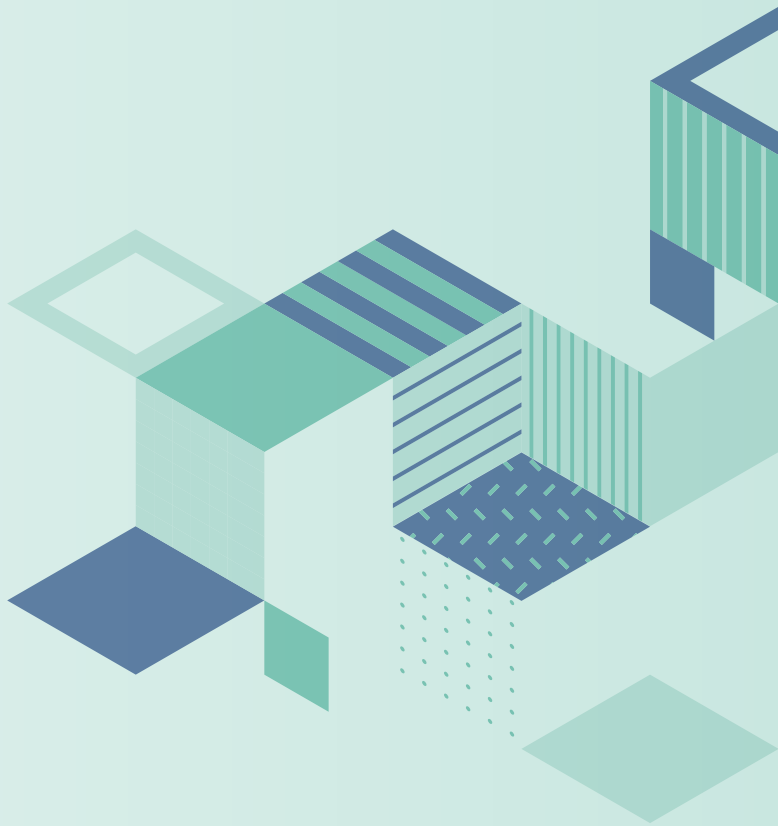


Outro:

Aan de slag!

257

Jouw roadmap tot impactvolle HR-analytics	259
Case: Hoe Helan met een strategische roadmap hun HR-analytics naar een hoger niveau brachten	264
Alleen actie leidt tot impact. Begin bij het begin.	267
Over de auteurs	269
Dank	271
Verwijzingen	273
Wat anderen zeggen over Impactvolle HR-analytics	275





Intro

Hoe data het vertrek van
medewerkers kan voorspellen





Medewerkers aantrekken én behouden. Voor veel organisaties en ondernemingen wereldwijd zijn dit de uitdagingen die bovenaan de agenda van HR staan. Niet toevallig. Want het aantal vacatures dat niet ingevuld geraakt kent ongekende hoogtes. En ook het aantal medewerkers dat de organisatie verlaat en een nieuwe uitdaging aangaat, zit in een duidelijk stijgende lijn. Een trend die overal zichtbaar is en waar aan de managementtafel van vele bedrijven de CEO, HR-director en andere managementleden machteloos toekijken. Want je kan toch moeilijk voorspellen wanneer medewerkers bijvoorbeeld vertrekken?

Of zouden we intussen met de slimme algoritmes en de beschikbaarheid van verschillende databronnen wel een antwoord kunnen bieden op deze uitdagingen? Dat was exact het uitgangspunt waarvan een recent Braziliaans onderzoek vertrok [1]. In hun zoektocht naar een goede bron qua data, kwamen ze uit bij LinkedIn. Niet toevallig. LinkedIn is het grootste professionele sociale netwerk met meer dan 850 miljoen gebruikers in meer dan 200 landen [2].

Daarvoor deden ze enkele praktische acties. Ze bouwden een dataset op met publiek beschikbare professionele profielen die ze exporteerden uit LinkedIn. Daarna analyseerden ze de dataset met alle profielen die ze van LinkedIn verzameld hadden. Als je enigszins vertrouwd bent met LinkedIn, dan weet je dat hier heel wat interessante info te vinden is. Denk maar aan de vaardigheden (skills) die iemand op zijn/haar profiel vermeldt. Maar ook de plaats waar iemand leeft en werkt. Andere factoren die de onderzoekers nog meenamen in hun analyse waren het aantal vermelde opleidingen op het LinkedIn-profiel, hoe lang iemand opleiding(en) gevolgd heeft, de periode dat een persoon al in een huidige job is, hoeveel jobs hij ervoor gehad heeft en welke periodes dat waren. Aangevuld met het aantal talen, vaardigheden en connecties dat die persoon had. Maar daarnaast zijn er ook organisaties die vacatures aanbieden en waar medewerkers op klikken om ze te bekijken. Op die manier ontstaat er een boeiende dynamiek die inzicht geeft in de mate waarin professionals

op zoek zijn naar een nieuwe job (en dus ook geneigd zijn om de organisatie waarvoor ze nu werken te verlaten).

Daarbij gingen de onderzoekers op zoek naar specifieke eigenschappen die een voorspellende factor zouden kunnen zijn van een aankomend ontslag van de professional in kwestie. Vervolgens lieten ze hier verschillende technieken van *machine learning* op los om de professionals uit de dataset te sorteren in de mate dat ze geneigd waren om ontslag te nemen. Ze verzamelden meer dan 120.000 LinkedIn-profielen waarmee ze aan de slag gingen. Na de data-cleaning gingen ze aan de slag met meer dan 82.000 LinkedIn-profielen.

De resultaten waren best opvallend. Van de verschillende technieken van *machine learning* die ze toepasten, was de *decision tree* het meest accuraat. Een decision tree of beslissingsboom is eigenlijk een soort stroomschema dat de computer helpt om op basis van bepaalde gegevens een beslissing te nemen, net zoals je zelf zou doen door een reeks ja-of-nee-vragen te beantwoorden [3]. Deze techniek keek bijvoorbeeld naar hoelang werknemers tewerkgesteld waren in hun vorige jobs en voorspelde in 88% van de gevallen correct of iemand een hoge of lage kans had om hun huidige organisatie te verlaten. Straf resultaat, vind je niet? Dat je enkel op basis van publiek toegankelijke gegevens op LinkedIn in quasi 9 van de 10 gevallen kan voorspellen of iemand de huidige werkgever gaat verlaten? Stel je voor dat je op die manier te weten komt, wie op het punt staat om de huidige werkgever te verlaten. In tijden van *war for talent* moet dit als muziek in de oren van veel recruiters klinken.

Zelfs nog voor ze zélf beslist hebben om de organisatie te verlaten ...

Straf dat je dergelijke inzichten al kan krijgen op basis van openbare data zoals LinkedIn, niet? Dat vonden wij ook. En we hebben nog beter nieuws. Want ook op basis van interne data (dus enkel beschikbaar voor de organisatie) kon vertrek van medewerkers al voorspeld worden. Vaak nog voor ze zélf al finaal de beslissing genomen hadden.

In een Italiaans onderzoek gingen ze met bovenstaande uitdaging aan de slag. Het onderzoeksteam wilde een methode testen gebaseerd op een netwerk-analyse op basis van mailverkeer. Als het begrip netwerk-analyse je niks zegt, geen paniek. Het onderzoek zal het snel duidelijk maken. Want in dit onderzoek was de centrale onderzoeksvraag of er een verschil is in communicatie tussen managers die vrijwillig de organisatie verlaten en de managers die beslisten om bij een organisatie te blijven. De onderzoekers gingen daarvoor aan de slag met mailverkeer van 866 managers gedurende 18 maanden. Van de 866 managers beslisten 111 managers om de organisatie te verlaten waarin ze aan de slag waren .

Op vlak van netwerk-analyse gingen de onderzoekers ook op zoek naar een mogelijk verschil tussen het communicatiegedrag van de managers die bij de organisatie bleven en zij die de organisatie verlieten. Daarbij werden belangrijke kengetallen uit de netwerk-analyse in kaart gebracht. Maar de onderzoekers gingen ook aan de slag met indicatoren op vlak van contentanalyse, waarbij ze op zoek gingen naar de emotionaliteit in hun taalgebruik en de complexiteit van hun taalgebruik. Uit de onderzoeksliteratuur bleek ook vaak voor het definitieve vertrek van een medewerker er een lang proces voorafging waarbij langzaam hun betrokkenheid bij de organisatie afbrokkelde zonder dat er een heel duidelijk kantelpunt was. De onderzoekers hoopten op basis van de inhoudsanalyse daar meer inzicht in te krijgen.

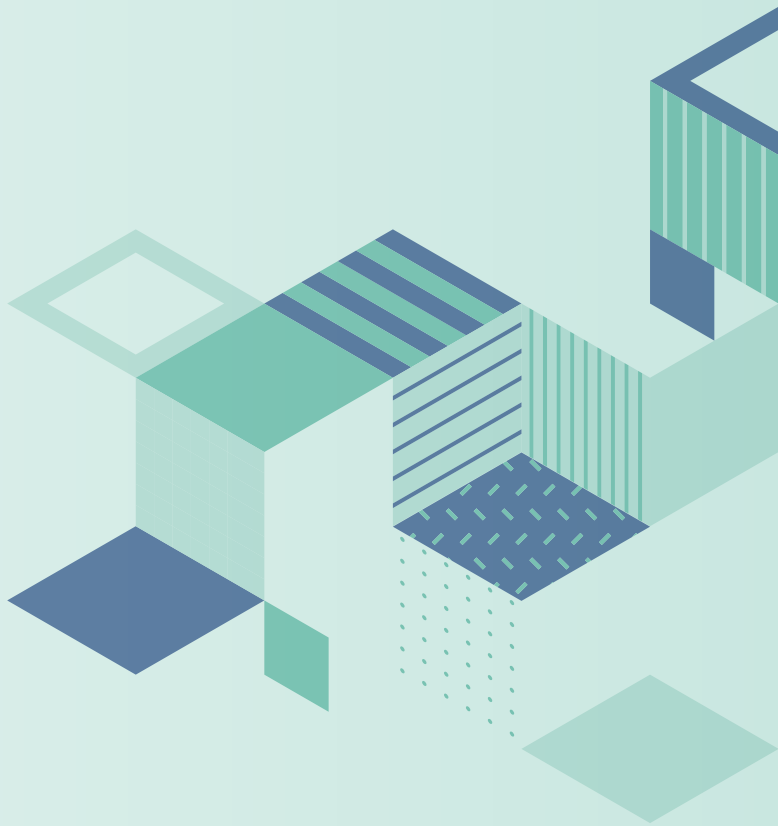
En wat bleek? Het taalgebruik was inderdaad een belangrijke indicator voor het nakend vertrek van een manager. Ongeveer 4 à 5 maanden voor de managers ook echt de organisatie verlieten, zagen de onderzoekers duidelijke wijzigingen in hun taalgebruik. Die periode van 4 à 5 maanden bleek dan ook een belangrijke periode te zijn. In die periode zagen de onderzoekers ook dat de managers in kwestie zich opvallend anders gingen gedragen in hun netwerk.


Managers die uiteindelijk de organisatie verlieten, hadden een duidelijk lagere *closeness centrality*. Eenvoudig gezegd betekent dit dat de managers minder close begonnen te worden met hun collega-managers. Ze namen letterlijk en figuurlijk stapje voor stapje meer afstand van hun collega's. Dat hoeft niet helemaal te verbazen. Want als je overweegt om de organisatie te verlaten, zal je – bewust of onbewust – mentaal iets meer afstand beginnen te nemen van je collega-managers.

Bovendien bleek ook uit hun taalgebruik dat ze minder betrokkenheid toonden in de gesprekken die ze met andere managers hadden. Opvallend daarbij is ook dat de regio waarin de manager actief was en de specifieke inhoud van hun job geen impact hadden op hun intentie om de organisatie te verlaten. Bovendien waren er nog andere opvallende wijzigingen in hun communicatiegedrag. Die opvallende veranderingen in hun communicatiegedrag waren al voor het eerst zichtbaar vijf maanden voor ze ook effectief vertrokken. Daarnaast bleek ook dat de complexiteit van hun taal steeg. En ook het aantal opvolg-mails dat ze stuurden naar collega's om te polsen wat de status van bepaalde mails was, nam duidelijk af in de cijfers. Ook daar speelt ongetwijfeld het mentale spel waarbij een manager letterlijk en figuurlijk afstand begint te nemen van de organisatie.

Zoals we daarnet al zeiden zakte de *closeness centrality* van managers de periode voor de vijf maanden van het finale vertrek. Maar opvallend was dat vanaf de vijf maanden voor het vertrek en het eigenlijke vertrek zelf, de *degree centrality* wel opnieuw steeg. Eenvoudig gezegd betekent dit dat managers vooral met hun dichte collega's opnieuw meer aansluiting zochten. De mogelijke verklaring hiervoor is dat de manager die beslist heeft om de organisatie te verla-

ten ervoor kiest om het eigen netwerk opnieuw te versterken en aan te halen. Die keuze is niet toevallig. Op die manier willen vertrekkende managers zich klaar maken zodat ze zich mentaal klaar maken op het nakende vertrek, maar eventueel ook al contacten leggen in functie van het vinden van een nieuwe job. Een andere verklaring kan zijn dat ze de banden met de oud-collega's al willen versterken. Want misschien kun je als vertrekkende jouw oud-collega's in de toekomst nog nodig hebben?





Wat mag je van dit boek verwachten?





Inspirerende praktijkcases uit België en Nederland

Verwacht je na deze twee fascinerende voorbeelden nog meer fascinerende voorbeelden over de kracht van HR-analytics? Dan hebben we tweemaal goed nieuws voor jou. Het eerste goede nieuws is dat we inderdaad verschillende innovatieve projecten op vlak van HR-analytics met jou als lezer gaan delen. Meer zelfs, voor dit boek gaan we vooral focussen op knappe projecten op vlak van HR-analytics binnen de Benelux. Op die manier willen we je aantonen dat HR-analytics volop in beweging is en wat je er allemaal mee kan doen binnen jouw organisatie. Elke case zal trouwens aangeduid worden met dit icoon. Op die manier ben je dan telkens helemaal mee.



Dit is geen handboek statistiek

Maar zoals gezegd is er nog meer goed nieuws. We willen je niet enkel inspireren met boeiende cases. Dit boek wil je ook helpen om zelf aan de slag te gaan met HR-analytics. Zodat je als professional ook zelf de kracht van HR-analytics kan ontdekken en ook de rest van jouw organisatie hiermee kan inspireren. Als je nu vreest dat dit niet haalbaar voor je is omdat jouw kennis van statistiek beperkt is, dan willen we je nu al geruststellen. Dit boek is geen boek voor statistici. In dit boek willen we je uitleggen hoe je stap voor stap en hands-on HR-analytics kan aanpakken binnen jouw organisatie. En dat brengt ons straks bij de structuur van het boek.

HR-data, HR-analytics of people analytics? What's in a name?

Voor we verder gaan, lijkt het ons belangrijk om eerst de betekenis van enkele termen nog scherp te stellen die binnen HR-analytics regelmatig door elkaar gebruikt worden. En dat zorgt jammer genoeg voor spraakverwarring. Iets wat we in dit boek uiteraard helemaal willen vermijden. Daarom zetten we enkele termen die in dit boek regelmatig aan bod zullen komen op een rijtje, aangevuld met wat wij eronder verstaan:

HR-data: is de ruwe data die in onderstaande toepassingen gebruikt worden. Meestal te vinden in diverse HR-databronnen.

Bijvoorbeeld: loondata, in- en uitdiensttreding, anciënniteit, wellbeingdata, competenties, ...

HR-rapportage: draait om het verzamelen en presenteren van gegevens over eerdere HR-activiteiten.

Bijvoorbeeld: verloopcijfers en deelname van medewerkers aan opleidingen. Of de opvolging van uitval, waarbij we ontdekken dat een afdeling een piek in afwezigheid had tijdens een bepaalde periode.

HR-analytics: gaat verder dan HR-rapportage en onderzoekt waarom bepaalde gebeurtenissen plaatsvonden. Meestal bieden HR-analytics ook nog toekomstgerichte inzichten zodat je als HR acties kunt nemen om iets aan die uitdagingen te doen. Hierbij ligt de focus sterk op de HR-werking zelf.

Bijvoorbeeld: analytics onthullen dat medewerkerstevredenheid en betrokkenheid een impact hebben op verloop. Of je kan ook analytics gebruiken om te voorspellen welke competenties essentieel zullen zijn voor toekomstige groei van jouw bedrijf.

People analytics: gaat nog een stapje verder dan HR-analytics. Hier gaan we 'over het muurtje' van HR-data kijken en worden er vaak andere interessante databronnen gebruikt voor analyse en inzichten.

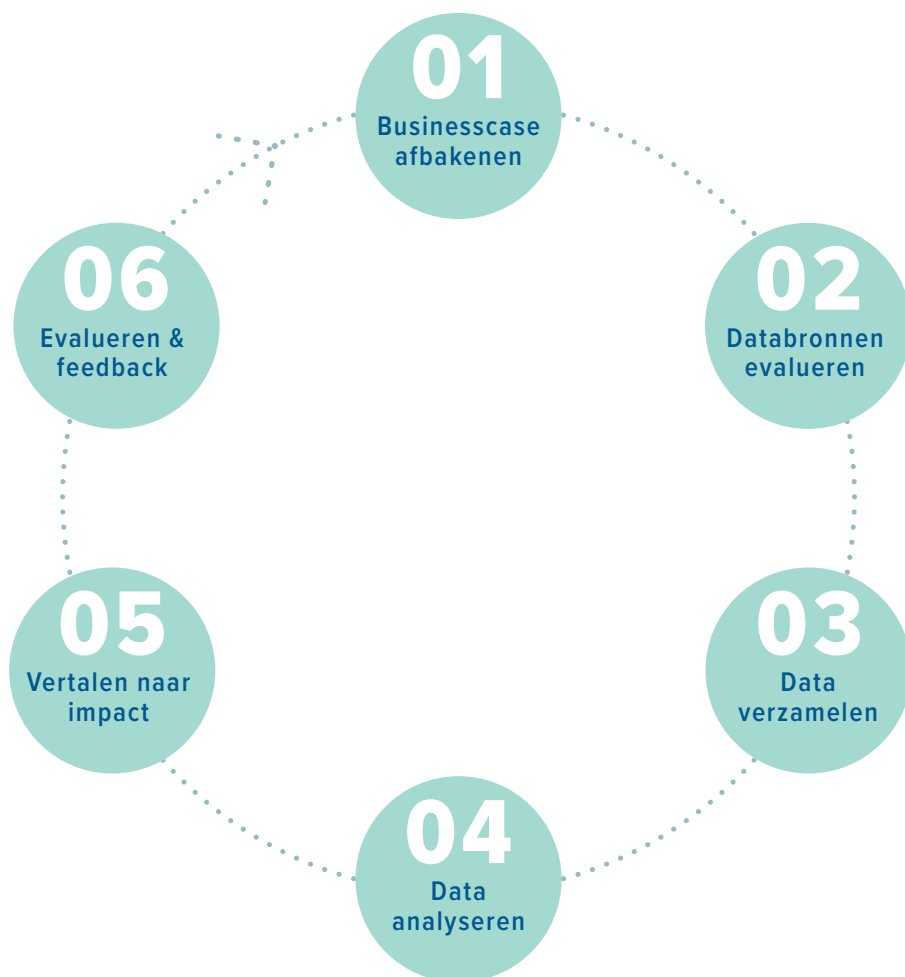
Bijvoorbeeld: people analytics onthullen de impact van het afwezig zijn van bepaalde competenties in het bedrijf op het omzetcijfer.

In dit boek zullen we vooral focussen op HR-analytics, maar hebben we het ook regelmatig over people analytics.

Hoe kun je dit boek best lezen?

Je hoeft dit boek niet van A tot Z te lezen. Dit boek is er om in de praktijk te brengen. Start dus gerust bij het deel dat het meeste aansluit bij de uitdagingen waarmee jij dagdagelijks geconfronteerd wordt.

De structuur van dit boek volgt de zes stappen die volgens ons cruciaal zijn om zelf met HR-analytics aan de slag te gaan. Je ziet de zes stappen hieronder schematisch weergegeven. We ontdekken ze gaandeweg in het boek en gaan ze dus hier niet in detail toelichten. Als je meer interesse hebt in een bepaalde stap, aarzel dan niet om rechtstreeks naar het hoofdstuk van jouw interesse te gaan.



Figuur 1 • Zes stappen om aan de slag te gaan met HR-analytics.

- 01** Businesscase afbakenen
- 02** Databronnen evalueren
- 03** Data verzamelen
- 04** Data analyseren
- 05** Vertalen naar impact
- 06** Evalueren en feedback