



ROUNDTABLE PEOPLE ANALYTICS

Op maandag 30 november vond de online Roundtable “People Analytics” plaats. Na het welkomstwoord door Charissa Freese, directeur van het People Management Center, sprak Tina Peeters, PhD bij het Departement Human Resource Studies aan Tilburg University en de Global People Analytics afdeling bij ING. Zij belichtte de wetenschappelijke kant van “People Analytics” op basis van twee recente artikelen over dit onderwerp. De 57 deelnemers gingen daarna in groepen uiteen om te discussiëren over de uitdagingen op het gebied van “People Analytics”. Daarna presenteerden Mattijs Mol, Program Manager Methods & Insights, en Boudewijn van Straaten, Project Lead People Analytics, hoe People Analytics vormgegeven wordt bij ASML. Deze presentatie was gebaseerd op persoonlijke meningen: het betreft daarom geen officieel beleid van ASML.

People Analytics: Hoe maak je het effectief? – Tina Peeters

Tina Peeters doet als promovenda onderzoek naar People Analytics bij ING en geeft een presentatie gebaseerd op twee artikelen (waarvan een inmiddels gepubliceerd) die zij heeft geschreven over de effectiviteit van people analytics, samen met Jaap Paauwe en Karina van de Voorde. Allereerst vertelt ze wat “People Analytics” is, aan de hand van de definitie van Marler en Boudreau (2017): “een HR-activiteit, waarbij data wordt geanalyseerd door middel van technologie om tot inzichten te komen voor besluitvorming, wat positief bijdraagt aan organisatieprestaties.” Daarna presenteert Tina haar recente onderzoek naar hoe je people analytics afdeling effectief vormgeeft binnen de organisatie in een People Analytics Effectiveness Wheel. Zij noemt de volgende elementen: (1) de enablers van een people analytics team, (2) de producten die hieruit voortkomen, (3) de belangrijkste stakeholders en de (4) governance structuur voor compliancy en legitimiteit.

Bij de enablers van een people analytics team staan vaardigheden en eigenschappen van de teamleden centraal. Daarnaast is het cruciaal om te kijken naar zowel de beschikbare data als de IT-infrastructuur. De effectiviteit van de teams neemt toe als er meer support is vanuit het top management en mede hierdoor, bijvoorbeeld meer geïnvesteerd wordt in de IT-infrastructuur. Verder besteden people analytics teams aandacht aan ondermeer de volgende zaken: a) organisatie-onderzoek (bijvoorbeeld achterhalen waarom werknemers bij de organisatie willen werken), b) employee monitoring (bijvoorbeeld met dashboards) en een evidence-based cultuur (bijvoorbeeld door de nadruk op data-gedreven besluitvorming).

Bij People Analytics zijn de volgende stakeholders belangrijk: werknemers, managers, HR-professionals en andere analytics teams. Tenslotte zijn er verschillende governance elementen van belang voor de effectiviteit. Aan wie rapporteert het team? Hoe worden de taken binnen een team verdeeld? Ook is het van belang om op een ethische manier met data om te gaan en dient te worden voldaan aan de wettelijke eisen, zoals de AVG-wetgeving.

Tot slot presenteert Tina de volgende persona’s binnen HR die typerend zijn voor hoe HR samenwerkt met People Analytics:

- 1) *Strategists*: people analytics wordt gebruikt om keuzes te maken over strategische onderwerpen.
- 2) *Confused*: HR stapt naar people analytics met basisvragen over reporting. Resultaten kunnen verkeerd gecommuniceerd worden door onvoldoende begrip.

- 3) *Sceptics*: HR maakt gebruik van people analytics ter ondersteuning van reeds gemaakte beslissingen. De resultaten worden vaak genegeerd wanneer er geen overeenkomst is.
- 4) *Enthusiasts*: HR maakt graag gebruik van people analytics teams om antwoorden te vinden op vragen, die vaak door nieuwsgierigheid zijn ontstaan. Hier is verder veelal geen actie aan verbonden.

De deelnemers gaven tijdens een poll aan dat zij zich voornamelijk positioneerden als “strategists” en “enthusiasts”.

People Analytics: ASML – Mattijs Mol & Boudewijn van Straaten

ASML is erin geslaagd om gedecentraliseerde people analytics teams deels te kunnen vervangen door een people analytics community met een gezamenlijke agenda. De decentrale teams bestaan nog steeds, maar er worden nu ook zaken opgepakt vanuit de community. Het is mooi dat dit proces is ontstaan, maar kent ook uitdagingen, zoals afstemming.

Wat betreft de levering van producten en services op het terrein van People Analytics wordt er binnen ASML altijd eerst gekeken naar het onderwerp of vraagstuk; op basis daarvan wordt de juiste methode of analyse gekozen. Tijdens de presentatie door Mattijs Mol en Boudewijn van Straaten kwamen de volgende drie producten aan bod:

- a) **Text mining**; dit wordt uitgevoerd op vacatures om te onderzoeken welke competenties gedurende de afgelopen 3,5 jaar zijn gevraagd op bepaalde plekken in de organisatie. Dit geeft meer inzicht in de interne mobiliteit of beantwoordt vraagstukken over kennismanagement.
- b) **Process mining**: dit wordt bij ASML gebruikt om inzicht te verkrijgen in bepaalde processen, bijvoorbeeld een sollicitatieprocedure. Process mining biedt daarom transparantie, inzicht en visualisatie op schaal. Dit biedt kansen voor optimalisatie en standaardisatie van processen, wat volgt uit standaard dashboards.
- c) **Talent mapping (uitzoeken hoe jobs op elkaar lijken)**: dit draagt bij aan interne mobiliteit. Het biedt mogelijkheden voor recruitment, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde functie moeilijk gerekruteerd wordt, een verwante functie makkelijker wordt gevonden.

Mattijs en Boudewijn zien PA graag als een decision science, niet als een data science. In een decision science benadering is het van belang om data te combineren met kwalitatieve input en bedrijfskundige inzichten. Dit geeft meer ruimte om breder over people analytics na te denken. Uiteindelijk leidt dit tot inzichten, waarmee impact kan worden gecreëerd. Dit wordt weergegeven in het bijgevoegde Venn-diagram.

Het was een geslaagde sessie en wij hopen u te mogen verwelkomen tijdens de volgende PMC Roundtable over “Thuiswerken in Coronatijd”, op 25 januari 2021. Hieronder treft u een overzicht aan van de thema's en data van de Roundtables in 2021 aan.



Jaarprogramma Roundtables 2021

25 januari 2021

Thuiswerken in
Coronatijd



ONLINE VIA
UITNODIGING

29 maart 2021

Performance Management

TIAS Building Tilburg, TZ9
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



14 juni 2021

Verandermanagement

TIAS Building Tilburg, TZ10
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



27 september 2021

Talent Management

TIAS Building Utrecht, UZ1
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



29 november 2021

Agile

TIAS Building Utrecht, UZ1
16.00uur - 20.00uur
Inclusief dinerbuffet



Namens het PMC,

Dr. Charissa Freese, Prof. Dr. Jaap Paauwe, drs. Wilbert Buiter, Prof. Dr. Freek Peters, Fleur Herben

Alleen op uitnodiging

Deze Roundtables worden mede mogelijk gemaakt door onze partners:

