

Krijg inzicht in uw personeel

*Gebruikt workforce analytics om
bedrijfsresultaten te verbeteren*

IBM Institute for Business Value
in samenwerking met het IBM Smarter Workforce Institute

Directierapport

Workforce analytics

Het personeel in staat stellen het bedrijf te ondersteunen

IBM Talent en Change services en Smarter Workforce-oplossingen combineren toonaangevende hulpmiddelen voor talentmanagement en sociale samenwerking met de kracht van personeelwetenschap en geavanceerde analyse. Organisaties kunnen hiermee toptalenten aantrekken, boeien en ontwikkelen, een aantrekkelijke sociale en samenwerkingscultuur creëren en de juiste mensen met elkaar verbinden om het werk gedaan te krijgen. We helpen organisaties gepassioneerd en betrokken personeel en diepgaandere klantrelaties op te bouwen die leiden tot meetbare bedrijfsresultaten.

Krijg inzicht in uw personeel

Naarmate de complexiteit van problemen op het gebied van personeelsmanagement toeneemt, zal ook meer vraag ontstaan naar kwantitatieve methoden voor het aanpakken van de steeds lastigere kwesties inzake personeel, hetgeen van essentieel belang is voor het algehele succes van de organisatie. De kracht van workforce analytics ligt in het vermogen de conventionele wijsheden kritisch te bekijken, gedrag te beïnvloeden, HR en zakelijk leiders in staat te stellen slimmere beslissingen omtrent personeel te nemen en uiteindelijk het bedrijfsresultaat te verbeteren. Organisaties moeten het volgende goed beseffen als ze waarde uit investeringen willen realiseren: de relatie tussen hun personeelsstrategieën en zakelijke uitdagingen; de methoden die tot hun beschikking staan en de capaciteiten die nodig zijn om ruwe HR-informatie te vertalen naar verdedigbare acties.

Samenvatting

Gary, senior vice president voor engineering services, heeft de ontslagbrief nog eens gelezen. Hoewel de e-mail kort en bondig was, staarde hij minutenlang naar het beeldscherm alsof hij naar een diepere betekenis tussen de regels zocht. Dit was de derde projectleider die ontslag nam in de afgelopen maanden. Het bedrijf had een grote reorganisatie voor de boeg, dus het was duidelijk niet de beste tijd om projectleiders voor belangrijke projecten te verliezen, zelfs niet voor korte tijd.

Gary vroeg zich af of dit een afwijkende situatie of een nieuwe trend was binnen de product-engineeringgroep. “Hoeveel mensen hebben we in de afgelopen 18 maanden verloren? Hoeveel daarvan presteerden uitmuntend en waren met veel zorg een aandacht opgeleid door het bedrijf? Hebben we hen in een functie gedwongen waar ze nog niet klaar voor waren? Waren er waarschuwingssignalen die we niet hebben opgemerkt? Hadden we hun vertrek kunnen voorkomen?”

Variaties van dit scenario zijn dagelijkse kost voor lijnmanagers en HR-leaders die het voortdurende verloop van hun personeel proberen te begrijpen. Veel organisaties worstelen met deze centrale vraag achter Gary's dilemma: “Hoe kunnen we een beter inzicht krijgen in ons personeel en beter management voeren om onze bedrijfsresultaten te verbeteren?”



Minder dan 20 procent

van de organisaties kan voorspellende analyses uitvoeren om belangrijke personeelsproblemen aan te pakken

Meer dan 40 procent

van de organisaties is beperkt tot basisrapportagefuncties voor HR

Meer dan 50 procent

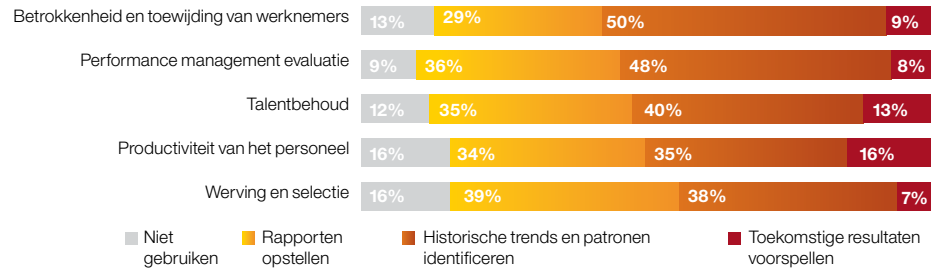
van de bedrijven heeft moeite met de integratie van personeelsgegevens uit HR- en niet-HR-systemen

Krijg inzicht in uw personeel

Hoewel veel bedrijven in recente jaren hun analysecapaciteiten hebben verbeterd op het gebied van marketing, de toeleveringsketen en financiën, zijn veel minder bedrijven begonnen met het toepassen van analytics om inzicht te krijgen in ongreepbare personeelsdynamiek, zoals verloop, betrokkenheid en productiviteit van personeel (zie afbeelding 1). Veel bedrijven zijn in staat basisrapporten en prestatiemetingen inzake HR te produceren en sommige zijn begonnen met het gebruiken van analyses om historische trends en patronen te begrijpen. Uit de enquête van IBM® in 2014 die onder 342 CHRO's werd gehouden, bleek dat minder dan 16 procent van de ondervraagde bedrijven analyse-informatie gebruikt om toekomstige personeelsproblemen te voorspellen en te voorkomen.¹

Afbeelding 1

Hoe organisaties tegenwoordig analyses gebruiken



Bron: IBM Institute for Business Value. "New expectations for a new era: CHRO insights from the Global C-suite Study." 2014.

Voor een beter inzicht in de manier waarop bedrijven workforce analytics gebruiken om de bedrijfsresultaten te verbeteren, hebben we personen ondervraagd die verantwoordelijk zijn voor workforce analytics in 41 organisaties in Noord-Amerika, Europa en het Aziatisch-Pacifisch Gebied. De omvang van hun organisaties varieerde van minder dan 5000 tot een paar honderdduizend werknemers. De organisaties waren actief in diverse bedrijfstakken, waaronder detailhandel, technologiebedrijven, banken, overheidsinstanties, verzekeringsbedrijven en producenten van consumentenproducten, onder andere. We hebben ook uitgebreid onderzoek gedaan in vakliteratuur en hebben personeelsanalisten op onze afdeling IBM HR-analyse en geavanceerde-analyseteams ondervraagd.

In dit onderzoek stonden vier vragen centraal:

- **Welk soort problemen proberen organisaties op te lossen met workforce analytics?**
- **Hoe pakken organisaties deze problemen aan en welke analysetechnieken gebruiken ze?**
- **Welke vaardigheden hebben organisaties nodig om op effectieve wijze workforce analytics uit te voeren?**
- **Welke obstakels komen organisaties tegen en hoe kunnen deze worden vermeden?**

Het doel van workforce analytics is uiteindelijk HR en zakelijk leiders in staat te stellen betere strategische beslissingen te nemen over hoe personeelsproblemen het beste kunnen worden aangepakt, variërend van vergrijzing en kennisverlies tot verloop onder toppersoneel en betrokkenheid van werknemers.

“Een van onze drijfveren was de natuurlijke progressie van analyses in HR. Veel van onze HR-medewerkers kwamen van de Finance-afdeling. We zijn als groep hongerig naar gegevens. Wanneer een vraag wordt gesteld, is het eerste wat de mensen (die van Finance komen) zeggen is: “Laten we de gegevens nog eens bekijken.””²

Vice President, HR Analytics, Entertainment

Krijg inzicht in uw personeel

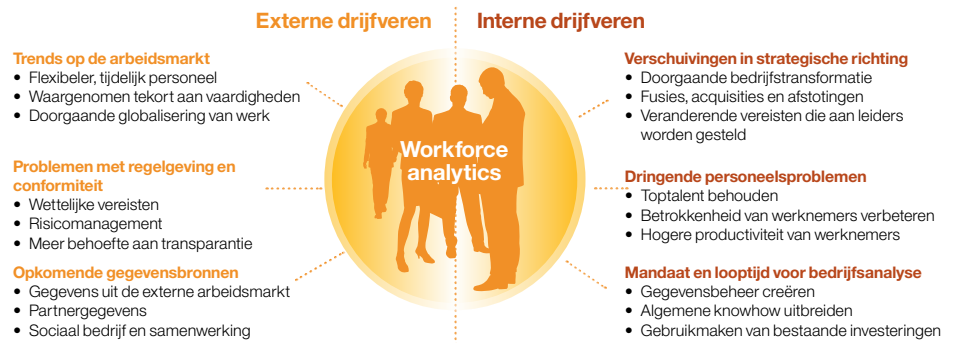
De drijfveren van workforce analytics

Een aantal externe en interne drijfveren dwingen organisaties workforce analytics toe te passen (zie afbeelding 2).

Extern verandert de aard van het personeel razendsnel, waardoor het een grotere uitdaging is te begrijpen waar en hoe werk wordt uitgevoerd binnen een organisatie. Door problemen met regelgeving en conformiteit moeten bedrijven transparanter zijn in de manier waarop ze hun werknemers classificeren en aantonen hoe ze vooroordelen en risico's bij werving en promotie verminderen. Opkomende gegevensbronnen, zoals externe arbeidsmarktgegevens en mobiele en sociale toepassingen bieden nieuwe mogelijkheden om een nog dieper inzicht in personeelsproblemen te krijgen.

Afbeelding 2

Het toenemende gebruik van workforce analytics komt voort uit breed uiteenlopende externe en interne invloeden



Bron: IBM Institute for Business Value analysis.

Intern zijn diverse drijfveren een dringende aanleiding voor organisaties om gebruik te maken van workforce analytics, zodat slimmere beslissingen omtrent personeel kunnen worden genomen. Respondenten gaven aan dat verschuivingen in de strategische richting, waaronder fusies, acquisities en afstotingen, een beter inzicht in het personeel vereisten. Deze en andere grootschalige reorganisaties dienen als katalysators voor een beter inzicht in verschuivende behoeften aan capaciteiten en het beheren van het personeelsverloop in opkomende strategische gebieden. Ten slotte is door ervaring met analyse op andere afdelingen van de organisatie meer vraag naar en een hoger verwachtingspatroon van HR-analysecapaciteiten.

Uit onze gesprekken is duidelijk geworden dat workforce analytics een unieke set vaardigheden bieden in vergelijking met analyses die in andere aspecten van het bedrijf worden uitgevoerd.

Er is nog niet zoveel in HR-informatiesystemen geïnvesteerd en men heeft er minder aandacht aan besteed dan bij andere systemen. Bedrijven krijgen dan ook te maken met een aaneenschakeling van problemen met het beheer, de integratie en de visualisatie van gegevens. Ons recente IBM CHRO-onderzoek onderbouwt dit feit: meer dan de helft van de bedrijven ondervindt problemen met de integratie van gegevens binnen HR-systemen of tussen HR-systemen en andere interne systemen, zoals Sales of Financial.²

Ook ontbreekt het HR-medewerkers mogelijk aan voldoende kwantitatieve ervaring om de belangrijkste informatie uit de huidige gegevens te halen. Bovendien is personeelsinformatie een weerspiegeling van personen, die vanwege hun motivatie en acties veel complexer en onvoorspelbaarder zijn dan goederen of financiën. Daarnaast kan workforce analytics aanzienlijke persoonlijke gevolgen hebben voor degenen die hierdoor worden geraakt.

Ondanks deze uitdagingen, heeft workforce analytics de krachtige potentie beleid en acties vorm te geven, zodat de directie eerder onopgemerkte patronen en trends kan ontdekken en een op bewijzen gebaseerd perspectief kan vormen van de uitdagingen en mogelijkheden omtrent het personeel. Met de analyse kunnen bestaande hypothesen worden bevestigd en conventionele HR-denkwijzen verdringen.

“Als de gegevens voor één persoon niet kloppen, zal de organisatie de gehele analyse van 1000 personen in twijfel trekken. We moeten er voldoende vertrouwen in hebben om de waarde in de gegevens te zien. Maar het probleem is dat dit gaat over “Bob,” een persoon. Het is persoonlijk en het gaat niet over een fles shampoo.”







Senior Group Manager, HR Business Intelligence, Retail

Aan de slag

Er was een rode draad in onze vraaggesprekken te bespeuren, namelijk het belang van de toepassing van workforce analytics om zakelijke problemen op te lossen door middel van HR-acties en interventies, zoals het identificeren van de beste wervingsbronnen of het optimaliseren van de betrokkenheid van werknemers. Uit ons onderzoek bleek dat bedrijven workforce analytics toepassen om zes primaire bedrijfsproblemen aan te pakken (zie afbeelding 3).

Afbeelding 3

De belangrijkste bedrijfsproblemen die kunnen worden aangepakt met workforce analytics

Bedrijfsprobleem	Beschrijving	Voorbeeld
Kosten optimaliseren 	Personeelsgebonden kosten identificeren, zoals werving, verloop, arbeidskosten en algemene efficiëntie.	Een financiële dienstverlener wil het verloop onder het klantenservicepersoneel verminderen om de opleidings- en verloopkosten te verlagen en het serviceniveau hoog te houden.
Het bedrijfsmodel transformeren 	Aanzienlijke strategische veranderingen invoeren in de manier waarop de organisatie zaken doet om de concurrentiepositie te verbeteren en de winst te verhogen.	Een bedrijf in consumentenproducten moet beslissen waar en hoe nieuwe kandidaten moeten worden geworven die over de technische vaardigheden beschikken die nodig zijn om een digitale transformatie in de toekomst mogelijk te maken.
De klantervaring verbeteren 	De kwaliteit van de service verbeteren en een positieve klantervaring in alle aspecten van het contact met de leverancier.	Een detailhandelaar zoekt personeel voor zijn winkels met de juiste teamsamenstelling op basis van productervaring en loopverkeer tijdens bepaalde perioden van het jaar.
Verkoop versnellen 	Omzet en winst verhogen door meer inzicht in de vaardigheden van het verkooppersoneel.	Een technisch bedrijf moet slimme beslissingen nemen over welke verkoopmedewerkers moeten worden toegewezen aan welke accounts/territoria in zijn B2B-model.
Meer innovatie 	Teams in staat stellen innovatie te verbeteren en time-to-innovation te verkorten voor return on investment (ROI).	Een farmaceutisch bedrijf moet bepalen wat de optimale R&D-teamsamenstelling is uit verschillende disciplines om de kansen op een echte doorbraak te vergroten.
Risico beheersen 	Bedrijfs-, financieel, informatiebeveiligings- en reputatierisico verkleinen.	Een federale instelling moet slimme beslissingen nemen over werving en opleiding om de waarschijnlijkheid dat hun handhavingsambtenaren effectief met het publiek omgaan te vergroten.

Bron: Analyse door IBM Institute for Business Value.

Hoewel alle problemen van belang zijn, wordt het optimaliseren van kosten vaak als de belangrijkste uitdaging genoemd. Voorbeelden zijn een organisatie die het aantal werknemers beheert: niet te veel of te weinig mensen in belangrijke functies en op locaties; en verlaging van de kosten die verband houden met het personeelsverloop.

Evenzo zagen we veel voorbeelden van organisaties die workforce analytics gebruiken om grootschalige reorganisatie mogelijk te maken. Verschillende organisaties uit diverse bedrijfstakken die we hebben ondervraagd, gebruiken analyses bijvoorbeeld om er zeker van te zijn dat ze mensen met de juiste vaardigheden op de juiste locaties hebben om digitale producten en services te ontwikkelen.

Wat belangrijk is, maar minder vaak wordt genoemd, dat de organisaties die we hebben ondervraagd workforce analytics gebruiken om de klantervaring te verbeteren: de servicekwaliteit verbeteren door de betrokkenheid van werknemers een impuls te geven en ervoor te zorgen dat de juiste mensen met de juiste vaardigheden de juiste functies bekleden. Organisaties kunnen workforce analytics ook toepassen door middel van slimmere doelstellingen, het identificeren van de kenmerken van succesvolle verkopers en hen effectiever werven.

We zagen dat minder bedrijven het gebruik van workforce analytics overwogen om innovatie te ondersteunen. Hieronder vielen de visualisatie van de sociale-netwerkpatronen die worden geassocieerd met het delen van kennis en het ontwikkelen van nieuwe ideeën en het verkrijgen van inzicht in de diverse samenstellingen van projectteams. We hebben ook gesproken met organisaties die workforce analytics gebruiken om aan risico's gerelateerde problemen te begrijpen, bijvoorbeeld om te bepalen of er voldoende arbeidskrachten zijn om de groeiagenda van de organisatie te ondersteunen.

“We gebruiken HR-gegevens om bedrijfsproblemen op te lossen, wat anders niet mogelijk was geweest. We kunnen nu dingen doen met die cijfers die eerder veel lastiger waren om te doen toen ze nog begraven waren in een spreadsheet.”







Global Director, Talent Management, Engineering

De data interpreteren: traditionele en opkomende analysemethoden

De verfijning van workforce analytics methoden varieerde enorm onder onze respondenten (zie afbeelding 4). Velen voelden zich redelijk comfortabel met hun vermogen beschrijvende statistieken te gebruiken om over HR-basisgegevens te rapporteren en deze als graadmeter te gebruiken, hoewel sommigen zich belemmerd bleven voelen door zowel de kwaliteit van de gegevens als de behoefte aan voortdurende aanpassing van rapporten. Een groot percentage van de bedrijven gaf aan meer diagnostische technieken te gebruiken, zoals multivariate-analyses, om verbanden te ontdekken tussen twee verschillende gegevenssets, zoals de effectiviteit en verloop van het management, en om basistrends en uitschieters te identificeren.

Afbeelding 4

Een volledige reeks analysebepmiddelen wordt gebruikt om personeelsproblemen op te lossen.

Soorten analyse		Beschrijving	Voorbeeld
Voorspellend	Beschrijvend en benchmarking 	Rapporteren op en vergelijken met bestaande HR-gegevens op verschillende detailniveaus.	Percentage van de projectleiders identificeren dat de organisatie in de afgelopen 12 maanden heeft verlaten.
	Diagnostisch 	Begrijpen "waarom" potentiële relaties en patronen tot variabelen behoren die bijdragen aan het bedrijfsresultaat, en gegevens die niet binnen standaardpatronen passen.	De potentiële relatie begrijpen tussen leeftijd, dienstverband, salaris, opleiding en promotiesnelheid van topbijdragers die in het afgelopen jaar zijn vertrokken.
	Prognose en scenariomodel 	Toekomstige richting en verschillende uitkomsten identificeren onder verschillende scenario's.	Per segment identificeren hoeveel uitmuntend presterende accountmanagers in de volgende 12 maanden zullen vertrekken.
	Tendensmodel 	De gesteldheid van specifieke mensen en groepen begrijpen die bepaalde acties in de toekomst zullen ondernemen.	De factoren isoleren die het meest waarschijnlijk zullen bijdragen aan de beslissing van een belangrijke manager om het bedrijf te verlaten.
	Normatief model 	De optimale acties definiëren om een toekomstig resultaat te behalen.	De vijf acties identificeren die zullen leiden tot het hoogste retentieniveau onder R&D-managers.
	Cognitieve berekening 	Snel en gemakkelijk patronen in complexe gegevens ontdekken om meerdere hypothesen te onderzoeken in natuurlijke taal om te communiceren met geavanceerde computersystemen die kunnen voelen, afleiden en zelfs nadenken.	Een vraag stellen over de relatie tussen wervingsbronnen en prestaties onder duizenden werknemers en extra alternatieve patronen ontvangen die de moeite waard zijn om te verkennen.

Bron: Analyse door IBM Institute for Business Value.

Zoals verwacht, pasten de meer ervaren organisaties voorspellende modellen toe, zoals robuuste prognosemodellen, om het verloop te voorspellen en te anticiperen op de toekomstige vraag en aanbod voor specifieke functies. Tegelijkertijd hebben ze ook een mythe ontkracht dat men eerst beschrijvende analyses onder de knie moet hebben. Ze legden uit dat zodra bruikbare gegevens beschikbaar zijn en de juiste mensen met de juiste vaardigheden op hun plek zitten, organisaties kunnen “doorstromen” naar voorspellende modellen. De meeste organisaties die we hebben ondervraagd, twijfelden echter nog over de sprong voorwaarts richting voorspellende analyse.

Een paar organisaties meldden dat ze de waarschijnlijkheid kunnen identificeren van het verloop van personen of groepen, gezien de acties van anderen met vergelijkbare kenmerken. Een kleiner aantal bedrijven beschreef het gebruik van voorschrijvende modellen, waarmee niet alleen de potentie voor het plaatsvinden van een actie wordt bepaald, zoals een werknemer die ontslag neemt, maar waarmee ook potentiële oplossingen voor die actie kan worden aangegeven. Ten slotte, voor een snel inzicht, zien we de vroege noodzaak van de toepassing van cognitieve berekening, zoals machinaal leren en kunstmatige intelligentie, om gestructureerde en ongestructureerde personeelsgegevens te analyseren.

“We veranderen ons bedrijfsmodel door middel van een breedscalige transformatie om onze onderneming digitaal te maken. De juiste competenties vinden die deze verandering en onze toekomst kunnen ondersteunen, vereist zorgvuldige planning.”

Vice President, HR, Global Financial Services

“We hebben analytics gebruikt om de retentie in een kleine groep vast te stellen, maar nu kijken we ook naar het verlooprisico per werknemer. Het voorspellen van verloop zou de heilige graal voor ons zijn door vroege waarschuwingssignalen in sociale gegevens te vinden, zoals het betrokkenheidsniveau in sociale activiteiten.”

Ian O’Keefe, Head of Talent Analytics, Sears

‘Outside the box’ denken

We hebben verschillende opkomende gegevensbronnen geïdentificeerd die organisaties beginnen te gebruiken en die nieuwe inzichten in personeelsproblemen bieden:

- **Sociale analyse:** het vastleggen en analyseren van de gegevens die worden gegenereerd op interne en externe sociale platforms voor een beter inzicht in de interacties tussen personen, algemene betrokkenheidspatronen onder werknemers en populaire onderwerpen en meningen.
- **Neurowetenschappelijke analyse:** het gebruiken van gegevens die zijn verzameld via online cognitieve testen die zijn gebaseerd op neurowetenschappelijk onderzoek voor een beter inzicht in de aanleg van een persoon voor verschillende soorten werkzaamheden.
- **Sensoranalyse:** onderzoek naar hoe werknemers bewegen en samenkomen gedurende de dag voor een beter inzicht in samenwerkingspatronen en het identificeren van bronnen van kennisuitwisseling en innovatie.
- **Geïntegreerde informatie over de externe arbeidsmarkt:** het vastleggen van informatie over lokale en internationale arbeidsmarkten door middel van een verzameling van macro-economische gegevens, vacaturesites, wervingssites en andere bronnen van openbare informatie.

Hoewel veel van deze methoden nog niet zijn ingeburgerd, herkennen vooruit denkende bedrijven de waarden en overvloed van informatie die deze methoden opleveren.

Capaciteit voor workforce analytics opbouwen

De respondenten identificeren acht essentiële capaciteiten voor het transformeren van workforce analytics van een reeks niet-standaard of ad-hocprojecten naar een constante bron van toegevoegde waarde voor het bedrijf (zie Afbeelding 5).

Van deze acht vonden de respondenten met name vier belangrijk: analyserollen en -capaciteiten; gegevens en technologie; gegevensbeveiliging en privacy; en cultuur.

Analyserollen en -capaciteiten

Respondenten noemen de behoefte aan bepaalde essentiële analysevaardigheden, waaronder op het gebied van gegevensarchitectuur, kennis van belangrijke gegevensbronnen en hoe gegevens door verschillende systemen bewegen. Het belang van de nieuwe HR-data wetenschapper werd vaak genoemd, waarbij werd aangegeven dat geavanceerde analyse-/statistische vaardigheden nodig waren om de sterke en zwakke punten van verschillende analysemethoden te herkennen en ze op de juiste wijze toe te passen. Bovendien werd de impact op HR-medewerkers, van de CHRO tot de HR-zakenpartners, misschien wel als het belangrijkste beschouwd. Ze moeten in staat zijn analytisch te denken, de juiste vragen te stellen en hypothesen te ontwikkelen die door analysemodellen kunnen worden geëvalueerd.

Gegevens en technologie

Over de juiste analysehulpmiddelen en -technologie beschikken stond boven aan het lijstje met gewenste technische capaciteiten. Net zo belangrijk vond men het beheer van de ontelbare gegevensbronnen en -systemen die nodig zijn voor het gebruik van analyse. Terwijl sommige organisaties tevreden waren over de nauwkeurigheid en kwaliteit van hun personeelsgegevens, vonden andere respondenten dit nog steeds een enorm struikelblok in hun analyses. De voornaamste problemen waar bedrijven mee te maken kregen, waren kwaliteit, integratie, standaardisatie, visualisatie en beheer van gegevens.

Afbeelding 5

Acht organisatiecapaciteiten die workforce analytics mogelijk maakt



Bron: IBM Institute for Business Value analysis.

“Er is een cultuurverandering nodig om beslissingen die op gegevens worden gebaseerd te ondersteunen. In onze bedrijfstak worden alle drukkerijen onder druk gezet om oude praktijken ‘uit de koelkast te halen’. De veranderingsboodschap zit in alles wat we doen, zelfs in onze loonstrookjes.”

Manager, Workforce Analytics, Publishing

Gegevensbeveiliging en -privacy

Workforce analytics biedt de mogelijkheid betere beslissingen te nemen, maar het houdt nog wel een verantwoordelijkheid in om problemen aan te pakken die te maken hebben met het gebruik van werknemersgegevens.

Verschillende respondenten noemden niet alleen de behoefte aan toereikende beveiliging en protocollen om de onopzettelijke openbaarmaking van werknemersgegevens te voorkomen, maar ook de noodzaak voor bedrijven om zorgen van werknemers over het gebruik van hun gegevens weg te nemen. Hieronder valt een duidelijk inzicht in welke gegevens vrij beschikbaar zijn voor gebruik door het bedrijf en welke alleen met toestemming mogen worden gebruikt. Bovendien moet er transparantie zijn over hoe de gegevens worden gebruikt en hoe individuele privacy kan worden beschermd. Organisaties moeten ook lokale wettelijke voorschriften en CAO's in acht nemen bij het nemen van dergelijke beslissingen.

Cultuur

Een goede analyse kan slechts een deel van het probleem oplossen. Volgens veel respondenten is een cultuur die op gegevens gebaseerde beslissingen ondersteunt en het gebruik van workforce analytics bevordert, een cruciale succesfactor.

Belangrijke sleutels tot het opbouwen van een workforce analytics cultuur zijn:

- communicatie van een overtuigende visie op de “toekomstige status” van de workforce analytics cultuur
- ondersteuning van de directie krijgen voor workforce analytics
- workforce analytics in HR- en bedrijfsprocessen integreren
- op bewijzen gebaseerde beslissingen over personeelszaken bevorderen
- het gebruik van workforce analytics aansturen en meten

De overige vier capaciteiten werden ook belangrijk geacht door de respondenten, maar werden minder vaak genoemd:

- **Beheer van interne klanten:** interne klanten identificeren, hun behoeften begrijpen, verwachtingen stellen en de waardepropositie van de workforce analytics toelichten.
- **Organisatie:** de workforce analytics functie ontwerpen en structureren, over relaties en verantwoordelijkheden rapporteren om de bedrijfsmissie te ondersteunen en het vestigen van een uitstekend workforce analytics centrum.
- **Succesfactoren:** bepalen hoe de impact van analyses moeten worden gemeten, gebruiksniveaus beoordelen en ROI duidelijk definiëren.
- **Samenwerkingen:** strategische samenwerkingen opbouwen met interne functies (met name Finance, IT en functionele en geografische HR-directie). Leren van de lessen die zijn geleerd op bepaalde afdelingen in de organisatie die verder zijn op het gebied van analyse. Samenwerken met partners om externe gegevensbronnen aan te boren en analysecapaciteiten waar nodig verbeteren.

“De uitdaging zit gedeeltelijk in de gegevens zelf. Wat is de mogelijkheid om gegevens uit meerdere bronnen te integreren? Zijn de gegevens verouderd? Zijn er dubbele gegevens? En hoe kunnen we op doorlopende basis ervoor zorgen dat gegevens worden beheerd, een consistente manier om personeelsgegevens effectief te beheren?”

Senior Manager, Group HR, Financial Services

“Conversatie stimuleren versus het pushen van gegevens.”

John Callery, Director, People Analytics, AOL

Succeskanen vergroten

We hebben tevens organisaties ondervraagd die net waren begonnen met workforce analytics en organisaties die al verder waren op dit vlak. Inzicht in de behoeften van beide groepen leverde belangrijke leermomenten op. Voor bedrijven die analyses willen gebruiken, werden vier potentiële valkuilen genoemd:

- *Te veel op HR zijn gericht:* Eerder bedrijfsproblemen dan HR-problemen oplossen.
- *Ideale gegevens zoeken voordat met workforce analytics wordt begonnen:* Hoewel organisaties het eens waren dat de kwaliteit van de gegevens essentieel is, moet niet worden vergeten dat geen enkele gegevensset 100 procent nauwkeurig kan zijn.
- *De positionering van workforce analytics als vervanging van menselijk oordeel:* Houd in gedachten dat analyse een hulpmiddel is dat de kennis en wijsheid kan verbeteren, en niet elimineren, die door managementervaring zijn verkregen.
- *De behoefte aan vertrouwen negeren:* Bouw vertrouwen op in de integriteit van de personeelsgegevens, het zakelijk inzicht van analyseprofessionals en de juistheid van workforce analytics modellen.

Wanneer een organisatie geloofwaardigheid heeft opgebouwd door de eerste geslaagde workforce analytics, vonden de respondenten dat het volgende belangrijk is:

- *De uitkomst van de workforce analytics koppelen aan de algemene bedrijfsstrategie:* Analyses moeten bedrijfsproblemen aanpakken die belangrijk zijn voor strategische resultaten.
- *Actie ondernemen op basis van nieuwe inzichten in het personeel:* Beslissingen doorzetten die zijn gebaseerd op de analyse.

-
- *ROI van de workforce analytics aantonen:* Positieve, grijpbare resultaten communiceren aan de hand van ROI-informatie en succesverhalen delen om verdere investering te rechtvaardigen.
 - *De workforce analytics capaciteit opschalen:* Vroege winst levert vaak een overvloed aan verzoeken op van zakelijke gebruikers die vergelijkbare voordelen zoeken. Beslissen hoe projecten, personeel en bedrijfsmiddelen moeten worden geprioriteerd en duidelijke rollen en verantwoordelijkheden ontwikkelen.

Leiders die aan de slag willen gaan met hun workforce analytics moeten zich op vier aandachtspunten richten.

- **Kies vroege winnaars.** Werk met line-of-business (LoB) managers die een duidelijke behoefte hebben en ontvankelijk zijn voor analytische methoden
- **Laat alles in het teken van transformatie staan.** Maak gebruik van het momentum van voortdurende transformatie-inspanningen om steun te krijgen van directie en personeel en om zichtbaarheid te creëren.
- **Begin klein en groei.** Selecteer de eerste projecten waarvan het werkbereik beheersbaar is en breid geleidelijk uit door complexere projecten aan te nemen.
- **Maak gebruik van symbiotische relaties.** Werk vanaf het begin aan interne relaties met andere afdelingen, zoals IT en Finance, om met een voorsprong te beginnen en schaarse analysemiddelen en -medewerkers optimaal in te zetten.

“Probeer niet opnieuw het wiel uit te vinden. Vraag om raad bij collega’s. Sommige bedrijven doen dit al 50 jaar.”

Melissa Arronte, Senior Vice President, HR Analytics, Citizens Financial Group

Bent u er klaar voor of niet? Stel uzelf deze vragen.

- Welke huidige strategische inspanningen zijn de voornaamste aanleiding om uw personeel beter te leren begrijpen en beheren en hoe kunt u workforce analytics gebruiken om deze inspanningen te ondersteunen?
- Hoe kunt u de waarde van de toepassing van workforce analytics in uw bedrijf meten en erover rapporteren?
- Welke grote belemmeringen houden u tegen om analysemethoden toe te passen? Hoe kan uw organisatie deze overwinnen?
- Wat zijn momenteel de capaciteits gaps voor workforce analytics binnen uw organisatie en hoe kunt u deze overbruggen?
- Welke culturele aspecten ondersteunen of verstoren het gebruik van analytics om slimme beslissingen over uw personeel te nemen? Hoe kunt u beginnen met het invoeren van de noodzakelijke culturele veranderingen?

Meer informatie

Voor meer informatie over dit onderzoek van het IBM Institute for Business Value kunt u contact met ons opnemen via iibv@us.ibm.com. Volg @IBMIBV op Twitter en ga voor een volledige catalogus van ons onderzoek of een abonnement op onze maandelijkse nieuwsbrief naar: ibm.com/iibv

Ga voor meer informatie over ons IBM Smarter Workforce Institute naar ibm.com/software/products/en/category/SW333

Lees directierapporten van het IBM Institute for Business Value op uw tablet door de gratis IBM IBV-app voor iPad of Android te downloaden in uw app store.

De juiste partner voor een veranderende wereld

Bij IBM werken we samen met onze klanten, combineren we zakelijk inzicht, geavanceerd onderzoek en technologie om hen een grote voorsprong te geven in de snel veranderende omgeving van vandaag.

IBM Institute for Business Value

Het IBM Institute for Business Value, onderdeel van IBM Global Business Services, ontwikkelt strategische inzichten gebaseerd op feiten voor senior business executives over kritieke problemen in de publieke en particuliere sector.

Over de auteurs

Bruce Fern is Senior Managing Consultant in het IBM Global Talent & Change Centre of Competency dat consulting oplossingen op het gebied van verandering en menselijk kapitaal levert aan externe klanten, en aan interne IBM-afdelingen om transformatie te verwezenlijken. Bruce is gespecialiseerd in het bevorderen van het gebruik van nieuwe analyseoplossingen, beheer van strategische en culturele veranderingen. Bruce kan worden bereikt via bruce.fern@us.ibm.com.

Eric Lesser is de Research Director en de Noord-Amerikaanse directeur van het IBM Institute for Business Value, waar hij leiding geeft aan het op feiten gebaseerde onderzoek dat IBM uitvoert om zijn "thought leadership" te ontwikkelen. Voorheen gaf hij leiding aan het onderzoek naar menselijk kapitaal bij IBM Global Business Services. Hij heeft uitgebreid gepubliceerd over het onderwerp van workforce analytics, waaronder het boek *"Calculating Success: How the New Workplace Analytics Will Revitalise Your Organisation"*, uitgegeven door Harvard Business School Press in 2012. Eric kan worden bereikt via elesser@us.ibm.com.

Skander Kechaou is de IBM Oracle Tiger Team Leader voor Human Capital Management en solution manager bij Global IBM PeopleSoft HCM. Hij heeft meer dan 17 jaar ervaring in het adviseren van grote multinationals omtrent het ontwikkelen en uitvoeren van complex beheer van menselijk kapitaal en strategieën en roadmaps voor talent analytics. Skander's internationale ervaring omvat Fortune 500-bedrijven in bedrijfstakken zoals de auto-industrie, industriële producten, banken en detailhandel. Hij kan worden bereikt via skander.kechaou@us.ibm.com.

Bijdrage van:

Maria-paz Barrientos, Vice President en Partner, IBM, Global Business Services

Chris Broderick, Director, IBM Workforce Analytics

Alex Cocq, Vice President, IBM Workforce Analytics

Sheri Feinzig, Director, IBM Smarter Workforce Institute

Jonathan Ferrar, Vice President, IBM Smarter Workforce

Barbara Lombardo, Partner, IBM Global Business Services

Jackie Ryan, Director, Product Management, IBM Smarter Workforce

Erkenningen

Alyse Anchell, Kristin Biron, Leslie Breackell, Andi Britt, Andrew Campbell, Kevin Cavanaugh, Stephanie Carmel, Rafi Ezry, Qin (Shirley) Held, Adam Jelic, Peter Johnston, Shubir Kapoor, Tina Marron-Partridge, Joni McDonald, John Medicke, Karen Midkiffe, Sasha Mojsilovic, Joseph Selle, N. Sadat Shami, Jay Todd en Marie Wallace.

Opmerkingen en bronnen

- 1 “New expectations for a new era: CHRO insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. 2014. Maart 2014. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03592USEN&attachment=GBE03592USEN.PDF#loaded
- 2 Infographic: “New expectations for a new era: CHRO insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Maart 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/chro-infographic.html>

IBM Nederland B.V.
Johan Huizingalaan 765
1066 VH Amsterdam
Nederland

IBM, het IBM-logo en ibm.com zijn handelsmerken van International Business Machines Corp., geregistreerd in vele rechtsgebieden wereldwijd. Onze product- en dienstennamen kunnen handelsmerken van IBM of andere bedrijven zijn. Een bijgewerkte lijst met IBM-handelsmerken is beschikbaar op internet onder "copyright and trademark information" op www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Dit document is geldig vanaf de oorspronkelijke publicatiedatum en kan op elk moment door IBM worden gewijzigd. Niet alle aanbiedingen zijn beschikbaar in alle landen waarin IBM actief is.

De informatie in dit document wordt geleverd "as is" zonder enige expliciete of impliciete garantie, inclusief zonder enige garantie van verhandelbaarheid of geschiktheid voor een bepaald doel, en zonder enige garantie of voorwaarde van niet-inbreuk. Op IBM-producten wordt garantie gegeven overeenkomstig de algemene voorwaarden van de overeenkomsten waaronder ze zijn geleverd.

Dit rapport is alleen bedoeld als algemene richtlijn. Het is niet bedoeld als vervanging van gedetailleerd onderzoek of als professioneel oordeel. IBM is niet verantwoordelijk voor verlies van enigerlei aard door een organisatie of persoon die op deze publicatie vertrouwt.

De gegevens die in dit rapport zijn gebruikt, kunnen zijn afgeleid van bronnen van derden en IBM verifieert, valideert of controleert dergelijke informatie niet. De resultaten van het gebruik van dergelijke informatie worden "as is" geleverd en IBM doet geen uitspraken en geeft geen garanties, expliciet of impliciet.

© Copyright IBM Corporation 2016



Graag recycelen

IBM[®]