

JEROEN NAUDTS TIMOTHY DESMET



**101**  
INZICHTEN  
VOOR EEN BETERE  
EMPLOYEE  
JOURNEY

# REINVENTING HR-DATA

WAT JE MEDEWERKERS  
JE NIET VERTELEN

Lannoo  
Campus

D/2021/45/426 – ISBN 978 94 014 8057 4 – NUR 807

VORMGEVING OMSLAG      Gert Degrande | De Witlofcompagnie  
VORMGEVING BINNENWERK      Bananas.net

© Jeroen Naudts, Timothy Desmet & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door  
middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# ZELFTEST

## HOE MATUUR IS JOUW ORGANISATIE OP VLAK VAN HR-ANALYTICS?

Maak de som en check achteraan hoe gevorderd jouw organisatie is in het gebruik van HR-analytics!

Score:

- Helemaal niet akkoord -2
- Eerder niet akkoord -1
- Eerder akkoord +1
- Helemaal akkoord +2

Onder HR-analytics verstaan we het professioneel bijhouden, statistisch analyseren en automatisch toepassen van hr-data.

**ATTRACT**

*Onze hr-dienst heeft duidelijke procedures over welke data bijgehouden worden uit cv's en motivatiebrieven.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord

Eerder niet akkoord

Eerder akkoord

Helemaal akkoord

**GENERAL**

*In mijn organisatie bestaat er een strategisch plan over de werking van HR-analytics en de rol ervan binnen het bedrijf.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord

Eerder niet akkoord

Eerder akkoord

Helemaal akkoord

**LEARN & DEVELOP**

*Onze hr-dienst maakt de vergelijking tussen de huidige en de gewenste competenties binnen het bedrijf, om zo te weten waar de grootste kloof ligt.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord

Eerder niet akkoord

Eerder akkoord

Helemaal akkoord

**ONBOARD**

*De hr-software in onze organisatie brengt automatisch de meest gestelde vragen in kaart die door onze nieuwe medewerkers gesteld worden.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord

Eerder niet akkoord

Eerder akkoord

Helemaal akkoord

**COLLABORATE**  
*Binnen onze organisatie kunnen we inefficiënte teams detecteren op basis van hr-data en hier oplossingen voor bieden.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord   
 Eerder niet akkoord   
 Eerder akkoord   
 Helemaal akkoord

**RECOGNIZE**  
*Onze hr-dienst kan voorspellen of een loonsverhoging een motiverend of stresserend effect zal hebben op de betrokken medewerker.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord   
 Eerder niet akkoord   
 Eerder akkoord   
 Helemaal akkoord

**ETHICAL DATA USE**  
*Onze organisatie maakt altijd duidelijk welke hr-data verzameld worden en voor welke doeleinden, alvorens er analyses op uit te voeren.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord   
 Eerder niet akkoord   
 Eerder akkoord   
 Helemaal akkoord

**ENGAGE**  
*Onze hr-dienst meet te allen tijde op basis van data hoe het met de betrokkenheid van onze medewerkers gesteld is.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord  
 Eerder niet akkoord  
 Eerder akkoord  
 Helemaal akkoord

**COMMUNICATE**  
*Onze organisatie meet systematisch de impact en effectiviteit van gebruikte communicatiekanalen binnen het bedrijf.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord  
 Eerder niet akkoord  
 Eerder akkoord  
 Helemaal akkoord

**TURNOVER**  
*Uit analyses van data ontdekt onze organisatie patronen bij vertrekkende medewerkers om HRM te optimaliseren.*

VUL SCORE IN

Helemaal niet akkoord  
 Eerder niet akkoord  
 Eerder akkoord  
 Helemaal akkoord



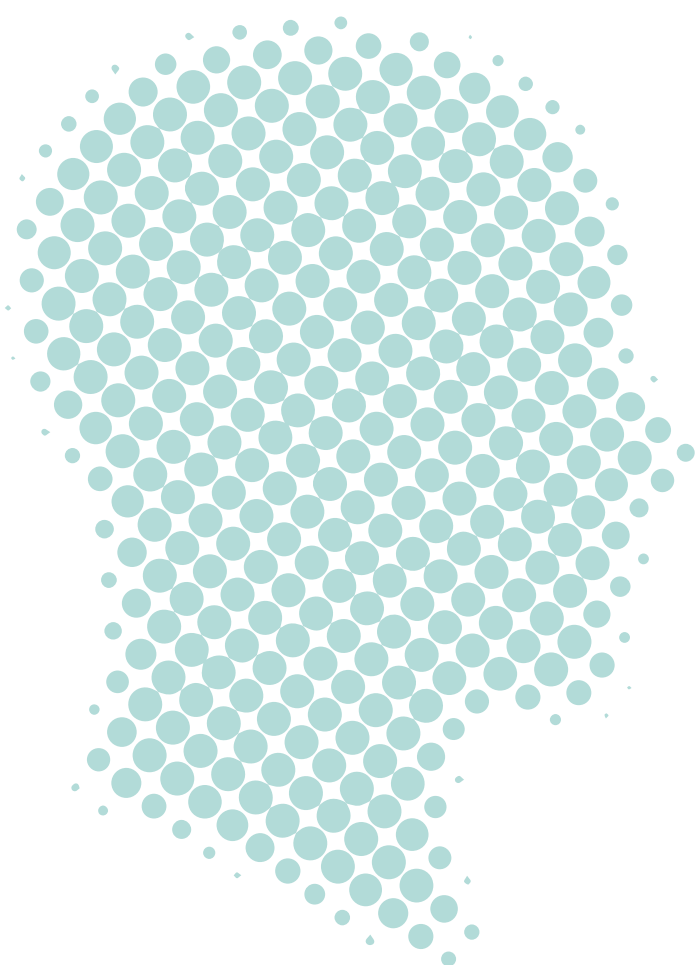
**HR-SPECULATORS**  
 Score: -20 tot -10

**HR-EXPLORERS**  
 Score: -9 tot 0

**HR-INVESTORS**  
 Score: 1 tot 10

**HR-LEADERS**  
 Score: 11 tot 20

Meer weten over jouw profiel?  
 Ontdek er meer over op [www.starfishconsultancy.be](http://www.starfishconsultancy.be)





# INHOUD

<b>ZELFTEST</b>		5
<b>INTRO</b>	<b>WAT JE MOET WETEN VOOR WE BEGINNEN</b>	15
	• Drie uitgangspunten om misverstanden te vermijden	16
	• Hoe kun je dit boek het best lezen?	18
<b>INLEIDING</b>	<b>OVER ONVERWACHTE PAMPERS EN FLAPPERENDE VLIEGTUIGEN</b>	21
	• Waarom we hr-data moeten heruitvinden om organisaties sterker te maken	21
	• Drie valkuilen die we met hr-data kunnen ontwijken	22
	• Werknemersenquêtes: peilingen zijn vaak ijlingen	27
	• Hr-data geven je inzichten over wat je medewerkers je niet willen/kunnen vertellen	31
	• Onverwachte promoties voor pampers en babyproducten	32
	• Big data maakt inzichten zichtbaar die het blote oog niet kan zien	33
	• De onzichtbare kracht van collectieve pauzes en ronde eettafels	35
	• Onze HR-analytics-filosofie	36
	• Opgelet voor flapperende vliegtuigen	46
	• <b>Tien praktische inzichten</b>	47
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>ATTRACT SEND IN THE CLONES</b>	49
	• ‘Please take off your shoes’	49
	• Iedereen racist? Ik niet!	52
	• HR-analytics in alle stappen van het rekruteringsproces	56
	• Pimp je employerbranding met crowdsourcing	60

- Vind de juiste toon voor jouw vacature met tekst- en sentimentanalyse 61
- Wat weet een computer daar nou van? 65
- **Tien praktische inzichten** 68

## HOOFDSTUK 2 ONBOARD

- **MIJN BUDDY IS EEN BOT** 71
- Over het belang van warme dranken 71
- Onboarding zou als warme thee moeten zijn 73
- De chatbot als buddy? 77
- Voordelen van de chatbot als buddy 79
- Aandachtspunten voor de chatbot 85
- Conclusie: chatbot is zeker een meerwaarde, zelfs enkel met basisfunctionaliteiten 90
- Gamificatie in hr 91
- **Tien praktische inzichten** 97

## HOOFDSTUK 3 LEARN & DEVELOP

- **LEARNING AND DEVELOPMENT IS WAARDELOOS** 99
- Corona als accelerator voor L&D 100
- WIM doet belang van L&D toenemen 101
- Skillgapanalyse: de kloof die inzichten biedt 104
- Skillgapanalyse doet medewerkerstevredenheid stijgen 112
- Effectieve return van virtuele opleidingen 115
- Mannen krijgen meer concrete feedback dan vrouwen 120
- **Tien praktische inzichten** 123

## HOOFDSTUK 4 ENGAGE

- **SAMEN PAUZEREN MAAKT JE MEDEWERKERS PRODUCTIEVER EN GELUKKIGER** 125
- Waarom je het best je medewerkers verplicht om samen te eten 127
- Druk! Druk! Druk! Waarom taalgebruik zo belangrijk is voor de groei van jouw bedrijf 130
- Niet de sterkste noch de slimste, wel de best passende medewerkers zijn cruciaal 131



- We hebben ook dwarsliggers nodig voor een succesvolle organisatie 132
- Waarom je beter veel mails krijgt om een burn-out te vermijden 135
- **Tien praktische inzichten** 141

<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>COLLABORATE</b>	
	<b>BETER EEN GOEDE COLLEGA DAN EEN VERRE VRIEND?</b>	143
	• De ontmaskering van het belang van groepswerk	144
	• Hoe kun je sociaal lanterfanten tegengaan?	146
	• De impact van COVID-19 op thuiswerken en (virtueel) samenwerken	147
	• Digitale communicatie kan leiden tot sociaal lanterfanten	154
	• De beste manier om een goede eerste indruk te maken: fysiek of online?	155
	• Communicatie binnen teams – ‘Stop interrupting me, while I’m interrupting you’ (Winston Churchill)	156
	• Als het brandt, moet je eerst blussen	159
	• Vriendschappen op de werkvloer: een goed idee?	160
	• Hoe je kwantitatief vriendschappen kunt ontdekken	161
	• Samenwerken op basis van data, niet op basis van buikgevoel	163
	• <b>Tien praktische inzichten</b>	164
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>COMMUNICATE</b>	
	<b>HET ZENUWSTELSEL VAN JOUW BEDRIJF</b>	167
	• Interne communicatie verloopt nog te veel op buikgevoel	168
	• Vier niveaus om interne communicatie te meten	170
	• Het boemerangeffect van het landschapsbureau (en de impact ervan op communicatiekanalen)	179
	• <b>Tien praktische inzichten</b>	186
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>RECOGNIZE</b>	
	<b>ER ZITTEN TWEE I'S IN 'RECOGNITION'</b>	189
	• Waarom hogere bonussen niet altijd een positief effect hebben	191
	• Ontvangers van waarderende brieven nog meer geraakt dan gedacht	193
	• ‘There is an I in team’	194

12	• Drie belangrijke trends om in het oog te houden	199
	• <b>Tien praktische inzichten</b>	208

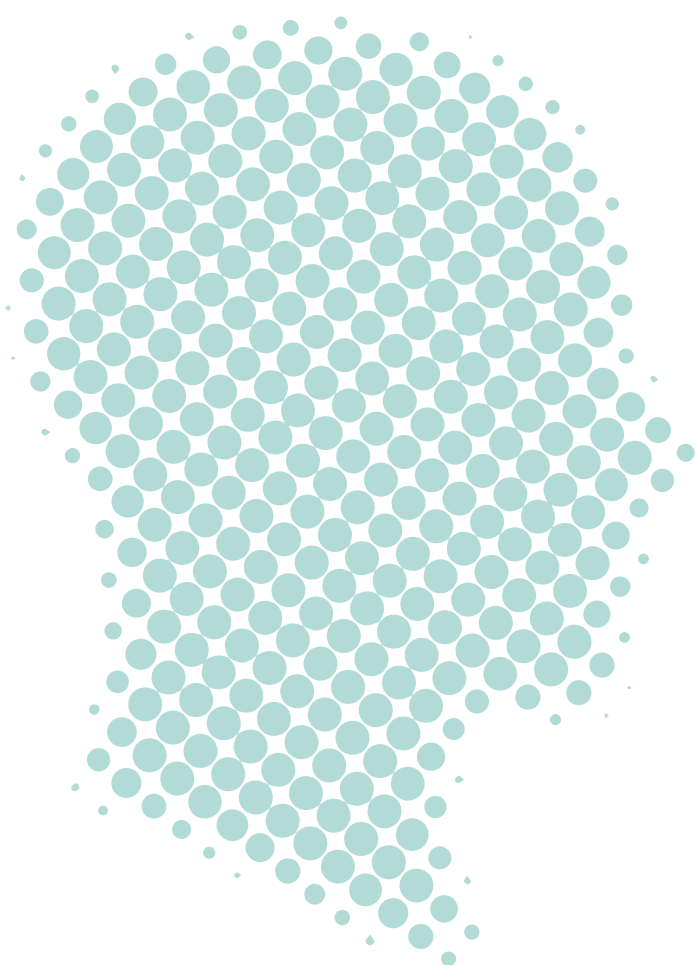
<b>HOOFDSTUK 8</b>	<b>TURNOVER</b>	
	<b>HET VLINDEREFFECT VAN TURN-OVER</b>	211
	• De onverwachte link tussen het getal 9 en marathonlopers	211
	• Turn-over is onvermijdelijk	214
	• Turn-over kan ook positieve impact hebben op jouw bedrijf	215
	• Taboes rond exit(interviews)	216
	• Hr-data maken de 9-ender-momenten zichtbaar	219
	• Autonomie leidt tot een positief vlindereffect in organisaties	220
	• Ook je mond voorspelt je vertrek, vaak sneller dan je brein	222
	• Je hoeft het warm water niet opnieuw uit te vinden	227
	• <b>Tien praktische inzichten</b>	229

<b>HOOFDSTUK 9</b>	<b>ETHISCH AAN DE SLAG!</b>	231
	• Hoe je 'big brother op de werkvloer' kunt vermijden	231
	• Ethische uitdagingen voor hr-datamining	234
	• Prometheïsch vuur als antwoord op ethische uitdagingen	239
	• Je bedrijf beschouwen als Trento	240
	• Ethisch aan de slag met HR-analytics: concrete tips	242
	• Drie belangrijke adviezen voor waardevolle hr-data	248
	• Een boom groeit niet sneller door er harder aan te trekken	253
	• <b>Tien tips én een finale bonustip</b>	254

<b>OVER DE AUTEURS</b>	257
------------------------	-----

<b>DANK</b>	259
-------------	-----

<b>EINDNOTEN</b>	261
------------------	-----





# WAT JE MOET WETEN VOOR WE BEGINNEN

Met dit boek willen we jou inspireren om nieuwe, toepasbare inzichten te halen uit jouw hr-data en daardoor betere beslissingen te nemen op het vlak van jouw personeelsbeleid.

Misschien denk je nu spontaan bij jezelf: maar wij meten al volop wat er in onze organisatie gebeurt op het vlak van hr. Daar twijfelen we absoluut niet aan. Maar in dit boek willen we je laten zien dat het domein van *HR-analytics* – het analyseren en interpreteren van personeelsgegevens – zich de voorbije jaren met een duizelingwekkende snelheid ontwikkeld heeft.

Dat die enorme evolutie op het vlak van data-analyse in het hr-landschap zich vandaag voordoet, is niet toevallig. De eerste reden is dat er vandaag meer data beschikbaar zijn dan ooit tevoren in de geschiedenis van de bedrijfswereld. Aangezien we steeds meer online leven en dus ook online werken, laat bijna alles wat we doen een digitaal spoor na. COVID-19 heeft daar trouwens nog een extra versnelling teweeggebracht: vergaderen en samenwerken verloopt nog vaker en intensiever digitaal. Organisaties zijn bovendien steeds professioneler bezig – of laten zich steeds professioneler begeleiden – met het opslaan en het beheren van die gegevens.

Een tweede reden is dat ook de pure rekenkracht van computers nog nooit zo sterk was. Vandaag staan we op de drempel van het tijdperk van de kwantumcomputers. Richard Feynman, ongetwijfeld de grappigste Nobelprijswinnaar voor Natuurkunde ooit (we raden je van harte zijn autobiografie *Surely You Are Joking, Mr. Feynman!* aan), beweerde dat waarschijnlijk geen mens ter wereld de kwantumtheorie echt begrijpt. Maar wat wel vaststaat is dat deze kwantumcomputers, die gebruikmaken van principes uit de kwan-

tummechanica, gigantisch veel berekeningen kunnen uitvoeren op een enorme hoeveelheid gegevens in een fractie van de tijd waarin de huidige computers dat doen.

Deze twee factoren – veel data en veel rekenkracht – leiden tot een *perfect storm* zoals marketinggoeroes het heel graag noemen. Een moment waarin alle factoren perfect samenkomen en aanleiding geven tot een enorme versnelling in een domein. Of je nu akkoord gaat met deze intelligente klinkende term of niet, feit blijft dat deze twee bigdata-evoluties jou toelaten om steeds beter de complexe dynamiek op de werkvloer van jouw organisatie te begrijpen.

Aan de hand van innovatieve voorbeelden uit de academische literatuur en de bedrijfswereld willen we je inspireren en ervoor zorgen dat je de trein van *HR-analytics* niet mist!

## DRIE UITGANGSPUNTEN OM MISVERSTANDEN TE VERMIJDEN

Voor we dieper ingaan op het kernverhaal van dit boek, willen we alvast drie basisprincipes helder maken, zodat we mogelijke misverstanden over hr-data vanaf het begin kunnen vermijden.

### **1 In dit boek zijn privacy en ethiek essentiële begrippen.**

‘Ik wil mijn medewerkers niet bespioneren.’

Als dat jouw eerste gedachte is bij het horen van *HR-analytics* of big data of datamining, dan willen we je hierbij al onmiddellijk geruststellen. Wij ook niet! Alle technieken die we in dit boek behandelen, kun je in alle respect voor elke vorm van privacy toepassen. De bescherming van privacy – en breder gesteld ethisch handelen – is ook voor ons een essentieel uitgangspunt. Hoe je de privacy kunt garanderen en hoe je ethisch kunt handelen binnen *HR-analytics*, komt aan het einde van het boek specifiek aan bod.

## 2 In dit boek gaat het niet om technieken, wel om jouw medewerkers.

‘Ik haatte het vak statistiek op de schoolbanken.’

Ook deze opmerking is van toepassing op ons (of om helemaal eerlijk te zijn, toch op een auteur, de andere is nogal een datanerd). Dit is geen technisch boek of een handboek over datamining op hr-data. Wij willen jou en jouw organisatie inspireren. Inspireren hoe je de bestaande technieken kunt gebruiken om de hr-uitdagingen in jouw organisatie aan te pakken. Zo gebruiken we verschillende cases: internationaal, maar ook uit België en Nederland. Want ook in de Lage Landen wordt snel vooruitgang geboekt op het vlak van *HR-analytics*. Zo kun je zelf ervaren dat dit geen technisch verhaal is. We hebben niet als doel om in dit overzicht volledig te zijn, maar wel om jou nieuwe inzichten en ideeën te geven op het vlak van hr-data. Er bestaan voldoende dataopslag-, datamining- en artificiële-intelligentie-dienstverleners die zich ontfermen over de technische uitwerking. Maar dan moet je natuurlijk wel eerst weten en begrijpen wat je wilt en kunt doen met *HR-analytics*, zodat je die dienstverleners ook perfect kunt aansturen.

## 3 In dit boek willen we dankzij *HR-analytics* meer ruimte maken voor het menselijke in hr.

‘Ik verkies een warme, menselijke aanpak, boven koud, rationeel gecijfer.’

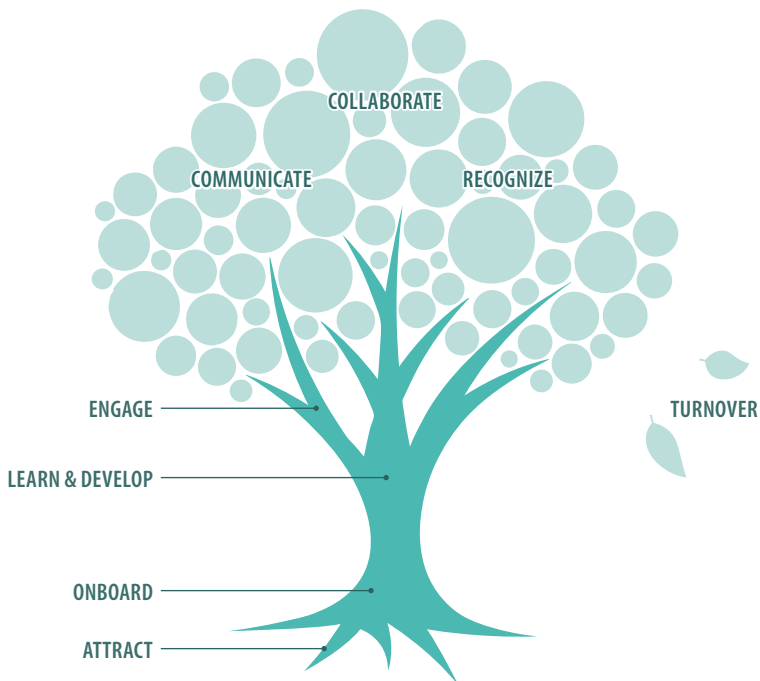
Met dit boek willen we geen revolutie ontketenen. We willen niet alle bestaande praktijken binnen hr overboord gooien. Integendeel. We zijn ervan overtuigd dat we met de nieuwe technieken en innovaties die in dit boek aan bod komen, het hr-beleid veel performanter kunnen maken. De rode draad die ons telkens opvalt in de cases die aan bod komen, is dat het net de routineuze, saaie en energieopslopende taken zijn die geautomatiseerd kunnen worden. Op die manier krijgen hr-teams nu net meer tijd om te focussen op de menselijke, creatieve, sociale, niet-routineuze, warme taken.

## HOE KUN JE DIT BOEK HET 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 meest aansluit bij de uitdagingen waarmee jij dagelijks geconfronteerd wordt. Elk hoofdstuk staat op zichzelf en kan apart gelezen worden. Toch zit er een logica achter de volgorde van de hoofdstukken.

In de *inleiding* vertellen we jou waarom het zo belangrijk is om de toepassingen van hr-data opnieuw uit te vinden. Daarbij vertellen we ook over de pijnpunten die organisaties nu ervaren en hoe de nieuwe technieken hier een antwoord op geven.

Vervolgens nemen we jou mee op reis door onze 'boom van hr-data'.





In deel 1 (bij de wortels, onderaan de boom) zoomen we in op de cruciale voedingsbodem en onderbouw van jouw organisatie. Hoe kun je de juiste mensen aantrekken en selecteren (*attract*)? En als je de juiste mensen gevonden hebt, hoe kun je hen zich snel thuis doen voelen in jouw organisatie (*onboard*)? Het aanwervingsproces beschouwen we als de wortels van de boom. Die wortels zoeken het best zo breed en zo diep mogelijk naar talent, want dat is tegenwoordig soms moeilijk te vinden en zit vaak in een verborgen hoek. Een juiste *onboarding* vanaf de eerste dag zien we als de basis van de stam van de boom. Daarmee staan of vallen alle volgende stappen. Een goede of slechte *onboarding* leidt tot een dikke en stevige of tot een dunne en zwakke stam.

In deel 2 (in de stam en de kruin van de boom) willen we je inspireren door te tonen hoe het slimme gebruik van hr-data de medewerkers in jouw team beter met elkaar kan laten samenwerken (*collaboration*), communiceren (*communication*), ontwikkelen (*develop*) en waarderen (*recognition*). Met één groot doel: dat jouw medewerkers nog meer betrokken en verbonden raken met jouw organisatie (*engage*), zodat de boom op de allermooiste manier kan bloeien.

In deel 3 (de bladeren die weer op de grond vallen) bekijken we hoe vertrekkende medewerkers (*turnover*) geen drama hoeven te zijn voor jouw organisatie. Je kunt treuren omdat de boom elk jaar in de herfst zijn bladeren verliest. Maar net die bladeren vormen de voedingsbodem om volgend jaar de boom sterker te doen groeien. Door diepgaand te analyseren wie waarom de organisatie verlaat, kun je jouw hr-processen verder optimaliseren en je organisatie versterken.



Bij dit icoon ontdek je telkens een inspirerend praktijkvoorbeeld van hoe organisaties in het binnen- en buitenland *HR-analytics* op een vernieuwende manier toepassen.



Bij dit icoon leggen we technische termen in detail uit. Het kan gaan over een statistische analysetechniek, een term uit AI (artificiële intelligentie) of een computerwetenschappelijke toepassing. Zo ben je helemaal mee, ook als je geen technische kennis hebt.

PS: heb je feedback, suggesties en nieuwe voorbeelden? Jouw input is welkom op [jeroen.naudts@starfishconsultancy.be](mailto:jeroen.naudts@starfishconsultancy.be) of via LinkedIn: Starfish Consultancy – HR-data analysis



# OVER ONVERWACHTE PAMPERS EN FLAPPERENDE VLIEGTUIGEN

## WAAROM WE HR-DATA MOETEN HERUITVINDEN OM ORGANISATIES STERKER TE MAKEN

*Veel organisaties gaan nu al aan de slag met hun hr-data. Maar vaak halen ze er nog niet het volle potentieel uit. We geven je in deze inleiding een overzicht van de verschillende valkuilen uit de hr-praktijk waarop hr-data een antwoord kunnen bieden. Het zal niet alleen een verhaal worden van tools en technieken, maar ook van een nieuwe mindset. Ten slotte ontdek je in vier stappen onze HR-analytics-filosofie.*

Niemand kan het nog ontkennen. Human resources (hr) of personeelsbeleid heeft een cruciale invloed op de prestaties van een bedrijf. Gedreven medewerkers zorgen voor loyale klanten, wat op zijn beurt dan weer garant staat voor een succesvolle onderneming. Warren Buffett, waarschijnlijk de beste succesvollebedrijvenjager aller tijden, raadt ondernemers aan om ‘delight my customer’ in lippenstift op hun spiegel te zetten. Op die manier worden ze elke morgen herinnerd aan de essentie van succesvolle bedrijfsvoering. Hij benadrukt ook dat ‘satisfy my customer’ niet volstaat. Zeker nu de westerse economieën voor meer dan 80% uit dienstverlening bestaan, zijn de mensen

die in je bedrijf werken de belangrijkste verklaring voor het succes van jouw bedrijf. Want het zijn zij die jouw klant dat wowgevoel moeten kunnen geven.

Bedrijven zoals Google of Salesforce in het buitenland, Torfs of Colruyt in België en KLM of Philips in Nederland bewijzen dat een jarenlange doorgedreven focus op de medewerkers een belangrijk concurrentieel voordeel oplevert. Het is dan ook cruciaal voor een bedrijf om op het vlak van hr de juiste beslissingen te nemen.

## DRIE VALKUILEN DIE WE MET HR-DATA KUNNEN ONTWIJKEN

Wanneer bedrijven vandaag beslissen over hr-gerelateerde onderwerpen, gebeurt dat vaak aan de hand van drie soorten informatie: theoretische kennis, interne peilingen en buikgevoel. Alle drie hebben ze hun sterkte. Maar tegelijkertijd zijn er ook vele valkuilen. Laten we eens kijken wat die valkuilen zijn en op welke manier hr-data hierop een antwoord kunnen bieden.

Laten we maar van start gaan met het **buikgevoel** of – zoals het nog beter klinkt in het Engels – gutfeeling. Hr-beslissers spreken zelf natuurlijk liever over ‘jarenlange praktijkervaring in het veld’. In een onbewaakt moment zullen ze misschien het woord ‘intuïtie’ in de mond nemen. Hoe je het ook noemt, die persoonlijke ervaring wordt vaak als meest gebruikte bron vermeld door de beslissingsnemers zelf. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit een recent onderzoek van het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), de oudste associatie van hr-professionals ter wereld. Uit afbeelding 1 blijkt dat die persoonlijke ervaring het meest frequent gebruikt wordt om bedrijfsbeslissingen te nemen. Maar ook het oordeel van andere professionals in de organisatie, het advies van een collega en intuïtie staan in de top 6 van meest gegeven antwoorden. Dat komt allemaal neer op buikgevoel.