FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

HR ANALYTICS EN PRIVACY IN TIJDEN VAN BIG DATA

TRENDS EN DISCUSSIES BIJ DE BIG 4 CONSULTANCYBEDRIJVEN

Aantal woorden: 20.456

Emma Liessens
Stamnummer: 01602597

Promotor: Prof. dr. Lieven Jonckheere

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master of Science in de Handelswetenschappen
Afstudeerrichting: Personeels- en Organisatiemanagement

Academiejaar: 2019-2020

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE
EN BEDRIJFSKUNDE

HR ANALYTICS EN PRIVACY IN TIJDEN VAN BIG DATA

TRENDS EN DISCUSSIES BIJ DE BIG 4 CONSULTANCYBEDRIJVEN

Aantal woorden: 20.456

Emma Liessens
Stamnummer: 01602597

Promotor: Prof. dr. Lieven Jonckheere

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master of Science in de Handelswetenschappen
Afstudeerrichting: Personeels- en Organisatiemanagement

Academiejaar: 2019-2020

UNIVERSITEIT
GENT

Vertrouwelijkheidsclausule

PERMISSION

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Emma Liessens

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn vierjarige masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Personeels- en Organisatiemanagement aan de Universiteit van Gent. Dit actuele en interessante onderwerp zorgde voor een verruiming van mijn persoonlijke kennis, gezien HR Analytics mij tot een paar maanden geleden volledig onbekend was. HRM wordt steeds vaker gezien als strategische partner en ik ben er dan ook van overtuigd dat kennis van deze topic een meerwaarde zal bieden in mijn toekomst.

Een masterproef schrijf je natuurlijk niet alleen. Graag wil ik dit voorwoord gebruiken om een aantal personen oprecht te bedanken, die elk op hun eigen manier hun steentje hebben bijgedragen tot het verwezenlijken van deze thesis. Zonder hun hulp, steun en feedback zou dit werk niet mogelijk zijn geweest.

Eerst en vooral zou ik graag mijn (groot)ouders, vriendinnen en medestudenten bedanken. Hierbij focus ik in het bijzonder op mijn fantastische ouders. Hun onvoorwaardelijke steun zal mij altijd bijblijven.

Daarnaast wil ik mijn promotor Prof. dr. Lieven Jonckheere bedanken voor het aanreiken van dit bijzonder interessante onderwerp en het geven van deskundig advies bij het schrijven van deze masterproef. De vrijheid in aanpak die ik kreeg, maakte dit werk uitdagend en erg leerrijk.

Ten slotte wil ik iedereen bedanken die mij heeft geholpen bij zowel de oriënterende gesprekken als de finale interviews. Het delen van jullie expertise, ervaringen en meningen over dit onderwerp was essentieel voor het tot stand brengen van deze masterproef. Ik besef dat elke respondent een belangrijke functie heeft binnen hun bedrijf en ben hen dan ook uiterst dankbaar voor hun enthousiasme en bereidwilligheid.

Emma Liessens
2 juni 2020

Preambule

Doordat ik mijn thesisinterviews reeds afnam in februari en begin maart, had de coronacrisis weinig impact op het verloop van mijn masterproef. Dankzij de verschillende online applicaties die toegankelijk waren via het softwareplatform 'Athena' van Universiteit Gent, kon ik van op afstand de nodige wetenschappelijke bronnen raadplegen en mijn interviews analyseren. Ook de virtuele feedbacksessie met Prof. Jonckheere verliep vlot. Graag had ik nog een drietal bijkomende consultancybedrijven (online) geïnterviewd in april/mei, maar dit werd door de COVID-19-crisis helaas bemoeilijkt. Hierdoor werkte ik mijn masterproef af op basis van de reeds voorhanden zijnde interviews.

Deze preambule werd in overleg tussen de student en de promotor opgesteld en door beiden goedgekeurd.

Emma Liessens
Prof. dr. Lieven Jonckheere

Inhoudsopgave

Vertrouwelijkheidsclausule I

Woord vooraf II

Preambule III

Lijst met tabellen en figuren VI

Lijst met gebruikte afkortingen VII

Inleiding 1

1. Evidence-based HRM (EBHRM) 2

2. Evolutie HR Metrics naar HR Analytics 3

Types Analytics 4

3. Voordelen HR Analytics 8

4. HR Analytics binnen de 5 domeinen van HR 10

4.1. Rekrutering en selectie 10

Retentiemanagement 12

4.2. Vorming, training en opleiding 13

Loopbaanmanagement 14

4.3. Veiligheid en gezondheid 15

Diversity & Inclusion 15

Absenteïsme 15

4.4. Sociale onderhandelingen 16

4.5. Evaluatie en beloning 16

5. Implementatie HR Analytics 18

5.1. Stappenplan 18

Stap 1: detectie bedrijfsprobleem 18

Stap 2: verzamelen data 19

Stap 3: analysefase 20

Stap 4: interpretatiefase 20
5.2. Succesfactoren 21
5.2.1. Cultuur organisatie 22
5.2.2. HR-professionals met analytische en statistische vaardigheden 23
5.2.3. Cross-disciplinaire samenwerking 24
5.2.4. Management buy-in 25
5.2.5. HR-informatietechnologie 26
6. HR Analytics & Privacy 27
6.1. GDPR wetgeving 30
6.1.1. Transparantie 31
6.1.2. Doelbinding 31
6.1.3. Consumentenrechten 32
6.1.4. Meldplicht 33
6.1.5. Dataminimalisatie 33
6.1.6. Accuraatheid 33
6.1.7. Bewaartermijn 34
6.1.8. Beveiliging 34
6.2. GDPR en HR Analytics 35
7. Onderzoek HR Analytics in de consultancysector 37
7.1. Steekproef 37
7.2. Onderzoeksopzet en -methode 39
7.3. Resultaten 39
7.3.1. HR Analytics 40
7.3.2. Privacy en GDPR 51
Conclusie 57
Sterke punten van het onderzoek 59

Beperkingen van het onderzoek 59

Vervolgonderzoek 59

Bibliografie VIII

Bijlage I – GDPR-wetgeving XV

Bijlage II – Semigestructureerde vragenlijst XXVII

Bijlage III – Codeboom NVivo XXIX

Lijst met tabellen en figuren

Figuur 1. Types Analytics 4

Figuur 2. Gepubliceerde artikels over HR Analytics in de loop van de tijd 6

Figuur 3. Gepubliceerde artikels over HR Analytics in de loop van de tijd op Web of Science en Scopus 7

Figuur 4: Stappenplan HR Analytics 18

Figuur 5. Top 5 global leading trends 40

Figuur 6: Succesfactoren HR Analytics 44

Figuur 7. Wat zijn de belangrijkste redenen dat de gegevens die u ontvangt niet toereikend zijn of waarom u de informatie niet ter beschikking hebt? 46

Figuur 8. People Analytics: Percentage of respondents rating this trend “important” or “very important” 50

Tabel 1. Respondenten semigestructureerde interviews 38

Tabel 2: Trainingen GDPR bij Big 4 Consultancybedrijven 54

Lijst met gebruikte afkortingen

AI	Artificiële Intelligentie
Big 4	The Big 4 Consultancybedrijven (Deloitte, KPMG, PwC en Ernst &Young)
CEO	Chief Executive Officer
CHRO	Chief Human Resources Officer
CFO	Chief Finance Officer
CV	Curriculum vitae
DPIA	Data Protection Impact Assessment
DPO	Data Protection Officer
EBHRM	Evidence-based HRM
EU	Europese Unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
HRIS	Human Resources Information System
HRM	Human Resource Management
ML	Machine Learning
PwC	PricewaterhouseCooper's
ROI	Return on investment

Inleiding

"Not money, but data makes the world go round" (Laguna, 2018)

Als gevolg van talrijke digitale ontwikkelingen beïnvloeden big data steeds meer ons dagelijks leven. Het gebruik van slimme apps en technologieën biedt de bevolking ontelbaar veel voordelen op vlak van mobiliteit, wonen, gezondheidszorg en dergelijke meer. Ook voor bedrijven kan deze schat aan informatie bijzonder nuttige kennis opleveren. Organisatiedomeinen zoals marketing en finance zijn reeds geruime tijd overtuigd van het belang van data om een beter inzicht te krijgen in het gedrag van klanten. Maar als het gaat over Human Resource Management (HRM), wordt er nog te vaak vertrouwd op buikgevoel en intuïtie. Nochtans gaat het hier over een van de duurste en meest waardevolle activa van een bedrijf (Ringo, 2012). Door middel van analyses op HR-, werknemers- en organisatiedata kunnen managers relevante patronen en correlaties identificeren om toekomstige resultaten te gaan voorspellen, wat aanzienlijke voordelen voor zowel organisatie als medewerker kan opleveren. Op die manier biedt HR Analytics organisaties dé kans om evidence-based HR-beslissingen te nemen en zo minder subjectief te werk te gaan, gezien ze doorgaans beschikken over een schat aan informatie. Na een ontkenningsfase beginnen steeds meer bedrijven het nut ervan in te zien, en is er een unanieme eensgezindheid dat HR Analytics de toekomst van HRM sterk zal beïnvloeden (Chattopadhyah, 2018). Organisaties die in staat zijn om deze datagestuurde HR-besluitvorming te integreren, verkrijgen niet alleen een concurrentievoordeel maar bevinden zich ook in een betere positie om te voldoen aan de eisen van het personeel, de aandeelhouders en het bedrijfsleven van de toekomst (Momin & Mishra, 2015). Desalniettemin hebben ze het erg moeilijk om die HR-gegevens te verzamelen, te analyseren en te linken met organisatieresultaten. Om die reden verschilt de literatuur enigszins van de praktijk… Daarnaast schuilen er immense privacyrisico's in de verzameling en verwerking van massaal veel gegevens, waardoor de bescherming van onze privacy meer dan ooit een uitdaging is. Met de komst van een nieuwe Europese privacywetgeving worden zowel de commerciële belangen van organisaties als de rechten van burgers gerespecteerd. Er wordt hierbij echter beperkt aandacht besteed aan de gegevensverwerking bij werknemers, die toch verschillend is van die bij consumenten.

In deze masterproef wordt gekeken naar de meningen en visies van experten betreffende HR Analytics, de moeilijkheden hieromtrent en de kritische succesfactoren. Bijkomend wordt nagegaan welke invloed de privacywetgeving heeft op HR Analytics. Om dit te verwezenlijken bestaat dit werk uit 2 grote delen: een literatuurstudie (hoofdstuk 1 tot en met 6) en een onderzoek 'HR Analytics en Privacy in de consultancysector' op basis van semigestructureerde interviews (hoofdstuk 7).

De literatuurstudie start in hoofdstuk 1 en 2 met het toelichten van evidence-based HRM en de evolutie van HR Metrics naar HR Analytics. Hierbij komen ook de verschillende soorten Analytics aan bod. In het derde hoofdstuk worden de voordelen van HR Analytics besproken, waarna hoofdstuk 4 HR Analytics binnen de 5 domeinen van HRM bespreekt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 een kort stappenplan met relevante kritische succesfactoren toegelicht. Het laatste deel van de literatuurstudie (hoofdstuk 6) bespreekt de privacy problematiek en bijhorende Europese privacywetgeving. Daarna start in hoofdstuk 7 het onderzoeksgedeelte met motivering voor de steekproef, onderzoeksopzet, onderzoeksmethode en uiteindelijke resultaten. Finaal worden de ervaringen en meningen van experts vergeleken met de literatuur om zo tot de conclusie te komen.

1. Evidence-based HRM (EBHRM)

Door onder andere globalisering, internationalisering en veranderende demografische kenmerken in de jaren ’80, werd HRM gedwongen om haar strategie meer af te stemmen op de organisatiedoelstellingen. Bijgevolg onderging HRM een aanzienlijke transformatie van administratieve job met weinig toegevoegde waarde naar een functie als strategische businesspartner (Ulrich & Dulebohn, 2015). Het werd zelfs gezien als een van de snelst evoluerende managementfuncties binnen organisaties (Vanderstraeten, 2018). Door deze verandering steeg de nood aan meer evidence-based HRM. Rousseau en Barends (2011) omschrijven dit begrip als een HR-besluitvormingsproces dat zich baseert op een combinatie van kritisch denken en gebruik van de best beschikbare wetenschappelijke literatuur en bedrijfsinformatie. Met dat laatste viseren Rousseau en Barends bevindingen uit gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek, aangezien deze een peer review ondergingen. EBHRM kan als doel hebben om de HR-afdeling meer strategisch te maken, om intuïtie en stereotype denkbeelden los te laten bij besluitvorming, maar ook om de kloof tussen academici en professionals in te perken (De Winne, Baesens, & Sels, 2017). HR Analytics is een manier om aan evidence-based HRM te doen, startend van een concreet bedrijfsprobleem tot het nemen van gerichte HR-acties om het functioneren van de organisatie te bevorderen (De Winne et al., 2017).

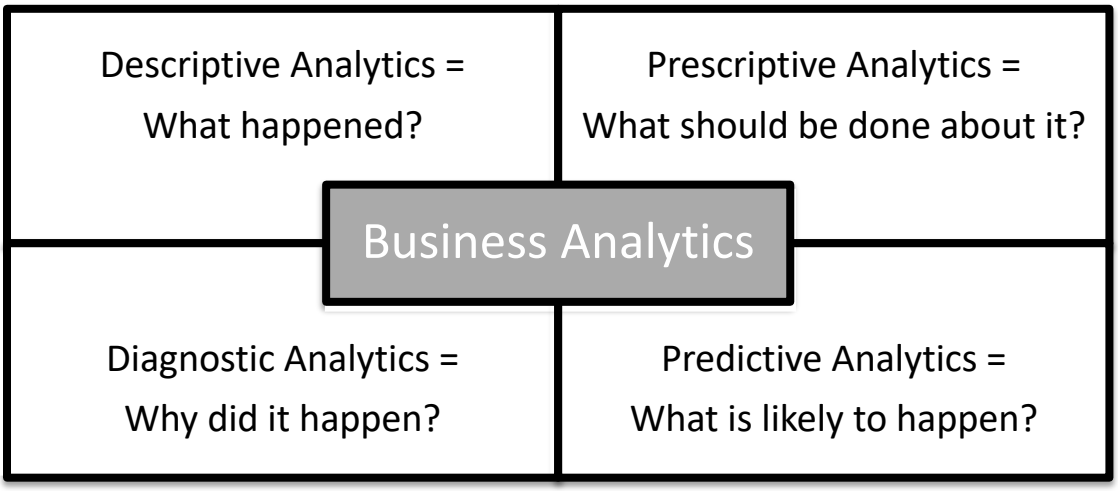
2. Evolutie HR Metrics naar HR Analytics

Gedurende de jaren 1980 en 1990 kregen organisaties steeds meer interesse in het begrip '**HR Metrics**', gezien het belang van meten = weten = managen (De Winne et al., 2017). Bij HR Metrics worden metingen gedaan van relevante topics in HRM zoals verloop, absenteïsme, rekruteringskosten en opleidingsinvesteringen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om deze resultaten te gaan vergelijken met gelijksoortige bedrijven, beter bekend als 'benchmarking'. Benchgegevens bezorgen interessante inzichten aan HR-professionals, maar bieden helaas weinig business intelligence over hoe de organisatie best hun concurrentievoordeel kan behalen (Bassi, 2011). In het verleden hadden HR-professionals de neiging om zich te inspireren op hun concurrenten en te gaan geloven in een one-size-fits-all-oplossing, wat allerminst het geval is bij HR Metrics (Bassi, 2011).

Sinds de jaren 2000 kwam hierin verandering dankzij technologische vooruitgang in software, die bijdroeg tot automatisering van transactionele opdrachten (Bassi, 2011). Daarnaast zorgde de opkomende digitalisering ervoor dat gegevens niet alleen sneller voorhanden waren, maar ook beschikbaar werden in vormen die het steeds meer mogelijk maakten om ongelijksoortige gegevensbronnen aan elkaar te koppelen (Bassi, 2011; Reddy & Lakshmikeerthi, 2017). Enerzijds worden meer gegevens van werknemers gegenereerd via HR-processen zoals het online indienen van een curriculum vitae tijdens de aanwervingsfase, online opslag van personeelsdossier, online evaluatiesysteem, online beheer van deelname aan trainingen, online beheer van lonen enzovoort (Simbeck, 2019). Anderzijds genereren digitale werkprocessen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over werknemers, zoals bijvoorbeeld het aantal beantwoorde oproepen door een callcentermedewerker (Simbeck, 2019). Door de samensmelting van de reeds beschikbare HR Metrics en nieuwe software, ontstonden unieke kansen voor het creëren van business intelligence aan de mensenkant van het bedrijf (Bassi, 2011; Reddy & Lakshmikeerthi, 2017). Deze opportuniteit kreeg de naam '**HR Analytics'**, maar ook synoniemen zoals talent analytics, workforce analytics, human resource analytics en people analytics worden gehanteerd in de praktijk (Marler & Boudreau, 2017). HR Analytics wordt omschreven als "het toepassen van gesofisticeerde en wetenschappelijk onderbouwde analyses op gekoppelde HR- (bijvoorbeeld scores tevredenheidsmeting, doorlooptijd werving- en selectieproces, opleidingsinvesteringen), werknemers- (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, opleiding van werknemers) en organisatiedata (bijvoorbeeld productiviteit, omzet, klantentevredenheid)" (De Winne et al., 2017, p. 51). Het einde van voorgaande zin beklemtoont nogmaals dat HR Analytics niet uitsluitend gericht is op HR-gegevens, maar het ook data van andere interne organisatiedomeinen en zelfs benchmarkgegevens omvat. Het begrip HR Analytics is erg ruim, en varieert van causale verbanden tussen verschillende parameters tot het maken van voorspellende analyses. Voor

de uitvoering van deze analyses wordt gebruik gemaakt van informatietechnologie om gegevens te verzamelen en te rapporteren. Dankzij deze informatietechnologie kunnen HR-beslissingen aan bedrijfsresultaten gekoppeld worden, om zo de impact van HR-praktijken op organisatorische prestaties aan te tonen. Interessante topics, zoals de waarschijnlijkheid dat een bepaalde werknemer het bedrijf zal verlaten of kenmerken van top performers, kunnen nu eenvoudiger en met meer precisie berekend worden (Bassi, 2011). Terwijl sommige analyses eenvoudiger werden, bleven andere soorten analyses een uitdaging. Volgens Bassi ligt de moeilijkheid vooral bij het analyseren van de menselijke impact op bedrijfsresultaten. De grote meerwaarde van HR Analytics ten opzichte van HR Metrics zit dan ook in het potentieel om verbanden te leggen tussen HR, werknemers- en organisatiegegevens, waardoor HRM zich eindelijk kan bewijzen als volwaardige strategische partner (Marler & Boudreau, 2017).

Types Analytics



Figuur 1. Types Analytics

Noot. Herdrukt van "Data Analytics: Hyped Up Aspirations or True Potential?", door Banerjee, A., Bandyopadhyay, T. en Acharya, P., 2013, *Vikalpa*, 38(4), p. 1.

Zoals reeds vermeld, is het begrip analytics erg ruim en kan het onderverdeeld worden in descriptive, diagnostic, predictive en prescriptive analytics. Organisaties die starten met datagestuurde besluitvorming, gaan aanvankelijk focussen op beschrijvende analyses of **descriptive analytics**. Dit is de meest gebruikte soort analytics, waarbij ruwe data wordt omgezet in betekenisvolle rapporten en grafieken (Evans & Lindner, 2012). Bovendien kunnen deze rapporten vergeleken worden met de vooropgestelde key performance indicators (KPI's), om zo een uitgebreid overzicht van het personeelsbeleid te verkrijgen

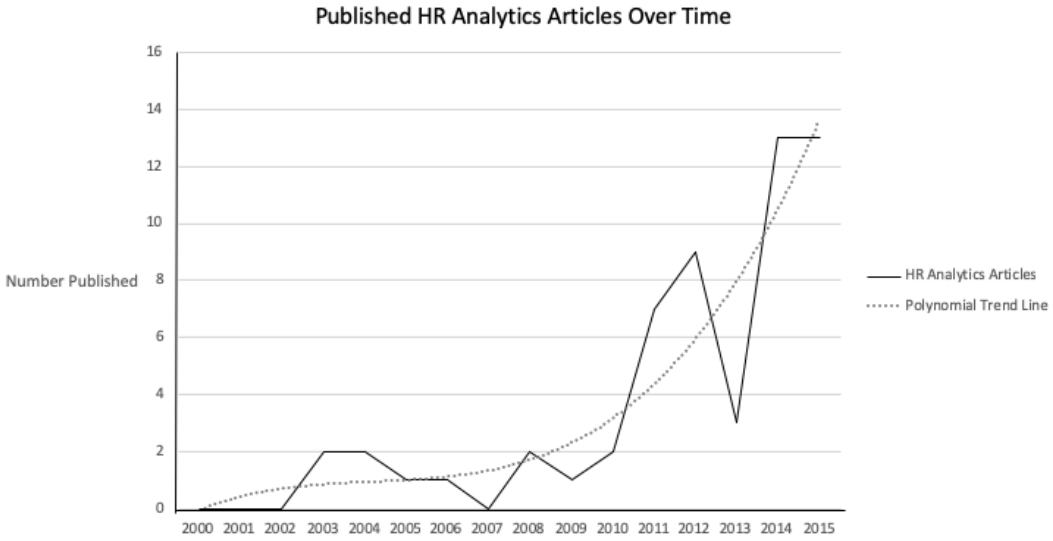
(Simbeck, 2019). Wanneer organisaties de effectiviteit van HR-programma's willen koppelen aan bedrijfsprestaties, zijn geschikte analytische modellen en metingen van performantie vereist (Lawler III, Levenson, & Boudreau, 2004). Hierbij ligt de primaire focus op kostenreductie en procesverbetering (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017). Het meten van de impact van een rekruteringscampagne in het verleden is een voorbeeld van een beschrijvende analyse (Evans & Lindner, 2012). Daarnaast kan men ook analyseren waarom iets zich heeft voorgedaan in het verleden, waarbij er wordt gesproken van **diagnostic analytics** (Banerjee, Bandyopadhyay, & Acharya, 2013). Bij deze eerste soorten analytics ligt de focus overwegend op inzicht verwerven over wat er in het verleden is gebeurd, en waarom dit is gebeurd (De Winne et al., 2017).

Gaandeweg ontstaat er bij organisaties steeds meer behoefte om zicht te krijgen op de toekomst, en hoe ze die kunnen beïnvloeden. Dit kan aan de hand van voorspellende analyses of **predictive analytics**. Deze vorm van HR Analytics vergt een hogere statistische kennis, gezien gegevens uit het verleden gebruikt kunnen worden om patronen of correlaties tussen verschillende variabelen te gaan detecteren (Evans & Lindner, 2012). Dankzij predictive analytics kan een HR-manager bijvoorbeeld inschatten wat het verloop zal zijn in de komende 10 jaar, zodat hij of zij hierop kan anticiperen.

De laatste fase van HR Analytics, namelijk **prescriptive analytics**, is de meest geavanceerde methode. Hierbij worden concrete aanbevelingen gegeven om zo de toekomst te beïnvloeden. Bij prescriptieve analyses kan 'Machine Learning'-technologie gebruikt worden om verschillende groepen werknemers te segmenteren (Simbeck, 2019). Een voorbeeld van deze laatste soort analyses is identificatie van werknemers met een grotere kans op arbeidsongevallen (Simbeck, 2019) . Als concrete aanbeveling om de toekomst te beïnvloeden (hier: kans op arbeidsongevallen verkleinen), kan onder andere geadviseerd worden om een opleiding arbeidsongevallenpreventie op te leggen. Volgens Netten, Choenni en Bargh (2019) zijn de meeste bedrijven in de fase van descriptieve analyses beland, gezien dit het startpunt vormt van HR Analytics. Nog maar weinig bedrijven wagen zich aan predictieve en prescriptieve analyses.

Hoewel er in de literatuur vaak verwarring heerst over gebruik van de begrippen 'HR Metrics' en 'HR Analytics', is er volgens Banerjee et al. (2013) een duidelijk onderscheid: HR Metrics focust zich op het verleden, terwijl HR Analytics zich op de toekomst zou moeten concentreren. Daarnaast worden er bij HR Analytics meer geavanceerde analyses uitgevoerd, gaande van causale verbanden leggen tussen variabelen tot het voorspellen van de toekomst om zo de impact van HR-interventies te laten zien (Bassi, 2011). Ten slotte beperkt het zich niet tot louter HR-data, wat bij HR Metrics wel het geval is.

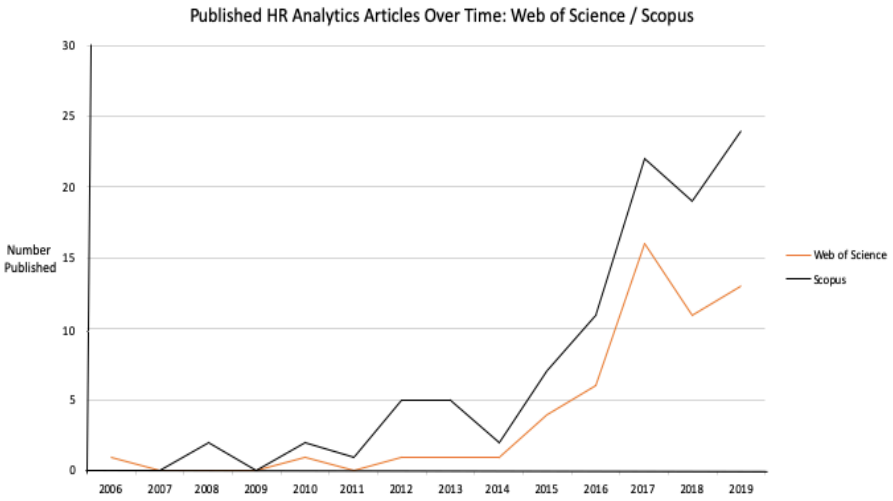
In theorie klinkt HR Analytics veelbelovend en kan het bovendien een interessant onderwerp bieden voor veel academici en wetenschappers. Desalniettemin nam het aantal publicaties eerder gestaag toe. Figuur 2 geeft het aantal gepubliceerde artikels over HR Analytics per jaar weer, inclusief diegene die niet gepubliceerd werden in een wetenschappelijk tijdschrift. In de periode 2003-2010 zijn dat slechts enkele papers per jaar. Vanaf 2011 neemt de interesse in deze topic aanzienlijk toe. Marler en Boudreau (2017) verklaren deze groei deels door het succesverhaal van HR Analytics bij Google, een van de koplopers op vlak van HR Analytics die door gebruik ervan superieure bedrijfsresultaten behaalde (Shrivastava, Rajesh, & Nagdev, 2018). Daarnaast verschenen ook af en toe artikels in wetenschappelijke tijdschriften, zoals in Harvard Business Review. Ondanks de publicatie van enkele bekende artikels, bleef de totale hoeveelheid wetenschappelijke papers in managementtijdschriften eerder klein. Hoewel er een stijging is in aantal blogs, white papers en consultancy reports, besteden onderzoekers eerder weinig aandacht aan dit onderwerp (Marler & Boudreau, 2017).



Figuur 2. Gepubliceerde artikels over HR Analytics in de loop van de tijd

Noot. Herdrukt van 'An evidence-based review of HR Analytics', door Marler, J.H. en Boudreau, J.W., 2017, *The International Journal of Human Resource Management,* 28(1), p. 7.

Aangezien figuur 2 geen duidelijke weergave verschaft over het aantal wetenschappelijke papers, leek het mij nuttig om te kijken naar Web of Science en Scopus. Deze zoekmachines bevatten enkel artikels uit peer reviewed tijdschriften. Uiteraard omvat figuur 3 niet alle wetenschappelijke papers, maar kan wel een algemeen beeld geven van de academische interesse inzake dit onderwerp. Beide databases vertonen een exponentiële stijging in het aantal artikels vanaf 2014, met een lichte terugval in 2018. Vergelijking van figuur 2 en figuur 3 vergt de nodige alertheid, gezien ze niet over exact dezelfde tijdsperiode spreken.



Figuur 3. Gepubliceerde artikels over HR Analytics in de loop van de tijd op Web of Science en Scopus

Noot. Gegevens afkomstig uit Web of Science en Scopus

Vreemd genoeg worden topics zoals HR Metrics, HR-scorecards, HR ROI en evidence-based management reeds jarenlang besproken zonder enige merkbare verandering in de zakelijke impact van HRM (Rasmussen & Ulrich, 2015). Enerzijds is dit doordat HRM er als discipline niet in is geslaagd om de juiste metrische gegevens en analytische modellen te ontwikkelen (Handa & Garima, 2014). Anderzijds is dit te verklaren door de schaarste aan wetenschappelijk bewijsmateriaal dat de waarde van HR Analytics ondersteunt (Rasmussen & Ulrich, 2015). Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence en Stuart (2016) bekritiseren de literatuur doordat deze te vaak gericht is op de normatieve vraag van wat er gedaan moet worden, in plaats van op interpretatieve en analytische vragen over hoe het gedaan kan worden, met welke resultaten en in welke context. Dit resulteert in HR-professionals die enthousiast zijn over HR Analytics, maar zich niet beter geïnformeerd voelen over hoe ze het in de praktijk moeten brengen (Angrave et al., 2016). Bijkomend wijzen Rasmussen en Ulrich erop dat de meeste artikels verspreid worden door

consultants en softwareleveranciers met commerciële belangen, die vooral typische cases rond bijvoorbeeld verloop delen. Uiteraard vinden organisaties dit interessant en willen ze deelnemen aan deze 'hype', hoewel ze helemaal geen probleem hebben op vlak van verloop. Hierdoor is de huidige manier van HR Analytics te veel gefocust op 'doing things right' met omvangrijke analyses over verkeerde topics om zo HRM efficiënter te maken (Rasmussen & Ulrich, 2015). Voorbeelden hiervan zijn de keuze van assessments en de berekening van de ROI. Deze handelingen kunnen uiteraard voordelen verschaffen voor de organisatie, maar Rasmussen en Ulrich voorspellen dat dit 'inside out'-perspectief er niet in zal slagen om aanzienlijke toegevoegde waarde te creëren. Om concurrentievoordeel te behalen moeten organisaties volgens voorgaande auteurs meer gefocust zijn op 'doing the right things' vanuit een 'outside in'-benadering. Dit betekent onderzoeken hoe de organisatie best zijn bedrijfscultuur kan aanpassen om zich beter voor te bereiden op de toekomst, hoe ze het snelst en goedkoopst hun toptalent kunnen laten groeien in vergelijking met de concurrentie enzovoort. Bijgevolg dient HR Analytics losgekoppeld te worden van het HR-departement, om gegevens van andere afdelingen in rekening te nemen en zich te integreren in bestaande bedrijfsanalyses (Rasmussen & Ulrich, 2015).

3. Voordelen HR Analytics

In het begin van de 21e eeuw gaven ettelijke bekende HR-professionals aan dat ze geen behoefte hadden aan HR Analytics, omdat hun hogere leidinggevende dit niet van hen verwachtte (Bassi, 2011). Deze denkwijze is het resultaat van een fundamenteel onjuist begrip van de doelstelling en voordelen van HR Analytics, aangezien het zoveel meer te bieden heeft dan louter de waarde van HRM te bewijzen (Bassi, 2011).

Zoals hierboven beschreven gaat HR Analytics analyses doen op HR-, werknemers- en organisatiedata. Indien deze HR-, en werknemersdata gekoppeld worden aan organisatiespecifieke data, zoals gegevens over operationele en financiële resultaten, kunnen relevante evidence-based inzichten verworven worden (De Winne et al., 2017). Bijgevolg kunnen deze inzichten bijdragen tot het nemen van concrete acties om operationele en financiële resultaten te overtreffen, rekening houdend met het werknemerswelzijn (De Winne et al., 2017). Het finale doel van HR Analytics is het **verbeteren van individuele en organisatorische prestaties**. AI Adamsen beklemtoonde tijdens zijn openingsspeech van de 'People Analytics & Future of Work conference' in september 2017 in Philadelphia, de uitdaging van HR Analytics om een balans te vinden tussen het behalen van betere organisatieresultaten en tegelijkertijd de 'employee experience' en het welzijn van werknemers te optimaliseren (Green, 2017b). Dit zou een win-winsituatie

betekenen voor zowel werkgever als werknemer, en uiteindelijk voor de samenleving waarin we werken en leven (Bassi, 2011).

Hoewel het niet de kerndoelstelling is om de waarde van HRM te bewijzen, kan het een hulpmiddel zijn om de **geloofwaardigheid** ervan te verbeteren door de **effectiviteit van HR-interventies** te optimaliseren (Bassi, 2011). Daarnaast kunnen HR-professionals hun investeringen beter verantwoorden, prioriteren en verbeteren (Ulrich & Dulebohn, 2015). HR Analytics kan helpen bij het identificeren van domeinen waar investeringen in tijd, inspanningen en budget niet de beoogde effecten hebben. Zo kunnen organisaties stoppen met geld te verspillen aan maatregelen die niet bijdragen aan hun organisatiedoelstellingen en investeren in diegene die wel toegevoegde waarde leveren. Daarnaast kunnen bepaalde transactionele taken geautomatiseerd worden, wat een daling van de HR-werkdruk veroorzaakt (Bassi, 2011).

Bijkomende voordelen van HR Analytics zijn:

- Interpretatie van grote hoeveelheden werknemersgegevens;
- Identificatie van onderliggende trends en patronen in data (vb. verbeterde prestaties in teams met meer vrouwelijke werknemers);
- Voorspellen van behoeften van de organisatie en haar medewerkers;
- Inschatten van prioritaire HR-activiteiten op basis van hun impact, bruikbaarheid en investeringsrendement;
- Vermijden van subjectiviteit bij het besluitvormingsproces;
- Transparantie naar medewerkers toe (Shrivastava et al., 2018).

Ten slotte kan HRM zich, op basis van analyses en feiten die kunnen leiden tot een aanzienlijk concurrentievoordeel, eindelijk bewijzen als **strategische businesspartner**. Dankzij HR Analytics bestaat de mogelijkheid om de directe impact van HR-processen en initiatieven op organisatieresultaten te berekenen, en zo de organisatie in staat te stellen om betere strategische beslissingen te nemen aan de menselijke kant van het bedrijf (Chattopadhyah, 2018; Momin & Mishra, 2015). De nieuwe rol van HRM is om te focussen op de langetermijndoelstellingen en toekomstplannen van de organisatie, in plaats van zich uitsluitend te concentreren op interne personeelszaken (Kapoor & Sherif, 2012). In volgend hoofdstuk wordt meer uitleg gegeven over de toepassing binnen de verschillende domeinen van HR, gaande van HR-planning tot retentiemanagement.

4. HR Analytics binnen de 5 domeinen van HR

Rekrutering, training, beloning en dergelijke meer zijn vaak grote kostenposten voor organisaties. Desalniettemin worden beslissingen hierover vaak genomen op basis van buikgevoel en intuïtie, wat te wijten is aan het kwalitatieve karakter van HRM (Shrivastava et al., 2018). Nochtans heeft de organisatie er alle belang bij dat besluitvormingsprocedures hieromtrent gebeuren op basis van feiten en analyses, om zo deze processen te optimaliseren. Vanuit de toenemende perceptie dat HRM kwantitatiever moest worden, begonnen grote reuzen zoals Microsoft en Google data te gebruiken om hun HR-problemen op te lossen (Chattopadhyah, 2018; Shrivastava et al., 2018). Veel organisaties hebben nog een lange weg te gaan voordat ze predictieve analyses kunnen uitvoeren, maar early adopters lieten al enkele interessante resultaten zien (Yuan, 2018). Het is echter van groot belang om te beseffen dat dit investeringen op lange termijn zijn. Succesvolle bedrijven behaalden namelijk ook geen enorme resultaten op slechts enkele maanden tijd (Green, 2017a).

4.1. Rekrutering en selectie

"The companies that leverage workforce analytics effectively will win the war for talent", *dixit Michael Capone, chief information officer at software giant Automatic Data Processing* Inc (Gale, 2012)

"De wereld transformeert van kapitalisme naar talentisme", beweert Klaus Schwab die oprichter is van het World Economic Forum (Chattopadhyah, 2018). Anno 2020 worden medewerkers meer dan ooit tevoren beschouwd als een van de succesfactoren van een organisatie. Bijgevolg is het aantrekken en behouden van getalenteerde arbeidskrachten cruciaal voor het bereiken van organisatiedoelstellingen (Schollaert, Van Hoye, Van Theemsche, & Jacobs, 2017, p. 10). Enkel bedrijven die hun HR-praktijken afstemmen op de veranderende arbeidsmarktomstandigheden, zullen de beste werknemers kunnen aantrekken en behouden (Kapoor & Sherif, 2012). Op vlak van evidence-based HRM kwamen reeds relevante inzichten naar boven. Zo blijven bedrijven ongestructureerde interviews gebruiken om de geschiktheid van een sollicitant te beoordelen, hoewel er weinig aanwijzingen zijn dat deze interviews goede voorspellers van jobprestaties zijn (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017; Stevens, 2009). De resultaten ervan zijn namelijk vaak vertekend, vermits de beoordeling mede afhankelijk is van de ervaring van de interviewer en de omstandigheden op dat moment (Zang & Ye, 2015).

Dankzij de eindeloze technologische mogelijkheden wordt HR Analytics steeds gebruikelijker om bepaalde patronen en inzichten te verwerven binnen rekrutering en selectie (Mujtaba & Mahapatra, 2019). Technologie kan HR-professionals bijvoorbeeld helpen bij het ontwerpen van een nauwkeurig en kostenbesparend wervingsplan, om zo de juiste kandidaat voor de openstaande vacature te vinden (Momin & Mishra, 2015). Het vlot aanwerven van die geschikte medewerker zorgt niet alleen voor een snellere invulling van de vacature, maar ook voor kostenbesparingen. Selectie van verkeerde kandidaten brengt namelijk een enorme verspilling van tijd en middelen met zich mee (Momin & Mishra, 2015). Uiteraard is HR Analytics binnen rekrutering en selectie veel ruimer dan bovenstaand voorbeeld. De mogelijkheden hieromtrent zijn enorm. Naast het berekenen van de ROI van een rekruteringscampagne uit het verleden, kan ook gekeken worden naar het efficiëntste rekruteringskanaal (Evans & Lindner, 2012). Indien blijkt dat rekruteringskanaal A mathematisch meer kwalitatieve sollicitanten oplevert in vergelijking met rekruteringskanaal B, kan dit een belangrijke kostenbesparende maatregel voor de organisatie betekenen. Ook analyses op personeelsgegevens van huidige medewerkers kunnen interessante inzichten opleveren. Het selectieproces kan bijvoorbeeld aanzienlijk verkort worden indien blijkt dat slagen op een specifiek assessment een goede voorspeller is van jobprestaties. Daarnaast kunnen ook relevante eigenschappen van high-performers binnen een specifieke functie geïdentificeerd worden, om nadien te gebruiken bij selectie van kandidaten (Qadir & John, 2019). Uiteraard zijn dit slechts enkele voorbeelden om het rekruteringsproces efficiënter te laten verlopen. Google was een van de eerste bedrijven die rekrutering en selectie wetenschappelijk benaderde (Sullivan, 2013). De organisatie ontwikkelde een algoritme om te voorspellen welke kandidaten de meeste kans van slagen hebben nadat ze zijn aangenomen. Daarnaast bleek uit haar onderzoek dat er weinig meerwaarde werd toegevoegd bij meer dan vier interviews, wat de selectietijd duidelijk verkortte. Een ander voorbeeld is het Amerikaanse bedrijf Xerox Corp, die tot de conclusie kwam dat creativiteit, en niet werkervaring, een goede voorspeller was voor jobprestaties als servicevertegenwoordiger (Gale, 2012). Volgens voorgaande auteur kon de organisatie, dankzij dit inzicht, het verloop met 20% doen dalen in slechts zes maanden tijd.

De laatste jaren kwam ook artificiële intelligentie binnen rekrutering in de kijker, om selectie zoveel mogelijk te automatiseren. Unilever digitaliseerde hun volledige wervingsproces aan de hand van Machine Learning, om snel en efficiënt te kunnen zien wie het best bij de organisatie past (Nair, 2019). Kandidaten moeten online hun cv indienen, een online assessment doen op een tijdstip en plaats naar keuze en ten slotte een videogesprek opnemen over enkele standaardvragen. Dankzij deze tool krijgen alle (meer dan 2 miljoen) kandidaten de kans om bij de organisatie te solliciteren, maar worden enkel de besten geselecteerd. Bovendien bezorgt Unilever een gedetailleerde feedback voor elke sollicitant, om zo ook de

candidate experience te verbeteren. Deze gigantische schat aan informatie voorziet de organisatie van inzichten over wie betere slaagkansen heeft, wie zal passen in de organisatie, wat belangrijke kwaliteiten zijn en dergelijke meer. Ook Shell analyseerde zijn rekruteringsproces, gezien uit feedback van sollicitanten bleek dat het selectieproces te langdradig was (Lam & Hawkes, 2017). HR Analytics werd bij hen gebruikt om te gaan kijken naar de kwaliteit van de assessments en in hoeverre die latere job prestaties voorspellen. Uit deze analyses bleek dat verdere digitalisering en opstart van nieuwe online assessments zou leiden tot een betere candidate experience en een korter rekruteringsproces. Bijkomend kwam het voorstel om een mobiel assessment via tablet of mobiele telefoon te voorzien, om zo meer kandidaten aan te trekken. Op deze manier kan de organisatie zich differentiëren ten opzichte van de concurrentie en zo een betere candidate experience voorzien.

Het is belangrijk dat organisaties steeds opmerkzaam zijn voor eventuele biases bij deze computergestuurde besluitvorming. Het ideale voorbeeld hierbij is Amazon, die sinds 2014 bouwt aan een computerprogramma om de evaluatie van cv's te automatiseren (Dastin, 2018). Implementatie van deze tool zou de selectieprocedure opmerkelijk korter, efficiënter en kostenbesparend maken. Na enkele jaren bleek dit programma consequent mannen te bevoorrechten, waardoor vrouwen zo goed als geen kans maakten binnen het bedrijf. Amazon gaf als verklaring dat de computermodellen zich baseerden op cv's van de afgelopen 10 jaar, die hoofdzakelijk van mannen afkomstig waren (Dastin, 2018). De organisatie leerde van zijn fouten en gebruikt nu een afgezwakte versie die de rekruteerder helpt bij een aantal rudimentaire taken, waaronder het verwijderen van dubbele kandidaatprofielen uit databases (Reuters, 2018). Hierdoor gaat de tool niet langer zelf beslissen, maar biedt het wel hulp bij het rekruteringsproces. Shaw (2020) benadrukt dat deze technologie nochtans een enorm potentieel heeft om menselijke vooroordelen weg te werken, aangezien het geen rekening houdt met iemands oorsprong, naam, geslacht of huidskleur.

Retentiemanagement

Het aantrekken, managen en behouden van de juiste talenten zijn van cruciaal belang bij het creëren van een duurzaam toekomstplan. Door middel van bepaalde tools is het mogelijk om het verlooppercentage na te gaan én zelfs voorspellingen te maken naar de toekomst toe (Chattopadhyah, 2018). Dit stelt het management in staat om te handelen voordat het te laat is en bovendien gepersonaliseerde oplossingen te voorzien (Sullivan, 2013). Medewerkers beter begrijpen betekent ook inzicht krijgen in hetgeen hen het meest aanmoedigt om bij de organisatie te blijven (Harris, Craig, & Light, 2011). Zodra de organisatie kennis heeft van de kenmerken die het bedrijf aantrekkelijker maakt in vergelijking met de concurrentie,

kan het een model bouwen om verloop te minimaliseren. Daarnaast kan HR Analytics ook helpen werknemersgedrag en personeelsbehoeften te voorspellen, om zo HR-praktijken aan te passen om talent aan te trekken en te behouden (Qadir & John, 2019). Google ontwierp niet alleen een retentiealgoritme om te voorspellen welke medewerkers meer kans hebben om de organisatie te verlaten, maar stelde ook vast dat goede managers essentieel zijn voor topprestaties en retentie (Sullivan, 2013). Een ander voorbeeld is de case van Rasmussen en Ulrich (2015), waar leiderschapskwaliteiten gelinkt werden aan een lager personeelsverloop, hogere competenties en een hogere klantentevredenheid.

4.2. Vorming, training en opleiding

In de duurzame ontwikkeling van een organisatie, mogen ook vorming, training en opleiding niet vergeten worden. De traditionele vorm van trainingen en opleidingen vergt echter vaak veel mankracht, materiaal en financiële middelen (Zang & Ye, 2015). Bovendien geven Zang en Ye aan dat ze vaak onvoldoende in staat zijn om aan de verschillende behoeften van de deelnemers tegemoet te komen, waardoor deze trainingen niet efficiënt verlopen. Dankzij de digitalisering is dit probleem voor een stuk opgelost en kunnen opleidingen veel doelgerichter en efficiënter worden georganiseerd. Eerst en vooral benadrukken Zang en Ye de mogelijkheid om online testen op een tijdstip en plaats naar keuze uit te voeren, wat de leerinteresse en het leereffect kan vergroten. Daarnaast wijzen ze op het feit dat organisaties met behulp van softwareprogramma's gegevens kunnen bijhouden en analyseren, om zo relevante inzichten te verwerven over het studiegedrag van medewerkers. Hierdoor zouden managers bijvoorbeeld op de hoogte kunnen blijven van de leersituatie van werknemers en zelfs voorspellen wanneer een mogelijk verbeterpunt zich zal voordoen (Zang & Ye, 2015). Deze programma's kunnen bovendien trainingsbehoeften helpen identificeren om via trainings- en ontwikkelingsplannen de productiviteit van medewerkers te verhogen (Momin & Mishra, 2015). Bijgevolg krijgt de organisatie dankzij HR Analytics meer inzicht in de capaciteiten, competenties, vaardigheden en kennis van de medewerkers, welke medebepalend zijn voor het succes van de organisatie (Chattopadhyah, 2018). Door inzicht in de huidige capaciteiten van het personeel, kunnen managers kloven in het personeelsbestand identificeren en eraan werken om deze te verkleinen (Chattopadhyah, 2018). Het uiteindelijke doel is dan ook om programma's te personaliseren en aan te bieden aan de juiste individuen op het juiste moment (Green, 2017b). Succesvolle talent training verhoogt niet alleen de kennis en vaardigheden van medewerkers, maar zal ook hun werkprestaties verbeteren (Zang & Ye, 2015). Uiteraard is de training zelf niet het belangrijkste, maar wel de transfer van die nieuwe kennis of vaardigheden naar de werkvloer. Een experiment in de Turkse filialen van Coca-Cola toont aan dat de betrokkenheid van leidinggevenden een belangrijke positieve impact heeft op de

opleidingstransfer van hun werknemers met commerciële functie (Gumuseli & Ergin, 2002). Leidinggevenden die meer betrokkenheid tonen zullen met andere woorden een positief effect hebben op de omzetting van de verworven vaardigheden of kennis naar de werkvloer toe. Andere voorbeelden van organisaties die HR Analytics gebruiken binnen het domein 'vorming, training en opleiding', zijn Unilever en Google. Unilever kwam dankzij HR Analytics tot het inzicht dat hun medewerkers het best leren op donderdagnamiddag tussen 12 uur en 17 uur (Nair, 2019). Google focuste zich op 'learning by doing' door samenwerking tussen werknemers met verschillende functies te stimuleren en ze te laten leren uit hun eigen fouten en mislukkingen (Sullivan, 2013). De organisatie kwam zo tot besef dat zelfgestuurd leren en het hebben van aanpassingsvermogen, behoren tot de belangrijkste competenties van werknemers.

Loopbaanmanagement

Bij een duurzaam toekomstplan behoort de organisatie tevens rekening te houden met het inzetten van hun huidig talent voor interne vervangingen en promoties. Hierdoor is een strategische personeelsplanning essentieel in een snel groeiend en veranderend bedrijf (Sullivan, 2013). HR Analytics kan hierbij ondersteuning bieden om prestaties van topperformers op te volgen en zo te beslissen of deze persoon in staat is een belangrijke functie uit te oefenen (Momin & Mishra, 2015). Destijds berekende Google het verschil in performantie tussen een gemiddelde presteerder en een toppresteerder, om zo leidinggevenden te overtuigen om ten volle te investeren in het aannemen, behouden en ontwikkelen van dit buitengewoon talent (Sullivan, 2013). Bovendien biedt informatie van werknemers over hun interesse in werk, bereidheid tot promotie, professionele ervaring, prestaties en dergelijke meer belangrijke inzichten aan HRM. Managers zouden zodoende de loopbaanbelangen van hun werknemers beter kunnen begrijpen en hen doelgericht kunnen ondersteunen met individuele loopbaanplanning (Zang & Ye, 2015). Volgens voorgaande auteurs kan HR Analytics met andere woorden de ultieme tool zijn om het loopbaantraject van medewerkers ten volle te analyseren en persoonlijke begeleiding hieromtrent te voorzien. Dit zou uiteindelijk kunnen leiden tot een daling in verloop en een win-winsituatie impliceren voor zowel bedrijven als medewerkers (Zang & Ye, 2015).

4.3. Veiligheid en gezondheid

Wetenschappelijk onderzoek omtrent HR Analytics in de categorie 'veiligheid en gezondheid' is eerder schaars en gaat dan vooral over de mentale gezondheid en het werkklimaat. Een van de koplopers is Google, die experimenten doet om de meest effectieve benadering te bepalen voor het managen van het personeel en het in stand houden van een productieve werkomgeving (Sullivan, 2013). Deze onderzoeken behandelen uiteenlopende onderwerpen, gaande van het type beloning dat werknemers het gelukkigst maakt tot kleinere porties middagmaal om zo de gezondheid van werknemers te verbeteren (Sullivan, 2013). Google deed zelfs onderzoek naar teamprestaties, waaruit bleek dat de best presterende teams één ding gemeen hebben, namelijk psychologische veiligheid (Delizonna, 2017).

Diversity & Inclusion

Gezien diversiteit een erg actueel en niet onbelangrijk item is voor de mentale gezondheid van de werknemer, werd dit onderwerp in het domein 'veiligheid en gezondheid' ondergebracht. Talrijke onderzoekers zijn het erover eens dat inzetten op diversiteit tot aanzienlijk betere bedrijfsprestaties kan leiden (Nanu, 2020). Zodoende wordt diversiteit en inclusie steeds meer erkend als een zakelijke must en prioriteit (Derven, 2014). Hoewel bedrijven begrijpen waarom ze een diverser personeelsbestand nodig hebben, weten velen niet hoe ze dit kunnen realiseren (Cross & Braswell, 2019). Volgens Green (2017b) dient het hele personeelsbestand geanalyseerd te worden om de diversiteit in de organisatie te vergroten. Deze analyses kunnen gebruikt worden om kloven te identificeren en een strategie te bedenken om ze te sluiten (Green, 2017b). Het gaat er dus om bedrijven te helpen inzien hoe alle elementen van diversiteit en inclusie samenkomen in de organisatie (Nanu, 2020). Ook het HR Analytics-team binnen Google voerde reeds analyses uit om de hoofdoorzaken van lage diversiteit binnen rekrutering, retentie en promotie te identificeren (Sullivan, 2013).

Absenteïsme

Ziekteverzuim is een relevant onderwerp dat bedrijven jaarlijks grote kosten kan opleveren (Kocakülâh, Bryan, & Lynch, 2018). Elke daling in het verzuimpercentage kan dusdanig aanzienlijke gevolgen hebben voor de bedrijfsresultaten. Het probleem met verzuim is dat de meeste bedrijven de negatieve effecten ervan op productiviteit, efficiëntie en winstgevendheid niet begrijpen (Kocakülâh et al., 2018). Om die reden is het relevant om specifiek cijfermateriaal in kaart te brengen, gaande van het algemeen verzuimpercentage tot indeling op basis van geslacht, anciënniteit, leeftijd en functie. Organisaties kunnen tevens door middel van predictieve en prescriptieve analyses hun ziekteverzuim voor het komende jaar

voorspellen en concrete acties nemen om dit in de toekomst te doen afnemen. Een casestudy van Momin en Mishra (2016) bij een Europees bouwbedrijf wees uit dat verzuim een aanzienlijk punt van zorg was. Met 6,3% lag hun verzuimpercentage zelfs iets boven het sectorgemiddelde. Na de implementatie van het aangepaste dashboard van HR Analytics, konden ze de oorzaak van de afnemende productiviteit identificeren en ontwikkelden ze een verzuimstrategie met concrete acties en specifieke doelen. Hierdoor steeg de productiviteit met 10% en realiseerden ze een daling van 64% (van 6,3% naar 2,3%) in verzuim. Bovendien steeg de omzet per werknemer met maar liefst 6% (Momin & Mishra, 2016).

4.4. Sociale onderhandelingen

Wetenschappelijk onderzoek naar de mening van vakbonden bij gebruik van HR Analytics is helaas nog erg schaars. Het is immers zo dat de grootste Belgische vakbonden (ACV, ACLVB en ABVV) geen specifieke informatie hierover op hun websites of brochures vermelden. In Nederland speelt dit wel en richtte een Europarlementariër een vakbond, de 'datavakbond', op ter behartiging van individuele en collectieve privacybelangen (Datavakbond, sd). Hoewel dit niet specifiek gericht is op persoonsgegevens die werkgevers verzamelen en verwerken, kunnen medewerkers uiteraard wel lid worden van deze vakbond en hun werkgever in de kijker zetten bij vermoeden van onwettig gedrag. Medewerkers kunnen natuurlijk ook klacht indienen bij de gegevensbeschermingsautoriteit, maar de datavakbond merkt op dat deze onvoldoende ondersteuning biedt (Datavakbond, sd).

4.5. Evaluatie en beloning

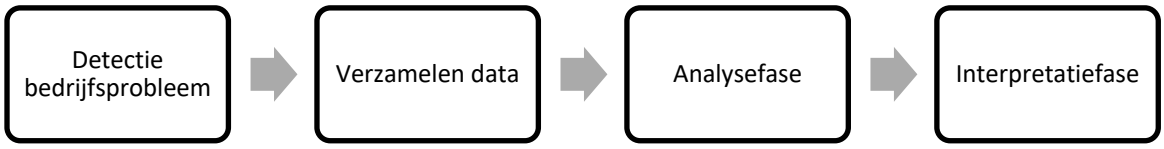
Het traditioneel prestatiesysteem, dat tot op heden frequent toegepast wordt, richt zich doorgaans op kwalitatieve en subjectieve elementen. Persoonlijke factoren zoals geslacht, stemming en de interpersoonlijke relatie met de leidinggevende kunnen hierdoor een vertekend beeld van de werknemersprestatie veroorzaken (Robbins & DeNisi, 1993, 1998; Zang & Ye, 2015). Nochtans zijn de waargenomen eerlijkheid en nauwkeurigheid van prestatiefeedback mede bepalend voor de bereidheid van werknemers om hun prestaties te verbeteren (Lee & Akhtar, 1996). Als werknemers hun prestatiefeedback percipiëren als onrechtvaardig, zal dit een negatieve impact hebben op hun inzet en performantie. Vermits HR Analytics gebaseerd is op feiten, in plaats van op intuïtie en buikgevoel, kan dit vooroordelen met betrekking tot menselijke cognitie aanzienlijk verminderen (Sharma & Sharma, 2017). Om een objectiever beoordelingsproces te creëren, kan HR Analytics bijgevolg met behulp van geavanceerde tools de nodige ondersteuning bieden. In '4.2. Vorming, training en opleiding' werd reeds besproken dat onderzoek bij

Google uitwees dat goede managers essentieel zijn voor topprestaties en retentie (Sullivan, 2013). Maar wat zijn goede managers? Dankzij HR Analytics identificeerde de organisatie acht kenmerken voor goede leiders waaronder periodieke een-op-een coaching, gezien de leider zo interesse toont in de medewerker en bovendien frequent gepersonaliseerde feedback voorziet (Sullivan, 2013). Om deze acht kenmerken na te gaan, worden managers tweemaal per jaar door hun werknemers beoordeeld op deze factoren (Sullivan, 2013).

Ook op vlak van beloning kan HR Analytics voordelen verschaffen. Gewoonlijk beslist de werkgever over de beloningsaanpak bij zijn organisatie. Door de wijzigende voorkeuren bij werknemers hieromtrent, hebben organisaties nood aan een grondige herziening van hun huidige strategie (Handa & Garima, 2014). Volgens Lardner (2015) zijn louter monetaire renumeraties namelijk niet langer een garantie voor optimale prestaties en betrokkenheid. Zeker de ambitieuze jonge beroepsbevolking wil op een innovatieve en effectieve manier betrokken en beloond worden, wat een nieuwe aanpak vergt (Lardner, 2015). Zoals reeds eerder besproken, deed Google onderzoek naar het type beloning die zijn werknemers het gelukkigst maakt (Sullivan, 2013). Inzicht in wat medewerkers motiveert is zeer waardevol voor organisaties, vermits dit niet alleen een impact kan hebben op engagement en performantie, maar ook op retentie. HR Analytics kan hierbij een relevante tool vormen. Enerzijds kan het managers helpen bij het bepalen van een beloningspakket op basis van verschillende factoren, zoals de gewenste determinanten van een bonus (Handa & Garima, 2014). Anderzijds wijzen Handa en Garima erop dat HR Analytics het management kan bijstaan om de effectiviteit van het beloningsprogramma te onderzoeken. Door de beloningsstrategie cijfermatig in beeld te brengen, krijgt de organisatie meer zicht op de mate van rechtvaardigheid en eerlijkheid hieromtrent. Ook benchmarkgegevens kunnen een belangrijk inzicht verschaffen in de marktpositie ten opzichte van concurrenten (Handa & Garima, 2014).

5. Implementatie HR Analytics

5.1. Stappenplan



Figuur 4: Stappenplan HR Analytics

Stap 1: detectie bedrijfsprobleem

Analytics omwille van analytics is niet nuttig (Ulrich & Dulebohn, 2015). In tegenstelling tot hetgeen de meesten denken, begint implementatie van HR Analytics niet met gegevensverzameling of imitatie van succesverhalen hieromtrent. Wat echter wel een bruisende start biedt, is de detectie van een relevant bedrijfsprobleem (Rasmussen & Ulrich, 2015). Succesvolle HR Analytics-teams richten zich op projecten die er echt toe doen voor het bedrijf en verspillen geen tijd met modellen die weinig tot geen impact realiseren (Green, 2017a). Volgens Rasmussen en Ulrich (2015) zouden organisaties zichzelf de vraag moeten stellen met welke uitdagingen het bedrijf de komende drie tot vijf jaar geconfronteerd zal worden, en hoe HRM daarbij ondersteuning kan bieden. Dit is volgens voorgaande auteurs het beste startpunt voor bruikbare analyses, gezien door het stellen van de juiste vragen een 'outside in'-perspectief van 'doing the right things' wordt toegepast. De Winne et al. (2017) wijzen erop dat voldoende kennis van de organisatie, de strategie en maatstaven die succes weerspiegelen hiervoor essentieel is. De mate waarin HR-professionals hiervan op de hoogte zijn, zegt veel over de strategische rol die HRM vervult in de organisatie (De Winne et al., 2017). Zij benadrukken dat ondersteuning van collega's uit andere organisatiegebieden noodzakelijk is, indien deze inzichten deels of volledig afwezig zouden zijn. Dit wordt later in deze masterproef besproken onder '5.2.3. Cross-disciplinaire samenwerking'.

Organisaties kunnen logischerwijs niet elke analytische opportuniteit najagen, maar moeten keuzes maken op basis van het grootste rendement (Harris et al., 2011). Daarom raden Rasmussen en Ulrich (2015) aan om HR Analytics te beperken tot drie à vijf belangrijke vraagstukken. Dit betekent dat bedrijven moeten weerstaan aan de verleiding om voortdurend kleinere en minder waardetoevoegende topics na te streven, die niet de kern van het bedrijfsprobleem vormen (Rasmussen & Ulrich, 2015). Uiteraard zijn direct beschikbare analyses van bestaande kennis aantrekkelijk, maar brengen volgens voorgaande auteurs zelden nieuwe waardetoevoegende inzichten met zich mee.

Stap 2: verzamelen data

Na identificatie van het concreet bedrijfsprobleem, dient de organisatie in stap 2 over te gaan tot de verzameling van relevante, volledige en kwaliteitsvolle data (De Winne et al., 2017). Dit is een belangrijke stap in het gehele proces, gezien de uitkomsten van HR Analytics sterk afhankelijk zijn van de beschikbare gegevens. Hierdoor worden zowel de detectie van het bedrijfsprobleem als de aanwezigheid van de juiste data en datakwaliteit door De Winne et al. gezien als twee kritische succesfactoren van HR Analytics. Hoewel HR Analytics dikwijls geassocieerd wordt met big data, kan het volgens De Winne et al. ook benut worden op kleinere datasets en hoeft het zich niet te beperken tot kwantitatieve gegevens. Ook kwalitatieve informatie, zoals interviewgegevens, kunnen gebruikt worden. Deze data hoeven niet perfect te zijn, maar moeten voldoende accuraat en geloofwaardig zijn om relevante trends te begrijpen (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010; Green, 2017a). Bovendien is het een valkuil om te denken dat meer data steeds beter zijn. Niet het hebben van de meeste gegevens is belangrijk, maar wel het beschikken over de juiste gegevens en het stellen van de juiste vragen om zo het besluitvormingsproces te optimaliseren.

Het verzamelen van relevante gegevens kan zowel van nul af aan, als door koppeling van bestaande databestanden in de organisatie (De Winne et al., 2017). Ondanks het bij elkaar brengen van de juiste data en datakwaliteit erg tijds- en middelenintensief is, is dit proces volgens De Winne et al. essentieel voor de garantie van kwaliteitsvolle analyses. Harris et al. (2011) wijzen erop dat statistieken idealiter consistent zijn over afdelingen heen en in de loop van de tijd, zodat organisaties relatief eenvoudig causale verbanden tussen HR-investeringen en organisatieresultaten kunnen opvolgen. Daarnaast zorgt dit ervoor dat interne groepen eenvoudig met elkaar vergeleken kunnen worden en de organisatie bovendien kan benchmarken met concurrenten (Harris et al., 2011). Desalniettemin is dit in de praktijk verschillend, en liggen HR-gegevens doorgaans verspreid over verschillende systemen van werving, training, evaluatie enzovoort. Volgens Harris et al. kan het om die reden een uitdaging zijn om consistente en betrouwbare gegevens van de hele organisatie te verkrijgen en dient het bedrijf bereid te zijn hierin te investeren.

Naast de verzameling van gegevens, is het belangrijk om deze informatie zuiver en up-to-date te houden. De integriteit van analyses en de daaropvolgende aanbevelingen hangen af van hoe correct en actueel de gegevens zijn (Lam & Hawkes, 2017). Indien de organisatie niet over zuivere gegevens beschikt, worden beslissingen genomen op basis van foutieve gegevens en kan dit leiden tot verlies van geloofwaardigheid (Mathur, 2020).

Stap 3: analysefase

Organisaties behoren volgens Rasmussen en Ulrich (2015) op hun hoede te blijven voor – wat zij noemen – een data fetish. Alleen omdat iets kan worden gemeten, wil nog niet zeggen dat organisaties het daadwerkelijk moeten meten (Ulrich & Dulebohn, 2015). Data en analyses zijn namelijk geen doel op zich, maar middelen om het einddoel te bereiken (Rasmussen & Ulrich, 2015). Daarnaast is het belangrijk dat bedrijven weerstaan aan de verleiding om 'eenvoudige' topics te meten, zoals het aantal managers dat x uur training kreeg of het de hoeveelheid werknemers die een trainingsprogramma aangenaam vond (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Lawler III et al. (2004) ondervonden dat HR-functies doorgaans gegevens verzamelen over hun efficiëntie, en zelden over de zakelijke impact van hun programma's en praktijken. Dit is een cruciaal punt, gezien hun onderzoek aantoont dat HR-departementen die effectiviteitsgegevens verzamelen, zich veeleer kunnen bewijzen als strategische partner. Deze bevindingen suggereren dat, als HRM een strategische rol in de organisatie wil spelen, het haar vermogen moet ontwikkelen om te weten hoe beslissingen van menselijk kapitaal het bedrijf beïnvloeden en hoe zakelijke beslissingen een invloed uitoefenen op menselijk kapitaal (Lawler III et al., 2004). Ulrich en Dulebohn (2015) duiden er echter op dat de correlatie tussen bedrijfsresultaten en HR-investeringen soms moeilijk te vinden is. Om die reden raden ze aan om de middellange impact van HR-werk te meten. Wanneer correlaties en finaal oorzaken kunnen worden vastgesteld, zullen HR-praktijken een meerwaarde opleveren (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Stap 3 vergt naast de noodzakelijke beschikbaarheid van sterke analytische en statistische vaardigheden, ook geschikte tools en technieken om gegevens om te zetten in relevante inzichten (Harris et al., 2011). De vereisten op vlak van HR-professionals en HR-informatietechnologie komen zo dadelijk aan bod in '5.2.2' en '5.2.5'.

Stap 4: interpretatiefase

De wens om HRM te kwantificeren leidt helaas nog te vaak tot een gigantische hoeveelheid HR-data en slechts weinig bruikbare inzichten voor de toekomst (Ulrich & Dulebohn, 2015). Nochtans moeten analytische HR-modellen meer doen dan enkel statistische prestaties bezorgen; ze dienen relevante zakelijke inzichten te onthullen en aanbevelingen op te leveren (Baesens, De Winne, & Sels, 2017). Data en analyses bieden namelijk geen toegevoegde waarde als ze niet worden omgezet in bruikbare inzichten, die bijdragen tot een meer evidence-based besluitvormingsproces (Chattopadhyah, 2018). Bij correcte

interpretatie van de resultaten wordt duidelijk of een bepaalde HR-praktijk een uitweg kan bieden bij organisatieproblemen (De Winne et al., 2017). Indien dit het geval is, en de sleutel tot succes bij HRM ligt, kunnen de juiste acties ondernomen worden (De Winne et al., 2017). Dit begint bij het erkennen van de kloof tussen de huidige status van de organisatie en de doelen in de toekomst. Daarnaast raden De Winne et al. aan om niet alleen rekening te houden met bepaalde foutmarges, maar tevens met de context waarin de organisatie actief is. Ook het onderzoeken van de externe validiteit mag niet vergeten worden: zijn de resultaten generaliseerbaar naar de hele organisatie of zijn er selectiebias (De Winne et al., 2017)? Bovendien benadrukken Baesens et al. (2017) het belang van de naleving van de wetgeving, privacy en ethische verantwoordelijkheid voor succesvolle HR Analytics. Dit wordt in hoofdstuk 6 behandeld.

De omzetting van ruwe gegevens in doordachte beslissingen vergt aanzienlijke expertise en kennis van professionals. Een diepgaand inzicht in zowel HRM, statistiek als IT is essentieel om de samenhang te bekijken tussen verschillende elementen en de gevolgen ervan voor medewerkers en het bedrijf in zijn geheel (De Winne et al., 2017). Als de organisatie niet begrijpt wat hun analyses betekenen, kunnen ze de belangrijkste inzichten niet delen met stakeholders en zullen ze bijgevolg hun management buy-in niet verkrijgen (Lam & Hawkes, 2017). Het is daarom van groot belang dat de HR-professional de bevindingen van analytische modellen kritisch interpreteert, reflecteert, aanpast en stuurt met behulp van zijn of haar zakelijk inzicht, ervaring en kennis van het probleem en de organisatie (Baesens et al., 2017). Vertaling van analyses en statistieken in een duidelijke taal en deze delen met stakeholders is noodzakelijk voor succes (Lam & Hawkes, 2017). Elke beslissing op basis van deze analyses behoort goed gemotiveerd te zijn, en bijkomend eenvoudig te kunnen worden uitgelegd aan alle betrokken stakeholders (Baesens et al., 2017). Hierop gaan we verder in volgend hoofdstuk '5.2 Succesfactoren'.

5.2. Succesfactoren

In 2010 introduceerden Davenport et al. reeds een vijfstappenmodel om de essentiële elementen voor een succesvol gebruik van HR Analytics samen te vatten. Dit model kreeg de naam DELTA, als acroniem voor data, enterprise, leadership, targets en analisten. Detectie van een relevant bedrijfsprobleem (targets) en aanwezigheid van relevante, volledige en kwaliteitsvolle data als kritische succesfactoren voor HR Analytics werden reeds besproken in voorgaande hoofdstukken (5.1. stap 1 en stap 2) (De Winne et al., 2017). De nood aan strategisch perspectief in de organisatie (enterprise) wordt behandeld in '5.2.1. Cultuur organisatie', gevolgd door het belang van HR-professionals met de juiste vaardigheden (analisten) in '5.2.2. HR-professionals met analytische en statistische vaardigheden'. Op leadership wordt gefocust in

‘5.2.3. Cross-disciplinaire samenwerking’. Naast deze vijf kritische succesfactoren die Davenport et al. (2010) bespreken, volgen in 5.2.4 en 5.2.5 nog het belang van management buy-in en HR-informatietechnologie.

5.2.1. Cultuur organisatie

Succesvolle HR Analytics-teams richten zich niet alleen op relevante bedrijfsuitdagingen, maar ontwikkelen ook een duidelijk gedefinieerde strategie die nauw aansluit bij de bedrijfs- en HR-strategieën (Green, 2017a). Voorgaande auteur adviseert een specifieke visie op te stellen, om zo de doelstellingen van HR Analytics aan de rest van het bedrijf te communiceren. Een voorbeeld hiervan is Google, welke ernaar streeft alle mensgerichte beslissingen te baseren op gegevens en analyses (Green, 2017a).

Leiders die geloven dat inzichten met betrekking tot HR Analytics belangrijke voordelen verschaffen om zakelijke problemen op te lossen, moeten voortdurend aandringen op een evidence-based besluitvormingsproces (Davenport et al., 2010). Om dit te kunnen realiseren, adviseren Davenport et al. een cultuur van vertrouwen waarin het doen van experimenten en het maken van fouten aanvaardbaar is. De organisatie dient tevens geduldig om te gaan met diegenen die beïnvloed worden door technologische veranderingen, zeker indien bepaalde technologieën nieuw zijn voor het personeel (Lam & Hawkes, 2017). Medewerkers behoren namelijk in te zien waarom de verandering noodzakelijk is en waarom tastbare resultaten niet onmiddellijk zichtbaar zijn (De Winne et al., 2017). Zo dient de organisatie te voorkomen dat de overstap van een subjectieve naar meer datagedreven besluitvorming, een gevoel van machtsverlies veroorzaakt bij managers (Banerjee et al., 2013). Volgens De Winne et al. kan een goed veranderingstraject hierbij helpen om het bedrijf voor te bereiden op de mogelijke cultuurverandering die HR Analytics met zich meebrengt. Om succesvolle HR Analytics op te bouwen, is het cruciaal dat de hele organisatie erin gelooft en het topmanagement er ten volle achterstaat (Banerjee et al., 2013).

Een voorbeeld hierbij is Shell, dat door de toenemende veranderingen op de arbeidsmarkt genoodzaakt was om nieuwe technologieën te implementeren om zo meer kandidaten te bereiken (Lam & Hawkes, 2017). Al snel begrepen ze dat dit op korte termijn een aanzienlijke impact had op hun interne medewerkers. Hen tijd geven om zich aan te passen en hen ondersteuning bieden via webcasts en begeleidende vergaderingen, was de sleutel tot succes in dit verhaal (Lam & Hawkes, 2017).

5.2.2. HR-professionals met analytische en statistische vaardigheden

Tegenwoordig verzamelt het HR-departement rechtstreeks en onrechtstreeks gigantisch veel gegevens. De omzetting van deze grote hoeveelheid data naar waardevolle inzichten, vergt professionals die beschikken over een aantal essentiële vaardigheden (Chattopadhyah, 2018). Naast de behoefte aan sterke analytische en eventueel statistische vaardigheden, ziet De Winne et al. (2017) ook de aanwezigheid van HR-kennis en expertise als een kritische succesfactor van HR Analytics. Om de analyses optimaal te benutten, is het namelijk uitermate belangrijk dat het bedrijf in staat is om de relatief abstracte resultaten te verenigen met gerichte en concrete HR-acties (De Winne et al., 2017). Het vinden van de juiste persoon met de juiste mix van vaardigheden om met HR Analytics aan de slag te gaan, blijkt een grote uitdaging voor organisaties vandaag de dag (Narula, 2015).

Het tekort aan HR-professionals met diepgaande analytische vaardigheden, vormt volgens Marler en Boudreau (2017) de voornaamste reden waarom HR Analytics zo weinig wordt toegepast. Veel werknemers kozen net een HR-functie om zo de cijfermatige kant van het bedrijfsleven te vermijden. Dit is echter niet langer mogelijk, vermits statistieken het uitgangspunt van HR Analytics vormen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Ulrich en Dulebohn constateerden daarnaast dat HR-professionals een permanent gebrek aan zakelijk inzicht vertonen. Nochtans is het ontwikkelen van een strategische visie in hoe menselijk kapitaal bijdraagt tot het succes van de organisatie, noodzakelijk om aan te vangen met HR Analytics (Angrave et al., 2016). Door dit tekort aan de juiste profielen bestaat de kans dat het beheer van HR Analytics niet tot het takenpakket van HR-professionals behoort, maar verschuift naar medewerkers binnen andere domeinen in de organisatie (Bassi, 2011). Hierbij is er volgens Angrave et al. (2016) mogelijks een risico van verkeerde interpretatie van de analyseresultaten, gezien deze personen doorgaans geen HR-expertise bezitten. Bovenstaande auteurs waarschuwen bovendien dat HR-professionals zo de kans mislopen om relevante competenties op te bouwen, die tevens opportuniteiten bieden om hun strategische rol binnen de organisatie te verbeteren. Werknemersbelangen kunnen overigens negatief beïnvloed worden door afwezigheid van HR-professionals bij deze analyses (Angrave et al., 2016). Het is daarom van belang dat HRM zelf het voortouw neemt bij HR Analytics, mits ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden en capaciteiten (Bassi, 2011).

Er is echter een groeiende behoefte bij HR-professionals om analytische capaciteiten te verwerven, vooral wanneer ze uit de eerste hand ervaren hoe het hen helpt hun bedrijf te ondersteunen (Rasmussen & Ulrich, 2015). Het aanbod van opleidingen in HR Analytics is groeiend maar blijft schaars, en zou volgens Rasmussen en Ulrich moeten bestaan uit het verwerven van zakelijk inzicht, een basisopleiding statistiek

en wetenschappelijke methodologie, changemanagement en storytelling. Dat laatste is nodig om het bedrijfsleven te overtuigen. Medewerkers kunnen de beste inzichten ter wereld creëren, maar als het verhaal niet op een boeiende manier verteld wordt, is de kans groot dat er geen actie wordt ondernomen (Green, 2017a). Deze analytische trainingen zouden eigenlijk cross-functioneel moeten zijn, gezien tachtig procent van de analyses toepasbaar is voor verschillende functies (Rasmussen & Ulrich, 2015). Slechts een klein deel van de training dient dan specifiek voor HR-professionals gegeven te worden.

5.2.3. Cross-disciplinaire samenwerking

Om een succesvol HR Analytics-programma te verkrijgen, moet het geleid worden door de juiste mensen met de juiste vaardigheden. Uit vorig hoofdstuk bleek dat HR-professionals die zowel beschikken over diepgaande analytische vaardigheden als zakelijk inzicht, bijzonder zeldzaam zijn. Terwijl velen in het HR-beroep niets begrijpen van analytics of big data, is er bij analytische teams weinig kennis van HRM (Angrave et al., 2016). Om die reden is, door dit gebrek aan de nodige competenties, een team van professionals met multidisciplinaire vaardigheden essentieel (Qadir & John, 2019). Toonaangevende organisaties weten dat HR Analytics een teamsport is, en omarmen de mogelijkheid om samen te werken met collega's in het hele bedrijf om de meest urgente bedrijfsproblemen op te lossen (Green, 2017a). Google, P&G, Royal Bank of Scotland, Intel en Tesco hebben allemaal HR Analytics-werkgroepen opgericht om dieper inzicht te krijgen in hun HR-praktijken (Davenport et al., 2010).

Het moment dat HR Analytics 'matuur' wordt, begint het meer samen te werken met functionele experts in andere organisatiedomeinen (Rasmussen & Ulrich, 2015). Dit is niet alleen essentieel om de vaardigheden in eigen team te vergroten, maar ook om toegang te krijgen tot cross-functionele gegevens die nodig zijn om duidelijke linken te leggen met organisatieresultaten (Boudreau, 2012). Marketing, finance en andere organisatiedomeinen beschikken normaliter over goed ontwikkelde methodologieën voor het genereren van informatie die nodig is om strategische beslissingen te maken, terwijl HRM nog te vaak op eigen prestaties gericht is (Harris et al., 2011). Volgens Rasmussen en Ulrich (2015) levert Analytics doorgaans pas echt nieuwe inzichten op, wanneer meerdere perspectieven gecombineerd worden. Om die reden zou HR Analytics idealiter het HR-departement moeten overstijgen en onderdeel worden van bestaande cross-functionele bedrijfsanalyses (Rasmussen & Ulrich, 2015). Voorgaande auteurs benadrukken derhalve dat het tijd is voor HRM om zich aan te sluiten en plaats te nemen aan de analysetafel als strategische partner.

5.2.4. Management buy-in

Een volgende kritische succesfactor voor HR Analytics is politiek gefundeerd en gaat onder meer over de geloofwaardigheid van HR Analytics bij hogere leidinggevenden (Marler & Boudreau, 2017). Senior stakeholder buy-in is noodzakelijk, gezien senior leaders diegene zijn die middelen mobiliseren en bijgevolg het succes van een project verzekeren (Lam & Hawkes, 2017). Deze personen hebben vaak veel tijd en moeite geïnvesteerd in hun oorspronkelijke ideeën, en zullen van nature de neiging hebben om nieuwe initiatieven te verwerpen indien die hun bestaande overtuigingen in twijfel trekken (Rasmussen & Ulrich, 2015). Hierdoor hebben gegevens en bewijzen uit HR Analytics vaak weinig impact als ze niet erkend worden door het hoger management. Om dergelijke weerstand te beperken dienen alle relevante stakeholders betrokken te worden bij het creëren van een coherent verhaal, dat steeds moet beginnen met de detectie van een bedrijfsprobleem (Marler & Boudreau, 2017; Rasmussen & Ulrich, 2015). Zonder de volledige betrokkenheid en leiding van een Chief HR Officer (CHRO) en inspirerende senior executives, is volgens Green (2017a) het HR Analytics-avontuur vanaf het begin gedoemd om te mislukken. Succesvolle organisaties hebben niet alleen een CHRO die het HR Analytics programma sponsort, maar die bovendien sterk betrokken is bij het project en ervoor zorgt dat de bekomen inzichten uiteindelijk geïmplementeerd worden (Green, 2017a). Green benadrukt hierbij dat deze persoon een uniek inzicht moet hebben in de belangrijkste uitdagingen waarmee het bedrijf geconfronteerd wordt. Desalniettemmin wijzen Rasmussen en Ulrich (2015) erop dat CHRO's met een 'outside in'-perspectief en diepgaande zakelijke kennis helaas erg zeldzaam zijn.

Logischerwijs zal het hoger management pas willen investeren in HR Analytics als ze hierin een meerwaarde ziet voor het bedrijf (De Winne et al., 2017). Maar om dit te kunnen aantonen heeft HR bewijsmateriaal en data nodig, wat net de grootste startinvestering vormt volgens De Winne et al. (2017). Zij beklemtonen ook dat, zolang die dataverzameling niet op punt staat, HRM niets kan aantonen en in een vicieuze cirkel terechtkomt. Daarom geven bovenstaande auteurs als advies om klein te starten, in te zoomen op een prioritair bedrijfsprobleem en met minimale inspanning de relevante data te verzamelen. Bijgevolg is de toewijding van leiders een relevante factor in het al dan niet slagen van HR Analytics (Davenport et al., 2010). Idealiter zouden senior executives die gepassioneerd zijn door analyses en op feiten gebaseerde besluitvorming, de leiding moeten nemen (Harris et al., 2011). Dergelijke leiders moeten ook in staat zijn om de veranderingen in cultuur, proces, gedrag en capaciteiten te beheren die worden veroorzaakt door acties op basis van analyses (Harris et al., 2011).

Bedrijfsleiders moeten echter beseffen dat big data en HR Analytics geen magie zijn en niet alles kunnen oplossen. Zoals bij elke nieuwe technologie, is het belangrijk om vanaf het begin passende verwachtingen te stellen (Baesens et al., 2017). Voorgaande auteurs wijzen erop dat HR Analytics een waardevol hulpmiddel kan bieden, maar helaas geen wondermiddel is om alle moeilijke (HR-)beslissingen van de organisatie op te lossen. Aangezien HR Analytics zich baseert op bestaande gegevens, is het niet bruikbaar voor nieuwe of onverwachte gebeurtenissen (Banerjee et al., 2013). Er is bijgevolg nood aan voldoende ervaring en creativiteit, gezien er hier weinig tot geen data voorhanden zijn (De Winne et al., 2017). Banerjee et al. (2013) geven daardoor als advies om een gezonde balans tussen data, ervaring en creativiteit na te streven.

5.2.5. HR-informatietechnologie

Door het tekort aan essentiële analytische vaardigheden bij HR-professionals en de perifere positie van het departement, loopt HRM achter op andere functionele managementgebieden bij toepassing van analytische technologie en analyse van big data (Angrave et al., 2016). Toch behandelen Marler en Boudreau (2017) het hebben van HR-informatietechnologie als een belangrijke vereiste voor HR Analytics, aangezien dit de integratie van cross-functionele bedrijfsanalyses stimuleert. Aral, Brynjolfsson en Wu (2012) bespraken reeds het belang van HR-software in hun artikel 'Three-way complementarities: performance pay, HR Analytics and information technology'. Organisaties waarbij bovenstaande zaken aanwezig waren, vertoonden opmerkelijke verbeteringen in performantie. Bij het weglaten van HR-software, verdween dit effect.

Historisch gezien waren databanken beperkt en kreeg ieder organisatiedomein zijn eigen databank met eigen analyseteam (Rasmussen & Ulrich, 2015). Door de opkomst van nieuwe IT-technologieën, brak echter een nieuw tijdperk aan voor HRM en ligt de toekomst nu bij de cloud, real-time data en cross-functionele databanken (Momin & Mishra, 2016; Rasmussen & Ulrich, 2015). Dienstverleners zoals SAP, IBM, SAS, Oracle en Microsoft zijn megaleveranciers op gebied van Business Intelligence (BI) en HR-Informatiesystemen (HRIS) (Kapoor & Sherif, 2012). Volgens Angrave et al. (2016) bieden ze elk HR-modules aan om gegevens van een reeks bestaande HR-gerelateerde databases samen te brengen in één cloudgebaseerde database. Deze softwarepakketten voorzien daarnaast gebruiksvriendelijke interfaces om personeelsplanning, analyse van personeelsprocessen, benchmarking, talent management, loopbaanplanning, performantiemanagement en dergelijke meer te ondersteunen (Angrave et al., 2016). Tevens wijzen bovenstaande auteurs erop dat dergelijke software doorgaans geïntegreerd kan worden met

andere enterprise resource planning (ERP)-softwaremodules die betrekking hebben op verscheidene organisatiedomeinen. Volgens Kapoor en Sherif (2012) maken toonaangevende bedrijven steeds vaker gebruik van deze geavanceerde HR-systemen om zakelijke inzichten te verkrijgen en zo hun concurrentievoordeel te vergroten. De beste organisaties zien hun mensen namelijk niet louter als individuen, maar als een rijke bron van collectieve gegevens die managers kunnen gebruiken om betere beslissingen te nemen inzake talent. De analyses kunnen naderhand gebruikt worden om de toekomst van de organisatie te garanderen, gezien toekomstige organisatorische prestaties onlosmakelijk verbonden zijn met de capaciteiten en motivatie van hun medewerkers (Kapoor & Sherif, 2012).

Angrave et al. (2016) zijn er echter van overtuigd dat dit ideaalbeeld niet overeenstemt met de werkelijkheid en dat de huidige IT-mogelijkheden niet in staat zijn hetgeen uit te voeren wat beloofd werd. Zo beweren ze dat een HRIS doorgaans enkel antwoord biedt op een beperktere reeks vragen die gericht zijn op operationele rapportage, in plaats van strategische en voorspellende analyses te verschaffen. Uiteraard kan dat eerste interessante analyses opleveren, maar zoals reeds eerder besproken wordt er pas aanzienlijke toegevoegde waarde verworven door strategische vragen te beantwoorden. De analysemodules van HRIS-softwarepakketten zoals ze gewoonlijk verkocht en geïmplementeerd worden, hebben echter niet de capaciteit om dit soort analyses uit te voeren en kunnen vaak louter historische informatie rapporteren (Angrave et al., 2016). Bijkomend getuigen voorgaande auteurs dat de huidige analytische software de mogelijkheid mist om bepaalde multivariate longitudinale modellen te bouwen die nodig zijn om cross-functionele bedrijfsanalyses uit te voeren. Dit artikel dateert ondertussen al van 2016, dus de vraag stelt zich of dienstverleners hierin de laatste jaren geïnvesteerd hebben. Angrave et al. benadrukken tevens de adviesgestuurde aanpak van HRIS-leveranciers. Deze is doorgaans gericht op het verkopen van 'best practice'-producten en -diensten, in plaats van op een diepe betrokkenheid bij de organisatie en haar behoeften (O'Mahoney, Heusinkveld, & Wright, 2013; Sturdy, 2011).

6. HR Analytics & Privacy

"We take the views of our employees very seriously. Just because we're legally allowed to analyze certain types of employee data, doesn't mean we always will" *Alan Wild, Vice President HR, IBM* (Guenole, Feinzig, & Green, 2018)

Nooit eerder konden organisaties en HR-afdelingen zo veel over hun werknemers te weten komen. Dit komt doordat het eenvoudiger én goedkoper is geworden om de benodigde informatie te verkrijgen (Bodie,

Cherry, McCormick, & Tang, 2017). Het onderwerp ethiek en privacy is derhalve misschien wel de belangrijkste en grootste uitdaging van HR Analytics (Green, 2017b). De beschikbaarheid van data en analytische mogelijkheden leidt tot een ongekende transparantie van werknemers voor werkgevers (Simbeck, 2019). Het proces van gegevensverzameling, -verwerking en -distributie kan potentiële privacykwesties opwekken, wat alleen maar zal verergeren als we de 'employee experience' proberen te personaliseren en nieuwe gegevensbronnen zoals sociale netwerken en e-mails willen analyseren (Green, 2017b; Junge, 2018). Zo kunnen wearables zoals activiteitstrackers, gegevens bijhouden over onder andere lichaamsbeweging, hartritme en bloeddruk, slaappatronen, calorie-inname en calorieverbruik van medewerkers. Deze draagbare sensoren worden dikwijls gezien als 'cadeautje' voor de werknemer, vermits ze ondersteuning kunnen bieden om persoonlijke gezondheidsdoelstellingen te behalen. Niettemin zijn deze wearables niet zo onschuldig als ze lijken.

Gewoonlijk veroorzaken alleenstaande gegevens weinig schade op vlak van privacy. Wanneer deze echter aan elkaar gekoppeld worden, kan dit nieuwe stukjes informatie opleveren die de privacy wel schaadt (Simbeck, 2019). Door de snelle vooruitgang in softwaremogelijkheden en de toenemende capaciteit om ongelijksoortige stukjes informatie samen te brengen, beginnen ethische vragen te rijzen over hoe ver organisaties kunnen gaan inzake HR Analytics (Bassi, 2011). Onder welke voorwaarden is het bijvoorbeeld gepast om legaal verkregen gegevens over het voorgeschreven medicijngebruik van een werknemer te gebruiken bij het nemen van beslissingen over die persoon? Wat als dit kan helpen bij het identificeren van sollicitanten met een buitengewoon hoge kans op agressie op de werkvloer? Dit zijn geen verzonnen voorbeelden, maar gesprekken die Bassi had met een toonaangevend softwarebedrijf. Zijn er omstandigheden waaronder het toegestaan is deze informatie te gebruiken? Naarmate de kracht van HR Analytics toeneemt, zullen ook de ethische dilemma's die het met zich meebrengt, oplopen (Bassi, 2011).

HRM beschikt doorgaans over extra gevoelige persoonsgegevens door hun plicht om te voldoen aan wettelijke verantwoordelijkheden. Zo zullen medewerkers hun bankgegevens verstrekken om een salaris te kunnen ontvangen, cv indienen om te kunnen worden aangenomen en medische gegevens verschaffen om ziekteverlof te krijgen (Simbeck, 2019). Al deze informatie wordt vrijwillig meegedeeld door werknemers, in de hoop dat organisaties er zorgvuldig mee omspringen (Simbeck, 2019). Volgens voorgaande auteur moeten HR Analytici de privacy van hun werknemers respecteren en plichtsgetrouw gaan kiezen welke analyses ethisch verantwoord zijn. Desondanks zijn beslissingen inzake de geschiktheid van analyses in veel gevallen grijs, en niet zwart-wit (Guenole et al., 2018). Bovendien zullen werknemersbelangen in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, zelfs aan belang winnen (De Winne et al.,

2017). HR zou er daarom bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om geen model te maken dat toekomstige zwangerschappen voorspelt (Simbeck, 2019).

Simbeck (2019) stelt zes ethische principes voor om de belangen van zowel werknemers als werkgevers te vrijwaren. Zo wensen werknemers hun privacy te beschermen en schade te voorkomen, terwijl werkgevers hun concurrentievermogen willen waarborgen.

- **Respecteer privacy en vertrouwelijkheid**: beslis om geen analyses te doen wanneer deze de privacy van werknemers onrechtmatig beïnvloeden. Dit is het geval bij bijzonder gevoelige informatie, zoals het voorspellen van toekomstige ziekten of zwangerschappen op individueel niveau.
- **Mogelijkheid tot afmelden**: werknemers moeten de mogelijkheid hebben om zich af te melden voor bepaalde analyses, bepaalde soorten analyses of voor HR Analytics in zijn geheel, zelfs als hun gegevens voor andere doeleinden in het bedrijf gebruikt worden.
- **Review**: het oprichten van een gezamenlijke beoordelingsraad met organisatie- en werknemersvertegenwoordigers om de grenzen van HR Analytics binnen de organisatie te bespreken. HR-verantwoordelijken hebben de mogelijkheid het personeel te informeren over de voordelen die analyses aan het bedrijf bieden, terwijl werknemersvertegenwoordigers aanbevelingen kunnen doen over een opt-out indien ze niet overtuigd zijn.
- **Transparantie**: werkgevers dienen transparant te communiceren welke gegevens worden gebruikt en welke inzichten worden gegenereerd. Als er analyses gedaan worden op individueel niveau, bijvoorbeeld de kans dat werknemer X het bedrijf zal verlaten binnen de 3 maanden, moeten deze inzichten worden meegedeeld aan de werknemer.
- **Datageletterdheid**: bedrijven die HR Analytics uitoefenen, moeten de verantwoordelijkheid nemen om voldoende datageletterdheid en statistische vaardigheden in huis te halen, zeker als de analyses levensveranderende beslissingen voor de geanalyseerde medewerker kunnen inhouden.
- **Respecteer het dynamische karakter van persoonlijke ontwikkeling**: medewerkers hebben het recht om zich te ontwikkelen en te veranderen. Oude gegevens mogen bijgevolg niet louter gebruikt worden omdat ze beschikbaar zijn.

Green (2017b) raadt aan om medewerkers te betrekken en een transparant beleid te creëren, waarin de voordelen van gegevensverzameling en -analyse voor hen wordt uitgelegd. In de algemene code of conduct van een organisatie kan bijvoorbeeld een deel gewijd worden aan hoe omgegaan wordt met HR Analytics (De Winne et al., 2017). Door de werknemer centraal te zetten creëer je een omgeving van vertrouwen,

wat invloed heeft op de kwaliteit van de beschikbare gegevens (Green, 2017a). Naast transparantie en betrokkenheid van voldoende partijen, is ook de interpretatie van de resultaten en genomen acties belangrijk (De Winne et al., 2017). Organisaties dienen zich te allen tijde bewust te zijn van het feit dat HR Analytics soms stereotype beelden zal bekrachtigen, maar het is de kunst van het bedrijf om deze vooroordelen te ontwijken en nog dieper te graven in de gegevens (De Winne et al., 2017).

Volgens Green (2017a) zijn de beste HR Analytics-teams zich volkomen bewust van hun wettelijke en morele verplichtingen op dit gebied. Aangezien privacy een grondrecht is, heeft eenieder recht op bescherming van zijn of haar persoonsgegevens (art. 8 lid 1 Handvest Grondrechten 2000). In 1986 was slechts zes procent van alle verzamelde gegevens in de wereld digitaal, vergeleken met negentig procent in 2013 (Banerjee et al., 2013). Dit verklaart de behoefte aan een nieuwe wetgeving, de GDPR, die hieronder uitgebreid besproken wordt.

6.1. GDPR wetgeving

Al sinds december 1992 voorziet België een privacywet ter bescherming van de persoonlijke gegevens van haar burgers, maar als gevolg van de toenemende digitalisering steeg de nood aan een up-to-date wetgeving (Vertenueil, 2018). Door de stijging van bedrijven die internationaal doorbraken, kwam de behoefte aan een harmoniserende Europese privacywetgeving om natuurlijke personen een consistent en hoog beschermingsniveau te bieden en de belemmeringen voor verkeer van persoonsgegevens binnen de EU op te heffen (overweging 10 van Verordening 2016/679/ EU). De General Data Protection Regulation (GDPR) of Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) trad in werking op 25 mei 2018, en zorgde voor strengere bestaande regels met daarnaast enkele nieuwe protocollen (Vertenueil, 2018). Deze wetgeving heeft als dubbel doel om een balans te creëren tussen enerzijds het basisrecht op privacy van betrokkenen en anderzijds de gegevensverzameling van bedrijven (D'Huys & Witsenburg, 2018). De GDPR zorgt bijgevolg niet alleen voor een betere bescherming van de privacy, maar biedt organisaties tevens de kans zich competitief op te stellen in tijden van toenemende digitalisering (D'Huys & Witsenburg, 2018). Hieronder worden de basisprincipes van de GDPR besproken. In bijlage I wordt deze wetgeving gedetailleerder toegelicht voor wie hierin geïnteresseerd is.

6.1.1. Transparantie

Een grote verandering ten opzichte van vorige privacywetgevingen, is de nadruk op een ruimere transparantie en controle over eigen persoonsgegevens. De GDPR streeft naar een rechtmatige en transparante communicatie ten aanzien van de betrokkene, aan de hand van een privacyverklaring (GDPR-EU, sd). Deze informatie moet bovendien eenvoudig terug te vinden zijn en geschreven worden in eenvoudige taal, zodat dit begrijpbaar en toegankelijk is voor haast iedereen (art. 7 lid 2 van Verordening 2016/679/ EU). Het individu dient met andere woorden op voorhand perfect geïnformeerd te zijn over welke gegevens er worden bijgehouden, wat ermee gedaan wordt en welke doelstelling de organisatie ermee voor ogen heeft (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast behoort de betrokkene op de hoogte te zijn van de risico's, regels, garanties en rechten in verband met de verwerking, alsook van de wijze waarop die persoon zijn of haar rechten kan uitoefenen (overweging 39 van Verordening 2016/679/ EU).

Bijkomend moet elke (verwerkings)verantwoordelijke en verwerker verplicht een intern register van verwerkingsactiviteiten bijhouden en kunnen voorleggen bij controle van de Belgische gegevensbeschermingsautoriteit (art. 30 van Verordening 2016/679/ EU; D'Huys & Witsenburg, 2018). Hierop zijn enkele uitzonderingen mogelijk en is het voor bepaalde kleine organisaties niet verplicht een (uitgebreid) register bij te houden.

6.1.2. Doelbinding

Conform art. 6 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU kunnen persoonsgegevens slechts legaal verzameld en verwerkt worden indien er aan ten minste één van de onderstaande voorwaarden is voldaan:

- De betrokkene heeft vrijwillig en expliciet toestemming verleend voor de verwerking van zijn persoonsgegevens voor één of meer specifieke doeleinden;
- De verwerking is noodzakelijk voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is (…);
- De verwerking is noodzakelijk om te voldoen aan een wettelijke verplichting die op de verwerkingsverantwoordelijke rust;
- De verwerking is noodzakelijk om de vitale belangen van de betrokkene of van een andere natuurlijke persoon te beschermen;
- De verwerking is noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang (…);
- De verwerking is noodzakelijk voor de behartiging van de gerechtvaardigde belangen van de verwerkingsverantwoordelijke of van een derde (…).

Persoonsgegevens kunnen slechts legaal verzameld en verwerkt worden indien er een specifiek doeleinde en aantoonbare rechtsgrond aan gekoppeld is, bijvoorbeeld een wettelijke verplichting (D'Huys & Witsenburg, 2018; GDPR-EU, sd). D'Huys en Witsenburg wijzen erop dat louter economisch belang geen aantoonbare rechtsgrond vormt, gezien verwerking ervan niet noodzakelijk is voor de organisatie. Vanzelfsprekend mogen gegevens niet verder gebruikt worden voor doeleinden die niet in overeenstemming zijn met het oorspronkelijke doel (art. 5 lid 1b van Verordening 2016/679/ EU).

6.1.3. Consumentenrechten

Zoals hierboven reeds vermeld legt de GDPR een sterke nadruk op transparantie en openheid, wat hier de term '**recht op informatie**' krijgt. De betrokkenen moeten volledig op de hoogte zijn van hun persoonlijke gegevens die verzameld en verwerkt worden voor het vooropgestelde doel (D'Huys & Witsenburg, 2018). Bijkomend dient het individu te allen tijde kennis te hebben van de manier waarop hij zijn rechten kan uitoefenen (GDPR-EU, sd). Indien de betrokkene toestemming gaf voor gegevensverwerking, is de organisatie in kwestie verantwoordelijk om de betrokkene te informeren dat hij op elk moment de goedkeuring kan intrekken (art. 7 lid 3 van Verordening 2016/679/ EU).

Naast het recht op informatie, hebben betrokkenen ook **recht op inzage, recht op correctie en recht om vergeten te worden** (art. 15-16-17 van Verordening 2016/679/ EU). Elke burger moet namelijk zijn eigen persoonlijke data gratis kunnen raadplegen, wijzigen en eventueel laten verwijderen (D'Huys & Witsenburg, 2018). Bijkomend hebben betrokkenen **recht op bezwaar** tegen de verwerking van hun gegevens (art. 21 van Verordening 2016/679/ EU). Uiteraard zijn uitzonderingen op deze regels niet abnormaal, en dient het verzoek van de betrokkene steeds afgewogen te worden ten aanzien van andere rechten of wettelijke verplichtingen (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Voor gegevens die de betrokkene reeds zelf ter beschikking stelde aan de gegevensverwerker, geldt het **recht op dataportabiliteit of overdraagbaarheid van gegevens** (art 20 van Verordening 2016/679/ EU; D'Huys & Witsenburg, 2018). Volgens D'Huys en Witsenburg heeft dit recht tot doel om 'gijzeling' van klanten te voorkomen, gezien dienstverleners ermee zouden kunnen dreigen de persoonsgegevens verloren te laten gaan bij keuze voor concurrentie. Door de komst van dit recht kan de klant zijn persoonsgegevens in een standaardformaat eisen, om zo over te dragen naar een andere dienstverlener (bijvoorbeeld banken) (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast benadrukken voorgaande auteurs dat de klant tevens kan vragen om zijn gegevens kosteloos te transfereren naar de concurrentie.

6.1.4. Meldplicht

Gegevensverantwoordelijken en -verwerkers zijn verplicht om incidenten te beperken en te vermijden. Desalniettemin kan dit volgens D'Huys en Witsenburg (2018) zelfs bij de 'veiligste' organisaties fout lopen, waarna de schade van het incident tot het minimum beperkt moet worden. Het verdwijnen, onterecht wijzigen, publiek maken of in verkeerde handen terechtkomen van persoonlijke gegevens krijgt de term 'datalek' (D'Huys & Witsenburg, 2018). Indien een datalek met risico op inbreuk op de privacy zich voordoet, is de verantwoordelijke verplicht binnen de 72 uur aangifte te doen aan de Belgische gegevensbeschermingsautoriteit (art. 33 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU). Buiten het melden van datalekken aan de gegevensbeschermingsautoriteit, dient de verantwoordelijke elk incident intern te registeren en te analyseren naar de toekomst toe (D'Huys & Witsenburg, 2018; art. 33 lid 5 van Verordening 2016/679/ EU).

6.1.5. Dataminimalisatie

Naast het feit dat organisaties louter de noodzakelijke gegevens voor een bepaald doeleinde mogen verzamelen, geldt er ook het principe van minimale gegevensverwerking (art. 5 lid 1c van Verordening 2016/679/ EU). Hierbij zijn verwerkingsverantwoordelijken beperkt tot analyses die strikt noodzakelijk zijn voor het behalen van het vooropgestelde doel (art. 5 lid 1c van Verordening 2016/679/ EU). Met andere woorden mogen enkel het strikte minimum van verwerkingen gebeuren, en mogen persoonsgegevens alleen geanalyseerd worden als het doeleinde van de verwerking niet op een andere manier kan worden gerealiseerd (overweging 39 van Verordening 2016/679/ EU). D'Huys en Witsenburg (2018) benadrukken hierdoor dat organisaties steeds een afweging moeten maken of bepaalde verzamelde gegevens wel noodzakelijk zijn. Gegevens niet verwerken is immers nog steeds de best mogelijke bescherming van de privacy (D'Huys & Witsenburg, 2018).

6.1.6. Accuraatheid

De GDPR gaat ervan uit dat verantwoordelijken respect hebben voor data, wat wil zeggen dat ze de nodige maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat gegevens juist zijn en zo nodig worden geactualiseerd of gecorrigeerd (art. 5 lid 1d van Verordening 2016/679/ EU).

6.1.7. Bewaartermijn

Organisaties dienen de bewaartermijn van data te beperken tot het strikte minimum. Dit wil zeggen dat het verboden is om gegevens langer te bewaren dan effectief noodzakelijk is voor realisatie van het vooropgestelde doel (GDPR-EU, sd).

6.1.8. Beveiliging

Om de rechten van het individu te beschermen, hecht de GDPR sterk belang aan de beveiligingsplicht en het nemen van essentiële maatregelen ter garantie van vertrouwelijkheid en integriteit van gegevens (art. 5 lid 1f van Verordening 2016/679/ EU). De GDPR legt echter geen concrete beveiligingsmaatregelen op, aangezien dit afhangt van verschillende factoren zoals de aard van de gegevens, de aard van de verwerking, potentiële risico's en dergelijke meer (D'Huys & Witsenburg, 2018). Zo zullen financiële instellingen bijvoorbeeld zwaardere beveiligingsmaatregelen moeten treffen in vergelijking met een lokale bakker, omwille van grotere potentiële risico's. D'Huys en Witsenburg beklemtonen dat documentatie van deze beveiligingsmaatregelen noodzakelijk is om bij eventuele controle te kunnen bewijzen welke protocollen van kracht zijn, op wie ze van kracht zijn en of deze medewerkers hierover ingelicht werden. Daarnaast is jaarlijkse evaluatie en bijsturing van het complete beveiligingssysteem van groot belang (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Onder bepaalde omstandigheden is het verplicht om als verwerkingsverantwoordelijke vooraf een 'dataprivacy impact analyse' (DPIA) of 'gegevensbeschermingseffectbeoordeling' (GEB) uit te voeren. Dit wordt doorgaans opgelegd bij een verhoogd risico op de schending van de rechten en vrijheden van natuurlijke personen (art. 35 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU). Deze analyse brengt potentiële risico's op inbreuk op de privacy in beeld en geeft daarnaast een overzicht van alle beschermende maatregelen (D'Huys & Witsenburg, 2018). Wanneer uit de DPIA blijkt dat de verwerking een hoog risico zou opleveren, dient de organisatie voorafgaand aan de verwerking de gegevensbeschermingsautoriteit te raadplegen (art. 36 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU).

Om als werkgever aan deze plichten te voldoen, kan de indienstname van een data protection officer (DPO) ondersteuning bieden. Deze persoon is niet alleen expert op gebied van privacywetgeving, maar hoort ook een grondige kennis te bezitten van zijn eigen bedrijf, de werking ervan en de markt waarin het opereert (D'Huys & Witsenburg, 2018). Bij bepaalde organisaties, zoals bijvoorbeeld bedrijven die stelselmatig op

grote schaal persoonsgegevens verzamelen en verwerken, is het aannemen van een DPO zelfs verplicht (art. 37 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU; D'Huys & Witsenburg, 2018).

De Belgische gegevensbeschermingsautoriteit is bevoegd om te waken over de naleving van de privacybescherming (Gegevensbeschermingsautoriteit, sd). Indien blijkt dat deze regelgeving niet nagekomen wordt, kunnen organisaties gedwongen worden tot betaling van zware financiële sancties (Vertenueil, 2018). Deze bedragen kunnen oplopen tot 20 miljoen euro of 4% van de wereldwijde inkomsten (D'Huys & Witsenburg, 2018).

6.2. GDPR en HR Analytics

Zelfs met de komst van een Europese wetgeving, zoals de GDPR, kan de wet het toenemende tempo van de technologische vooruitgang niet bijhouden (Green, 2018). De technologie die HR Analytics mogelijk maakt, ontwikkelt zich veel sneller dan de wetgeving inzake gegevensbescherming (Junge, 2018). Hierdoor heeft de huidige wet, die reeds in 2016 werd opgesteld, geen betrekking op de nieuwste trends en toepassingen. Een voorbeeld hiervan is artificiële intelligentie, waarnaar in de GDPR slechts onrechtstreeks verwezen wordt. Tot op heden publiceerde België nog geen specifieke wetgeving inzake de mogelijkheden van robots en artificiële intelligentie. Daarom wijst Junge op het belang deze wetgeving met enige regelmaat bij te werken om de vertrouwelijkheid van gegevens aan te passen, het gebruik van persoonsgegevens te reguleren en de privacy van werknemers te beschermen in een steeds meer gegevensgestuurde wereld. Nochtans is het wel duidelijk dat de EU belang hecht aan de bescherming van persoonsgegevens van haar burgers. Zo werd er een expertengroep opgericht voor alle kwesties rond artificiële intelligentie. De High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG) heeft als algemene doelstelling de uitvoering van de Europese strategie voor kunstmatige intelligentie te ondersteunen. Dit omvat het uitwerken van aanbevelingen inzake toekomstige beleidsontwikkeling en ethische, juridische en maatschappelijke kwesties in verband met AI (European Commission, 2019).

Hoewel verwacht werd dat deze wetgeving bedrijven ten goede zou komen door consistentie in gegevensbeschermingsverplichtingen en een meer geïntegreerd EU-breed gegevensbeschermingsbeleid, zorgde het ook voor nieuwe uitdagingen (Tikkinen-Piri, Rohunen, & Markkula, 2018). Een van die grote uitdagingen was, volgens Tikkinen-Piri et al., het gebrek aan bewustzijn van nieuwe verplichtingen die de wetgeving opdroeg. De GDPR maakte het voor organisaties namelijk noodzakelijk om hun toenmalige dataprivacy-praktijken en gegevensbeschermingsmaatregelen te herzien en zo nodig te veranderen.

Daarnaast duiden ze ook op het gebrek aan overzichtelijke en gebruiksklare oplossingen, waardoor het doorvoeren van de vereiste veranderingen een obstakel bleek voor veel organisaties. Hoewel de GDPR verduidelijkende regels en instructies voor de implementatie introduceerde, moesten de daadwerkelijke oplossingen door de bedrijven zelf worden bepaald. Louter het begrijpen van de wettelijke vereisten was vaak al omslachtig en tijdrovend. Bijkomend vergde de implementatie een aanzienlijke hoeveelheid tijd, strategische planning en financiële middelen. Naast een GDPR-training, moesten er bijvoorbeeld ook nieuwe verantwoordelijken worden toegewezen in de organisatie (Tikkinen-Piri et al., 2018).

De GDPR verstrengt de verplichtingen van de werkgever, wat aanzienlijke gevolgen kan hebben voor organisaties die op grote schaal persoonsgegevens verzamelen en verwerken (Vertenueil, 2018). Maar ondanks het grote belang van individuele rechten in de arbeidscontext, is de Europese Unie er niet in geslaagd om een reeks specifieke uniforme regels voor gegevensbescherming van werknemers in de hele EU vast te leggen (Ogriseg, 2017). Overweging 4 van de Verordening 2016/679/ EU stelt vast dat het recht op de bescherming van persoonsgegevens moet worden beschouwd in relatie tot de functie ervan in de samenleving en moet worden afgewogen tegen andere grondrechten. Lidstaten kunnen bijgevolg zelf bij wet of bij collectieve overeenkomst nadere specifieke en strenge regels vastleggen omtrent de bescherming van persoonsgegevens in het kader van de arbeidsverhouding (art. 88 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU).

Op marketinggebied verschenen reeds verscheidene artikels over de impact van de GDPR op organisaties en consumenten. Niettemin is de wetenschappelijke literatuur hieromtrent op vlak van HRM en HR Analytics erg schaars. Bijkomend is de relatie tussen werknemer-werkgever, in vergelijking met die van consument-organisatie, een ander gegeven. De werknemer verkeert immers niet altijd in de positie om zich tegen bepaalde verwerkingen te verzetten, uit vrees voor negatieve gevolgen op de arbeidsrelatie. Nochtans mag volgens de GDPR, toestemming niet worden geacht vrijelijk te zijn verleend indien de betrokkene geen echte of vrije keuze heeft (overweging 42 van Verordening 2016/679/ EU). Daar wringt het schoentje vaak in de arbeidscontext… Heeft een werknemer wel de mogelijkheid om 'vrij' de toestemming te weigeren? Durft een werknemer 'nee' te zeggen bij de vraag om zijn foto op de bedrijfswebsite te plaatsen of zijn vingerafdruk te gebruiken voor toegangscontrole (Van den Brande, 2019)? In het verleden kregen reeds een aantal bedrijven een aanzienlijke boete voor het gebruik van gezichtsherkenning of vingerafdrukken, ondanks toestemming van hun werknemers. Ook Gauttier (2019) laat zien dat de implementatie van deze toestemmingsprocedure niet voldoende is om de privacy van werknemers te

beschermen. Louter vertrouwen op toestemming als wettelijke basis blijkt dus niet altijd de ideale oplossing.

Vanwege bovenstaande problematiek én de schaarste in wetenschappelijke literatuur omtrent HR Analytics en Privacy/GDPR, was dit een bijzonder interessant onderwerp voor mijn masterproef. Volgend hoofdstuk handelt over eigen onderzoek hieromtrent in de consultancysector. Eerst wordt meer toelichting gegeven over de steekproef, onderzoeksopzet en -methode. Finaal worden de resultaten meegedeeld.

7. Onderzoek HR Analytics in de consultancysector

7.1. Steekproef

Uit de literatuur lijkt het alsof HR Analytics een musthave is voor organisaties om hun toekomst te verzekeren. Desalniettemin bleek uit (drie) oriënterende gesprekken dat dit een ver-van-mijn-bedshow is voor veel bedrijven. Op hun aanraden koos ik voor 'The Big 4' consultancybedrijven, gezien hun ruime kennis van en expertise in de huidige managementtrends. De consultancysector kenmerkt zich door het geven van deskundig advies over bepaalde topics aan klanten. Binnen die sector verwijst de Big 4 naar de vier grootste en belangrijkste spelers ter wereld op vlak van consultancy: Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), PricewaterhouseCooper's (PwC), Ernst & Young Consulting (EY) en KPMG. Deze bieden onder andere audits, verzekeringsdiensten, fiscale expertise, managementadvies, corporate finance, juridische diensten en dergelijke meer aan (Consulting.com, sd). De focus lag op het vinden van personen die mij konden helpen inzicht te verwerven inzake de huidige manier van werken met HR Analytics en de hindernissen en problemen omtrent HR Analytics en privacy. Bijgevolg zocht ik niet louter naar HR-profielen, maar polste ik naar de mening van experten in HRM, Data en Legal. Om meer informatie te verkrijgen over de huidige mogelijkheden op vlak van software, ging ik ook langs bij een dienstverlener van geavanceerde HRIS. Finaal bezocht ik een internationale HR-dienstverlener voor onder andere payroll, uitzendarbeid en rekrutering. Dit laatste bedrijf startte pas recent met HR Analytics in België, en kon mij bijgevolg inzicht bieden in de ervaren moeilijkheden bij implementatie ervan.

Onderstaande tabel geeft een duidelijke weergave van het aantal interviews. De interviews van respondenten 4 tot en met 8 werden verwerkt in NVivo en zijn om die reden grijs ingekleurd in de tabel. Vermits deze masterproef vooral handelt over de bevindingen en expertise van de Big 4, worden de andere interviews niet opgenomen in de analyses. Indien bij bespreking van de resultaten toch informatie uit de andere, bijkomende interviews (1-2-3-9-10) wordt gebruikt, zal dit expliciet vermeld worden.

Respondent X	**Type interview**	**Functie**
Respondent 1	Oriënterend interview	Wnd. Dienstverantwoordelijke Rekrutering
Respondent 2	Oriënterend interview	Information Security Consultant / Data Protection Officer
Respondent 3	Oriënterend interview	HR Administration Team Lead Belgium & The Netherlands
Respondent 4	Big 4	Senior Manager - Data Analytics - People Advisory Services
Respondent 5	Big 4	Head of People & Change
Respondent 6	Big 4	People Analytics Consultant
Respondent 7	Big 4	Director HR Technology
Respondent 8	Big 4	Manager Technology Consulting: Data Science
Respondent 9	Extra interview	Legal Advisor - Data Protection Officer
Respondent 10	Extra interview	SAP SuccessFactors Consultant

Tabel 1. Respondenten semigestructureerde interviews

7.2. Onderzoeksopzet en -methode

Het doel van dit onderzoeksgedeelte is tweeërlei. Enerzijds werd gekeken hoe het komt dat HR Analytics niet massaal gebruikt wordt en welke hindernissen bedrijven ervaren bij de implementatie of gebruik ervan. Anderzijds lag de focus op de relatie tussen HR Analytics en privacy/GDPR.

Onderzoeksvraag 1: Welke moeilijkheden ervaart de consultancysector met betrekking tot HR Analytics bij klanten?

Onderzoeksvraag 2: Werkt de GDPR limiterend voor HR Analytics?

Vermits deze masterproef tot doel heeft om HR Analytics in de diepte te begrijpen, viel de keuze op kwalitatief onderzoek (Mortelmans, 2017, p. 17). Om gerichtere bijvragen te kunnen stellen en alzo de mening van respondenten beter te begrijpen, werd een semigestructureerd interview opgesteld aan de hand van de literatuur. Het was noodzakelijk om door te vragen over dit onderwerp, vermits niet iedereen dezelfde definitie heeft van HR Analytics. Sommigen zien het als louter rapporteringen, terwijl anderen enkel het voorspellende gedeelte als HR Analytics beschouwen. De vragenlijst bestond uit twee algemeen geformuleerde thema's: HR Analytics en Privacy/GDPR (cfr. bijlage II). Deze vragenlijst werd voorafgegaan door een korte introductie van mezelf, de opleiding, het onderwerp van de masterproef en de melding dat alle interviews op een vertrouwelijke en anonieme manier verwerkt zouden worden. Het is namelijk niet de bedoeling om een vergelijkende studie tussen de verschillende consultancybedrijven te voeren, maar wel om een globaal beeld van de situatie te schetsen. De uitgetypte interviews werden geanalyseerd aan de hand van NVivo, het meest gebruikte softwareprogramma voor kwalitatieve analyse in Nederlandstalig gebied (Mortelmans, 2017). Wie hierin geïnteresseerd is, kan de gebruikte codeboom van NVivo terugvinden in bijlage III. Naast deze primaire gegevens, werden ook publieke consultancy papers van de bedrijven in kwestie verzameld ter ondersteuning.

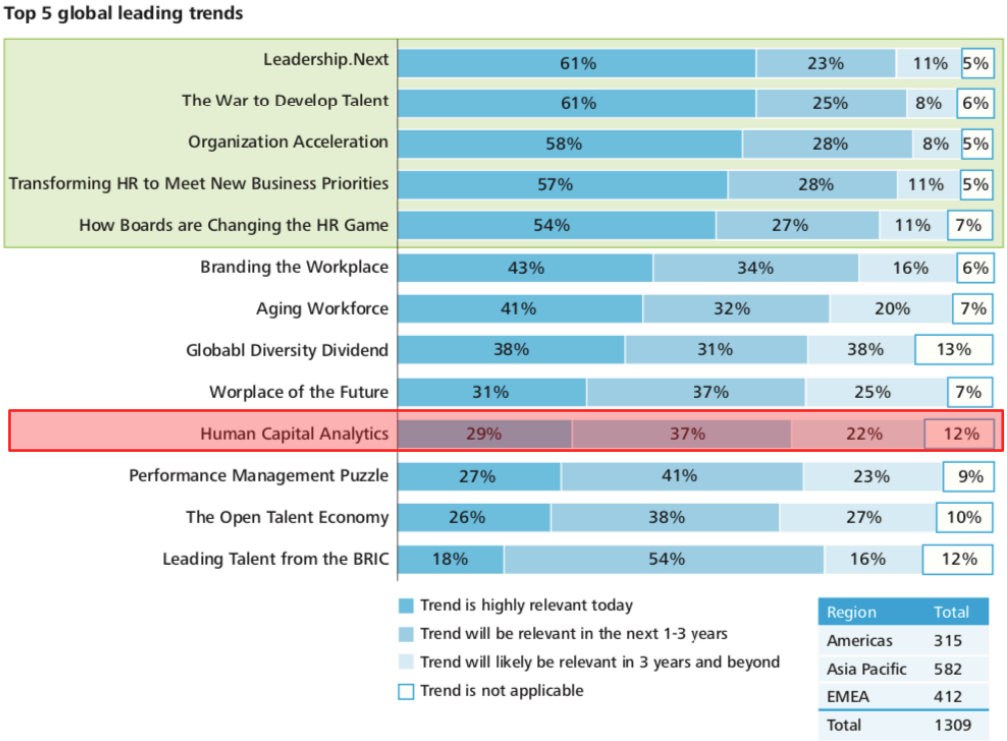
7.3. Resultaten

De onderzoeksresultaten worden opgedeeld volgens twee grote categorieën, namelijk 'HR Analytics' en 'Privacy en GDPR'. De resultaten van deze semigestructureerde interviews worden bijkomend vergeleken met bevindingen uit de literatuurstudie.

7.3.1. HR Analytics

Onderstaande figuur toont een overzicht van de global leading trends in **2013** volgens een uitgebreid onderzoek van Deloitte bij meer dan 1.300 bedrijfsleiders en HR-managers in 59 landen (Walsh & Schwartz, 2013, Deloitte). Hierop is te zien dat 66% van de respondenten HR Analytics benoemt als een relevante trend voor 2013 of voor de periode 2013-2016. Daarnaast rapporteert 22% dat het waarschijnlijk een relevante trend zal zijn vanaf 2016. Slechts 12% geeft aan dat HR Analytics niet van toepassing is als trend voor hun bedrijf. Deloitte publiceerde deze grafiek ook specifiek voor de omgeving EMEA (Europa, Het Midden-Oosten en Afrika), welke gelijkaardige resultaten vertoonde (Walsh & Schwartz, 2013, p. 9, Deloitte). Kortom, de toekomst van HR Analytics zag er rooskleurig uit. De auteurs van bovenstaand onderzoek van Deloitte, brachten zelfs volgende woorden ter sprake in hun rapport:

"If you aren't using sophisticated workforce analytics yet, you're already lagging"
(Walsh & Schwartz, 2013, p. 53, Deloitte)



Figuur 5. Top 5 global leading trends

Noot. Herdrukt van "Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013" [White paper], door Walsh, B. en Schwartz, J., 2013, p. 5. Opgehaald van Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-hctrendsglobal-8092013.pdf

Helaas werd dit onderzoek niet herhaald na enkele jaren, waardoor vergelijkend cijfermateriaal binnen deze steekproef niet voorhanden is. Wel publiceerde PwC in juli **2019** de bemoedigende resultaten van hun studie in België, waaruit bleek dat maar liefst 83% van de Belgische CEO's het cruciaal vindt om te steunen op informatie en data als het gaat over hun medewerkers. Niettemin geeft bovenstaand percentage geen concreet beeld over het aantal bedrijven dat daadwerkelijk HR Analytics gebruikt ter optimalisatie van hun besluitvormingsproces (Oreglia, 2019, PwC). Mogelijks werden bovenstaande cijfers te rooskleurig voorgesteld, gezien uit bevraging bij de Big 4 blijkt dat veel bedrijven complexere analyses willen, maar slechts enkelen het daadwerkelijk kunnen realiseren. Onderzoek van Deloitte in 2017 vertoonde daarnaast schrijnende resultaten: amper 8% gaf aan in bezit te zijn van bruikbare gegevens en slechts 9% dacht een goed inzicht te hebben in welke HR-praktijken drijfveren van organisatieprestaties zijn (Walsh & Volini, 2017, Deloitte).

"Iedereen kent het belang van data, maar nog te vaak zie ik in HRM dat veel beslissingen worden genomen op basis van buikgevoel."

Volgens de respondenten van de Big 4 blijft de huidige benadering van HR Analytics hoofdzakelijk verankerd in het heden en het verleden. Bovendien beperkt het zich nog te vaak tot louter rapportering. Op vlak van benchmarking, kiezen organisaties die de Big 4 consulteren doorgaans voor gegevens inzake verloning, absenteïsme en rekrutering. Enkele respondenten gaven aan dat dit niet altijd eenvoudig is, gezien het belangrijk is vergelijkingen te maken tussen gelijkaardige bedrijven binnen dezelfde sector met dezelfde grootte. Daarnaast moet de organisatie steeds inzicht krijgen in welke factoren een bepaalde parameter beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld de impact van een manager op absenteïsme. Zo veel mogelijk elementen dienen hiervoor in kaart gebracht te worden om dusdanig de juiste conclusies te kunnen trekken.

Vanzelfsprekend worden descriptieve analyses aanzienlijk meer gevraagd dan predictieve en prescriptieve analyses. Predictieve analyses zijn echter wel aan hun opmars bezig en worden steeds meer verwacht van de geïnterviewde consultancybedrijven. Opmerkelijk hierbij is dat het ene consultancybedrijf hierin reeds verder staat dan het andere, wat wellicht te verklaren is door hun expertise inzake HR Analytics. Respondenten die te kennen gaven dat bedrijven slechts zelden predictieve analyses verwachten, gaven aan dat hun klanten dit te vroeg vinden. Eerst moeten ze hun data op orde krijgen en descriptieve analyses uitvoeren, vooraleer ze kunnen overgaan naar geavanceerdere analyses. Meer vooruitstrevende spelers zullen wellicht inzetten op predictieve analyses, maar de overgrote meerderheid gebruikt dit nog niet. Klanten gaan eerder vragen stellen omtrent verbanden tussen parameters, zoals bijvoorbeeld de vraag of

betrokkenheid een goede voorspeller is van performantie. Bovendien is dit statistisch gezien eenvoudiger dan predictieve analyses. Grote bedrijven zijn tevens steeds meer bezig met de effectiviteit van HRM te meten. Gezien talrijke factoren een rol kunnen spelen, is de een-op-eenrelatie hierbij vaak moeilijk uit te leggen. Zo kan de effectiviteit van een bepaalde training invloed hebben op de performantie van medewerkers, maar dit kan bijvoorbeeld ook mede beïnvloed worden door zijn manager of door een gewijzigde thuissituatie.

HR Analytics binnen de 5 domeinen van HRM

Binnen de vijf domeinen van HRM wordt er volgens de Big 4 vooral gefocust op **rekrutering & selectie** (en retentie), vermits dit een relevante topic vormt binnen de 'War For Talent'. Elke kandidaat brengt bovendien een grote hoeveelheid data met zich mee, die bedrijven bruikbare inzichten kunnen opleveren in hun rekruterings- en selectieproces. Zo kunnen ze te weten komen welke parameters het aanwervingsproces beïnvloeden en welke factoren goede voorspellers van performantie zijn. De problemen omtrent het vinden en houden van de juiste mensen zullen immers steeds actueler worden. De HRIS-dienstverlener gaf eveneens aan machine learning-technologie gebruikt te hebben voor hun intern rekruteringsproces. Hieruit kwam voort dat het hebben van vrienden die reeds werken bij de organisatie, geen aanzienlijke impact heeft op het aanwervingsproces. Dit is in tegenstelling tot wat ze vroeger dachten, en zorgt ervoor dat de organisatie minder verwachtingen moet hebben ten aanzien van kennissen en vrienden van medewerkers. Voorspellingen over wat medewerkers motiveert om te blijven en wat de slaagkansen zijn van sollicitanten, zijn ontzettend interessant en innovatief, maar volgens meerdere respondenten helaas moeilijk te realiseren.

Ook **vorming, training en opleiding** vormt een populair domein binnen HR Analytics. Vaak krijgt dit de naam 'Learning Analytics', waarmee organisaties kunnen kijken welke trainingstool het meest geschikt is, voorspellen wie zijn opleiding succesvol zal afronden, wat voor de beste transfer van kennis naar de werkvloer zorgt en dergelijke meer. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om via 'Learning Journeys' het opleidingsaanbod volledig te personaliseren op maat van de medewerker. Deze factoren hangen onrechtstreeks ook vast aan retentie, aangezien interne mobiliteit en opleidingsmogelijkheden steeds belangrijker worden om medewerkers aan te trekken en te behouden. Veel bedrijven willen inzetten op HR Analytics binnen vorming, training en opleiding, maar dit kan opnieuw moeilijk verlopen gezien de relatie niet altijd een-op-een verklaarbaar is.

Binnen het domein **veiligheid en gezondheid** gebeurt er nog weinig HR Analytics. Topics zoals burn-out en arbeidsongevallen worden namelijk vaak naar externe preventiediensten geschoven. De uitzonderingen hierop zijn absenteïsme en diversiteit, twee onderwerpen waaraan organisaties tegenwoordig veel aandacht besteden. Eveneens op gebied van **sociale onderhandelingen** worden er volgens de Big 4 zelden tot nooit analyses uitgevoerd.

Op vlak van **evaluatie en beloning** genereert HRM heel veel data. Hierop gebeuren slechts weinig HR Analytics, maar de gegevens worden wel vaak toegepast voor standaard rapporteringen. Een van de respondenten duidt op het feit dat verloning niet langer de grootste bron van motivatie vormt bij medewerkers. Intrinsieke motivatie krijgt steeds meer belangstelling, waardoor organisaties doordachte beslissingen moeten nemen op vlak van evaluatie en beloning. Bedrijven moeten zich de vraag stellen of ze hun budget niet op een andere manier kunnen investeren om bijgevolg motivatie, prestaties en retentie te maximaliseren. Door de impact van loonsverhogingen, secundaire arbeidsvoorwaarden, extra vakantiedagen en dergelijke meer in detail te begrijpen, kunnen organisaties belangrijke inzichten verwerven. Dit is ongetwijfeld geen eenvoudige oefening, maar kan wel bijzonder waardevolle oplossingen bieden om verloop te beperken.

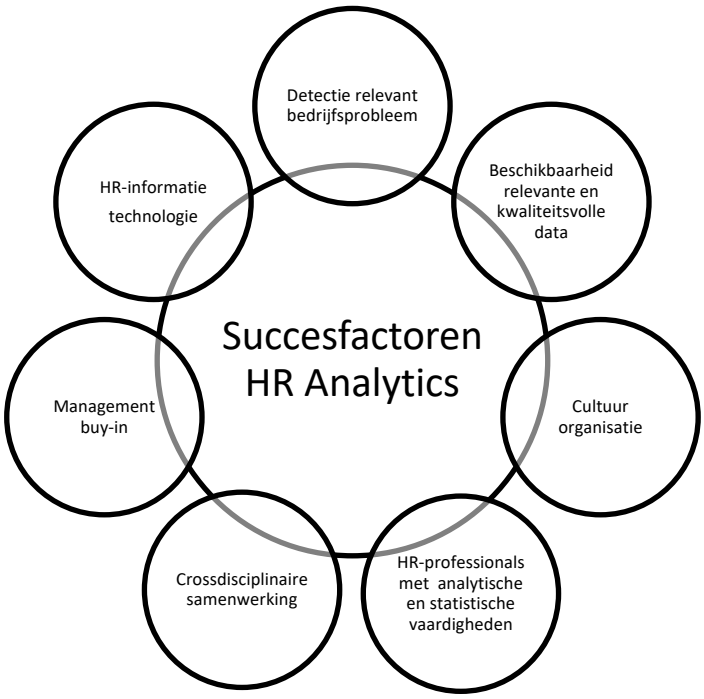
"Verloning is niet de belangrijkste reden om als medewerker bij een werkgever te blijven, maar als je sleutelt aan die verloning kan dit een gigantische impact hebben op de organisatie"

Bovenstaand citaat wijst op de gevaren van loonaanpassingen binnen bepaalde groepen medewerkers. Een van de respondenten gaf een praktijkvoorbeeld aan van een organisatie die hun 20% meest waardevolle medewerkers wou stimuleren met behulp van loonsverhogingen. Dit bedrijf besefte echter niet dat de resterende 80% van de medewerkers sterk samenhing. Bijgevolg ontstond er een sneeuwbaleffect van verloop en misnoegdheid, wat zeer risicovol was voor de organisatie in kwestie.

Kritische succesfactoren

Onderzoeksvraag 1: Welke moeilijkheden ervaart de consultancysector met betrekking tot HR Analytics bij klanten?

In de literatuur worden er zeven kritische succesfactoren van HR Analytics vermeld: detectie bedrijfsprobleem, data, cultuur, vaardigheden HR, cross-disciplinaire samenwerking, management buy-in en HR-informatietechnologie. Om meer inzicht te krijgen in hoe dit in de praktijk ervaren wordt, werd dit meegenomen in de interviews. De moeilijkheden met betrekking tot HR Analytics zijn vaak in lijn met de succesfactoren en worden hierdoor samen besproken.



Figuur 6: Succesfactoren HR Analytics

De respondenten van de Big 4 zijn het er unaniem over eens dat het stellen van de juiste vragen met de juiste informatie, de juiste software en de juiste mensen cruciaal is voor een succesvol gebruik van HR Analytics. Allereerst is het van belang om te focussen op een **concreet bedrijfsprobleem**. Respondenten van drie van de vier consultancybedrijven wijzen spontaan op het belang de juiste vragen te stellen en de resultaten hieraan terug te koppelen. Als organisatie moet het duidelijk zijn welke noden er zijn, welke outcomes ze wil bereiken en wat hun strategie hiervoor is. Op basis daarvan moet gekeken worden naar wat er nodig is om het vooropgestelde doel te kunnen behalen.

"HR-professionals moeten niet zomaar beginnen met het in kaart brengen van veel gegevens en hopen dat het hen wat antwoorden zal geven. Ze zouden in plaats daarvan moeten beginnen met één vraag: wat willen we weten?" Bolton en Payne (2013) van KPMG

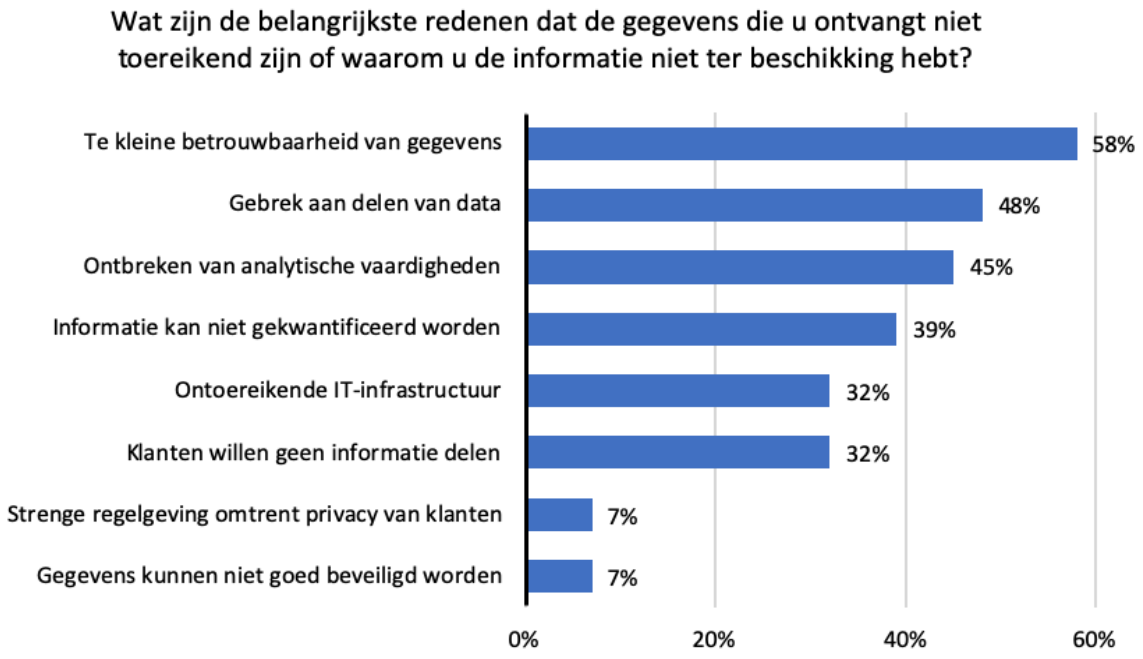
Volgens een rapport van KPMG in 2013 hebben slechts weinig organisaties de neiging om meer te doen dan routine analyses, zelfs al hebben ze hun HR-gegevens in een nauwkeurig en consistent systeem staan (Bolton & Payne, 2013, KPMG). De auteurs verklaren dit doordat de gegevens die de meeste organisaties verzamelen, doorgaans weinig toegevoegde waarde met zich meebrengen. Louter het meten van absenteïsme vertelt je bijvoorbeeld niet of het ziekteverzuim over goede of slechte presteerders gaat. Veel organisaties beschikken nochtans over een breed scala aan relevante kwantitatieve en kwalitatieve informatie van zowel binnen als buiten het HR-departement, maar helaas worden deze gegevens meestal niet verbonden of geanalyseerd om een dieper zakelijk inzicht te creëren (Bolton & Payne, 2013, KPMG). Er is met andere woorden niet genoeg aandacht voor het begrijpen van de link tussen HR-gegevens en bedrijfsresultaten. Daarnaast hebben veel HR-diensten geen tijd over om serieuze investeringen te doen in HR Analytics, aangezien ze vaak het ene brandje na het andere moeten blussen.

"Ondanks de rijkdom aan databanken die HRM bezit, gaan ze er eigenlijk erg weinig mee doen."

Naast de detectie van het bedrijfsprobleem, duiden alle respondenten op het cruciaal belang van **kwalitatieve en relevante gegevens** bij HR Analytics. Dit is enigszins logisch, gezien de accuraatheid van analyses afhankelijk is van de aanwezige gegevens. Tegenwoordig is de hoeveelheid data en de mogelijkheden om die data te gaan analyseren exponentieel aan het toenemen. Deloitte (2014) geeft als advies om eerst te bepalen welke gegevens relevant zijn voor een bepaald bedrijfsprobleem. Daarna moet de organisatie zijn inspanningen richten op de dataverzameling en het beheren van de gegevenskwaliteit binnen de gebieden die er het meest toe doen (Deloitte, 2014). HR Analytics heeft geen foutloze gegevens nodig om succesvol te zijn, maar een betere kwaliteit zorgt logischerwijs voor betere inzichten (Deloitte, 2014). Eens de data op orde staan wordt het tevens veel eenvoudiger om er iets mee te doen. Uiteraard stopt HR Analytics niet bij het uitvoeren van de juiste analyses. Deze moeten teruggekoppeld en vertaald worden naar concrete acties binnen HRM, om zo een positief effect op de bedrijfsresultaten met zich mee te brengen. In deze context gaf een van de respondenten aan, dat het niet altijd eenvoudig is om een duidelijke een-op-eenrelatie tussen verschillende variabelen te identificeren. Als voorbeeld gaf hij een multinational die graag predictieve analyses wou uitvoeren voor evaluatie en beoordeling. Na verloop van tijd bleek dat deze organisatie zich op verkeerde zaken baseerde om medewerkers te gaan beoordelen. Hun

strategie was om medewerkers die drie jaar op rij een goede beoordeling kregen, te gaan promoveren en naar een andere vestiging te sturen. Uiteraard is het voor leidinggevenden interessanter hun top performers te behouden, waardoor ze deze medewerkers niet steeds de beste beoordeling gaven uit vrees hen te verliezen. Dit wordt bedoeld met de dubbele bodems in HR. Door de vele dubbelzinnigheden in de data, wordt het erg moeilijk om de juiste conclusies te trekken. Dit bedrijf kreeg als advies om in eerste instantie hun evaluatieproces te herbekijken en objectiever te maken.

Uit een studie van PwC blijkt dat 66% van de ondervraagde Belgische CEO's nood heeft aan meer informatie om betere beslissingen te kunnen maken (Oreglia, 2019, PwC). Zij beschrijven onderstaande redenen als hun belangrijkste tekortkomingen en uitdagingen op vlak van data. De top drie is een te kleine betrouwbaarheid van gegevens, informatie die onvoldoende toegankelijk is om te analyseren en een gebrek aan analytische vaardigheden om nuttige conclusies te kunnen trekken. PwC bevestigt tijdens het interview dat de resultaten van dit onderzoek nog steeds actueel zijn.



Figuur 7. Wat zijn de belangrijkste redenen dat de gegevens die u ontvangt niet toereikend zijn of waarom u de informatie niet ter beschikking hebt?

Noot. Herdrukt van "'People analytics' moet meer mainstream worden volgens Belgische CEO's - PwC België Talent Trends 2019 Rapport" [White paper], door Oreglia, M., 2019. Opgehaald van PwC: https://press.pwc.be/people-analytics-moet-meer-mainstream-worden-volgens-belgische-ceos

Overige interviews bij de Big 4 wijzen er vooral op dat de toegang tot en kwaliteit van data problematisch is. Er zijn vaak grote hoeveelheden werknemergerelateerde gegevens beschikbaar, maar deze worden veelal niet bijgehouden om analyses op te doen. Hierdoor zijn deze gegevens niet altijd consistent en doorgaans te verspreid over verschillende systemen, waardoor het erg moeilijk is om deze op een zinvolle manier te gebruiken (Bolton & Payne, 2013, KPMG). In eerste instantie is het dus relevant deze data en datakwaliteit op orde te krijgen, wat dankzij de groeiende technologische mogelijkheden van HR-tools en software steeds gemakkelijker verloopt. Het gebrek aan data blijkt ook uit het interview met de HR-dienstverlener die net startte met HR Analytics. Doordat het bedrijf geen historiek aan data opbouwde, moet het nu nog starten met het verzamelen van hun relevante gegevens.

Ook het ontbreken van **analytische vaardigheden** om nuttige conclusies te trekken, komt in de interviews terug. Een van de respondenten benoemt experts in Data Analytics en nieuwe technologieën, zelfs een knelpuntberoep. Idealiter zouden HR-professionals eigenlijk kennis moeten hebben van HRM, statistiek en business, maar deze combinatie van vaardigheden en kennis is bijna onmogelijk en wordt gezien als een van de grootste uitdagingen en moeilijkheden van HR Analytics. Zelden bezit HRM de vereiste skills om zelf gegevens te verzamelen en te verwerken in complexe analyses, gezien kennis van Data Analytics doorgaans in andere organisatiedomeinen aanwezig is. Ook werd duidelijk dat HRM vaak onvoldoende op de hoogte is van wat er speelt op de werkvloer. Hierdoor is het stellen van de juiste vragen en het uitvoeren van de juiste analyses voor HRM vaak veel moeilijker dan voor marketing of finance. Deze organisatiedomeinen kunnen doorgaans eenvoudiger de impact van hun domein op de omzet of andere relevante organisatieresultaten aantonen, mede omdat zij hierin expertise hebben en het werken met data tot één van hun hoofdactiviteiten behoort. HR-profielen dachten lange tijd deze kennis niet nodig te hebben, gezien hun domein meer mensgericht is. Uit een wereldwijde studie van KPMG bij 418 leidinggevenden in 2012 bleek tevens dat 85% van de respondenten beweerde dat hun HR-team niet uitblonk in het bieden van inzichtelijke en voorspellende analyses (Welsing, Bolton, & Payne, 2012). Ten slotte zijn HR-professionals niet altijd op de hoogte van de mogelijkheden omtrent HR Analytics. Een extreem voorbeeld hiervan is een CHRO die predictieve analyses wou doen omdat hij hiervoor budget had. Die complexe analyses hadden niet per se tot doel een bedrijfsprobleem om te lossen, maar de persoon in kwestie wou vooral scoren bij het directiecomité.

"Historisch gezien waren statistieken en data-analyses geen vereiste voor de meeste HR-rollen. Als HR dit echter goed wil doen, zal het mensen moeten aannemen en teams opbouwen met kwantitatieve analysevaardigheden (Walsh & Volini, 2017, Deloitte).

Uit bovenstaande paragraaf is duidelijk dat profielen met expertise in zowel HRM, statistiek als business zo goed als onbestaand zijn. Dit probleem kan voorkomen worden door een team samen te stellen met experten uit verschillende organisatiegebieden, zoals ook in de literatuur aanbevolen wordt. Volgens een White paper van Deloitte moeten organisaties goed begrijpen dat HR Analytics een **multidisciplinair team** vergt van een CHRO, senior executives, statistici, technische IT-profielen, HR-profielen en een sterke bedrijfsgerichte leider (Walsh & Volini, 2017). Uit een interview bleek zelfs dat idealiter niet alleen de top, maar ook de medewerkers op de werkvloer betrokken moeten worden en zicht hebben op wat er zal gebeuren. Op die manier heeft het team beter inzicht hoe het er in de praktijk aan toe gaat, vermits HRM hier doorgaans niet van op de hoogte is. Bovendien zorgen verschillende departementen samen ervoor dat HR-, organisatie- en externe gegevens beter geïntegreerd worden. Zo liet een respondent weten dat bedrijven met een rapporteringsafdeling vaak 'matuurder' zijn op het gebied van HR Analytics. Bij projecten van de Big 4 zitten gewoonlijk medewerkers van verschillende departementen binnen de organisatie samen. Als ze kijken naar hun klanten, gebeurt dit slechts zelden en bestaat het HR Analytics-team veelal louter uit HR-professionals. Dit is uiteraard mede afhankelijk van de grootte van het bedrijf en de verschillende functies die beschikbaar zijn. Niettemin gebeurt een multidisciplinaire samenkomst vaak louter bij specifieke vragen, en doen ze dit zelden proactief. In de praktijk blijkt dat interdepartementaal samenwerken niet voor de hand liggend is, gezien de wisselende belangen van verschillende experten en hun drukke agenda. Daarnaast willen die andere organisatiedomeinen vermijden dat ze een belangrijke werknemer verliezen. Nochtans is samenwerking essentieel, gezien het gigantisch tekort aan profielen met de vereiste vaardigheden om HR Analytics succesvol te implementeren. Rekening houdend met dit tekort, liet een respondent weten dat er in de toekomst zelfs nood zal zijn aan een goede samenwerking tussen bedrijven onderling om technische profielen uit te wisselen.

Enkele participanten benadrukken tevens het belang van de **cultuur van de organisatie**. Vaak komt de vraag naar HR Analytics vanuit het HR-departement, maar deze zou eigenlijk moeten komen vanuit de top van de organisatie (CEO, CHRO, CFO…). Enerzijds is het probleem hier dat HRM niet zelf kan beslissen over grote interdisciplinaire projecten, door gebrek aan zeggenschap. Anderzijds mist HRM de vaardigheden om complexe statistische analyses uit te voeren, die nodig zijn om de toegevoegde waarde van HR Analytics aan te tonen (Bolton & Payne, 2013, KPMG). Een samenhang met de bredere

bedrijfsstrategie is noodzakelijk om iedereen te overtuigen van de meerwaarde van HR Analytics. Meestal brengt HR Analytics een grote change met zich mee, die het personeel niet altijd met open armen ontvangt. Bijkomend hebben medewerkers vaak wisselende ideeën over predictieve analyses, zoals de angst om niet langer in het plaatje te passen. HR Analytics wordt hierdoor nog te vaak gezien als een bedreiging in plaats van een opportuniteit. Dit is mede te wijten aan de lakse communicatie hieromtrent: medewerkers moeten allerlei enquêtes invullen, maar er zien doorgaans weinig resultaten van. Daarnaast duidt een respondent op het feit dat dit soort analyses erg tijds- en middelenintensief zijn om de data op orde te zetten, de juiste modellen op te stellen, de data te interpreteren én terug te koppelen naar concrete acties binnen HRM. Het is van groot belang dat de organisatie bewust is van de investering en beseft dat het rendement niet onmiddellijk zichtbaar zal zijn.

Onderstaande figuur 8 toont een onderzoek van Deloitte bij meer dan 10.000 HR en business leaders in 140 landen (Walsh & Volini, 2017). Bijna 7,5% van de respondenten is afkomstig uit België. Deze figuur toont aan dat slechts 55% van de Belgische respondenten HR Analytics ziet als “belangrijk” of “zeer belangrijk”, wat op Frankrijk na, het laagste cijfer van West-Europa is. Bijgevolg vindt 45% van de Belgische respondenten de trend niet of minder belangrijk, waardoor de kans ook kleiner is dat ze HR Analytics daadwerkelijk zullen implementeren in hun organisatie. Hogere leidinggevenden zijn vaak niet op de hoogte van de meerwaarde die HR Analytics kan bieden. Het aantonen van de correlatie tussen een daling in absenteïsme en kostenefficiëntie, kan een voorbeeld zijn om hen te overtuigen (Bolton & Payne, 2013, KPMG). Nog te weinig bedrijven doen deze geavanceerde analyses, waardoor leiders doorgaans de grote meerwaarde van HR Analytics niet zien en hierdoor geen **senior stakeholder buy-in** verschaffen.

"HR Analytics is eigenlijk HR’s best-kept secret", dixit Robert Bolton, a KPMG Advisory partner and HR Transformation expert in the UK (Bolton & Payne, 2013, KPMG)

Figuur 8. People Analytics: Percentage of respondents rating this trend "important" or "very important"

Noot. Herdrukt van "Rewriting the rules for the digital age – 2017 Deloitte Global Human Capital Trends" [White paper], door Walsh, B. en Volini, E., 2017, p. 98. Deloitte University Press. Opgehaald van Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf

Binnen HRM zijn er drie grote globale **software**leveranciers, namelijk SAP, Workday en Oracle. Uit interviews met de Big 4 blijkt dat deze programma's in staat zijn om gebruik te maken van artificiële intelligentie (AI) en machine learning (ML), om relevante inzichten te verschaffen op vlak van HR Analytics. Uiteraard is de ene leverancier hierbij al verder gevorderd dan de andere. Een van de respondenten benadrukt dat het gebruik van specifieke kennis en software cruciaal is om meer geavanceerde analyses uit te voeren. Deze software werd, door de groeiende technologische mogelijkheden, betaalbaarder en gemakkelijker verkrijgbaar. Doordat meer en meer klanten cloud solutions gebruiken voor HRM, kunnen ze hun data eenvoudiger bewaren, raadplegen en benutten op één centrale plek. Vroegen zaten persoonsgegevens namelijk vaak verspreid in verschillende systemen, waardoor harmonisatie van inconsistente gegevens erg moeilijk was.

Daarnaast wijst een respondent (expert in Data Science) op twee bekende softwarepakketten voor statistiek en data-analysedoeleinden, namelijk Python en R. Deze programma's zijn gratis downloadbaar en up-to-date. Ze vergen echter specifieke analytische en statistische kennis, die momenteel onvoldoende aanwezig

is bij HR-professionals. De HR Analytici moeten namelijk elke stap in het proces begrijpen om de juiste conclusies te kunnen trekken en te vertalen naar concrete HR-acties. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de beschikbare software in staat is om geavanceerde analyses uit te voeren, maar dat het gebrek aan analytische en statistische kennis HR Analytics sterk belemmert.

7.3.2. Privacy en GDPR

Onderzoeksvraag 2: Werkt de GDPR limiterend voor HR Analytics?

Mijn onderzoek had tot doel te kijken in welke mate HR Analytics gelimiteerd werd door de invoering van de GDPR. Uit bevraging van de Big 4, zijn verwerkingsverantwoordelijken vaak niet voldoende op de hoogte van de huidige mogelijkheden die de wetgeving voorziet en de restricties die deze oplegt. Bijgevolg zien respondenten de **onwetendheid** omtrent wat wettelijk wel en niet toegelaten is, als de grootste limitatie voor HR Analytics.

> *"Vaak denken bedrijven "we weten het niet, dus doen veiligheidshalve niets". Het tegenovergestelde zijn organisaties die het uiterste opzoeken, wat uiteraard ook niet goed is. Eigenlijk zijn er maar weinig organisaties die de gulden middenweg weten te vinden."*

HR Analytics werd bovendien moeilijker in de zin dat organisaties rekening moeten houden met **meer en complexere regels**. Dankzij de nieuwe wetgeving zijn bedrijven zich wel bewuster geworden van het feit dat vertrouwelijke gegevens van talrijke medewerkers in hun handen liggen. Een van de respondenten gaf aan dat hun organisatie steeds meer de vraag krijgt van klanten om hun data te pseudonimiseren of te anonimiseren. Een andere belemmering is de **cultuuromslag en/of mindsetverandering** die de nieuwe regels soms vergen. Dit kan uiteraard niet van vandaag op morgen opgelost worden. Bedrijven moeten een klik maken om steeds na te gaan of analyses wel conform de privacywetgeving uitgevoerd worden. De HR-dienstverlener die net startte met HR Analytics, gaf aan al hun systemen en processen te hebben herbekeken bij implementatie van die nieuwe wetgeving, wat uiteraard bijzonder tijdsintensief is.

Ten aanzien van medewerkers veranderde er slechts weinig door de komst van de GDPR. De respondenten zijn er echter wel van overtuigd dat deze wetgeving heeft bijgedragen tot de rechten van de betrokkene. Desalniettemin vraagt een respondent zich af in hoeverre de betrokkene daadwerkelijk op de hoogte is van zijn of haar rechten. Net zoals op webpagina's met cookies, geven mensen zeer snel toestemming zonder

de volledige tekst door te nemen. Hierdoor betwijfelt hij of medewerkers achteraf wel beseffen waaraan ze beginnen. Dat laatste zal uiteraard niet veranderen door de wetgeving strenger of lichter te maken. De mogelijkheid bestaat echter wel voor mensen die meer privacy willen, dat ze die daadwerkelijk krijgen. Daarnaast wijst de HRIS-dienstverlener op het feit dat medewerkers niet altijd in staat zijn om toestemming te weigeren, gezien hun – toch wel onderdanige – positie. De werkgever in kwestie bepaalt welke reeks persoonsgegevens essentieel is ter verzameling en verwerking, hetgeen medewerkers eigenlijk enkel kunnen aanvaarden. Hierdoor worden de positieve effecten van de GDPR deels tenietgedaan. Het grote minpunt van deze wetgeving is het gebrek aan processen en actieve controle. Zolang er geen klachten komen, zijn er haast geen controles. Het is dan ook niet verrassend dat er in een periode van 2 jaar, slechts 3 sancties werden gerapporteerd in België (Maes, 2020).

Bij de Big 4 oefenen interne GDPR-experten een strenge controle uit binnen hun organisatie. Consultants moeten hierdoor minder op de hoogte zijn van die nieuwe wetgeving, gezien ze bij vragen of opmerkingen te allen tijde hulp van hun collega's kunnen inroepen. Voor grote bedrijven die aan Data Analytics doen, raden de respondenten de indienstname van een DPO sterk aan. Dit om naderhand problemen te vermijden. De GDPR had daarnaast bij de Big 4 ook een grote impact op de beveiliging van hun data. Anders dan vroeger, moeten alle transacties met gegevens nu via beveiligde platformen gebeuren en streven ze ernaar om zo weinig mogelijk gegevens op de pc zelf te bewaren.

Bij de vraag of de huidige privacywetgeving voldoet, waren de meningen verdeeld. Uiteraard is dit moeilijk in te schatten door de steeds veranderende technologie. Sommigen beweerden dat deze wet nog strenger zou kunnen, vermits bepaalde begrippen momenteel te veel voor interpretatie vatbaar zijn. Zo is er voor artificiële intelligentie nood aan meer richtlijnen, gezien dit nu slechts kort en theoretisch vermeld wordt (art. 22 van Verordening 2016/679/ EU). De strengheid ligt volgens hen in de manier waarin de organisatie de wetgeving naleeft, opvolgt en schendt. Anderen vinden de GDPR wel streng genoeg. Voor bedrijven is het namelijk niet altijd duidelijk of ze zich al dan niet in de grijze zone bevinden op vlak van wetgeving. Een van de adviezen was dan ook om vanuit het bedrijf zelf bijkomende maatregelen op te leggen. Dit zorgt niet alleen voor een betere bescherming van de privacy van de werknemers, maar schept ook een vertrouwensband.

Omdat er geen cijfers beschikbaar zijn over de mate waarin Belgische werknemers bezorgder zijn omtrent hun privacy in vergelijking met vroeger, polste ik naar hun visie hierover. Ook bij deze topic was er een licht meningsverschil. De ene helft gelooft dat werknemers meer bezorgd zijn, terwijl de andere helft net het omgekeerde denkt. Werknemers zijn zich bewuster van het feit dat ze daadwerkelijk transparantie kunnen eisen en hun rechten kunnen uitoefenen, maar doen dit in vergelijking met Nederlandse werknemers slechts zelden. Een van de respondenten meldde mij dat Nederlanders vier tot vijf keer meer hun GDPR-rechten uitoefenen en daadwerkelijk hun eigen persoonsgegevens opvragen ter controle.

Kennismaking met GDPR bij de Big 4

Trainingen betreffende GDPR zijn sterk afhankelijk van bedrijf tot bedrijf en van functie tot functie. Zoals reeds vermeld beschikken alle Big 4 consultancybedrijven over een of meerdere interne controlepersonen die perfect op de hoogte zijn van de GDPR. Om die reden voorziet slechts één bedrijf verplichte jaarlijkse E-learnings rond alles wat hiermee te maken heeft. Hierbij moet de medewerker tevens een minimumscore behalen om te slagen. Alle medewerkers krijgen die jaarlijkse training, maar voor sommige functies wordt er dieper gefocust op GDPR. Een ander bedrijf voorziet jaarlijks facultatieve trainingen voor bepaalde functies. Op vlak van nieuwe medewerkers, voorzien twee van de vier bedrijven GDPR-trainingen in hun onthaalbeleid. Hierbij krijgt het net aangeworven personeel onder meer toelichting omtrent de confidentialiteit van interne gegevens en klantengegevens. Ten slotte rapporteren twee bedrijven hun medewerkers te herinneren aan het belang van deze wetgeving door middel van interne communicatie, blogs, artikels en events. Onderstaande tabel biedt een overzicht van de GDPR-trainingen en bewustmaking bij alle respondenten, die vermeld worden in willekeurige volgorde. In overeenstemming met tabel 1, zijn ook hier de Big 4 in grijs ingekleurd. Uit tabel 2 kan geconcludeerd worden dat organisaties verwachten dat hun werknemers op de hoogte zijn van de basisregels inzake GDPR, maar hierover weinig trainingen voorzien.

Respondent	Jaarlijks verplicht	Jaarlijks facultatief	Bij aanwerving	Andere
Oriënterend interview (1)				/
Oriënterend interview (2)				/
Oriënterend interview (3)	x			
Big 4 (4)			X	*Extra training indien vereist bij promotie*
Big 4 (5)				/
Big 4 (6)	X			*Bewustmaking via blogs, artikels (op internet of via andere communicatie)*
Big 4 (7/8)		X	X	
Bijkomend interview (9)				*2 keer per jaar aangehaald op event voor hele organisatie*
Bijkomend interview (10)			X	**Groot project hieromtrent in 2016 (voor aanvang wetgeving) voor heel de organisatie: trainingen, bewustmaking,… *Ambassadeurs tussen legal en field *Jaarlijkse workshops voor hoofdzetel*

Tabel 2: Trainingen GDPR bij Big 4 Consultancybedrijven

Ethische kwesties

In de literatuurstudie werd reeds gesproken over opkomende ethische kwesties en de tegenstrijdige belangen van bedrijven en medewerkers die steeds meer botsen. De HRIS-dienstverlener geeft als voorbeeld dat organisaties een gps-zender in bedrijfswagens kunnen installeren, om hiermee het aantal kilometers voor bedrijfsdoeleinden te berekenen. Helaas komen hierdoor ook privégegevens vrij. Idealiter zijn organisaties hierin transparant naar de medewerkers toe. Maar gezien de werknemer relatief weinig rechten heeft om dit te verwerpen, kan hij het proces vaak enkel aanvaarden.

"De ethische kwesties hieromtrent zijn heel delicaat. Het blijft een eeuwige discussie zonder ideaal en pasklaar antwoord."

Ethiek zit echter niet alleen in het verzamelen van gegevens op zich, maar ook in het gebruik en de toepassing van technologie. Tijdens de interviews kregen de respondenten het voorbeeld van Amazon, die in 2018 in slecht daglicht werd geplaatst doordat het zijn werknemers wou controleren aan de hand van een slimme armband. In hoeverre is dit ethisch verantwoord? De meningen hierover zijn verdeeld. Twee respondenten duiden op het feit dat het toelaatbaar is, zolang er een win-winsituatie is. Als een werknemer akkoord gaat om zijn welzijnsfactoren in kaart te brengen en zo een burn-out tegen te gaan, is dit aanvaardbaar. Daarnaast is een andere respondent van mening dat doelbinding hierbij belangrijk is. Als organisaties gegevens verzamelen om processen te optimaliseren, is HR Analytics vanuit een procesoptimalisatiehoek ethisch te verantwoorden mits duidelijke communicatie vooraf. Uiteraard is hierbij een cultuur van vertrouwen noodzakelijk. Ten slotte benadrukt een respondent dat ethisch gezien alle vereiste data verzameld en verwerkt kunnen worden, zolang dit zo in de arbeidsovereenkomst 'overeengekomen' is. Dit is enigszins tegenstrijdig, vermits medewerkers te weinig rechten hebben om dieper in te gaan op de arbeidsovereenkomst en bepaalde regels te wijzigen. Gezien data gelijkstaat aan macht, moet er gewaakt worden over die macht om zo een digitale dictatuur te voorkomen. De GDPR kan hierin een stuk hulp bieden. Om die ethische kwesties enigszins te voorkomen wees de HR-dienstverlener, die nog maar net startte met HR Analytics, erop dat ze te allen tijde hun bedrijfswaarden willen respecteren. Om die reden lijken analyses in rekrutering en selectie op basis van machine learning, te risicovol voor hen.

In de literatuurstudie werd reeds vermeld dat HR Analytics stereotype beelden kan versterken. De respondenten kregen als voorbeeld het hogere absenteïsmecijfer bij vrouwen in de leeftijdsklasse rond 30 jaar, wat potentieel verklaard kan worden door zwangerschappen. Uiteraard hebben organisaties HR Analytics niet nodig om tot dit – enigszins logisch – inzicht te komen, maar het kan wel stereotype beelden bekrachtigen. Ook hieromtrent waren de meningen verdeeld. Verschillende respondenten vermelden dat ze op hun hoede zijn voor het gebruik van demografische gegevens bij bepaalde analyses. Organisaties weten dat investeringen in diversiteit belangrijk zijn en houden deze visie bijgevolg meer voor ogen. Een rapport van PwC Belgium benadrukt, net zoals in de literatuur, de mogelijkheid om menselijke cognitieve bias weg te werken door middel van artificiële intelligentie (Oreglia, 2019, PwC).

Privacy statement

Transparantie naar de medewerker toe is nodig om een onderlinge vertrouwensband te scheppen. Een 'big brother is watching you'-mentaliteit draagt immers niet bij aan een positieve werksfeer. Idealiter moet de organisatie bij HR Analytics streven naar een win-winsituatie om tegenstrijdige reacties te vermijden. Een van de respondenten sprak zelfs van openheid naar de vakbond toe om spanningen te voorkomen. Door transparantie naar hen toe zullen de gesprekken minder complex verlopen en zal het eenvoudiger zijn om analyses te doen en data te verkrijgen.

Organisaties kunnen hun medewerkers op verschillende manieren inlichten over de gegevensverzameling en -verwerking van hun persoonsgegevens. Dit gebeurt afhankelijk van de cultuur van de organisatie, maar verloopt vaak via een privacy statement conform de GDPR-vereisten. Werknemers moeten hiervoor bij indienstname expliciet hun akkoord geven. Ook selfservice geeft mede vertrouwen aan de werknemer. Hierbij hebben ze zelf zicht op welke persoonsgegevens de organisatie bezit en kunnen ze die autonoom wijzigen indien nodig. Uit de interviews blijkt dat rapportering van analyseresultaten vaak beperkt blijft tot de hogere levels in de organisatie, en slechts sporadisch gedeeld worden met medewerkers. De gedeelde resultaten beschrijven doorgaans enkel succesverhalen die de organisatie boekte met HR Analytics. Slechts weinig bedrijven hebben een hele open cultuur waar alle resultaten – dus ook mislukkingen – transparant en bespreekbaar zijn.

Indien een datalek zich voordoet, is communicatie over het lek en de vervolgstappen essentieel. Grote bedrijven hebben om die reden vaak een strak crisisplan klaar. Bij een van de bedrijven zit deze procedure zelfs vervat in hun jaarlijkse training.

Conclusie

Ondanks jarenlang onderzoek en consistent bewijs dat HR Analytics aanzienlijke voordelen met zich meebrengt, blijft de toepassing van geavanceerde analyses eerder schaars. Zoals Netten et al. (2019) reeds aangaven en respondenten van de Big 4 enkel kunnen bevestigen, bevindt de overgrote meerderheid van de organisaties zich nog steeds in de beginfase van HR Analytics. Hoe dit komt, kan verklaard worden aan de hand van zeven moeilijkheden, welke tevens succesfactoren van HR Analytics genoemd kunnen worden:

1. Detectie van een specifiek bedrijfsprobleem;
2. Het verzamelen én up-to-date houden van relevante en kwaliteitsvolle gegevens;
3. De aanwezigheid van een HR Analytics-bedrijfscultuur;
4. Competente HR-professionals met analytische en statistische vaardigheden;
5. Een cross-disciplinair HR Analytics-team;
6. Verworven management buy-in;
7. De aanwezigheid van HRIS.

Hierbij blijkt zowel uit de literatuur als uit de interviews, dat het tekort aan de juiste profielen met de juiste vaardigheden behoort tot de voornaamste reden waarom HR Analytics zo weinig toegepast wordt. Nog te vaak is de vraag naar HR Analytics afkomstig van het HR-departement, terwijl deze idealiter van bovenaf zou moeten komen. Organisaties waarbij het management betrokken is bij zowel de oprichting van een competent cross-disciplinair HR Analytics-team, als bij de uitvoering van HR Analytics, hebben hier duidelijk een streepje voor. Op die manier kan er bovendien een 'outside in'-perspectief aangewend worden, gezien er zicht is op de uitdagingen van de toekomst. Daarnaast verschaft de juiste mix van kennis en vaardigheden niet alleen de mogelijkheid om betere en complexere cross-functionele analyses uit te voeren, maar ook om deze om te zetten in waardevolle inzichten die daadwerkelijk bijdragen aan het succes van de organisatie. Belangrijk hierbij is dat HRM mee aan de analysetafel zit als strategische partner, en niet vervangen wordt door collega's uit andere organisatiedomeinen.

Vanzelfsprekend kunnen bovenstaande analyses niet uitgevoerd worden zonder een gigantische hoeveelheid HR-, werknemers- en organisatiedata. Als gevolg van de snelle vooruitgang in technologische mogelijkheden en de toenemende capaciteit om allerlei informatie samen te brengen, wordt privacy steeds meer gezien als een van de grootste uitdagingen van HR Analytics. In 2018 trad de GDPR in werking, een uniforme Europese privacywetgeving. De technologie die HR Analytics mogelijk maakt, ontwikkelt zich echter veel sneller dan deze wetgeving inzake privacy. Uit de literatuur blijkt

tevens dat de GDPR geen specifieke regels voor gegevensverwerking in de arbeidscontext voorziet, hetgeen nochtans essentieel is omwille van de zwakkere positie van de werknemer. Deze verkeert immers niet altijd in de mogelijkheid om zich tegen bepaalde verwerkingen te verzetten, uit vrees voor negatieve gevolgen op zijn arbeidsrelatie.

Hoewel de GDPR ettelijke voordelen biedt voor (gegevensverwerkende) organisaties, brengt deze ook enkele grote beperkingen met zich mee. Uit de interviews bleek dat respondenten vooral de onwetendheid omtrent wat wettelijk wel én niet toegelaten is, ervaren als de grootste limitatie voor HR Analytics. Daarnaast werd HR Analytics moeilijker in de zin dat organisaties rekening moeten houden met meer en complexere regels. Ten slotte geven respondenten aan dat de cultuuromslag en/of mindsetverandering die de nieuwe regels doorgaans vergen, een andere belemmering vormt voor HR Analytics. Bedrijven moeten namelijk een klik maken om steeds te evalueren of analyses wel conform de privacywetgeving uitgevoerd worden. De respondenten zijn er wel van overtuigd dat bedrijven, dankzij de nieuwe wetgeving, bewuster geworden zijn van het feit dat vertrouwelijke gegevens van talrijke medewekers in hun handen liggen. Door het gebrek aan actieve controle en de onderdanige positie van de werknemer, rijst de vraag echter in hoeverre de GDPR daadwerkelijk heeft bijgedragen tot een grotere privacy van de werknemer…

Sterke punten van het onderzoek

Een van de grootste sterktes van dit onderzoek is het verloop van de interviews. Alle respondenten werden face-to-face geïnterviewd, wat correcte interpretatie van de vragen en antwoorden optimaliseerde. Hierdoor kon ik als interviewer gericht doorvragen bij oppervlakkige of vage reacties. Door het gebruik van een semigestructureerde vragenlijst, konden de resultaten vrij vlot geschematiseerd worden. Dit was bijzonder efficiënt voor de analyses in NVivo. Ten slotte beperkte het onderzoek zich niet louter tot HR-medewerkers, maar kwamen ook respondenten uit IT en Legal aan bod. De diversiteit bij deze steekproef zorgde voor bredere inzichten en expertise in de onderzoeksmaterie.

Beperkingen van het onderzoek

Uiteraard brengt dit onderzoek ook enige beperkingen met zich mee. Gezien ik een gering aantal interviews afnam, zijn de verworven inzichten niet generaliseerbaar naar alle bedrijven die HR Analytics uitoefenen. Ik koos weloverwogen voor een doelgerichte steekproef, namelijk medewerkers van de Big 4 in combinatie met andere bedrijven die mij meer inzicht in HR Analytics en privacy konden bieden. Hierdoor is het mogelijk dat hun persoonlijke ervaring en expertise een eigen perceptie weergeeft.

Vervolgonderzoek

Een kwantitatief vervolgonderzoek naar de mening van werknemers inzake HR Analytics en hun privacy, zou zeer interessante inzichten kunnen opleveren. Hierbij zouden onderzoekers tevens kunnen polsen naar de manier waarop werknemers geïnformeerd werden over de GDPR en de mate waarin ze kennis hebben van hun rechten. Overigens zou een kwalitatief vervolgonderzoek naar de mening van vakbonden omtrent HR Analytics en privacy, een verrijking kunnen bieden aan de wetenschappelijke literatuur.

Bibliografie

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal, 26*(1), 1-11.

Aral, S., Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2012). Three-way complementarities: Performance Pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science, 58*, 913-931.

Baesens, B., De Winne, S., & Sels, L. (2017). Is your company ready for HR Analytics? *MIT Sloan Management Review, 58*(2), 20-21.

Banerjee, A., Bandyopadhyay, T., & Acharya, P. (2013). Data Analytics: Hyped Up Aspirations or True Potential? *Vikalpa, 38*(4), 1-12.

Bassi, L. (2011). Raging Debates in HR Analytics. *People & strategy, 34*, 14-18.

Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, J. (2017). The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review, 88*, 962-1042.

Bolton, R., & Payne, T. (2013, februari). *People are the real numbers - HR Analytics has come of age.* KPMG. Opgehaald van KPMG: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/01/workforce-analytics-download.pdf

Boudreau, J. (2012). Decision Logic in Evidence-Based Management: Can Logical Models From Other Disciplines Improve Evidence-Based Human Resource Decisions? In D. Rousseau, *The Oxford handbook of evidence-based management* (pp. 223-248). New York: Oxford University Press.

Chattopadhyah, D. (2018). A New Look at HR Analytics. *Globsyn Management Conference*, 15-26.

Consulting.com. (sd). *The Complete Guide To Big 4 Consulting: History, Services, Salaries & More*. Opgeroepen op april 10, 2020, van Consulting.com: https://www.consulting.com/big-4-consulting

Cross, S., & Braswell, P. (2019, december 10). *A Data-Driven Approach to Hiring More Divers Talent*. Opgeroepen op april 28, 2020, van Harvard Business Review: https://hbr.org/2019/12/why-isnt-your-organization-isnt-hiring-diverse-talent

Cultureel Woordenboek. (sd). *Privacy*. Opgeroepen op maart 4, 2020, van Cultureel Woordenboek: https://www.cultureelwoordenboek.nl/wet-en-recht/privacy

Dastin, J. (2018, oktober 18). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. Opgeroepen op maart 25, 2020, van Reuters: https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G

Datavakbond. (sd). *De datavakbond: jouw data van jou.* Opgeroepen op april 29, 2020, van Datavakbond: https://datavakbond.nl

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*, 1-6.

De Winne, S., Baesens, B., & Sels, L. (2017). Evidence based HRM en HR analytics: een stand van zaken. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 27*(2), pp. 51-55.

Delizonna, L. (2017, augustus 24). *High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It*.

Deloitte. (2014). *Workforce analytics - The three-minute guide.* Deloitte. Opgehaald van Deloitte: https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/deloitte-analytics/solutions/hr-analytics.html

Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training, 46*(2), 84-91.

D'Huys, V., & Witsenburg, P. (2018). *Het grote GDPR handboek.* Opgehaald van https://gdpr.groupjoos.com/assets/downloads/Het%20grote%20GDPR%20handboek.pdf

European Commission. (2019, oktober 4). *High-Level Expert Group on Artificial Intelligence*. Opgeroepen op mei 7, 2020, van European Commission: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/high-level-expert-group-artificial-intelligence

Evans, J. R., & Lindner, C. H. (2012). *Business Analytics: The New Frontier for Decision Sciences*. Opgehaald van http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/business_analytics.htm

Fernandez, J. (2019). The ball of wax we call HR Analytics. *Strategic HR Review, 18*(1), 21-25.

FG Support. (sd). *Wat is anonimisering?* Opgeroepen op april 8, 2020, van FG Support: https://www.fgsupport.nl/wat-is-anonimisering

Gale, S. F. (2012, oktober 22). *The Promise of Big Data in Workforce Management*. Opgeroepen op maart 25, 2020, van Workforce: https://www.workforce.com/news/the-promise-of-big-data-in-workforce-management

Gauttier, S. (2019). Modifying Consent Procedures to Collect Better Data: The Case of Stress-Monitoring Wearables in the Workplace. In W. Abramowicz, & R. Corchuelo, *Business Information Systems. BIS 2019.* (Vol. 353, pp. 350-360). Springer.

GDPR-EU. (sd). *General Data Protection Regulation*. Opgeroepen op maart 4, 2020, van GDPR-EU: https://gdpr-eu.be/wat-is-gdpr/

Gegevensbeschermingsautoriteit. (sd). *Nieuwe privacywetgeving (AVG)*. Opgeroepen op maart 5, 2020, van Gegevensbeschermingsautoriteit: https://www.gegevensbeschermingsautoriteit.be/algemene-verordening-gegevensbescherming-0

Green, D. (2017a). The best practices to excel at people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness, 4*(2), pp. 137-144.

Green, D. (2017b, september 25). *The rise of People Analytics & its impact on HR & the Future of Work.* Opgeroepen op april 6, 2020, van https://www.linkedin.com/pulse/rise-people-analytics-its-impact-hr-future-work-david-green/

Green, D. (2018, november 27). *Data Driven HR #7: People Data for Good*. Opgeroepen op april 6, 2020, van David Green: https://www.davidrgreen.com/blog/2018/11/27/data-driven-hr-7-people-data-for-good

Guenole, N., Feinzig, S., & Green, D. (2018). *The Grey Area: Ethical Dilemmas in HR Analytics - Perspectives from the global workforce.* NY: IBM.

Gumuseli, A. I., & Ergin, B. (2002). The manager's role in enhancing the transfer of training: A Turkish case study. *International Journal of Training and Development, 6*(2), 80-97.

Handa, D., & Garima. (2014). Human Resource (HR) Analytics: Emerging trends in HRM. *International Journal of Research in Commerce and Management, 5*(6), 59-62.

Handvest van de grondrechten van de Europese Unie. (2000, december 18). Opgeroepen op april 8, 2020, van European Parliament: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_nl.pdf

Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy, 32*(6), 4-13.

Hintze, M., & LaFever, G. (2017). Meeting Upcoming GDPR Requirements While Maximizing the Full Value of Data Analytics. *SSRN Electronic Journal*.

Junge, N. (2018). Between Privacy Protection and Data Progression: The GDPR in the context of People Analytics. *MaRBLE Research Papers, 4*.

Kapoor, B., & Sherif, J. (2012). Human resources in an enriched environment of business intelligence. *Kybernetes, 41*(10), 1625-1637.

Klinghoffer, D. (2019, november 19). The Evolution of People Analytics at Microsoft. (D. Green, Interviewer) Opgehaald van https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2019/11/19/the-evolution-of-people-analytics-at-microsoft

Kocakülâh, M. C., Bryan, T. G., & Lynch, S. (2018). Effects of Absenteeism on Company Productivity, Efficiency, and Profitability. *Business and Economic Research, 8*(1), 115-135.

Laguna, R. (2018, oktober 2). Data Makes The World Go Round, Not Money. *CEO Today Magazine*.

Lam, S., & Hawkes, B. (2017). From analytics to action: how Shell digitized recruitment. *Strategic HR Review, 16*(2), 76-80.

Lardner, S. (2015). Effective reward ensures effective engagement. *Strategic HR Review, 14*(4), 131-134.

Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning, 27*(4), 27-35.

Lee, J. S., & Akhtar, S. (1996). Determinants of employee willingness to use feedback for performance improvement: cultural and organizational interpretations. *International Journal of Human Resource Management, 7*(4), 878-890.

LinkedIn. (n.d.). *Global Talent Trends 2020*. Retrieved maart 22, 2020, from LinkedIn: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-2020-global-talent-trends-report.pdf

Maes, H. (2020, april 20). *Overzicht GDPR/AVG boetes en schadevergoedingen*. Opgeroepen op april 24, 2020, van Dailybits.be: https://www.dailybits.be/item/overzicht-gdpr-boetes-rechtszaken/#BE

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3-26.

Martin, A. (2020, mei 18). Proximus écope d'une amende record pour non-respect du RGPD. *L'Echo*.

Mathur, P. (2020, maart 10). How J&J Uses People Analytics to Drive Business Outcomes. (D. Green, Interviewer) Retrieved from https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2020/3/10/how-johnson-and-johnson-uses-people-analytics-to-drive-business-outcomes

Minbaeva, D. B. (2017). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 1-13.

Momin, W. Y., & Mishra, K. (2015). HR Analytics as a Strategic Workforce. *International Journal of Applied Research, 1*(4), 258-260.

Momin, W. Y., & Mishra, K. (2016). HR Analytics: Re-inventing human resource management. *International Journal of Applied Research, 2*(5), 785-790.

Mortelmans, D. (2017). Kwalitatieve Analyse met NVivo. Leuven: Acco.

Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. P. (2019). Ethical Considerations in AI-Based Recruitment. *International Symposium on Technology in Society Proceedings.* Medford, USA: IEEE.

Nair, L. (2019, oktober 8). Using HR Analytics and Technology to drive business value at Unilever. (D. Green, Interviewer) Opgehaald van https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2019/10/8/using-hr-analytics-and-technology-to-drive-business-value-at-unilever

Nanu, Z. (2020, januari 28). The role of people analytics in gender pay analysis. (D. Green, Interviewer) Opgehaald van https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2020/1/28/the-role-of-people-analytics-in-gender-pay-analysis

Narula, S. (2015). HR Analytics: its use, techniques and impact. *International Journal of Research in Commerce & Management, 6*(8), 47-52.

Netten, N., Choenni, S., & Bargh, M. S. (2019). The Praxis of HR Analytics. In I. Pappas, P. Mikalef, Y. Dwivedi, L. Jaccheri, J. Krogstie, & M. Mäntymäki, *Digital transformation for a Sustainable Society in the 21st Century.* Cham: Springer.

Ogriseg, C. (2017). GDPR and Personal Data Protection in the Employment Context. *Labour & Law Issues, 3*(2).

O'Mahoney, J., Heusinkveld, S., & Wright, C. (2013). Commodifying the Commodifiers: The Impact of Procurement on Management Knowledge. *Journal of Management Studies, 50*(2), 204-235.

Oreglia, M. (2019, juli 22). *'People analytics' moet meer mainstream worden volgens Belgische CEO's - PwC België Talent Trends 2019 Rapport.* PwC België. Opgehaald van PwC België: https://press.pwc.be/people-analytics-moet-meer-mainstream-worden-volgens-belgische-ceos

Qadir, A., & John, J. (2019). Mapping Theory and Practice of HR Analytics for Strategic Human Resource Management (SHRM). *Singapore Management Journal, 8*(1), 7-26.

Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoid being a management fad. *Organizational Dynamics, 44*(3), 236-242.

Reddy, P. R., & Lakshmikeerthi, P. (2017). 'HR Analytics' - An Effective Evidence Based HRM Tool. *International Journal of Business and Management Invention, 6*(7), 23-34.

Reuters. (2018, oktober 11). *Amazon ditched AI recruiting tool that favored men for technical jobs*. Retrieved maart 25, 2020, from The Guardian: https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/10/amazon-hiring-ai-gender-bias-recruiting-engine

Ringo, T. (2012). Workforce Analytics Isn't as Scary as It Sounds. *Harvard Business Review*.

Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1993). Moderators of sex bias in the performance appraisal process: a cognitive analysis. *Journal of Management, 19*(1), 113-126.

Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1998). Mood vs. interpersonal affect: identifying process and rating distortions in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology, 12*(3), 313-325.

Rousseau, D. M., & Barends, E. G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal, 21*(3), 221-235.

Schollaert, E., Van Hoye, G., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). De strijd om talent - employer branding in theorie en praktijk. Gent: Academia Press.

Sharma, A., & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review, 40*(6), 684-697.

Shaw, J. (2020, januari 21). How can technology reduce bias in the workplace? (D. Green, Interviewer) Opgehaald van https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2020/1/21/how-can-technology-reduce-bias-in-the-workplace

Shrivastava, S., Rajesh, A., & Nagdev, K. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest, 26*(2), pp. 3-6.

Simbeck, K. (2019). HR Analytics and Ethics. *IBM Journal of Research and Development, 63*(4/5), 1-12.

Smith, T. (2013). HR Analytics: The What, Why and How. United States: CreateSpace.

Stevens, C. K. (2009). Structure Interviews to Recruit and Hire the Best People. In E. A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 41-56). WILEY.

Sturdy, A. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management, 22*(3), 517-530.

Sullivan, J. (2013, februari 26). *How Google Is Using People Analytics to Completely Reinvent HR.* Opgeroepen op april 30, 2020, van Talent Management & HR: https://www.tlnt.com/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/

Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer law & security review, 34*(1), 134-153.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), pp. 188-204.

Van den Brande, B. (2019, september 19). *Boetes als je wél toestemming vraagt aan je personeel? Gekker hoeft het niet met die GDPR.* Opgeroepen op mei 8, 2020, van Sirius.Legal Business Law Firm: https://siriuslegaladvocaten.be/gdpr-boetes/

Vanderstraeten, A. (2018). Strategic HRM and performance: a conceptual framework. London: Red Globe Press.

Vertenueil, R. (2018). *Impact van de GDPR in het kader van de arbeidsrelaties.* Opgehaald van ABVV: http://www.abvv.be/documents/20182/311662/Brochure+GDPR/32029c92-37f7-4768-937f-c1badfbf7a0a

Walsh, B., & Schwartz, J. (2013). *Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013.* Deloitte. Opgehaald van Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-hctrendsglobal-8092013.pdf

Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Rewriting the rules for the digital age - 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Opgehaald van Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf

Welsing, P., Bolton, R., & Payne, T. (2012, oktober). *Rethinking Human Resources in a Changing World.* KPMG International. Opgehaald van KPMG: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-rethinking-human-resources-in-a-changing-world.pdf

Wet AVG 2016/679. (2016, april 27). Opgeroepen op maart 20, 2020, van EUR-lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679

Wet bescherming persoonsgegevens 2018. (2018, juli 30). Opgeroepen op maart 21, 2020, van Belgisch Staatsblad: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2018073046

Yuan, J. (2018). HR Predictive Data Analytics in the Era of Big Data. *Advances in Economics, Business and Management Research, 67*, 388-390.

Zang, S. Y., & Ye, M. L. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3*, 41-45.

Bijlage I – GDPR-wetgeving

Toepassingsgebied

Aangezien het een Europese verordening is, is deze bindend voor elk individu of organisatie die persoonlijke gegevens verzamelt of verwerkt in de EU (overweging 22 van Verordening 2016/679/ EU). Daarnaast is deze wetgeving ook van toepassing buiten de EU indien de gegevensverzameling en -verwerking gaat over inwoners van de 27 lidstaten van de EU of over niet-Europeanen die zich in de EU bevinden (overweging 23 van Verordening 2016/679/ EU). Uiteraard is deze wet niet van toepassing op de verwerking van persoonsgegevens door een natuurlijke persoon in het kader van een louter persoonlijke of huishoudelijke activiteit die geen enkel verband houdt met een beroeps- of handelsactiviteit, zoals bijvoorbeeld het houden van adresbestanden (overweging 18 van Verordening 2016/679/ EU).

Verwerking van persoonsgegevens

In art. 4 lid 1 van de Verordening 2016/679/ EU wordt het begrip persoonsgegevens omschreven als "alle informatie over een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon,…". Deze definitie beperkt zich niet tot louter digitale gegevens, maar omvat ook papieren documenten, beeldmateriaal, geluidsopnamen enzovoort (D'Huys & Witsenburg, 2018). Gezien het hier enkel over natuurlijke personen gaat, vallen persoonsgegevens van rechtspersonen, zoals leveranciers, niet onder deze definitie (overweging 14 van Verordening 2016/679/ EU).

D'Huys en Witsenburg (2018) verduidelijken dat persoonsgegevens een zeer breed gamma aan gegevens kunnen omvatten, gaande van naam, adres, geboortedatum, burgerlijke stand, gegevens van partner en kinderen tot zelfs het medisch dossier. Ook zaken die bewust gecommuniceerd worden, zoals diploma en werkervaring, behoren tot de persoonlijke gegevens. Daarnaast schuilt er een schat aan informatie in zaken die personen onbewust meedelen, zoals onder andere supermarktaankopen gedurende het laatste jaar, zoekgeschiedenis op Google, exacte locatiebepaling van je smartphone enzovoort (D'Huys & Witsenburg, 2018). Verder kan informatie die op het eerste zicht niets zegt over een individu, ook gezien worden als een persoonsgegeven bij koppeling aan een persoon (D'Huys & Witsenburg, 2018). Een voorbeeld hiervan zijn locatiegegevens of IP-adressen.

Iedere verrichting die handelt over persoonsgegevens, wordt door de GDPR gezien als een vorm van gegevensverwerking waarop de wetgeving van toepassing is. Bijgevolg wordt gegevensraadpleging, gegevensverzameling, gegevensverwijdering, gegevenstransport en dergelijke meer ook gezien als vormen van gegevensverwerking (D'Huys & Witsenburg, 2018). Indien organisaties deze gegevens correct benaderen vormt dit weinig problemen voor de privacy. Wanneer deze gegevens ongewenst worden gedeeld met anderen, kan dit wel enorme risico's veroorzaken. Daarom pleit de GDPR voor een rechtmatige, behoorlijke en transparante verwerking ervan (art. 5 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU).

Omdat sommige gegevens vertrouwelijker zijn dan andere, splits de GDPR gegevens op in 2 categorieën: gewone en bijzondere categorieën van persoonsgegevens. De laatste categorie gegevens wordt voorzien van extra regelgeving, en bestaat uit volgende gegevens:

- Informatie over etniciteit;
- Gegevens betreffende de gezondheid;
- Gegevens over filosofische of religieuze overtuiging;
- Politieke opvattingen of lidmaatschap van een vakbond;
- Gegevens over seksueel gedrag of seksuele gerichtheid;
- Biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon (bijvoorbeeld DNA);
- Gegevens betreffende strafrechtelijke veroordelingen en strafbare feiten (art. 9 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU).

Gegevens in deze bijzondere categorie mogen doorgaans niet verwerkt worden, tenzij bij concrete doelstelling en wettelijke grondslag zoals in het kader van de sociale zekerheid of bij arbeidsongevallen (art. 9 lid 2 van Verordening 2016/679/ EU). Daarnaast moeten vergaande verwerkingen van deze speciale categorie aan bijkomende verplichtingen voldoen. Ook bij de categorie gewone persoonsgegevens kan je verschillende soorten data opdelen in de mate van gevoeligheid. Financiële informatie of informatie over kinderen zijn bijvoorbeeld gevoeliger dan adresgegevens, en vragen hierdoor een zorgvuldige werkwijze (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Anonimisering, of datamasking, is één van de mogelijkheden om persoonsgegevens minder gevoelig te maken (D'Huys & Witsenburg, 2018). Bij anonimisering worden persoonlijke gegevens dermate bewerkt dat het onmogelijk is om hierin een individu te herkennen (FG Support, sd). Bovendien is dit proces onomkeerbaar, en is het met andere woorden niet meer mogelijk de anonieme gegevens achteraf terug te

gaan koppelen met individuen (FG Support, sd). Anonimisering is een uitstekende methode voor organisaties die enorme hoeveelheden data willen verzamelen voor analyses, maar geen noodzaak hebben om deze gegevens te herleiden tot natuurlijke personen (FG Support, sd). Bij volledig en correct geanonimiseerde gegevens is de GDPR niet van toepassing, omdat deze gegevens niet langer gezien worden als persoonsgegevens (FG Support, sd; overweging 26 van Verordening 2016/679/ EU). Belangrijk is hierbij dat de hoeveelheid data voldoende groot is (minimum 50 personen), om terugkoppeling naar natuurlijke personen uit te sluiten. Deze voorwaarde wordt opgelegd in verband met het principe 'hoe groter de verscheidenheid van verzamelde gegevens, hoe groter de kans op koppeling van deze gegevens en hoe groter de kans op identificatie van het individu' (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Een verwant begrip, dat bovendien vaak verward wordt met anonimisering, is pseudonisimering. Pseudonimisering is een minder ingrijpende methode, aangezien anonieme gegevens met de juiste sleutel terug herleid kunnen worden naar natuurlijke personen (FG Support, sd). In tegenstelling tot geanonimiseerde gegevens, is de GDPR hierop wel van toepassing. Gepseudonimiseerde gegevens zijn, wegens het omkeerbare versleutelingsproces, namelijk nog steeds persoonsgegevens (FG Support, sd). De GDPR ziet het gebruik van pseudonimisering als een beveiligende maatregel voor persoonsgegevens, aangezien dit de privacyrisico's voor de betrokkene kan verkleinen (overweging 28 van Verordening 2016/679/ EU).

Gegevensverantwoordelijke

Elk individu of organisatie die persoonlijke gegevens verzamelt, hanteert of als onderaannemer verwerkt, dient de nieuwe wetgeving te kennen en na te leven (D'Huys & Witsenburg, 2018). Indien de verzameling of verwerking van persoonsgegevens uitbesteed wordt aan derden, blijft de opdrachtgever verantwoordelijk (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast gelden ook specifieke GDPR-verplichtingen ten aanzien van deze derde partij, zoals bijvoorbeeld in geval van een datalek. De GDPR gaat ervan uit dat uitbesteding steeds ondersteund wordt door een contractuele overeenkomst tussen beide partijen, waarin naast wettelijke verplichtingen ook duidelijke afspraken worden opgenomen (art. 28 van Verordening 2016/679/ EU; D'Huys & Witsenburg, 2018).

Naast een aantal bestaande verantwoordelijkheden, kregen organisaties ook bijkomende plichten, welke in '6.1.1. Basisprincipes' reeds besproken werden. Louter het naleven van de wetgeving volstaat hierbij niet. Verantwoordelijken moeten steeds kunnen aantonen, met behulp van bewijsmateriaal, dat de protocollen die de GDPR oplegt te allen tijde worden nagekomen (Vertenueil, 2018).

Deze nieuwe wetgeving biedt ondersteuning aan organisaties die in meerdere EU-lidstaten actief zijn, ook al lijken de protocollen op het eerste zicht een gigantische administratieve rompslomp te veroorzaken. Nochtans beklemtoont de Gegevensbeschermingsautoriteit dat de harmonisatie van verschillende nationale wetgevingen tot een besparing leidt, gezien administratieve lasten en kosten gereduceerd worden. Bovendien zorgt de centrale toezichthoudende autoriteit voor meer duidelijkheid bij bedrijven en stimuleert het eerlijke concurrentie binnen Europa. Bijkomende voordelen zijn meer rechtszekerheid en een eenvoudigere verwerking van persoonsgegevens over de landsgrenzen heen (Gegevensbeschermingsautoriteit, sd).

Data Protection Officer (DPO)

Het aanstellen van een data protection officer (DPO) is een aanrader voor organisaties die gebruik maken of willen maken van persoonsgegevens. Deze persoon is niet alleen expert op vlak van de privacywetgeving, maar moet ook een grondige kennis hebben van zijn eigen bedrijf, de werking ervan en de markt waarin het opereert (D'Huys & Witsenburg, 2018). Naast het in orde zijn met de wetgeving, kan de DPO bepaalde beveiligingsmaatregelen adviseren, aan een cultuur van gegevensbescherming werken en functioneren als contactpersoon bij mogelijke incidenten of datalekken (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Bepaalde organisaties, waarbij het risico op ernstige inbreuken op de privacy reëel is, worden verplicht een DPO in dienst te nemen. Uiteraard hangt dat risico af van meerdere factoren, zoals het aantal verwerkte gegevens, de aard van de gegevens of de frequentie van verwerking (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast zijn overheidsinstanties en organisaties die als hoofdbezigheid bijzondere categorieën van persoonsgegevens verwerken of stelselmatig op grote schaal persoonsgegevens verzamelen en verwerken, verplicht een DPO aan te stellen (art. 37 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU). Maar ook organisaties die niet wettelijk verplicht zijn om een DPO in dienst te nemen, verwerven hierdoor een aanzienlijk voordeel.

Aangezien kleine bedrijven geen fulltime job van DPO kunnen aanbieden, moet er aandachtig gekeken worden of er absoluut geen belangenvermenging is met andere taken en functies van deze persoon (art. 38

lid 6 van Verordening 2016/679/ EU). Zo mag een DPO bijvoorbeeld niet tegelijkertijd ICT-verantwoordelijke zijn, vermits hij anders de beveiligingsmaatregelen zou moeten controleren die zijn eigen team opzet (D'Huys & Witsenburg, 2018). Een recent voorbeeld hiervan is Proximus, die op 28 april 2020 veroordeeld werd door de gegevensbeschermingsautoriteit tot betaling van een recordboete van 50.000 euro, wegens een belangenconflict in hoofde van haar DPO (Martin, 2020). De DPO kan wel uitbesteed worden aan een externe persoon, al is grondige kennis van eigen bedrijf echt wel een must (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Hieronder worden nogmaals de basisprincipes van de GDPR toegelicht. Aangezien '6.1. GDPR wetgeving' een samenvatting is van onderstaande tekst, is het mogelijk dat bepaalde stukken repetitief zijn.

Basisprincipes

1. Transparantie

Gegevensverwerking vergt een rechtmatige en transparante communicatie ten aanzien van de betrokkene, gebruikmakend van een privacyverklaring (GDPR-EU, sd). Dit document dient onder meer volgende items te bevatten: gegevens van de verwerkingsverantwoordelijke en eventueel DPO, een voldoende gedetailleerde opsomming van verwerkingen (inclusief doelstellingen), de personen die toegang hebben tot deze informatie, aantonen van de beveiligingsmaatregelen, de bewaartermijn van gegevens en de rechten van de betrokkene (art. 13 van Verordening 2016/679/ EU). Het individu moet met andere woorden perfect op voorhand geïnformeerd zijn over welke gegevens er worden bijgehouden, wat ermee gedaan wordt en welke doelstelling je ermee voor ogen hebt (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast dient het individu op de hoogte te zijn van de risico's, regels, garanties en rechten met het oog op de verwerking, alsook van de wijze waarop hij zijn rechten kan uitoefenen (overweging 39 van Verordening 2016/679/ EU). De GDPR benadrukt dat deze informatie eenvoudig terug te vinden moet zijn in eenvoudige taal, zodat dit begrijpbaar en toegankelijk is voor haast iedereen (art. 7 lid 2 van Verordening 2016/679/ EU). Tips over de opmaak en lay-out van een privacyverklaring zijn te vinden in het handig document 'het grote GDPR handboek' van D'Huys en Witsenburg (2018).

2. Doelbinding

Conform art. 6 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU kunnen persoonsgegevens slechts legaal verzameld en verwerkt worden indien er aan ten minste één van de onderstaande voorwaarden is voldaan:

- De betrokkene heeft vrijwillig en expliciet toestemming verleend voor de verwerking van zijn persoonsgegevens voor één of meer specifieke doeleinden;
- De verwerking is noodzakelijk voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is (…);
- De verwerking is noodzakelijk om te voldoen aan een wettelijke verplichting die op de verwerkingsverantwoordelijke rust;
- De verwerking is noodzakelijk om de vitale belangen van de betrokkene of van een andere natuurlijke persoon te beschermen;
- De verwerking is noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang (…);
- De verwerking is noodzakelijk voor de behartiging van de gerechtvaardigde belangen van de verwerkingsverantwoordelijke of van een derde (…).

Bijgevolg kunnen persoonsgegevens slechts legaal verzameld en verwerkt worden, indien er een specifiek doeleinde en aantoonbare rechtsgrond aan gekoppeld is (GDPR-EU, sd). Gegevens kunnen bijvoorbeeld verzameld worden omdat ze noodzakelijk zijn voor de uitvoering van een overeenkomst, wettelijk verplicht zijn en dergelijke meer (art. 6 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU). Volgens D'Huys en Witsenburg (2018) is uitsluitend economisch belang geen aantoonbare rechtsgrond, gezien verwerking ervan niet noodzakelijk is voor de organisatie. Voor speciale categorieën persoonsgegevens gelden uiteraard nog strengere regels (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Vanzelfsprekend mogen gegevens niet verder gebruikt worden voor doeleinden die niet in overeenstemming zijn met het oorspronkelijke doel (art. 5 lid 1b van Verordening 2016/679/ EU). Wanneer nieuwe doeleinden sterk verwant zijn met de oorspronkelijke doelstelling mag dit wel, bijvoorbeeld het contacteren van de klant met het oog op een gelijkaardig product dat hij reeds kocht (D'Huys & Witsenburg, 2018). Bij meerdere doeleinden heeft de organisatie voor elke doelstelling afzonderlijk toestemming nodig (D'Huys & Witsenburg, 2018). Wanneer verdere verwerking van persoonsgegevens te maken heeft met archiveringsdoeleinden voor algemeen belang, met wetenschappelijk of historisch onderzoek of met statistische doeleinden, wordt dit niet beschouwd als onverenigbaar met de oorspronkelijke doeleinden (art. 5 lid 1b van Verordening 2016/679/ EU).

3. Consumentenrechten

Zoals hierboven reeds vermeld legt de GDPR een sterke nadruk op transparantie en openheid, wat hier de term '**recht op informatie**' krijgt. De betrokkenen moeten volledig op de hoogte zijn van hun persoonlijke gegevens die verzameld en verwerkt worden voor een vooropgesteld doel (D'Huys & Witsenburg, 2018). Bijkomend dient de persoon in kwestie te allen tijde kennis te hebben van de manier waarop hij zijn of haar rechten kan uitoefenen (GDPR-EU, sd). Indien de betrokkene toestemming gaf voor gegevensverwerking, is de organisatie in kwestie verantwoordelijk om de betrokkene te informeren dat hij of zij op elk moment de goedkeuring kan intrekken (art. 7 lid 3 van Verordening 2016/679/ EU).

Naast het recht op informatie, hebben betrokkenen ook **recht op inzage, recht op correctie en recht om vergeten te worden** (art. 15-16-17 van Verordening 2016/679/ EU). Iedereen moet namelijk zijn eigen persoonlijke data gratis kunnen raadplegen, wijzigen en eventueel laten verwijderen. Bijkomend hebben betrokkenen **recht op bezwaar** tegen de verwerking van hun gegevens (art. 21 van Verordening 2016/679/ EU). Uiteraard zijn uitzondering op deze regels niet abnormaal, en moet het verzoek van de betrokkene steeds afgewogen worden ten aanzien van andere rechten of wettelijke verplichtingen (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Voor gegevens die de betrokkene reeds zelf ter beschikking stelde aan de gegevensverwerker, zoals foto's en mails, geldt het **recht op dataportabiliteit of overdraagbaarheid van gegevens** (art 20 van Verordening 2016/679/ EU; D'Huys & Witsenburg, 2018). Volgens D'Huys en Witsenburg (2018) heeft dit recht tot doel om 'gijzeling' van klanten te voorkomen, vermits dienstverleners ermee zouden kunnen dreigen de persoonsgegevens verloren te laten gaan bij keuze voor een andere dienstverlener. Door de komst van dit recht, kan de klant zijn persoonsgegevens in een standaardformaat eisen, om zo over te dragen naar een andere dienstverlener (bijvoorbeeld bij financiële instellingen) (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast kan de klant ook vragen om zijn gegevens kosteloos te transfereren naar de concurrentie.

4. Meldplicht

Gegevensverantwoordelijken en -verwerkers zijn verplicht om incidenten zodanig te beperken en te vermijden. Desalniettemin kan dit volgens D'Huys en Witsenburg (2018) zelfs bij de 'veiligste' organisaties fout lopen, waarna de schade van het incident tot het minimum beperkt moet worden. Het verdwijnen, onterecht wijzigen, publiek maken of in verkeerde handen terechtkomen van persoonlijke

gegevens krijgt de term ‘datalek’ (D'Huys & Witsenburg, 2018). Indien een datalek met risico op inbreuk op de privacy zich voordoet, is de verantwoordelijke verplicht binnen de 72 uur aangifte te doen aan de Belgische gegevensbeschermingsautoriteit (art. 33 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU). Indien de gegevensverwerking uitbesteed wordt aan derden, wordt deze onderaannemer verwacht onmiddellijk contact op te nemen met de verantwoordelijke van de organisatie (D'Huys & Witsenburg, 2018). Naast het melden van datalekken aan de gegevensbeschermingsautoriteit, dient de verantwoordelijke elk incident intern te registeren en te analyseren naar de toekomst toe (art. 33 lid 5 W van Verordening 2016/679/ EU). Door consequente opvolging van dit register krijgt de organisatie zicht op potentiële gevaren, risico’s, de werking van beveiligingsmaatregeling en dergelijke meer (D'Huys & Witsenburg, 2018). Netwerktools, om bijvoorbeeld afwijkend gedrag zoals virussen op te speuren, kunnen hulp bieden om incidenten zo tijdig mogelijk vast te stellen (D'Huys & Witsenburg, 2018). Ook medewerkers moeten weten wanneer ze een abnormale en alarmerende situatie aantreffen, hoe ze hiermee moeten omgaan en wie ze moeten contacteren.

In uitzonderlijke omstandigheden kan een datalek rampzalige scenario’s veroorzaken. Hierbij is het van groot belang om een noodplan klaar te hebben en crisiscommunicatie in te schakelen (D'Huys & Witsenburg, 2018). Als de kans op een ernstige schending van de privacy van natuurlijke personen reëel is, dienen de betrokkenen verwittigd te worden (art. 34 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU).

5. Dataminimalisatie

Naast het feit dat enkel de noodzakelijke gegevens voor een bepaald doeleinde verzameld mogen worden, geldt er ook het principe van minimale gegevensverwerking. Hierbij zijn verwerkingsverantwoordelijken beperkt tot verwerking die strikt noodzakelijk is voor het behalen van het vooropgestelde doel (art. 5 lid 1c van Verordening 2016/679/ EU). Met andere woorden mogen enkel het strikte minimum van verwerkingen gebeuren, en mogen persoonsgegevens alleen verwerkt worden als het doeleinde van de verwerking niet op een andere manier kan worden gerealiseerd (overweging 39 van Verordening 2016/679/ EU). Hierdoor dient de organisatie dus steeds een afweging te maken of bepaalde verzamelde gegevens wel noodzakelijk zijn. Gegevens niet verwerken is immers nog steeds de best mogelijke bescherming van de privacy (D'Huys & Witsenburg, 2018).

6. Accuraatheid

De GDPR gaat ervan uit dat verantwoordelijken respect hebben voor data, wat wil zeggen dat ze de nodige maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat gegevens juist zijn en zo nodig worden geactualiseerd of gecorrigeerd (art. 5 lid 1d van Verordening 2016/679/ EU).

7. Bewaartermijn

Organisaties moeten de bewaartermijn van data beperken tot het strikte minimum, waardoor het verboden is om gegevens langer te bewaren dan effectief noodzakelijk is voor realisatie van het vooropgestelde doel waarvoor goedkeuring is verkregen (GDPR-EU, sd). De verwerkingsverantwoordelijke dient een termijn vast te leggen voor het wissen van gegevens, om ervoor te zorgen dat persoonsgegevens niet langer worden bewaard dan noodzakelijk is (overweging 39 van Verordening 2016/679/ EU). Daarnaast dienen persoonsgegevens bewaard te worden in een vorm die identificatie van betrokkenen mogelijk maakt (GDPR-EU, sd). Ook hier geldt er een uitzondering voor achiveringsdoeleinden voor openbaar belang, voor historisch of wetenschappelijk onderzoek of voor statistische doeleinden (GDPR-EU, sd).

8. Beveiliging

Om de rechten van het individu te beschermen, hecht de GDPR sterk belang aan de beveiligingsplicht en het nemen van essentiële maatregelen ter garantie van vertrouwelijkheid en integriteit van gegevens. Organisaties die streven naar maximale vertrouwelijkheid, doen het mogelijke om ervoor te zorgen dat data niet openbaar gepubliceerd worden of in verkeerde handen terechtkomen (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast formuleren voorgaande auteurs dat bescherming van integriteit erover waakt dat gegevens niet ten onrechte mogen worden gewijzigd of verwijderd.

Vorige wetgevingen verplichtten reeds de gepaste beveiliging van gegevens, maar sinds de inwerkingtreding van de GDPR is deze beveiligingsplicht strikt bindend voor (verwerkings)verantwoordelijken én externe gegevensverwerkers (D'Huys & Witsenburg, 2018). De opdrachtgever blijft verantwoordelijk, maar ook onderaannemers zijn medeaansprakelijk en dienen hun plicht te vervullen. Zo moet de externe partij kunnen aantonen dat hij alle gegevens na het verlopen van de opdracht permanent verwijderd heeft (D'Huys & Witsenburg, 2018). Als gevolg hiervan is het nemen

van relevante technische of organisatorische maatregelen noodzakelijk om elke vorm van onrechtmatige verwerking, onopzettelijk verlies, vernietiging of beschadiging van gegevens te voorkomen (art. 5 lid 1f van Verordening 2016/679/ EU). De GDPR legt geen concrete beveiligingsmaatregelen op, aangezien dit afhangt van verschillende factoren zoals de aard van de gegevens, de aard van de verwerking, potentiële risico's, de gegevensuitwisseling van data, de inschakeling van derden bij verwerking en zelfs de zwaarte van gevolgen bij een mogelijk datalek (D'Huys & Witsenburg, 2018). Zo zullen financiële instellingen bijvoorbeeld zwaardere beveiligingsmaatregelen moeten treffen in vergelijking met een lokale bakker, omwille van grotere potentiële risico's.

Documentatie van deze beveiligingsmaatregelen is noodzakelijk om bij eventuele controle te kunnen bewijzen welke protocollen van kracht zijn, op wie ze van kracht zijn en of deze medewerkers hierover ingelicht werden (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast is jaarlijkse evaluatie en bijsturing van het complete beveiligingssysteem van groot belang. Voor kleine organisaties kan dit een administratieve rompslomp veroorzaken. Daarom is het essentieel om de nodige kennis en expertise in huis te halen. Een DPO kan hierbij een meerwaarde zijn, maar ook kleine bedrijven zonder DPO moeten de nodige deskundigheid hebben op vlak van GDPR voorzien. Door betrokkenen inzicht te geven in de verworven beveiligingsmaatregelen, bewijzen ze de balans tussen enerzijds persoonlijke belangen van de betrokkene en anderzijds belangen van de organisatie (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Onder bepaalde omstandigheden is het verplicht om als verwerkingsverantwoordelijke vooraf een 'dataprivacy impact analyse' (DPIA) of 'gegevensbeschermingseffectbeoordeling' (GEB) uit te voeren. Dit wordt doorgaans opgelegd wanneer er mogelijks een verhoogd risico op de schending van de rechten en vrijheden van natuurlijke personen aanwezig is (art. 35 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU). Deze analyse brengt potentiële risico's op inbreuk op de privacy in beeld en geeft daarnaast een overzicht van alle beschermende maatregelen (D'Huys & Witsenburg, 2018). Wanneer uit de DPIA blijkt dat de verwerking een hoog risico zou opleveren indien de verwerkingsverantwoordelijke geen maatregelen neemt om het risico te beperken, dient de organisatie voorafgaand aan de verwerking de gegevensbeschermingsautoriteit te raadplegen (art. 36 lid 1 van Verordening 2016/679/ EU).

Kortom focussen deze basisbeginselen vooral op een eerlijk gebruik van persoonsgegevens: verwerving op een legale wijze, uitsluitend gebruik voor vooropgestelde doeleinden, minimale gegevensverwerking en een zo kort mogelijke bewaartermijn (D'Huys & Witsenburg, 2018). Daarnaast moeten verantwoordelijken kunnen aantonen dat ze voldoen aan alle verplichtingen van de regelgeving en bijgevolg aansprakelijk zijn bij tekortkomingen (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Register van verwerkingen van persoonsgegevens

De vorige privacywetgeving vereiste reeds een aangifteplicht van geautomatiseerde verwerkingen van persoonsgegevens aan de toezichthoudende autoriteit, de Commissie voor Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer (CBPL) (D'Huys & Witsenburg, 2018). Die informatie werd in een publiek register opgenomen, zodat dit raadpleegbaar was voor iedereen die dit wenste. Desalniettemin werd het merendeel van organisaties hierop vrijgesteld, aangezien de aangifteplicht niet gold voor het meest courante gebruik van persoonsgegevens zoals personeelsbeheer, loonadministratie en boekhouding, klanten- en leveranciersbeheer enzovoort (D'Huys & Witsenburg, 2018).

De GDPR voorziet hierin verandering: elke (verwerkings)verantwoordelijke en verwerker wordt verplicht een intern register van verwerkingsactiviteiten bij te houden (art. 30 van Verordening 2016/679/ EU). Daarnaast richt dit protocol zich niet alleen op geautomatiseerde gegevensverwerking, maar ook op verwerking van courant gebruikte persoonsgegevens (D'Huys & Witsenburg, 2018). Organisaties moeten dit register vlot kunnen voorleggen bij controle van de Belgische gegevensbeschermingsautoriteit. Het bijhouden hiervan toont dat ze hun verantwoordelijkheid ernstig nemen en bewust omgaan met hun gegevensverwerking (D'Huys & Witsenburg, 2018). Organisaties die een DPO in dienst hebben kunnen deze persoon inzetten om toezicht te houden op het correct verwezenlijken van deze richtlijn.

Uitzonderingen op dit registerplicht zijn organisaties met minder dan 250 werknemers en minder dan 50 miljoen euro omzet (art. 30 lid 5 van Verordening 2016/679/ EU). Deze uitzondering is enigszins tegenstrijdig met het doel van de wetgeving, vermits gegevensverwerking in kleine organisaties soms meer risico met zich meebrengt (D'Huys & Witsenburg, 2018). Hierdoor zijn er een aantal afwijkingen op de uitzondering, waarbij registerplicht onmogelijk kan wegvallen:

- Indien er gegevensverwerking gebeurt van buitengewoon kwetsbare individuen, zoals kinderen;
- Indien gegevensverwerking risico's met zich meebrengt voor de rechten en vrijheden van betrokkenen en bijgevolg aanleiding kan hebben tot zware fysieke, materiële of immateriële schade. Concreet kan dit bijvoorbeeld gaan om risico op het schenden van vertrouwelijkheid van belangrijke persoonlijke gegevens zoals financiële informatie of risico op identiteitsdiefstal of fraude;
- Indien het individu zijn persoonlijke rechten niet kan uitoefenen en bijgevolg geen controle op de verzameling en verwerking van zijn of haar persoonlijke gegevens heeft;
- Indien de verantwoordelijke de gegevensverwerking niet ziet als iets toevallig of eenmalig, maar als structureel (art. 30 lid 5 van Verordening 2016/679/ EU).

Als organisatie is het vaak moeilijk te achterhalen of registerplicht van toepassing is. Daarom raadt de gegevensbeschermingsautoriteit aan dat elke (verwerkings)verantwoordelijke zijn registerplicht serieus neemt en een register gaat bijhouden, ook al is het voor kleine organisaties strikt gezien niet altijd verplicht. KMO's mogen dit register beperken tot gegevens die structureel worden verwerkt, waardoor het bij kleine bedrijven een relatief beperkte opgave blijft (D'Huys & Witsenburg, 2018). Vaak wordt dit register gezien als een last, terwijl het net belangrijke informatie kan verschaffen over de organisatie zoals een overzicht van gebruikte persoonsgegevens, beschermingsmaatregelen en interne procedures (D'Huys & Witsenburg, 2018). De website van de gegevensbeschermingsautoriteit voorziet organisaties van handige hulpmiddelen zoals een modelregister, een verduidelijkend schema of ze al dan niet een register moeten bijhouden en een informatief filmpje welke fundamentele gegevens het register moet bevatten.

Sancties

De Belgische gegevensbeschermingsautoriteit is een onafhankelijk orgaan dat bevoegd is om te waken over de naleving van de privacybescherming (Gegevensbeschermingsautoriteit, sd). Daarnaast bieden zij ook hulp bij de begeleiding en coaching om in orde te zijn met de GDPR (D'Huys & Witsenburg, 2018). Indien blijkt dat deze regelgeving niet nagekomen wordt, kunnen organisaties gedwongen worden tot betaling van zware financiële sancties (Vertenueil, 2018). Deze bedragen kunnen oplopen tot 20 miljoen euro of 4% van de wereldwijde inkomsten (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Indien individuen zich onrechtmatig behandeld voelen of oneerlijke praktijken signaleren, kunnen ze steeds klacht indienen bij de Belgische gegevensbeschermingsautoriteit (D'Huys & Witsenburg, 2018). Vanzelfsprekend zijn consequenties voor deze praktijken afhankelijk van verschillende factoren (D'Huys & Witsenburg, 2018).

Bijlage II – Semigestructureerde vragenlijst

Zoals reeds vermeld werd deze vragenlijst voorafgegaan door een korte introductie van mezelf, de opleiding, het onderwerp van de masterproef en de melding dat alle interviews op een vertrouwelijke en anonieme manier verwerkt zouden worden.

1. HR Analytics

1.1. Kent u evidence-based HR en HR Analytics (toelichting korte definitie) en wat betekent dit voor uw bedrijf?

1.2. Wanneer kwam de behoefte voor meer evidence-based HR?

1.2.1. Is er daar een achterstand ten opzichte van andere organisatiedomeinen zoals marketing, finance…? Hoe komt dit?

1.3. Descriptive HR Analytics

1.3.1. Worden er rapporten gemaakt van de verzamelde gegevens?

1.3.1.1. Aan wie wordt dit gerapporteerd?

1.3.1.2. Benchmarking?

1.3.1.3. Wordt hierbij de effectiviteit van HR-interventies gemeten (de impact van HR praktijken op de organisatieresultaten)?

1.4. Predictive & Prescriptive HR Analytics

1.4.1. Worden er reeds verbanden gezocht tussen verschillende parameters en voorspellingen gemaakt zodat men hierop kan anticiperen?

1.5. Gebruik bepaalde software?

1.5.1. Is deze software geavanceerd genoeg voor de moeilijkere analyses (predictive & prescriptive)?

1.6. Wie is er betrokken bij HR Analytics

1.6.1. Multidisciplinair team?

1.7. Kan HR Analytics ook een meerwaarde bieden voor kleine bedrijven?

1.8. Implementatie: wat is essentieel voor succesvolle HR Analytics?

1.9. Welke moeilijkheden worden ervaren met betrekking tot HR Analytics?

1.10. Data gebruik binnen de 5 domeinen van HR

1.10.1. Rekrutering en selectie (voorbeeld welk rekruteringsmedium geeft de meeste kans op topperformers)

1.10.2. Vorming, training en opleiding (voorbeeld verband trainingen en organisatieprestaties)

1.10.3. Veiligheid en gezondheid (voorbeeld verband absenteïsme en overuren)

1.10.4. Sociale onderhandelingen (voorbeeld verband syndicalisatie en verloop)

1.10.5. Evaluatie en beloning (voorbeeld wat motiveert ons top talent?)

2. GDPR en privacy

2.1. Kent u de wetgeving (en weet u wat die inhoudt?)

2.2. Hoe gaat het bedrijf om met deze wetgeving?

2.2.1. Jaarlijkse trainingen?

2.2.2. Opleiding bij aanwerving?

2.3. Ervaart u grote veranderingen ten opzichte van de vroegere wetgeving?

2.3.1. Limiterend voor het uitoefenen van HR Analytics (= moeilijker geworden om gegevens te verzamelen, verwerken enzovoort)?

2.4. Heeft de GDPR bijgedragen tot betere privacy voor de werknemers?

2.5. Eigen mening: is de wetgeving voldoende of moet deze nog strenger? Is deze voldoende up-to-date als men kijkt naar de steeds toenemende technologische mogelijkheden?

2.6. DPO essentieel?

2.7. Data collection:

2.7.1. Hoe omgaan met vertrouwelijke gegevens?

2.7.2. Eigen mening: hoe ver kunnen organisaties gaan in het verzamelen van persoonsgegevens (voorbeeld armband Amazon) en in hoeverre is dit nog ethisch verantwoord?

2.7.3. Heeft u het gevoel dat mensen meer bezorgd zijn om hun privacy in vergelijking met vroeger?

2.8. Data processing:

2.8.1. Transparantie naar werknemers toe:

2.8.1.1. Hoe hen best op de hoogte brengen/houden?

2.8.1.2. Weten medewerkers welke analyses gemaakt worden?

2.8.2. Hoe ervoor zorgen dat in tijden van 'War For Talent' de medewerker vertrouwen heeft in gegevensverzameling en -analyses?

2.8.3. Hoe ervoor zorgen dat analyses niet discriminerend overkomen (bijvoorbeeld analyses absenteïsme: vrouwen in een bepaalde leeftijdsklasse zullen vaker afwezig zijn door zwangerschap, ouderschapsverlof…)

2.8.4. Stel dat een datalek zich toch voordoet, hoe ga je daar dan best mee om als bedrijf?

Bijlage III – Codeboom NVivo

1. Belang HR Analytics
   1.1. Vergelijking met andere organisatiedomeinen

2. HR Analytics past (descriptive & diagnostic)
   2.1. Benchmarking
      2.1.1. Absenteïsme
      2.1.2. Verloning
   2.2. Effectiviteit HR meten

3. HR Analytics future (predictive & prescriptive)

4. In welk domein HR?
   4.1. Rekrutering en selectie
   4.2. Vorming, training en opleiding
   4.3. Veiligheid en gezondheid
   4.4. Sociale onderhandeling
   4.5. Evaluatie en beloning

5. Succesfactoren HR Analytics
   5.1. Cross-disciplinaire samenwerking
   5.2. Cultuur
   5.3. Data
   5.4. Detectie bedrijfsprobleem
   5.5. HRIS
   5.6. Management buy-in
   5.7. Vaardigheden HR

6. Moeilijkheden HR Analytics
   6.1. Dubbele bodems HR
   6.2. Falen cross-disciplinaire samenwerking
   6.3. Gebrek competenties HR
   6.4. Kostprijs
   6.5. Onwetendheid HR
   6.6. Problemen IT
   6.7. Problemen omtrent data
   6.8. Schaarsheid communicatie resultaten
   6.9. Tijdsgebrek HR

7. Haalbaarheid HR Analytics kleine bedrijven

8. Privacy
   8.1. Bezorgdheid werknemers omtrent privacy
   8.2. Ethiek
   8.3. Discriminatie

9. GDPR
    9.1. GDPR en HR Analytics
        9.1.1. Beveiliging databestanden
        9.1.2. Bewustwording
        9.1.3. Controles
        9.1.4. Impact op privacy werknemer
        9.1.5. Meer regels
        9.1.6. Onwetendheid
    9.2. Trainingen omtrent GDPR
        9.2.1. Eenmalige training 2018
        9.2.2. Jaarlijkse training
        9.2.3. Training bij aanwerving
        9.2.4. Tussentijdse workshops, cases etc
        9.2.5. Weinig trainingen maar sterke controle door legal departement
    9.3. Transparantie naar werknemer toe
        9.3.1. Communicatie gegevensverzameling
        9.3.2. Communicatie resultaten
    9.4. DPO
    9.5. Crisismanagement