



Oefenen met cijfers

Als u onderzoeksresultaten wilt kunnen vertalen naar een concrete aanpak, dan moet u investeren in uw ontwikkeling op het gebied van HR-analytics. Maar hoe?

Tekst Sanne van Baar

Het hangt u wellicht al een paar jaar boven het hoofd: HR-analytics. Grote kans dat als u nog niet begonnen bent, dit een van de volgende twee redenen heeft: of er is geen vraag vanuit de organisatie, of u ziet ertegen op. Over dat laatste kan Theo Tegelaers, HR-businesspartner bij TNO, meepraten. Tegelaers speelde al een tijd met het idee om de beslissingen vanuit HR meer *evidence based* te maken. Vanuit persoonlijke interesse wilde hij weten wat zowel zijn persoonlijk bijdrage als die van zijn HR-afdeling was op de business. Maar de twijfel overheerste. Tegelaers: “Ik dacht: moet ik dan ook aan de gang met spreadsheets? En heb ik dan ook al die statistische vaardigheden nodig? Zelf vond ik dat die dan ook *state of the art* moesten zijn. Vervolgens lag de lat zo hoog, dat ik niet in beweging kwam. Het was een obstakel om mijn adviesrol naar boven met HR-analytics in te vullen.”

Spreadsheetsangst

Wat moet u kunnen om met HR Analytics aan de slag te gaan? En hoe komt u over die twijfel heen? Allereerst goed nieuws: u hoeft niet per se zelf met spreadsheets aan de slag. Dat kunt u namelijk prima uitbesteden. Is het niet aan een andere afdeling binnen de organisatie, dan kunt u het wel uitbesteden aan een extern bureau. Zelfs een van de schoolvoorbeelden van

HR-analytics in Nederland, ABN Amro, besteedt het statistische analysewerk uit aan een gespecialiseerd bureau.

Een echte analist hoeft u voor het werken met HR-analytics dus niet per se te zijn. Sterker nog, het voor- en nawerk bij het maken van een analyse voor een businessvraagstuk kan zelfs wel beter gedaan worden door een HRM'er dan door een analist, meent Steven Marshall, HR-consultant bij strategisch adviesbureau Bright & Company. “Dat is echt HR-werk”, zegt Marshall. “Degene die de statistieken analyseert, heeft die kennis van de business en HR niet altijd.”

Wel is het voor een HR-businesspartner nuttig – al is het maar om te werken aan uw eigen inzetbaarheid – te begrijpen hoe je HR-adviezen kunt onderbouwen met HR-analytics. Marshall: “Door de juiste vragen te stellen moet HR ontdekken wat de business nodig heeft aan resultaten met het personeelsbestand, en vervolgens onderzoeken welke effecten die kenmerken en hoe gedragingen van medewerkers uitoefenen op die resultaten. Ze moet dus de behoefte vertalen naar een HR-vraag en die kunnen vertalen naar een analyse. Als het bijvoorbeeld gaat over het verlagen van ziekteverzuim, moet HR met een analyse proberen te ontdekken welke factoren daarop van invloed zijn,

zoals de medewerkersbetrokkenheid.”

Na de analyse moet HR de onderzoeksresultaten kunnen vertalen naar een concrete aanpak. “Dat is een kunst”, zegt Marshall. “In sommige gevallen betekent dit dat er nog informatie mist en er een vervolganalyse gemaakt moet worden. De vraag is dan bijvoorbeeld: hoe beïnvloeden we die betrokkenheid? Uit de vervolganalyse blijkt bijvoorbeeld dat dat het beste kan met een bepaalde leiderschapsstijl van het management. Pas dan kan HR echt met een goede onderbouwing aan de slag, door te gaan trainen en selecteren op dat specifieke leiderschap.”

Ambities in kaart

Ontwikkelen op het gebied van HR-analytics gebied kan natuurlijk op verschillende manieren. Tegelaers begon zijn zoektocht op eigen initiatief; hij ging de organisatie in. “Door er veel over te praten met verschillende mensen, vond ik mensen die dezelfde *drive* hadden als ik. Dan kom je erachter dat je niet alles zelf hoeft te kunnen. Bij TNO was gelukkig voldoende kennis over onderzoek aanwezig. Met deze mensen hebben we uiteindelijk een HR-analytics-projectgroep gevormd.” Er is meer dan genoeg geschreven over HR-analytics en er zijn veel cursussen en seminars op de markt. Zo vinden veel autodidacten als Tegelaers prima hun weg.

Maar wat Marshall merkt, is dat sommige HRM'ers met al die informatie vaak niet goed weten waar ze in de praktijk moeten beginnen. Marshall adviseert HRM'ers in zo'n geval eerst de ambities in kaart te brengen. "Waar sta je nu? Wat zijn je ambities en wat moet je daarvoor nog ontwikkelen? Heeft HR nu voldoende in huis om goede, kwalitatieve HR-cijfers te laten zien? En wil je ook verbanden kunnen leggen tussen cijfers en verschillende businesscijfers? Pas als je dat weet, kun je de randvoorwaarden en je competenties op orde gaan brengen."

Droogzwemmen

U kunt natuurlijk samen met adviesbureaus in kaart brengen welke benodigde competenties u nog mist en 'droogzwemmen' met fictieve cases tijdens een cursus. Voordeel daarvan is dat aan deze uitkomsten nog geen consequenties hangen. Maar uiteindelijk zult u HR-analytics

onder de knie moeten krijgen op de ouderwetse manier: door het te doen. Om de scherpe randjes eraf te halen, kunt u de eerste stappen zetten door een proef te draaien. "Dat is een goede manier om te ontdekken wat er allemaal bij komt kijken", zegt Marshall. "Het helpt bovendien om zaken te ontdekken die je nog niet op orde hebt, zoals IT of de kwaliteit van de data, maar ook ontbrekende gegevens. Dat kan dan aanleiding zijn om te beginnen met het registreren van die informatie." Een andere tip is om HR-analytics klein te beginnen door op een vraagstuk binnen HR te oefenen. Bijvoorbeeld de vraag waarom de uitstroom in de organisatie zo hoog is. Als u dit op eigen initiatief doet zonder de directie, management en personeel op de hoogte te stellen, wekt u nog geen grote verwachtingen. Maar als u het *low profile* houdt, kunt u de inzichten nog niet direct omzetten naar actie, waarschuwt Marshall. "Zolang me-

dewerkers, het management en de OR niet op de hoogte zijn dat HR bezig is met dit soort analyses, kan er geen actie aan gekoppeld worden. Het gaat natuurlijk om privacygevoelige informatie." Het is een pre als er vanuit de organisatie vraag is naar op data gebaseerde beslissingen. Maar dat is geen absolute vereiste. De HR-businesspartner kan namelijk prima op eigen initiatief zijn adviesrol nemen en met kleine proefprojecten starten en het management met de resultaten 'verleiden' voor bredere toepassing van HR-analytics.

Vrije hand

Wat echter onontbeerlijk is voor een goede ontwikkeling, zegt Tegelaers, is een vrije hand: "Het geloof vanuit directiesleden dat het wat op gaat leveren. Dat die je vertrouwen en steunen, al zijn ze misschien nog niet overtuigd. Zij moeten je uiteindelijk de tijd en ruimte geven om jezelf te ontwikkelen."



BBKwadraat

HR-consultancy Interim Management Recruitment Training & Coaching



Werk jij met je hoofd en je hart? Wij wel. Leer ons én jezelf kennen.

Vraag de gratis info-map aan en win een DISC-persoonlijkheidsanalyse t.w.v. €250,-. **Kijk op bbkwadraat.nl/discwinnen**



BBKwadraat, een full service HR-adviesbureau. Snel, scherp, no-nonsense, met het hoofd en het hart.