



# Evidence Based HR?

‘Ik voel me zeer ongemakkelijk bij deze discussie’, zo sprak een van Nederlands meest ervaren HR-directeuren tijdens een bijeenkomst van ons bureau. Het ging er onder andere over of de HR-functie duidelijk kan maken wat haar meetbare bijdragen zijn aan de ambities van de eigen organisatie. Kunnen we – bij voorbeeld – helder maken wat het effect is van onze HR-inspanningen op – bij voorbeeld – de betrokkenheid van onze medewerkers en wat daarvan de impact is op – bij voorbeeld – de kwaliteit van onze dienstverlening en – uiteindelijk – de ervaring van onze klanten? Mmm...

De discussie eindigde in de conclusie dat HR hier nog niet zo goed in is; er is nog geen sprake van Evidence Based HR. Gezien het cruciale belang dat door vakgenoten aan Human Capital wordt toegekend aan het succes van onze organisaties, is dat op z'n minst bijzonder te noemen. Bijzonder ook omdat de roep om meer bewijskracht achter tijd en geld kostende HR-inspanningen nagenoeg ontbreekt in het vakdebat. Een uitdaging zullen we maar zeggen...

Maar de discussie ging verder. Namelijk over de vraag of de HR-functie wel ingericht is om deze uitdaging überhaupt op te pakken? Nee, was na enig ongemakkelijk aarzelen opnieuw het antwoord. We hebben eigenlijk de *capabilities* nog onvoldoende aan boord om geloofwaardig te zijn op dit terrein, was de strekking van het gesprek.

Maar hoe ziet de HR-functie van de toekomst er dan wel uit? Hoe moet je dan ingericht zijn om de effecten van HR-inspanningen zichtbaar te maken? Wat is er dan wel nodig? Terechte vragen. Het antwoord is: Google. Niet dat u nu uw smartphone moet pakken en moet gaan googelen. Nee, het antwoord is Google.

De HR-functie van Google bestaat uit het  $\frac{1}{3}/\frac{1}{3}/\frac{1}{3}$  principe. Een derde van de crew bestaat uit zeer hoogwaardige HR-adviseurs die zich indringend bemoeien met vraagstukken rondom organisatieontwikkeling – meestal ervaren ex-consultants. Een derde bestaat uit HR Analisten – bèta-volk; econometristen, natuurkundigen – en een derde bestaat uit wat ons bekend voorkomt; de HR Operatie waarin alle overige administratieve en beleidsactiviteiten zitten.

Kortom, de HR-functie van Google ziet er voor het meer dan overgrote deel anders uit dan de gemiddelde HR-afdeling zoals we die nu kennen. En de nieuwigheid zit 'm natuurlijk in de HR Analisten; volk dat beschikbare data over medewerkers, HR-activiteiten en klantimpact – zoals klanttevredenheid – aan elkaar koppelt om te zien welke zaken een positief effect hebben op klanten en waarin je dus moet investeren. Rekenaars dus – iets waar HR traditioneel niet goed in is.

Moeten we nu allemaal ineens Google worden? Nee, dat is overdreven. Moeten we meer aandacht ontwikkelen voor het belang en de noodzaak van HR Analytics – de verzamelnaam voor alles wat met HR-metrics, -analyses, -impactanalyses en -voorspelmodellen te maken heeft? Retorische vraag ...

**Marcel Knotter is partner van adviesbureau Bright & Company | HR Strategy**