

Meer analytici nodig op afdeling personeelszaken

Bedrijfsleven leert van film 'Moneyball'

door PAOLA VAN DE VELDE

AMSTERDAM – Dat uitgerekend nu de film 'Moneyball' met Brad Pitt in de hoofdrol in de bioscopen draait, komt voor Marcel Knotter van hr-adviesbureau Bright & Company en zijn Belgische fusiepartner Luk Smeyers van iNostix als geroepen. Het waar gebeurde verhaal van Billy Beane, de manager van het Oakland Athletics baseballteam, die met weinig geld, maar op basis van intensieve data-analyse van individuele spelers toch een winnend team samenstelt, illustreert overtuigend de boodschap van het tweetal. „Bedrijven kunnen succesvoller worden, als zij de impact van investeringen in personeel op de productiviteit, kwaliteit, klanttevredenheid en omzet met cijfers gefundeerd in kaart brengen.”

De tijd dat de afdeling personeelszaken het terrein was van vooral sociologen en psychologen, zeg maar de softesector, is voorbij, voorspellen Knotter en Smeyers. „De trend groeit vooralsnog traag maar gestaag. In de toekomst zullen steeds vaker bedrijfskundigen, econometristen en wiskundigen plaatsnemen op de stoel van de hr-manager om zich over de data te buigen. Let maar op. Nu wein een tijdje leven, waarin producten binnen no-time gekopieerd worden, is het menselijk kapitaal het enige waarmee een onderneming zich kan onderscheiden. Tegelijkertijd wordt het arbeidspotentieel en zeker jong talent, als gevolg van de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt, schaars. Met andere woorden: Human capital wordt steeds belangrijker voor het bedrijfs succes. Directeuren geven dit in toenemende mate zelf ook al aan. Zij zien inmiddels wel in dat als zij geen duidelijke hr-strategieën formuleren, dit een serieus bedrijfsrisico inhoudt.”

Zes jaar geleden stapte Marcel Knotter, samen met een aantal collega-consultants van KPMG in deze niche. „Samen hebben we ruim 100.000 uren aan hr-advies onder de motor-kap”, zegt hij. „Wij richten ons vooral op top 100 organisaties in Nederland en België. Wij willen met onze expertise bedrijven helpen om personeelsstrategieën te ontwikkelen en te implementeren die aantoonbaar zakelijke opbrengsten opleveren. Recent zijn we met het Belgische iNostix een fusie aangegaan. Dit initiatief richt zich met name op het ontwikkelen van op maat gemaakte HR Analytics voor onze opdrachtgevers.”

Smeyers, die 25 jaar ervaring heeft als hr-professionaal bij internationale bedrijven zoals Pepsi, Starbucks en Nielsen, knikt. „De voornaamste hinderpaal voor veel hr-afdelingen om waarde toe te voegen, is dat ze de kennis ontberen om de impact van de investeringen in personeel serieus en wetenschappelijk onderbouwd in kaart te brengen. Veel beslissingen, ook bij grote reorganisaties, worden genomen op basis van aannames,



• Marcel Knotter en Luk Smeyers: „Human capital wordt steeds belangrijker voor het bedrijfs succes.”

FOTO: MARC KRUISE

'Bij veel beslissingen wordt afgegaan op emoties'

emoties en een onderbuikgevoel. Zo worden bij veel organisaties enorme investeringen gedaan in engagementprogramma's of leiderschapstrainingen zonder dat het precies duidelijk is wat dit allemaal oplevert onder de streep.”

„Als er een fotokopieermachine van € 10.000 moet worden aangekocht, wordt er eerst een plan voor uitgesteld waarin deze aankoop uitgebreid verantwoord wordt met cijfers. Als er € 3 miljoen in personeel moet worden geïnvesteerd, wordt zo'n besluit vaak tussen de soep en de patatten, zoals wij in Vlaanderen zeggen, door de hr-directeur genomen. Tenzij dat een uitgesproken ceo of cfo op de rem trapt. Immers, de juiste data zijn meer dan ooit ter beschikking dankzij soft-

ware-ontwikkeling en ver-gaande automatisering. Het punt is dat er wel mensen nodig zijn om al die data te lezen en op waarde te schatten. De meeste hr-managers zijn nu nog niet opgeleid om de cijfers goed te interpreteren.”

„En daar komen de wiskundigen, bedrijfskundigen en econometristen om de hoek kijken”, legt Knotter uit. „Zij spreken de taal van de cijfers. Een marketing-manager die geen data kan lezen heeft geen toekomst. Dat geldt over niet al te lange tijd ook voor hr-managers. Het is nodig dat op personeelszaken een mix komt van mensen die een sociologische of psychologische opleiding hebben en mensen met een analytische achtergrond. Hr-analyses zijn niet langer leuk om te hebben, maar werkelijk noodzakelijk om te doen, wil je ook in de toekomst zakelijk succesvol zijn.”

„Sommige vooruitstrevende bedrijven zijn zich hier al

van bewust. Internetbedrijf Google bijvoorbeeld heeft niet minder dan veertig mensen in dienst die niets anders doen dan human capital analyses uitvoeren. Daar wordt geen enkel personeelstraject opgestart voordat het analytisch team, bestaande uit promovendi in bijvoorbeeld fysica of wiskunde, alles heeft doorgerekend”, weet Smeyers.

Natuurlijk is er bij veel mensen koudwatervrees voor onderzoek, geeft Knotter toe. „Vaak zijn mensen bang dat de cijfers tegen hen gebruikt gaan worden. Maar dat hoeft te beslist niet waar te zijn. Zo kan een bedrijf ook dankzij gedifferentieerde data precies zien op welke afdeling de werkdruk het hoogst is, en waar de pijnpunten zitten. Om stress te reduceren, kan op die afdelingen die dat nodig hebben extra personeel ingezet worden. Zo'n besluit heeft een sociaal karakter, maar is geheel cijfermatig onderbouwd.”