

Zo beslist HR op basis van analytics

Big Data, HR Analytics, data-driven besluitvorming. De vraag is hóe u de inzichten uit analyses het beste kunt inzetten. Op basis van welke neemt HR besluiten?

Tekst Tony Brugman en Steven Marshall

Recentelijk zijn er verscheidene boeken verschenen over hoe met Big Data en HR Analytics aan de slag te gaan. Helaas worden deze boeken vaak geschreven voor de doelgroep die zich beroepsmatig met deze materie bezig houdt (analisten, statistici, data-professionals etc.). Terwijl er ook een grote groep bestaat waarvoor het onderwerp net zo belangrijk, of misschien zelfs meer impact heeft: de gebruikers van de inzichten. Gelukkig is er onlangs een boek verschenen dat zich specifiek richt op een belangrijke groep eindgebruikers, namelijk managers.

De bekende analytics-goeroe Tom Davenport (bekend van zijn eerdere werk *Competing on Analytics*, en *Analytics at Work*) schreef samen met Jinho Kim het boek *Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics*. Het boek is geschreven voor de manager die wiskundig en statistisch wat minder sterk onderlegd is, maar die wél geconfronteerd wordt met de groeiende behoefte aan onderbouwing van beslissingen. "The goal is to make analytical decisions while preserving the role of the

executive's gut." Voor veel managers is dat geen makkelijke opgave, voor anderen kan het zelfs een reden zijn om er daarom helemaal niet aan te beginnen.

Keeping Up with the Quants, waarbij quant staat voor kwantitatief analist, is dus niet specifiek geschreven voor een HR-doelgroep. Maar net als Davenport's eerdere werk is de materie vrijwel één op één toe te passen op de werkzaamheden binnen HR. Het boek biedt HR-professionals vele handvatten om beter gebruik te maken van het werk van analytici bij het onderbouwen van HR-beleid en -beslissingen.

Kans of noodzaak?

Het gebruik van analytics is niet meer weg te denken in onze wereld, en de zakenwereld in het bijzonder. Bedrijven als Google, Facebook, Amazon en Ebay benutten data en analytics niet alleen voor het nemen van betere interne besluiten, maar ook voor het creëren van nieuwe producten en diensten voor hun klanten. De toepassing ervan is inmiddels zo belangrijk dat het deze bedrijven zelfs een concurrentievoordeel

oplevert. Kortom, het verdiepen in de wonderde wereld van big data en analytics kan op termijn veel voordelen opleveren. Sterker nog, het niet gebruiken of als manager onvoldoende kennis hebben van analytics en statistiek kan desastreuze gevolgen hebben. Een bekend voorbeeld is AIG, dat meer dan 85 miljard dollar verloor en daarmee door sommigen de aanleiding vormde voor de wereldwijde financiële crisis. Wat dit voorbeeld te maken heeft met analytics? Alles. De constructie van complexe financiële producten was immers gebaseerd op - verkeerde, zo bleek later - wiskundige en statistische algoritmen. De voormalige AIG-baas, een wiskundige, wist precies hoe alles werkte en welke risico's er in de wiskundige modellen zaten. Zijn opvolger, Joe Cassano, had veel minder affiniteit met de materie, negeerde de risico's die de modellen aangaven en stelde ook geen lastige vragen aan zijn analytische collega's. De rest is geschiedenis.

Focus op begin en einde

Een goed data gedreven besluitvormingsproces bestaat volgens Davenport en Kim uit zes stappen: 1. Identificeren en begrijpen van probleem- of vraagstelling; 2. Onderzoeken en beoordelen van eerdere bevindingen; 3. Ontwerpen van een analysemodel en het selecteren van variabelen; 4. Verzamelen van de data; 5. Analyseren van de data; 6. Presenteren van en actie ondernemen op de resultaten. De eerste en laatste stap van dit proces vragen de meeste aandacht van 'non-quants' - de managers. En hoewel de middelste stappen voornamelijk het terrein zijn van analisten, betekent dat niet dat een manager deze stappen mag negeren. Sterker nog, slimme en wijze managers blijven kritische vragen stellen gedurende het gehele proces.

Elke kwantitatieve analyse begint met het herkennen en formuleren van een probleem of vraag. Het is een van de belangrijkste onderdelen van een goed besluitvormingsproces. De benodigde analytische kennis of vaardigheden zijn tijdens deze stap relatief beperkt. Als manager is het belangrijk om zich bij deze stap twee dingen af te vragen: 'wat is het probleem?' en 'waarom is dit probleem belangrijk?' De laatste stap, het

'Managers kunnen alleen succesvol gebruikmaken van analytische inzichten als zij basiskennis over statistiek en modellering hebben'

communiceren van de resultaten naar (andere) beslissers en leidinggevenden, is een stap die door quants vaak onderschat wordt. De kracht in deze stap is het vertellen van het juiste verhaal, met de juiste taal en toon, ondersteund door de juiste informatie (*Telling a story with data*). Uiteraard dient de nadruk te liggen op de resultaten van de analyse en welke acties hieraan gekoppeld zijn, in plaats van stil te staan bij gedetailleerde technische onderdelen van de analyse (*Nobody cares about your R2*).

Met het laatste deel van *Keeping Up with the Quants* onderscheidt het boek zich echt van eerdere boeken over analytics. Hierin wordt namelijk beschreven met welk gedrag managers ervoor kunnen zorgen dat er optimaal gebruik gemaakt wordt van de capaciteiten van quants, en wat managers op hun beurt van hen mogen verwachten om de toegevoegde waarde van hun werk te verhogen. Volgens Davenport en Kim kunnen managers alleen succesvol gebruikmaken van analytische inzichten als zij zich wat basiskennis over statistiek en modellering eigen maken, continu kritische vragen stellen over de uitgangspunten van de quants en om opheldering blijven vragen

als het de quants niet lukt om hun inzichten in begrijpelijke taal uit te leggen. Quants moet je daarentegen aansporen zich te verdiepen in hoe de business echt werkt, uitleg te geven over hun bedoelingen en - vooral - te werken aan een steeds effectievere samenwerkingsrelatie met de gebruikers van de door hen ontwikkelde inzichten.

De vraag die in dit boek wat onderbelicht blijft is of je van alle managers en professionals moet verwachten dat ze kunnen samenwerken met quants, of dat je daar een gespecialiseerde intermediair voor nodig hebt. Veel grotere organisaties kiezen ervoor om speciale teams te vormen die de business ondersteunen met analytics. Nota bene het uitstekende eerdere boek van Davenport, *Analytics at Work*, leerde ons al dat het aansturen van een dergelijk team vraagt om een manager die analytisch genoeg is om het analyseproces goed te begrijpen, maar die vooral uitblinkt in het betrekken en coachen van de business bij de toepassing van haar output. Davenport en Kim bieden de lezer een laagdrempelige handleiding om zich stap-voor-stap de fijne kneepjes van het analytics vakgebied eigen te maken. Hierbij wordt dankbaar gebruik gemaakt van vele analytics praktijkvoorbeelden bij aansprekende organisaties zoals Intel, Verizon en Merck. Zowel hun beschrijving van het analyseproces als de eigenschappen die nodig zijn voor een effectieve samenwerking met quants bieden weer veel lessen voor HR professionals.

Thomas H. Davenport, Jinho Kim
Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics
Harvard Business Review Press, 2013



Tony Brugman
HR Business Analyst bij
Bright & Company | HR
Strategy



Steven Marshall
Consultant bij Bright &
Company | HR Strategy