

Boost geven aan HR Analytics bij KPN

Evenals bij vele andere bedrijven staat HR Analytics bij KPN sinds enkele jaren hoog op de HR agenda. Op het gebied van HR data en rapportages had het telecombedrijf inmiddels de “basis goed op orde”. Echter het gebruik van HR data voor analyses ter ondersteuning van zakelijke beslissingen, werd nog niet toegepast.

Nieuwe impuls

In de lente van 2015 besloot het HR managementteam van KPN om haar ambities met betrekking tot HR Analytics een nieuwe impuls te geven. Deze nieuwe impuls werd gevonden door gebruik te maken van een ondertussen beproefde en pragmatische methodiek van Bright & Company:

- *het bepalen van de ambitie voor HRA op korte en middellange termijn,*
- *het vaststellen van de huidige situatie rondom metrics en analytics, en*
- *het maken van een routekaart om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.*

In een tijdspanne van ongeveer 3 maanden heeft KPN samen met Bright en haar partner iNostix in een aantal werksessies de ambitie vastgesteld voor metrics en analytics: *waar willen we staan aan het eind van het jaar en over 3 jaar?*

Vragen die daarbij aan bod kwamen waren onder andere: wie zijn onze (business-) klanten, wat zijn hun belangrijkste puzzels en welke beslissingen hebben wij straks ondersteund met scherpe analyses?

4 Bouwstenen voor HR Analytics succes

Een scherpe ambitie is belangrijk, maar zonder een goed inzicht in de huidige stand van zaken is de weg er naartoe lastig te bepalen. Om de huidige stand van zaken vast te stellen hebben Bright en iNostix een zogenaamde quickscan uitgevoerd. Door middel van een strak gestuurd assessment zijn 4 bouwstenen voor goede analytics tot in detail onderzocht:

1. *Wat is de kwaliteit, beschikbaarheid en ontsluitbaarheid van de benodigde data?*
2. *Beschikt KPN over de juiste instrumenten en systemen om deze data te ontsluiten en analyseren?*
3. *Heeft KPN een organisatie klaarstaan die de onderzoeksvraag kan bepalen, de benodigde data kan ontsluiten en hierop gerichte analyses kan uitvoeren?*
4. *Beschikken de HR BP's en het analytics team over de juiste competenties en vaardigheden?*

Om het gat tussen de ambitie en de huidige stand van zaken te overbruggen is vervolgens een gedetailleerde routekaart opgesteld waarin naast de verbeteracties op het gebied van data, systemen en organisatie, aanbevelingen werden gedaan op het gebied van de te ontwikkelen vaardigheden.

Natuurlijk is hierbij ook gekeken met welke pilot het analytics team de grootste kans had om de organisatie te verrassen met nieuwe inzichten rondom de bijdrage van de medewerkers aan het bedrijfsresultaat.

Groeien door te doen...

Vanaf het moment dat de routekaart was geaccordeerd heeft KPN direct actie ondernomen. Het team werd uitgebreid, verbetertrajecten werden ingezet en samen met Bright en iNostix werd een pilot in gang gezet om te achterhalen wat de drivers binnen KPN voor kort- en lang ziekteverzuim zijn. Deze pilot liet zien dat een 'one size fits all' oplossing voor het om laag brengen van het ziekteverzuim niet voldoet.

De drivers van ziekteverzuim en de overgang van kort naar lang ziekteverzuim bleken niet alleen af te hangen van het team en de locatie, maar ook van specifieke combinaties van andere kenmerken zoals leeftijd, dienstjaren, sekse etc. Ook bleek dat de dag van de week waarop iemand ziek werd gemeld een belangrijke voorspeller is voor de duur van de ziekmelding.

... én te leren

Tegelijkertijd met de pilot is een leertraject in gang gezet voor HR adviseurs en HR BP's. Door middel van een KPN specifieke *e-learning* werd

de interesse voor analytics gewekt en werd het eerste theoretisch kader aangereikt.

Vervolgens werd tijdens masterclasses van een volle dag aan de hand van een realistische case aangeleerd hoe een analytics project eruit ziet, wat de belangrijkste rollen zijn, hoe je een business vraag kan herkennen en hoe je deze om kan zetten in een onderzoeksvraag. Na een uurtje '*all you ever wanted to know about statistics but were afraid to ask*' werd geleerd hoe je de uitkomsten van een analytics traject moet interpreteren en om kan zetten in een goed onderbouwd advies.

Tot slot werden de eerste uitkomsten van de pilot gedeeld en werd afgesloten met het op video opnemen van een echt advies aan het HRMT.

Resultaat: een zeer geïnspireerde HR community die spontaan met business gerichte onderzoeksvragen kwam voor het analytics team, een eerste succesvolle analyse met volop aanknopingspunten om het bedrijfsresultaat te verbeteren en een HR Analytics team dat klaar staat om de volgende business puzzels te ontrafelen!



Bright & Company | HR Strategy

September 2016