

Wat levert een training nu op? Welke aspecten zijn van invloed op hoge klanttevredenheid of financieel resultaat? Waar het eerder gissen bleef naar antwoorden op deze vragen, zijn ze met HR Analytics nauwkeurig te beantwoorden. Laat je daarbij niet afschrikken door de grootse klank van de term big data, stelt Marcel Knotter, Partner bij Bright & Company. De impact van investeringen in menselijk kapitaal is heel praktisch inzichtelijk te maken.

HR Analytics: inzicht in impact op de praktijk

HR Analytics: vrij vertaald het gebruik van data om de impact van investeringen in menselijk kapitaal inzichtelijk te maken. Steeds meer organisaties pakken het op. Er is druk om transparant te maken wat de investeringen in HR nu eigenlijk voor invloed hebben op de resultaten. Niet om erop te besparen, maar om gefundeerd te kunnen sturen op verdere verbetering van die resultaten. Door beschikbaarheid van grotere hoeveelheden data over mens en werk en de vaardigheden om deze te structureren, zijn de mogelijkheden de laatste jaren flink toegenomen. Maar de informatie, die veelal uit interne en externe bronnen komt, is vaak niet gekoppeld en wordt niet geanalyseerd.

Impact op de praktijk

HR Analytics is alleen nuttig als er een concreet bedrijfsvraagstuk met een HRelement aan ten grondslag ligt waarover je meer wilt weten. Zoals de doelstelling om de klanttevredenheid te verhogen om zo meer omzet en rendement te behalen, haalt Knotter als voorbeeld aan. "Dan kun je onderzoeken of er gemeenschappelijke kenmerken zijn van

mensen die hoog scoren op klanttevredenheid. Het kan zijn dat ervaring van invloed is. Dat mensen die minimaal drie jaar in dienst zijn goed scoren. Maar wellicht ook dat dit na meer dan zes jaar weer afneemt." In veel bedrijven wordt hierover vaak op basis van het onderbuikgevoel een mening gevormd en een besluit genomen; onderbouwd inzicht in het effect van een HR kenmerk (jaren in dienst) op een kritische bedrijfsdoelstelling (klanttevredenheid) mist. "Het gaat erom vast te stellen wat de impact is op de praktijk. Je wilt weten wat het effect is als je aan bepaald knoppen draait."

Menselijke maat

HR Analytics is in essentie bedoeld om meer met feiten onderbouwde beslissingen te nemen over menselijk kapitaal. Dat vraagt van HR professionals en van managers dat ze zich bij het nemen van besluiten ook steeds meer laten beïnvloeden door 'harde' inzichten. Hij benadrukt daarbij dat data niet altijd leidend hoeven te zijn, maar in balans met gezond verstand, ervaring en overtuiging. Daarom is het vanaf het begin ook nodig een duidelijk privacy- en ethisch beleid



Marcel Knotter
Partner Bright & Company

te hanteren. Op welke uitkomsten mag je wel acteren en op welke niet? Knotter: "Het is uiteraard niet de bedoeling dat je doorslaat. De menselijke maat is belangrijk."

Gewoon aan de slag

Bij bedrijven die HR Analytics reeds opgepakt hebben en daarin succesvol zijn, ziet Knotter vaak dat men heeft geïnvesteerd in het ontwikkelen van HR Analytics vaardigheden van HR professionals. HR Analytics heeft uiteraard ook met technische analyse vaardigheden te maken, maar nog belangrijker is het om inzichten te kunnen vertalen naar uitvoerbare acties en daarover de dialoog aan te gaan met de directie. Een praktische insteek dus. "Voor HR als vakgebied is dat vrij nieuw, maar een marketing- of finance-afdeling doet dat dagelijks. Mijn advies is dan ook om gewoon aan de slag te gaan. Eventueel met hulp van ervaren collega's van andere afdelingen en ondersteund door gerichte HR Analytics trainingen."