



## HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op [gidsonline.nl](http://gidsonline.nl). De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

# HR leert tellen!

WIE NIET KAN METEN, MOET NEDERLAAG TOEGEVEN

In een analyse van meerdere, internationale publicaties wijst de auteur in deze rubriek HRM Internationaal op het belang winnend fenomeen van HR-analytics. Dit is een methode om de inspanningen van HR meetbaar en vooral ook voorspelbaar te maken. Complexe patronen in personele data worden blootgelegd en gebruikt voor analyse.

**A**ls Dave Ulrich iets roept, dan is dat voor de meeste HR-professionals reden om de oren te spitsen. Zijn vaak vernieuwende inzichten en ideeën hebben hem gebracht tot wat hij is: de all time goeroe op het vakgebied van HR. Maar zelfs een goeroe moet wel eens onderkennen dat hij er naast zit... Ulrich was altijd fervent aanhanger van de zogenaamde *HR-metrics school*, waarin het analyseren van 'resultaten uit het verleden', als basis voor het in gang zetten van nieuwe HR-activiteiten, centraal staat. Maar nu is hij tot het inzicht gekomen dat deze metrics-benadering is verworden tot een doel

op zich, waarin de nadruk te eenzijdig ligt op het verzamelen van data. En dat is in een steeds sneller veranderende organisatiecontext niet langer toereikend. HR-beleid moet geënt zijn op feiten en zoveel mogelijk 'voorspelbaar' zijn in zijn effecten. Of anders gezegd, investeringen moeten zoveel mogelijk zekerheid bieden op rendement. 'HR-analytics' is een nieuwe benaderingswijze die daarop aansluit. HR-analytics is een methodiek die het met behulp van geavanceerde data-analyse mogelijk maakt om al in een vroeg stadium te voorspellen wat het resultaat is van investeringen in HR. Niet door sec data te verzamelen, maar door deze data diepgaand te analyseren, zodat correlaties en trends kunnen worden aangetoond. HR-analytics maakt het mogelijk om complexe patronen te ontdekken in personele data (zoals medewerkertevredenheid, engagement, prestaties, cultuur, opbouw, verloop, verzuim etc.) en is daardoor vooral interessant voor kennisintensieve organi-



saties, waar (de kwaliteit van) mensen centraal staat in de waardecreatie. Je zou denken: waarom wordt daar nu pas mee gestart? Het eenvoudigste antwoord is: omdat het, met de brede toepassing van ERP en HR-informatiesystemen, nu pas mogelijk is geworden. Deze systemen hebben er – weliswaar met vallen en opstaan – voor gezorgd dat informatiestromen binnen organisaties zijn gestandaardiseerd en meer toegankelijk zijn gemaakt. Daarmee is een fundament van personele informatie beschikbaar gekomen dat een ongekende schat aan informatie bevat.

**Garanties.** HR-analytics heeft de belofte in zich om de HR-discipline een beweging te laten maken naar voorspelbare resultaten - ‘garanties voor de toekomst!’ - die daadwerkelijk het verschil maken. Door inzicht te verschaffen op grond van feitelijke personele data, zicht krijgen op de *impact* van de inspanningen. En dat is iets waar zelfs een Ulrich tot voor kort alleen maar van kon dromen. Maar is het werkelijk zo simpel? Nou nee. Het analyseren en duiden van trends, het bieden van inzicht en het leggen van verbanden tussen ontwikkelingen, doen een beroep op competenties die van huis uit niet overvloedig aanwezig zijn bij de HR professional, *to put it mildly*... Maar niet getreurd. HR staat er – althans in de opvatting van Ulrich – niet alleen voor. Nee, HR-analytics is bij uitstek een thema dat in wisselwerking met het lijnmanagement moet worden opgepakt. Zij zitten immers bovenop de business en

## HR-manager gezocht. HR-ervaring niet gewenst.

weten als geen ander welke informatie relevant is voor succesvolle *deployment* van mensen binnen de organisatie. Maar toch, de bal ligt in eerste instantie wél bij HR. HR komt er niet mee weg door te stellen dat HR niet te vergelijken is met finance of marketing omdat het ‘over mensen gaat’. Luk Smeyers, autoriteit op het ge-

bied van *workforce metrics*, is er zeer stellig in: ‘(...) *als het standpunt dat wij aannemen de niet-meetbaarheid van HR is, dan denk ik dat we onze nederlaag beter kunnen*

*toegeven (...). Zonder metingen kunnen we niet weten of we vorderingen maken en of de vele menselijke investeringen enig verschil maken. En om dit te doen, hebben we nieuwe competenties nodig.*’ Natuurlijk zullen er HR professionals zijn die de slag kunnen maken (én al hebben gemaakt), maar feit is dat HR-Analytics echt een andere

## Project Oxygen

Google heeft altijd een vrij simpele kijk gehad op management: laat mensen vooral met rust. Ze vragen vanzelf wel om hulp als dat nodig is. Het zijn tenslotte informatietechnologen die zelf hun weg wel vinden en zich melden bij hun manager als ze er niet meer uitkomen. De diepgaande IT-kennis van die manager is tenslotte vaak de reden dat hij manager is geworden. Maar ook bij Google is men erachter gekomen dat het zo niet (langer) werkt. Via data-analyse en het prioriteren van informatie kwam het ‘people-analytics’ team van Google erachter dat medewerkers technologische expertise bij hun chef het laagst waardeerden uit een lijst van acht eigenschappen van effectieve managers bij Google... *‘What employees valued most were even-keeled bosses who made time for one-on-one meetings, who helped people puzzle through problems by asking questions, not dictating answers, and who took an interest in employees’ lives and careers.’* Is het echt zo simpel? Ja en nee. Dat ‘aandacht voor de mens achter de medewerker’ motiverend werkt, is niet iets om van achterover te vallen. Maar als gevalideerde *uitkomst* van een proces van ‘kwantitatieve’ data-analyse is het zeker wél opmerkelijk. Daarbij gaat het – in het geval van Google – over gegevens van het eigen personeelsbe-

stand. Kortom, het wordt gezien als tastbaar bewijs binnen de eigen context en daardoor ook makkelijker geaccepteerd.

In het Oxygen project hebben de Google-experts op basis van zo’n honderd variabelen (zoals beoordelingen, engagementonderzoeken, functioneringsverslagen, medewerkerevaluaties, tevredenheidsmetingen etc.) duizenden observaties van managers en medewerkers in kaart gebracht en hebben zij gezocht naar patronen en verbanden. Op basis hiervan hebben zij hypothesen opgesteld, die zijn getoetst in aanvullende interviews met managers. Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd en gecodeerd en teruggekoppeld aan de medewerkers. Door middel van communicatie, maar ook via de integratie in uiteenlopende ontwikkelprogramma’s.

Google neemt HR-analytics zeer serieus. Prasad Setty, vice president people-analytics and compensation, zegt het als volgt: *‘We want to understand what works at Google rather than what worked in any other organization.’* Google heeft naar eigen zeggen niet de ambitie om via dataverzameling en –analyse een alomvattende ‘rekenregel’ voor succesvol management te ontwikkelen. Het gaat er vooral om dat informatie beschikbaar is en dat managers zich ervan bewust worden en leren begrijpen wat wel en wat niet werkt.

deskundigheid vraagt. En dus andere mensen. Of zoals Smeyers het prikkelend zegt: *‘HR manager gezocht, HR ervaring niet gewenst.’* En dat is een beeld dat nog best even wennen zal zijn, denkt u niet?

### Referenties

- Adam Bryant: *Google’s Quest to Build a Better Boss* (The New York Times, 12 maart 2011)
- Nora Gardner, Devin McGranahan en William Wolf: *Question for your HR chief: Are we using our ‘people data’ to create value?* (McKinsey Quarterly, March 2011)
- Luk Smeyers: *‘HR manager gezocht, HR ervaring niet gewenst’* (HR Magazine, maart 2011)

Patrick Houtkamp is als adviseur en partner verbonden aan Bright & Company | HR Strategy

