



“De waarde van de analyse zit niet in de getallen, maar in de boodschap erachter”

in termen die de organisatie begrijpt. De communicatie er omheen moet concreet en duidelijk zijn, los van welke fase van HR-analytics dan ook.

- Heeft de salestraining invloed gehad op de verkoopresultaten?
- Maakt de invoering van het nieuwe werken de organisatie aantrekkelijker voor talent?

moeten acties kunnen worden gekoppeld die bijdragen aan het behalen van doelen en die passen bij de strategie. Uit de analyse moet ook naar voren komen wat de oorzaak is van de resultaten. Het moet antwoord geven op het waarom. Dit is geen solo-activiteit. Om achter de oorzaak te komen moet samengewerkt worden met mensen uit de andere organisatie-onderdelen. Zij hebben meestal de inhoudelijke kennis om te helpen bij de interpretatie van de uitkomsten.

Hoe

Hoe pak je het aan?

De gedachte om HR-data te moeten analyseren, spreekt de meeste HR-professionals niet aan. Stoeien met data en goochelen met getallen is niet iets waar je direct aan denkt als je spreekt over het HRM-vakgebied.

Hoe begin je dan toch met HR-analytics? Een aanpak hiervoor bestaat uit de volgende stappen:

1. Bepaal de vragen die je wilt beantwoorden
2. Controleer de data
3. Voer de analyse uit en interpreteer de uitkomsten
4. Communiceer de resultaten

Bepaal de vragen die je wilt beantwoorden

Probeer niet op elke vraag een antwoord te vinden. Een eenvoudige probleemstelling zorgt ervoor dat de focus gericht blijft op de doelen die van waarde zijn. De vraag moet duidelijk en herkenbaar zijn. Een complexe en onduidelijke probleemstelling vergroot de kans op afdwalen van wat belangrijk is. Richt je op de hoofdzaken en laat de bijzaken voor wat ze zijn.

Voorbeelden van concrete vraagstellingen zijn:

- Zorgt een hoge medewerkerstevredenheid voor meer omzet?

Controleer de data

Er moet iets gebeurd zijn waardoor de behoefte aan een analyse ontstond. Bijvoorbeeld een daling van de omzet of een toename van verloop van medewerkers. Zoek uit wat dat was en verzeker dat de informatie erachter juist en actueel is.

Deze check wordt zelden gedaan. Echter zonder de achterliggende data te controleren weet je nooit of de uitkomsten juist zijn en of de conclusies goed zijn.

Gegevens die gebruikt worden voor analyses moeten altijd betrouwbaar, correct en actueel zijn. De uitspraak ‘garbage in, garbage out’ bestaat niet voor niets.

De beste manier om een indruk te krijgen van de kwaliteit van de gegevens is een grafische analyse. Een grafische analyse is niet meer dan hoog-over de gegevens presenteren in een aantal grafieken. Wanneer er dan onverwachte of vreemde dingen zichtbaar zijn, kan onderzocht worden of de onderliggende data wel goed is.

Als blijkt dat de data toch goed is, geven zulke globale analyses al een beeld van wat er uit verdere analyses gaat komen.

Voer de analyse uit en interpreteer de uitkomsten

De waarde van de analyse zit niet in de getallen, maar in de boodschap erachter. De analyse, de uitkomsten en de interpretatie ervan is alleen van waarde voor de organisatie als het toepasbaar is. Er moet iets mee gedaan kunnen worden. Aan de conclusies

betrokkenheid en prestatie? Zorgt een hogere medewerkerstevredenheid voor betere verkoopresultaten? Dit soort verbanden kunnen worden onderzocht met strategische analyses.

Dit is de fase waarin de activiteiten van HR gerelateerd worden aan de bedrijfsresultaten. HR-data wordt gekoppeld aan financiële en operationele informatie.

Voorspellende analyses

Door het gebruik van geavanceerde (statistische) tools is het mogelijk een beeld van de toekomst te krijgen. De vraag waar antwoord op wordt gezocht is: ‘wat gaat er morgen gebeuren?’ Dit is gebaseerd op patronen en trends uit het verleden in combinatie met modellen die een doorkijk geven in de toekomst. Hiervoor zijn technieken zoals data mining populair. Data mining zoekt naar patronen in gegevensverzamelingen en geeft antwoord

op vragen als ‘wat gebeurt er en waar gebeurt het?’. Hierdoor kan met behulp van voorspellende analyses antwoord worden gegeven op de vraag ‘wanneer en waar gaat het opnieuw gebeuren en in welke omvang?’.

In het HR-werkveld kunnen voorspellende analyses gebruikt worden voor vragen zoals:

- Wie gaat waarschijnlijk de organisatie verlaten?
- Welke profielen vormen een extra risico voor uitstroom?
- Hoe ontwikkelt zich betrokkenheid en tevredenheid en bij welke groep?

Glazen bol

Tegenwoordig is er voor HR veel meer mogelijk met voorspellende analyses. Interessant is bijvoorbeeld om te kunnen bepalen welke HR-programma’s de beoogde resultaten opleveren, of het nuttig is om ze voort te zetten, of dat ze juist niet voor herhaling vatbaar zijn.

En nog belangrijker, we kunnen statistisch verbanden leggen tussen HR-activiteiten en de rest van de organisatie.

Dit niveau brengt het doen van analyses een stap verder. Toekomstige voorspellingen worden niet meer alleen gebaseerd op trends uit het verleden. Door tijdens het analyseren ook de externe omgeving mee te nemen, kunnen meerdere toekomstscenario’s worden voorspeld.

Een goed voorbeeld hiervan is strategische personeelsplanning, waarbij de strategie en doelen van de organisatie en de scenario’s die daarbij horen bepalend zijn voor de samenstelling van het medewerkersbestand.

Nu we weten welke niveaus van het gebruik van HR-data er zijn, is het belangrijk om te melden dat het uiteindelijk gaat om welke vraag wordt beantwoord en welk probleem wordt opgelost. Belangrijk is dat de uitkomsten van analyses vertaald worden