

# HR Analytics als bron van bewijs

HR Analytics kan waarde toevoegen als onderdeel van evidence-based HRM. Wat vraagt dat van de HRM-er?

**Tekst** Luc Dorenbosch, Theo Tegelaers en Peter Brouwer van TNO

HR Analytics is hot. Wanneer je de gestage groei in het aantal vak- en internetpublicaties over het onderwerp als indicator ziet, kun je deze hypothese bevestigen. Een tweede hypothese: steeds meer bedrijven gebruiken HR Analytics om bedrijfsresultaten te optimaliseren. Hier wordt het al lastiger. Het feit dat er steeds aandacht voor HR Analytics is, betekent niet dat bedrijven er daadwerkelijk mee werken. Daarbij is het investeren in een afdeling of project rond HR Analytics nog geen garantie voor optimale bedrijfsresultaten – dat zou te makkelijk zijn. Het is deze kritische, analytische grondhouding die kenmerkend is voor het analytisch benaderen van HR-vraagstukken. Vreemd genoeg lijkt deze grondhouding, als het gaat om het daadwerkelijk praktisch nut van HR Analytics zelf, nog wel eens te ontbreken. Hoe HR Analytics te integreren in HR beslissingen is dan ook een vaak gestelde vraag, die we de afgelopen twee jaar binnen TNO hebben verkend. Er zijn kansen als HR Analytics onderdeel is van het evidence-based professionaliseren van de HR functie.

Als het zo was dat hard wetenschappelijk bewijs het uitgangspunt vormt voor alles wat wel en niet gebeurt op bijvoorbeeld technologisch, politiek of managementgebied, dan zouden universiteiten (of bij-

voorbeeld TNO) zeer machtige instituten zijn. Dat valt in praktijk mee. Zelfs op medisch gebied is het niet zo dat bijvoorbeeld alle beslissingen van de (huis)arts op de laatste stand van de wetenschap zijn gebaseerd. Wie met de dezelfde kwaal naar verschillende huisartsen gaat, loopt de kans dat, hoewel de anamnese dezelfde is, verschillende behandelingen voor dezelfde kwaal worden voorgeschreven. Natuurlijk, het basisvertrouwen in de huisarts is hoog, maar als een arts helemaal up-to-date zou willen zijn, dan zou hij of zij tussen de 25 en 100 nieuw medische publicaties per dag moeten lezen. Dat zijn er gewoonweg te veel en daarom vertrouwt de arts op succesvolle ervaringen en routine.

## Beslissingen

Nu kan ook worden gedacht: mijn huisarts is gediplomeerd en al twintig jaar in het vak zonder fatale medische missers te hebben begaan, dus we hebben hier te maken met een medisch professional. Toch lijdt deze gedachte aan *outcome bias*. De kwaliteit van de beslissingen wordt dan beoordeeld op basis van het aantal jaren dat iemand al beslissingen maakt en dat dankzij deze beslissingen medische missers zijn uitgebleven. Dat maakt de huisarts echter nog geen professional. Professioneel handelen gaat vooral

over de kwaliteit van de input, oftewel de mate waarin in de praktijk zorg wordt gedragen voor het vergaren van de best mogelijke kennis en informatie om een adequate beslissing te nemen.

Hoewel er altijd kans op fouten is, is een toegewijd professional altijd bezig met het verkleinen van die kans, met het gegeven dat resultaten uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst. Deze stelling vormde (pas) begin jaren negentig de basis voor evidence-based medicine en is tot diverse vakgebieden doorgedrongen, waaronder recent ook het HR-vakgebied. Het Center for Evidence-based Management (CEBMA) ondersteunt deze ontwikkeling op wereldwijde schaal. HR Analytics past naadloos in de benadering van evidence-based HRM, waarbij het gaat over een visie op het professionaliseren van de HR-functie ter optimalisatie van HR-beslissingen met behulp van het best beschikbare (empirische) bewijs.

## Analytics: kritische vriend

Stel: een nieuwe beoordelings- en beloningssystematiek wordt ingevoerd. Werkt deze nieuwe 'behandeling' van personeel of leidinggevend als verwacht? Met een dergelijke vraag op tafel voelen sommige HR-managers zich bedreigd. Ze zijn verantwoordelijk en een negatieve uitkomst kan hun carrière schaden. Analyses worden hiermee een persoonlijke vijand als de verwachting is dat de uitkomst de eerder gemaakte HR-beslissing in een kwaad daglicht kan stellen. Zo kan een plotseling geïnitieerd HR Analytics-project op weerstand rekenen.

Ook zien HR-professionals HR Analytics nog wel eens als een ontkenning van hun ervaring en expertise; alsof al gemaakte beslissingen ineens niet meer vertrouwd of erkend worden. Toch gaat evidence-based HRM en het betrekken van HR Analytics niet over de bewijslast achteraf, het gaat over de bewijsdrift om vooraf te identificeren wat de beste HR-beslissing zou zijn. Tevens gaat evidence-based HRM niet enkel over kwantitatief of wetenschappelijk bewijs.

Beslissingen hebben baat bij informatie uit verschillende, zowel in- als externe bronnen. Daarbij hoort ook anekdotisch bewijs,

## EVIDENCE-BASED

**Als echte evidence-based HR-professional hoef je de berekeningen niet zelf te kunnen maken (dat is een ander specialisme), maar je moet wel de bewijsdrift hebben en de beslistmomenten herkennen waarbij je aanvullend bewijs uit de eigen personeelsdata kunt betrekken. Het einde van het traject met het HR Analyticsteam binnen TNO was dan ook het begin van het voornemen om in een nieuw HR-ontwikkelprogramma het evidence-based professionaliseren een plek te geven. Een belangrijke basis ligt er inmiddels.**

die is opgebouwd in vele ervaringsjaren. Meer kwantitatieve HR Analytics en kwalitatieve (anekdotische) ervaringskennis zijn dus beide waardevolle bronnen voor bewijs en moeten elkaar als kritische, doch evenwaardige vrienden beschouwen. CEBMA onderscheidt in totaal vier verschillende bronnen waarmee evidence-based HR-beslissingen kunnen worden geïnformeerd:

1. Eerder wetenschappelijk onderzoek
2. Organisatiedata (bijvoorbeeld HR Analytics)
3. Praktijk/ervaringskennis
4. Stakeholder belangen

## Optimaliseer HR-beslissing

Voor een professionele houding ten aanzien van HR-beslissingen is het dus belangrijk om de kwaliteit van de aanstaande beslissing te optimaliseren. Daartoe kan bestaand wetenschappelijk organisatieonderzoek al voor een deel richtinggevend zijn voor of juist kritisch zijn op een beoogde beslissing, bijvoorbeeld het implementeren van talentmanagement.

Voor een nog hogere kwaliteit kunnen de ervaringen uit de HR-praktijk worden meegewogen: kent men bijvoorbeeld an-

dere bedrijven waar de beslissing en implementatie goed hebben uitgepakt? Is wel eens gesproken met andere bedrijven? Verder: welk probleem gaat de beslissing eigenlijk oplossen en is dat wel een probleem wanneer je bijvoorbeeld de uitstroom van talent in cijfers uitdrukt en/of benchmark? Zijn er ook andere voorspelers voor deze uitstroom aanwijsbaar in de eigen organisatiedata, bijvoorbeeld start-salaris? Is operationeel managers gevraagd of zij de beslissing steunen, hebben zij mogelijk andere wensen? Van medisch professionals verwachten we een dergelijke grondigheid als het om behandelbeslissingen gaat, dus waarom niet van HR-professionals?

## Grondigheid en draagvlak

De vraag blijft echter hoe grondig je moet zijn, aangezien een beslissing voorbereiden veel tijd kan kosten. Daar is geen exacte maat voor, maar het gaat om een realistische inspanning om met de beschikbare kennis en informatie als een ware evidence-based HR-professional de kans op misinvesteringen te verkleinen en de kans op succes te vergroten. HR Analytics is daarbij een potentieel nieuwe bron van HR-informatie, die in het verleden moeilijker aan te wenden en adequaat te gebruiken was. Het zijn echter niet de statistische analysetechnieken die HR Analytics tot een nieuw domein maken; die worden al vele jaren toegepast. Het nieuwe is de uitdaging van het toelaten en toepassen van deze technieken in HR-beslissingsprocessen in de praktijk.

Tevens biedt de groei en digitale opslag van (personeels)data steeds meer mogelijkheden voor een analytische benadering van HR-beslissingen. Een toename in de toepassing van HR Analytics ligt voor de hand, maar meer dan in andere vakgebieden lijken HR-beslissingen veel politieker van aard te zijn, mede door de vele stakeholders met vaak conflicterende belangen. Bij dit soort beslissingen is het dus cruciaal om naast enkel de data, ook goed te luisteren naar de (eerdere) ervaringen en bestaande praktijkkennis van ook managers en werknemers. Draagvlak voor HR Analytics komt te voet en gaat te paard.