

HR ANALYTICS: HELLO! (AND GOODBYE?)

Menig HR-directeur voorspelt een veelbelovende toekomst voor HR Analytics. Volgens sommigen zal de opkomst van HR Analytics de HR-functie zelfs fundamenteel doen veranderen. Maar zal het zo een vaart wel lopen? De HRM groep van de Universiteit Twente deed onderzoek naar hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien.

Hoewel HR Analytics bij veel organisaties nog in de kinderschoenen staat, is het zonder twijfel de hype voorbij. Gedreven door de *dataficatie* van de samenleving en de alsmear groeiende technologische mogelijkheden voor dataverzameling, -analyse, -rapportage en -visualisatie, wordt HR Analytics een steeds crucia-

lere competentie om concurrentievoordeel mee te realiseren. Enkele organisaties, zoals Ahold, Shell en ABN AMRO zijn al volop ingesprongen op deze ontwikkeling; zij hebben een HR Analytics-team opgetuigd, werken samen met externe analisten of universiteiten, en richten zich primair op analytics in plaats van op de traditionele *metrics*. Echter, volgens een

recent wereldwijd onderzoek van Deloitte, *Global Human Capital Trends 2015, leading in the new world of work*, representeert HR Analytics bij de meeste organisaties een van de belangrijkste ontbrekende competenties. Bovendien missen organisaties vaak een heldere visie op de ontwikkeling van HR Analytics, waardoor een richtinggevend HR Analytics-strategie en de daarbij horende investeringen uitblijven. Kunnen organisaties zich deze afwachtende houding permitteren? Verliezen organisaties die achterblijven op het gebied van HR Analytics op termijn hun concurrentievoordeel? Of geldt ook hier de wet van de remmende voorsprong? Robuust inzicht in de toekomstige ontwikkeling van HR Analytics is daarom nodig, zodat HR en businessleiders gefundeerde beslissingen kunnen nemen over het (al dan niet) investeren in HR Analytics.

Thema 1: Doelstellingen

Op dit moment zijn de voornaamste doelstellingen van HR Analytics gericht op het daadwerkelijk optuigen van de functie. HR Analytics is nog onbekend bij de business en moet haar toegevoegde waarde nog aantonen. De energie van HR Analytics-teams wordt daarom veelal gestoken in het genereren van naamsbekendheid bij de business en het creëren van bewustzijn over

Dr. Sjoerd van den Heuvel en Business Administration student Rutger Johannink van de Universiteit Twente deden onderzoek naar de toekomst van HR Analytics. Twintig HR Analyticsexperts van elf grote Nederlandse organisaties voorspelden hoe HR Analytics er in 2025 uit zal zien. Sjoerd van den Heuvel bespreekt de resultaten in twee artikelen. Deze maand het eerste artikel over doelstellingen, analytische focus en invloed op besluitvorming.

wat HR Analytics is en wat je ermee kunt. Daarnaast worden zowel binnen als buiten HR allianties gebouwd: enerzijds met HR-disciplines als Training & Development en Compensation & Benefits, en anderzijds met functies als Finance, Control, Operations en Legal. Kortom, de huidige doelstellingen richten zich vooral op het leggen van een basis voor HR Analytics.

In 2025 zullen de doelstellingen van HR Analytics veel meer gericht zijn op de essentie van HR Analytics: het nemen van beslissingen die met feiten zijn onderbouwd. De experts noemden het versterken van de *fact-based* manier van werken en de ontwikkeling van een *evidence-based mindset* als belangrijkste doelstellingen. 'Wij verwachten dat mensen terug zullen kijken naar het verleden en zich zullen afvragen hoe hun voorgangers in staat waren beslissingen te nemen op onderbuikgevoel en zonder een degelijke onderbouwing', aldus Patrick Coolen en Auke IJsselstein, twee van de experts die meewerkten aan het onderzoek. Maar in 2025 zal HR Analytics ook tot doel hebben om bestaande organisatie-modellen te transformeren. Denk hierbij aan het realiseren van een slanke en wendbare organisatiestructuur, op basis van een optimale combinatie van enerzijds de kenmerken en vaardigheden van medewerkers, en anderzijds de strategische business doelstellingen van de organisatie als geheel.

Tot slot behoren het adequaat managen van dataprivacy en de groeiende datavolumes tot de belangrijkste doelstellingen voor HR Analytics in 2025. Immers, het wordt steeds moeilijker de explosief groeiende hoeveelheid data te structureren en hieruit de juiste data

voor analyses te selecteren.

Thema 2: Analytische focus

In de analytische focus van HR Analytics gaat de komende tien jaar veel veranderen. Momenteel besteden HR Analytics-professionals het overgrote deel van hun tijd aan rapportages en *metrics*, waarbij *metrics* eigenlijk niets anders zijn dan geaggregeerde data, weergegeven in bijvoorbeeld gemiddelden of ratio's. Ook is HR Analytics nu vooral gericht op het genereren van inzicht in de historische en huidige situatie, voornamelijk op basis van data die al binnen de organisatie aanwezig is. Data van buiten de organisatie, zoals data van social media en van *personal devices*, zoals smartphones, worden nog maar amper gebruikt.

In 2025 zal de analytische focus volledig opgeschoven zijn naar *predictive analytics*. HR Analytics richt zich hiermee op het voorspellen van toekomstige gebeurtenissen, zoals de uitstroom van medewerkers. Hierdoor krijgt HR Analytics een minder reactief karakter. Daarnaast wordt de analytische focus gekenmerkt door integratie. Data van buiten het HR-domein en data van bijvoorbeeld gadgets zullen in toenemende mate geïntegreerd worden, om zo meer complexe en geavanceerde analyses uit te kunnen voeren, die bovendien gericht zijn op overkoepelende strategische uitdagingen. Tot slot wordt er de komende jaren een beweging richting de standaardisering van metingen en analyses verwacht. Met gestandaardiseerde metingen, bijvoorbeeld het eenduidig meten van performance, kunnen organisaties eenvoudiger cultuur- en landoverstijgende HR Analytics uitvoeren. Gestandaardiseerde analyses zorgen er op hun beurt voor dat HR Analytics in toenemende mate geautomatiseerd zal gaan worden.

Thema 3: Invloed op besluitvorming

Momenteel is HR Analytics nog een relatief onbekende discipline in organisaties, zowel binnen HR als de business. En wanneer men wel op de hoogte is van het bestaan van HR Analytics, wordt het veelal als een experimenteel platform binnen HR gezien. Steeds

meer organisaties beschouwen HR Analytics als een boot die ze niet mogen missen, maar niet als een activiteit die nu al significante waarde voor de business oplevert. HR Analytics heeft dan ook nog maar een minimale invloed op besluitvorming. Daarvoor werden drie centrale oorzaken genoemd:

- 1) de HR-functie wordt veelal niet serieus genomen bij besluitvorming, wat ook nadelig uitpakt voor HR Analytics, dat meestal uit de HR-functie ontstaat;
- 2) de HR-businesspartners zijn nog niet klaar voor een meer statistische en analytische aanpak in hun samenwerking met de business; en
- 3) het extensief gebruik van data en analyses bij besluitvorming is in het algemeen nieuw voor veel businessmanagers, waardoor er nog steeds veel ruimte blijft voor het welbekende onderbuikgevoel.

In 2025 is HR Analytics volgens de experts een gevestigde discipline, die z'n waarde én noodzaak heeft aangetoond als het gaat om het oplossen van businessproblemen en uitdagingen. HR Analytics zal sterke invloed hebben op de besluitvorming. De ontwikkeling van HR Analytics heeft profijt van de algemene tendens (of wens) binnen organisaties om besluitvorming meer *evidence-based* te maken. Met de toetreding van nieuwe generaties in managementposities zal deze beweging alleen maar versterkt worden. En daardoor zal de invloed van HR Analytics op besluitvorming alleen maar verder toenemen. Paul van der Laken, één van de onder-vraagde experts: 'HR Analytics heeft de potentie om de voornaamste informant van de *board* te worden wat betreft operationele en strategische beslissingen.' Kortom, HR Analytics: *Hello!* Een rooskleurige toekomst lijkt in het verschiet te liggen.

In de volgende editie van P&O-actueel staan de organisatie en positionering van HR Analytics centraal, evenals de ondersteunende rol van Informatie Technologie. Ook wordt dan duidelijk dat het voortbestaan van HR Analytics tóch niet zo vanzelfsprekend is. HR Analytics... *goodbye?* ◀

© Pixabay