

VERSTERK UW HR-BELEID DOOR HET ANALYSEREN VAN DATA

# De cijfermatige kant van uw HR-beleid

**Hoe effectief zijn investeringen in uw personeel? Wat is de kans dat de talenten die u nu aanneemt succesvol worden in hun werk én bij u blijven, nadat uw organisatie geld heeft gestoken in training en ontwikkeling? Het analyseren van HR-data kan u helpen om een antwoord te krijgen op deze – en vele andere – vragen. Dit maakt het makkelijker om onderbouwde beslissingen te nemen over uw personeel.**

In de komende nummers van HR Rendement leest u elke maand over HR analytics. Hoe kunt u met een cijfermatige benadering uw HR-beleid versterken? Dit eerste deel van de serie gaat over het nut van HR-analytics en geeft u de eerste handreikingen om hiermee aan de slag te gaan!

Veel organisaties beschikken over allerlei data, verzameld in Excelbestanden, personeelsdossiers, HR-systemen, via medewerkerstevredenheidsonderzoeken of persoonlijkheidstesten. In deze data liggen nieuwe inzichten en kansen

verzamelen van kerngetallen en deze eventueel te voorzien van een doelstelling, zodat er sprake is van een stuurgetal of om dit mee te nemen in een benchmark. Een belangrijk onderdeel van HR-analytics, want dit geeft inzicht in wat er gaande is.

Maar wilt u ook weten waarom bepaalde zaken gebeuren of hoe u deze het beste de juiste richting op kunt sturen, dan komt u terecht bij aanvullende statistische analyses. Met behulp van deze analyses kunt u niet alleen zaken beschrijven, maar ook verklaren en voorspellen.

Voordat u met het analyseren van HR-data begint, is het belangrijk om te weten wat uw doel is. Is uw primaire doel om de waarde van de HR-afdeling aan te tonen, dan kunt u hier misschien beter van afzien. Dit roept namelijk meteen de vraag op hoe betrouwbaar de uitkomsten en

“ Door gebruik van HR-data verhoogt u de effectiviteit ”

“ Onderbouw uw personeelsbeleid met harde cijfers ”

verborgen, maar om deze te ontdekken moet u de data wel op de juiste manier gebruiken. Met HR-analytics wordt de waarde van HR-data zichtbaar, doordat u met behulp van deze gegevens de efficiëntie en effectiviteit kunt verhogen.

## Voorspellen

Er is veel discussie geweest over wat HR-analytics is, maar ook wat u er mee kunt. In het verleden ging het analyseren van HR-gegevens veelal niet verder dan het

## Prestaties

Wat HR-analytics dan ook vooral voor u kan betekenen is het onderbouwen van uw personeelsbeleid met ‘harde’ cijfers. Besluiten over zaken die nu spelen, maar ook over toekomstige vraagstukken, zoals: ‘wat betekent het voor de kosten van het personeel als de AOW-leeftijd straks omhoog gaat naar 67 jaar?’ of ‘welke competenties heeft de organisatie over drie jaar nodig en hoe zorg ik ervoor dat ik de juiste talenten dan in huis heb?’

aanbevelingen zijn die u doet. Hoe goed u analyses ook zijn, er zal altijd enige achterdocht blijven als u alleen analyses doet om het resultaat van trainingen en trajecten aan te tonen.

HR-analytics werkt wel als uw primaire doel het verbeteren van de individuele prestaties van uw werknemers of de organisatie in zijn geheel is. Verwacht u bijvoorbeeld overbezetting door het relatief lage verloop in de huidige crisisperiode en wilt u weten welke maatregelen u het beste kunt nemen? Dan kunnen statisti-

sche analyses met behulp van cao-regels, verzuimdata, gegevens over werknemersbetrokkenheid en verloop u helpen. Heeft u een probleem met het behouden van talenten? Dan helpt een voorspellend model u om al bij het binnenhalen van nieuwe werknemers, de juiste personen te identificeren zodat u hen vanaf de eerste stap in uw organisatie kunt begeleiden. Een bijkomend voordeel van dit primaire doel is natuurlijk wel dat deze inzichten kunnen helpen om te identificeren waar de HR-afdeling geen tijd, inspanning of budget aan hoeft te besteden. Hierdoor draagt het analyseren van HR-gegevens uiteindelijk bij aan het verminderen van de werklast en het verhogen van de geloofwaardigheid van HR.

### Vraag

Of u nou veel te maken heeft met recruitment, ontwikkeling van uw werknemers of arbeidsvoorwaarden, er zijn altijd vraagstukken die cijfermatig onderbouwd moeten worden, in plaats van te vertrouwen op onderbuikgevoel, ervaring of de gangbare praktijk. Hier begint het proces van HR-analytics mee en daarmee start ook de belangrijkste stap: het vaststellen van de echte vraag.

Vaak is de initiële vraag die iemand stelt niet de echte vraag, maar een symptoom of een onderdeel van een groter probleem. Stel dat er een leidinggevende bij u komt met het probleem dat de medewerkerstevredenheid laag is. In dat geval is het belangrijk om de wedervraag te stellen: waarom is dat een probleem? Als u deze vraag maar vaak genoeg herhaalt, komt u steeds meer te weten tot u uiteindelijk het echte probleem te pakken heeft. U komt er dan bijvoorbeeld achter dat de tevredenheid van de werknemers ook hun motivatie beïnvloedt en daarmee de dienstverlening aan klanten. Hierdoor kan de klanttevredenheid onder druk komen te staan.

### Resultaten

Bij het doorvragen is het belangrijk om over de grens van uw HR-vakgebied te kijken naar de resultaten of prestaties



van uw organisatie die beïnvloed kunnen worden door personeelsproblemen. Er zijn eigenlijk maar vier resultaatgebieden in een organisatie: werknemersbetrokkenheid, klanttevredenheid, reputatie en financiële resultaten. Nadat u de echte vraag of het probleem heeft gevonden, is het goed om te kijken naar de mogelijke antwoorden of oorzaken. Zo kunt u ge-

richt op zoek gaan naar data, trends en verbanden waarmee u de vragen kunt beantwoorden. In het hiervoor genoemde voorbeeld kan de ontevredenheid onder werknemers bijvoorbeeld zijn ontstaan door een aantal fouten in bepaalde HR-processen. Het is hierbij wel belangrijk om niet alleen de vooraf bedachte oorzaken te onderzoeken. Het is ook verstandig om vrij de beschikbare data te onderzoeken zodat u nieuwe inzichten kunt ontdekken.

Het analyseren van HR-data kan u veel opleveren, maar het kost ook tijd. Bedenk dat u niet alles in uw eentje hoeft te doen. Zo kan de salarisadministratie en de IT-afdeling u helpen met het verzamelen van data en kunt u door gesprekken met leidinggevenden misschien nieuwe inzichten krijgen die u helpen bij de analyse. U kunt deze data vervolgens samenbrengen en dit vertalen naar concrete resultaten en acties.

*Irma Doze, werkzaam bij AnalitQs,  
e-mail: [info@analitqs.com](mailto:info@analitqs.com), [www.hrhub.nl](http://www.hrhub.nl)*

### Stappenplan voor het analyseren van HR-data

- 1 Definieer het probleem of de vraag waar de organisatie mee zit.
- 2 Bedenk waar u relevante informatie vandaan kunt halen en verzamel data.
- 3 Verwerk de verzamelde data en begin met het uitvoeren van analyses.
- 4 Zoek verbanden tussen de verzamelde data en vertaal de analyse naar concrete resultaten en acties.
- 5 Zorg voor een doeltreffende rapportage en visualiseer de resultaten.