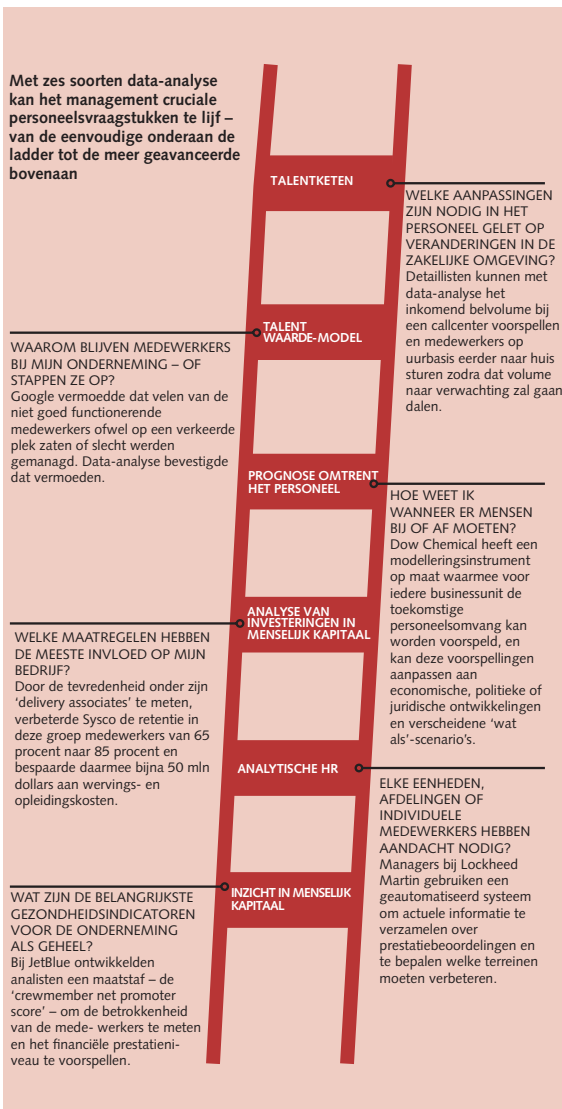


Concurreren op kwalitatief onderbouwd gemeten inzicht in mensen

Wat de beste ondernemingen over hun medewerkers weten – en hoe ze die informatie gebruiken om hun concurrenten te verslaan.

Figuur 1. Toepassen van personeeldata-analyse



Denkt u te weten hoe u het beste uit uw mensen kunt halen? Of *weet* u hoe dat moet? Hoe beïnvloeden investeringen in uw medewerkers nu echt het prestatievermogen van uw personeel? Wie in uw organisatie leveren de topprestaties? Hoe kunt u uw medewerkers de kans en motivatie geven om uitstekende resultaten op te leveren?

Toonaangevende ondernemingen passen steeds vaker geavanceerde methoden toe om gegevens over hun personeel te analyseren teneinde hun concurrentievermogen te versterken. Google, Best Buy, Sysco en andere ondernemingen beginnen steeds beter te begrijpen hoe zij een optimale productiviteit, betrokkenheid en loyaliteit kunnen krijgen van hun beste medewerkers, en hoe zij dat succes kunnen herhalen. De onderneming die betere prestaties wil zien van haar beste mensen – die misschien wel het belangrijkste bedrijfsmiddel en de grootste kostenpost zijn van de organisatie – doet er goed aan, te vertrouwen op degelijke analyses in plaats van het onderbuikgevoel.

Harrah's Entertainment staat er om bekend dat het op basis van data-analyse klanten met het grootste winstpotentieel selecteert en de prijsstelling en promotie voor specifieke segmenten optimaliseert.² Harrah's past deze aanpak ook toe bij de besluitvorming over medewerkers. Aan de hand van inzichten gewonnen uit data worden de juiste mensen op de juiste plek in de organisatie gezet en wordt bepaald hoeveel medewerkers er nodig zijn om de klant te bedienen aan de balie en andere servicepunten. Inmiddels gebruikt deze onderneming ook harde gegevens om zich rekenschap te geven van aspecten die zwaar wegen voor het personeel, in de wetenschap dat een tevreden en gezonde medewerker zorgt voor een tevreden klant.

T. Davenport doceert informatietechnologie en management aan Babson College, J.G. Harris is een executive research fellow en senior executive aan het Institute for High Performance van Accenture, en J. Shapiro is een executive director human resources bij Morgan Stanley.¹

1. Davenport (tdavenport@babson.edu) heeft als auteur, medeauteur of redacteur 13 boeken op zijn naam staan. Hij publiceerde samen met Harris (jeanne.g.harris@accenture.com) *Analytics at Work* (Harvard Business Review Press, 2010). Shapiro (jeremy.shapiro@morgansstanley.com) schreef mee aan *Ultimate Performance* (Wiley, 2007).

2. Zie 'Competing on Analytics', *Harvard Business Review*, januari 2006.

Zo meet Harrah's bijvoorbeeld aan de hand van harde gegevens af, hoe de gezondheid- en welzijnprogramma's van de onderneming de betrokkenheid van medewerkers en het bedrijfsresultaat beïnvloeden. Het aantal preventieve bezoeken aan de medische posten op de bedrijfslocaties is gestegen. Daardoor zijn de kosten van urgente zorg in de afgelopen twaalf maanden met miljoenen dollars gedaald. Harrah's begrijpt ook dat de betrokkenheid van de medewerkers van invloed is op de omzet. Daardoor kan het de zorg- en welzijnprogramma's

Best Buy weet: ook beoordelen aan de hand van de bijdrage die ze leveren aan de omzet.

personeelsbetrokkenheid in een specifieke winkel + 0,1 procent → 100.000 dollar extra omzet per jaar in die winkel

ook beoordelen aan de hand van de bijdrage die ze leveren aan de omzet.

Data-analyse wordt op diverse manieren ingezet bij organisaties om het menselijk kapitaal beter te managen:

- Bijna iedere onderneming, waar wij naar hebben gekeken, zegt te beseffen dat het belangrijk is dat de medewerker zich betrokken voelt. Sommige, waaronder Starbucks, Limited Brands en Best Buy, kunnen echter ook precies zeggen hoeveel een stijging van 0,1 procent van de betrokkenheid bij het personeel in een specifieke winkel de onderneming oplevert. Bij Best Buy, bijvoorbeeld, is dat meer dan honderdduizend dollar aan bedrijfsresultaat op jaarbasis in een winkel;
- Veel ondernemingen nemen bij voorkeur de kanjers met uitstekende studieresultaten van de allerbeste universiteiten aan. AT&T en Google hebben echter op grond van kwantitatieve analyse vastgesteld dat een aantoonbaar vermogen om initiatief te kunnen nemen een veel betere indicatie is voor uitstekende prestaties in een baan;
- Verloop onder het personeel is minder problematisch als een manager het kan zien aankomen. Sprint heeft in kaart gebracht welke factoren er bij uitstek op wijzen dat iemand de onderneming na een betrekkelijk korte periode al weer zal verlaten. (Tip [voor de Amerikaanse lezer; vert.]: verwacht geen lang dienstverband van iemand die zich niet heeft aangemeld bij het pensioenprogramma.);
- Professionele sportploegen, die kapitalen uitgeven aan talent, lopen voorop in het gebruik van data-analyse. Zo heeft AC Milan een eigen biomedische dienst in het leven geroepen om zijn spelers te beschermen. Aan de hand van zo'n

zestigduizend datapunten per speler helpt deze dienst het team om in te schatten hoe gezond en fit een speler is. Ook contractbeslissingen worden mede op basis van het advies van deze dienst genomen.

Waarom maken organisaties meer en meer gebruik van dit soort harde analyses? Ze willen meer uit hun medewerkers halen. Daarom worden allerlei aspecten van het personeelsbeleid bij tal van ondernemingen op een nieuwe leest geschoeid. Netflix heeft het traditionele verzuimbeleid overboord gegooid. Bij Best Buy hanteren ze op het hoofdkantoor geen vaste werktijden meer. Met data-analyse zijn nieuwe managementbenaderingen niet langer gebaseerd op veronderstellingen en vage inschattingen. Bovendien kunnen er tegenwoordig uitgebreid 'digitale sporen' uit systemen voor kennismanagement en de sociale netwerken worden nagevolgd en geanalyseerd. De PR-firma Ketchum, bijvoorbeeld, analyseerde de persoonlijke netwerken van haar kantoor in Londen. Ketchum wilde erachter komen, in hoeverre teams onderling informatie uitwisselden. Cognizant, een Amerikaans bedrijf in de zakelijke dienstverlening met veel medewerkers in India, analyseerde de bijdragen van medewerkers aan sociale media, vooral blogs. Bloggers bleken betrokkener en tevredener te zijn dan andere medewerkers en gemiddeld tien procent beter te presteren.

Op grond van ons werk in het bedrijfsleven, zien wij een aantal best practices naar voren komen in het gebruik van data-analyse bij het managen van mensen in de organisatie.

Zes personeelstoepassingen van data-analyse

Het analyseren van medewerkers in een organisatie verschilt niet wezenlijk van het analyseren van relaties met klanten of het ketenmanagement. Het begint met het aanleveren van de historische gegevens ('Wat is er gebeurd?') en eindigt met razendsnelle aanpassingen in de inzet van medewerkers aan de hand van snel veranderende behoeften. Data-analyse kan op zes verschillende manieren worden gebruikt om het personeel aan te sturen: inzicht in menselijk kapitaal, analytisch personeelsbeleid ('HR'), analyse van investeringen in menselijk kapitaal, prognoses omtrent het personeel, het talentwaardemodel, en de talentketen.

Inzicht in menselijk kapitaal

Het gaat hier om de enige versie van de waarheid

Personeelsdata-analyse bij Google

Google trekt zijn uitgesproken analytische cultuur en aanpak ook door naar de *human resources*-functie.

De onderneming wil toonaangevende managementmethoden en -benaderingen vinden en deze bevestigen met gegevens en analyse. Om dit te doen, heeft Google een afdeling 'people analytics' in het leven geroepen, met een eigen hoofd en dertig onderzoekers, analisten en adviseurs die de besluitvorming en aandachtspunten ten aanzien van medewerkers onderzoeken. Het People and Innovation Lab (PiLab) voert gericht onderzoek uit voor interne klanten.

Google heeft allerlei HR-onderwerpen geanalyseerd en op grond van de uitkomsten het beleid op tal van punten omgegooid. De onderneming heeft de achtergronden en capaciteiten benoemd, die samenhangen met een sterk prestatievermogen. Idem voor de factoren die verloop in de hand werken – bijvoorbeeld als medewerkers het gevoel krijgen dat de onderneming hen onvoldoende inzet. Ook heeft Google de norm voor het ideale aantal gesprekken met een sollicitant verlaagd naar vijf; voorheen werden met een sollicitant gemiddeld tien gesprekken gevoerd.

Het project Oxygen (zuurstof) – zo genoemd omdat goed management de onderneming in leven houdt – werd gelanceerd om de kenmerken van succesvolle managers te benoemen. Het PiLab-team analyseerde jaarlijkse personeelsenquête, scores voor prestatiesturing, en andere gegevens om managers in vier groepen te verdelen op grond van hun kwaliteit. Vervolgens werden goed en slecht scorende managers geïnterviewd (dubbelblind – noch de interviewers noch de managers wisten in welke categorie de managers zaten) om hun managementaanpak in kaart te brengen. Uiteindelijk wist Google acht specifieke vormen van gedrag te benoemen die kenmerkend waren voor een goede manager, en vijf vormen van gedrag die iedere manager moest vermijden.

Google's vice-president voor 'people operations', Laszlo Bock, zegt: 'Mensen blijven niet bij ons omdat ze niet hoeven te betalen voor de lunch. Googlers vertellen ons dat zij drie redenen hebben om bij ons te blijven: de missie, de kwaliteit van de mensen, en de kans om zich de vaardigheden van een betere leider of ondernemer eigen te maken. Rond die motieven draait onze hele data-analyse.'

over het prestatieniveau van de individuele medewerker in combinatie met bedrijfsgegevens over aspecten als het personeelsbestand, flexwerkers, verloop en werving en selectie. Het is zaak om zorgvuldig te bedenken, welke feiten deze enige waarheid opleveren. Bij sommige ondernemingen kunnen één of twee datapunten een indicatie vormen voor de gezondheid van het voltallige personeel. JetBlue, bijvoorbeeld, heeft een maatstaf voor de tevredenheid van medewerkers, afgeleid van de bereidheid van medewerkers om de onderneming bij anderen aan te bevelen als werkgever. Deze 'netto promotiescore van bemanningsleden' ('crew member net promotor score') is ontwikkeld naar het voorbeeld van de maatstaf voor werknemertevredenheid. JetBlue heeft aan de hand van deze graadmeter het effect gemeten van veranderingen in de beloning. Ook gebruikt de onderneming de score bij het bepalen van de bonussen voor het hogere management. Medewerkers wordt elk jaar op de verjaardag van hun indiensttreding gevraagd of zij de onderneming als werkgever zouden aanbevelen. Op deze manier kan JetBlue de tevredenheid onder het personeel iedere maand meten.

JetBlue en andere succesvolle organisaties geven volstrekte opening van zaken over het proces. Iedere manager of medewerker mag zien hoe de gegevens zijn vergaard, welke formules er zijn gebruikt, en vooral, waarom de informatie belangrijk is voor de bedrijfsvoering. Bij Harrah's, bijvoorbeeld, is documentatie opgenomen in de HR-scorecard. Dat is gedaan om ervoor te zorgen dat iedereen, die de scorecard bekijkt, begrijpt hoe de gegevens over het menselijk kapitaal tot stand zijn gekomen en wat ze betekenen voor de dagelijkse aansturing.

Analytisch personeelsbeleid ('HR')

Dit houdt in, dat personeelsgegevens worden verzameld of gesegmenteerd om inzichten te ontwikkelen over specifieke afdelingen of functies. Een manager kan dan bijvoorbeeld zien dat het verloop onder verkopers aan de oostkust zorgwekkend is (en om maatregelen vraagt), maar aan de westkust niet. Bij data-analytisch personeelsbeleid worden prestatiegegevens voor afzonderlijke medewerkers, bijvoorbeeld op aspecten die doorslaggevend zijn voor de bedrijfsresultaten, gecombineerd met procesgegevens van de afdeling HR, zoals kosten en tijd, en gegevens over uitkomsten als betrokkenheid en loyaliteit.

Lockheed Martin heeft een systeem voor prestatiesturing ontwikkeld om het prestatieniveau van

**Bij Cognizant bleken
bloggende medewerkers
betrokkener en tevredener
te zijn – en gemiddeld tien
procent beter te presteren**

iedere afzonderlijke medewerker te koppelen aan bedrijfsdoelen. Dit geautomatiseerde systeem verzamelt het hele jaar door actuele gegevens over prestatiebeoordelingen. Die gegevens kunnen dan worden vergeleken met kennismanagement-informatie, bijvoorbeeld wie op bepaalde gebieden een formele training heeft doorlopen. Met behulp van dit systeem kan Lockheed Martin bepalen welke medewerkers bij uitstek geschikt zijn voor specifieke programma's, en het kan medewerkers volgen die op bepaalde punten beter moeten gaan presteren.

Analyse van investeringen in menselijk kapitaal

Aan de hand van deze analyse kan een organisatie doorgronden welke initiatieven bij uitstek bevorderlijk zijn voor haar resultaat. Een voorloper hierin is Sysco, de mondiale leverancier van levensmiddelen aan horeca en cateraars, die met een jaaromzet van 36,8 miljard dollar in de *Fortune* 100 staat. Sysco is een complexe organisatie: bijna honderd zelfstandig opererende werkmaatschappijen, zo'n 51.000 medewerkers in voltijddienst, en ongeveer 400.000 klanten. De personeelsanalyse werd er ingezet met drie bruto maatstaven per werkmaatschappij: werkklimaat en werknemertevredenheid, productiviteit, retentie. Vervolgens is Sysco dieper gaan graven om nog zeven andere aspecten van het werkklimaat te doorgronden, meten en managen; bijvoorbeeld de effectiviteit van de laagste leidinggevende, diversiteit, en kwaliteit van leven.

Uit de analyse bij Sysco bleek, dat werkmaatschappijen met bijzonder tevreden werknemers meer omzet en lagere kosten maakten, en minder verloop en bijzonder loyale klanten hadden. Sysco kan op een efficiënte manier bepalen welke maatregelen van het management het meest bevorderlijk zijn voor de bedrijfsvoering. Zo heeft Sysco in zes jaar tijd de retentie onder de vertegenwoordigers (de 'delivery associates'), die de service aan de klant vormgeven en de relatie met de klant onderhouden, verhoogd van 65 naar 85 procent. Sysco houdt de scores voor tevredenheid voor deze groep scherp in de gaten. Zodra ze ook maar even inzakken, worden er maatregelen genomen om ze weer op het oude niveau terug te krijgen. Door deze cruciale medewerkers te behouden, bespaarde Sysco bijna vijftig miljoen

dollar aan wervings- en opleidingskosten voor nieuwe vertegenwoordigers.

Prognoses omtrent het personeel

Met inzichten in het verloop, de opvolgingsplanning en commerciële kansen kunnen mogelijke tekorten of overschotten aan cruciale capaciteiten al worden voorzien ruim voordat ze zich voordoen. Vinay Couto, Frank Ribeiro en Andrew Tipping hebben hier recentelijk in het tijdschrift *strategy+business* over geschreven. Zij lieten zien hoe Dow Chemical zijn personeelsplanning in de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld. Die onderneming ontgint historische gegevens over zijn 40.000 medewerkers om voor de sterk schommelende cycli in de chemische industrie de personeelsbehoefte in te schatten. Het concern stelt prognoses op voor het aantal medewerkers dat promotie zal maken, interne overplaatsingen en het totale arbeidsaanbod. Dow heeft een modelleringsinstrument afgestemd op de eigen organisatie. Daarmee segmenteert men het personeel in vijf leeftijdsgroepen en tien niveaus, en berekent de toekomstige personeelsomvang per segment en niveau voor iedere businessunit. Deze gedetailleerde prognoses worden geaggregeerd om tot een prognose voor het personeel voor de hele onderneming te komen. Dow kan plannen maken voor 'wat als'-scenario's en daarbij veronderstellingen aanpassen omtrent interne variabelen, zoals medewerkers die promotie maken, of externe variabelen, bijvoorbeeld politieke en juridische aspecten. Met behulp van deze personeelsprognoses kan het personeel in groeigebieden worden uitgebreid. Ook kan het risico, dat het kennismanagement loopt als er iemand met pensioen gaat, al worden gesignaleerd lang voordat managers er oog voor krijgen.

Talent-waardemodel

Aan de hand van dit model wordt gekeken naar vragen als 'Waarom blijven medewerkers bij ons in dienst?' Een onderneming kan op grond van data-analyses berekenen waar medewerkers de grootste waarde aan hechten. Vervolgens kan ze dan een model ontwikkelen waarmee het verloop kan worden geminimaliseerd. Met behulp van zo'n model kunnen managers prestatieprikkels op maat voor de individuele medewerkers invoeren. Ze kunnen ermee bepalen of het aanbod van een concurrent die een medewerker probeert weg te kapen moet worden geëvenaard. Of besluiten wanneer iemand promotie moet krijgen. Google bepaalt aan de hand van prestatiegegevens over medewerkers hoe

zowel uitstekend als matig presterende medewerkers optimaal kunnen worden ondersteund. Laszlo Bock, vice-president bij Google en verantwoordelijk voor 'people operations', zei ons hierover het volgende: 'Wij gebruiken prestatiegegevens niet om naar gemiddelden te kijken, maar om op de prestatiekromme voor het voltallige personeel de mensen te volgen die het best respectievelijk het slechtst presteren. De vijf procent die het slechtst presteert, proberen we actief te helpen. We weten dat we talentvolle mensen in dienst nemen. We willen oprecht dat zij een succes worden.' De hypothese van de onderneming was, dat deze mensen op de verkeerde plek werden ingezet of verkeerd werden aangestuurd. Dat kwam ook uit de gedetailleerde analyse die erop werd losgelaten. Door de behoeften en waarden van de betreffende medewerkers te doorgronden, konden Bock en zijn team een aantal lastige situaties met succes oplossen.

Talentketen

Met behulp van de talentketen kan een onderneming ad hoc beslissingen nemen over personeelsbehoeften. Bijvoorbeeld het rooster voor de volgende dag van een winkel optimaliseren – aan de hand van omzetprognoses en het patroon van de verkoopprestaties van afzonderlijke medewerkers. Maar ook prognoses voor het aantal telefoontjes naar een callcenter. Dan kan het bedrijf medewerkers op uurbasis eerder naar huis laten gaan als het belvolume naar verwachting zal terugvallen. Dit is de meest complexe van de zes toepassingen van data-analyse. Het vereist namelijk kwalitatief bijzonder hoogwaardige gegevens, rigoureuze analyse, en de integratie van een breed personeelsmanagement met andere organisatieprocessen. De personeelsketen staat als concept nog in de kinderschoenen. De eerste successen die sommige organisaties er al mee hebben geboekt, vooral in de detailhandel, duiden er echter op dat dit concept school zal maken.

Personeelsanalyses in de vingers krijgen

Het is niet verrassend dat de organisatie die een capaciteit op dit gebied wil ontwikkelen, aan dezelfde fundamentele eisen moet zien te voldoen als die, welke gelden voor de meeste andere vormen van bedrijfsanalyse. Wij vatten die eisen samen met het acroniem Delta: kwalitatief hoogwaardige gegevens ('data'), focus op de onderneming ('enterprise'), analytisch *leiderschap*, strategische doelen ('targets'), en *analisten*.

'Data'

Organisaties kunnen steeds betere HR-gegevens ('data') uit hun enterprise-systemen halen. Soms moeten ze die echter aanvullen met nieuwe meetinformatie, zoals bij JetBlue. Bij Harrah's observeren en tellen de lijnmanagers, die sowieso op de vloer in de vestigingen aanwezig zijn, hoe vaak de medewerkers die de klant bedienen, lachen. Dat gedrag is namelijk sterk gecorreleerd met de klanttevredenheid. De gegevens hoeven niet perfect geschikt te zijn voor een analyse. Belangrijk is vooral, dat er inzichten over relevante trends aan kunnen worden ontleend.

'Enterprise'

HR kan de personeelsgegevens niet langer voor zich alleen houden. De organisatie heeft die informatie nodig voor haar succes. JetBlue, Best Buy en Limited Brands hebben een belangrijk statistisch verband geconstateerd tussen werknemertevredenheid en het prestatieniveau van de onderneming – veelal per standplaats, filiaal of winkel. Het belang van dit verband was voor Best Buy aanleiding om de betrokkenheid van het personeel in het vervolg elk kwartaal door middel van een personeelsenquête te meten, in plaats van jaarlijks.

Leiderschap

Het succes van nagenoeg ieder initiatief in een organisatie staat of valt met de leiding die eraan gegeven wordt. Dat geldt ook voor personeelsanalyses. Bij de organisaties waar wij onderzoek hebben gedaan en waarmee wij hebben gewerkt, was de duidelijke steun van het topmanagement voor deze aanpak zelfs de allerbelangrijkste succesfactor. Het gaat per slot van rekening om gegevens over menselijk gedrag. Managers kunnen daar zo hun twijfels over hebben. Bill Strahan, senior vice-president voor beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden bij Comcast, hierover: 'Om het management mee te krijgen, moesten we de businesscase voor de personeelsdata-analyse presenteren in de taal van onze onderneming, door uitdrukkelijk te wijzen op de concurrentiedruk in de markt en te benadrukken hoe belangrijk de mensenkant was voor de verandering die wij tot stand moesten brengen.'

De topmanager die vindt dat bedrijfsproblemen moeten worden opgelost met behulp van inzichten in het menselijk kapitaal, moet onophoudelijk vra-

Dow Chemical voorspelt op basis van personeelsgegevens het aantal promoties en interne overplaatsingen

gen om beslissingen en analyses gebaseerd op harde feiten en gegevens – en niet op traditie, geruchten of veronderstellingen. Hij/zij dient bovendien te bouwen aan een cultuur waarin mensen mogen experimenteren en fouten mogen maken – wat tot nu toe bij veel HR-organisaties onaanvaardbaar wordt geacht.

'Targets'

Organisaties die zich van personeelsanalyses op basis van harde gegevens bedienen, hebben de medewerkers al centraal gesteld in hun analytische activiteiten. Moeten zij zich echter concentreren op werving en selectie; op de inzet van medewerkers op specifieke projecten of taken; of op het vasthouden van medewerkers? Welke soorten medewerkers vergen de meeste analytische aandacht? Welke van de zes genoemde toepassingen van personeelsdata-analyse moeten worden ingezet? En wanneer? Toen Google van 2005 tot in 2008 iedere week honderd nieuwe mensen in dienst nam, werd er vooral op gelet dat de juiste mensen binnenkwamen. Toen later in 2008 en in 2009 minder nieuwe mensen werden aangenomen, werd de aandacht verlegd naar het verloop en doeltreffende aansturingsmethoden.

Analisten

Analytische theorie moet worden omgezet in de praktijk. Dit vergt niet alleen deskundigen in kwantitatieve analyse maar ook in psychometrie, personeelssystemen en -processen, en arbeidsrecht. Organisatiepsychologen zijn bijzonder waardevol bij het opzetten van analytische initiatieven en doorlopende programma's. Google, P&G, Royal

Bank of Scotland, Intel en Tesco beschikken allemaal over analytische diensten op personeelsgebied. Daarmee willen zij diepere inzichten opdoen in de aansturing van hun mensen.

Goede analisten kunnen managers overtuigen dat het belangrijk is, om de besluitvorming te baseren op data-analyse. Toen Harrah's in 2009 ging werven voor een verkoopbuitendienst, liet de onderneming organisatiepsychologen een assessment met voorspellende waarde voor die baan ontwikkelen. In de sollicitatiegesprekken raakten managers gehecht aan sommige sollicitanten die het naar verwachting niet goed zouden doen. Daar waren de analisten op voorbereid. Zij toonden met behulp van willekeurige testen aan, dat data-analyse verreweg de beste methode was. Waar nodig, zetten ze hun sociale vaardigheden in om de besluitvorming te beïnvloeden. Het managementteam van een matig draaiende vestiging van Harrah's was stomverbaasd over de resultaten van de nieuwe vertegenwoordigers (aantallen benaderde klanten, conversie), die er mede toe bijdroegen dat de omzetsdaling werd gekeerd.

Niet een van de organisaties waarmee wij hebben gewerkt, laat zich bij het managen, motiveren en vasthouden van medewerkers uitsluitend leiden door data-analyse. De voorlopers hierin hebben echter wezenlijke waarde voor zichzelf gecreëerd door de juiste gegevens en instrumenten te gebruiken voor hun personeelsprocessen. De beste organisaties zien hun mensen niet alleen als individuen, maar ook als een rijke bron van gemeenschappelijke gegevens. Managers kunnen die gegevens benutten om betere beslissingen te nemen over medewerkers.

Figuur 2. Veel voorkomende fouten bij data-analyse op personeelsgebied

Ondernemingen die data-analyse inzetten bij de aansturing van hun personeel kunnen daar meetbare waarde mee genereren – mits zij deze fouten vermijden:		
* Data-analyse als excuus gebruiken om mensen te behandelen als onderling uitwisselbare bedrijfsmiddelen	* Volledig betrouwbare gegevens eisen alvorens een analyse te accepteren – waardoor er nooit een beslissing wordt genomen	* Geen rekening houden met veranderende prioriteiten in de organisatie, waardoor analyses, hoe nauwkeurig ook, irrelevant worden
* Een maatstaf aanhouden ook al dient die geen duidelijk zakelijk doel	* Kandidaten enkel afmeten aan simpele maatstaven als cijfers en testuitslagen, die vaak geen goede voorspellende waarde hebben voor succes	* Geen rekening houden met prestatieaspecten die niet gemakkelijk kwantitatief kunnen worden gemeten
* Het prestatieniveau van medewerkers meten met slechts enkele criteria, zodat gewiekste medewerkers het systeem kunnen manipuleren	* Data-analyse inzetten bij de werving van lager personeel maar niet bij de beoordeling van het senior management	* Enkel de efficiëntie van HR meten, en niet kijken naar de invloed van het personeelsmanagement op de bedrijfsresultaten

Het prestatievermogen van organisaties zal in de toekomst onlosmakelijk verbonden zijn met de capaciteiten en motieven van de mensen die er werken. Organisaties die aan de hand van harde gegevens inzichten ontwikkelen over hun mense-

lijk kapitaal, beschikken over een moeilijk te kopiëren concurrentievoordeel. Ook andere organisaties kunnen deze methoden gebruiken om hun bedrijfsresultaten te verbeteren.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Competing on Talent Analytics', by Th. Davenport, J. Harris and J. Shapiro, in the October 2010 issue of the Harvard Business Review, pp. 52-58. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.