

Human Resource Analytics

Een exploratief onderzoek naar de benodigde competenties voor het toepassen van HR Analytics en de doorwerking daarvan op de strategische positie van HRM bij early adopters



Titel: Human Resource Analytics. *Een exploratief onderzoek naar de benodigde competenties voor het toepassen van HR Analytics en de doorwerking daarvan op de strategische positie van HRM bij early adopters*

Naam: Nora Middag

Studentnummer: 4147502

Opleiding: Strategisch Human Resource Management

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Eerste lezer: R.T. Borst

Tweede lezer: E.J. van Harten

Datum: 16 augustus 2019

Samenvatting

In dit onderzoek wordt nagegaan welke competenties HR professionals nodig achten om HR Analytics toe te kunnen passen. Daarbij wordt gekeken naar de invloed van HR Analytics op de strategische positie van HRM bij early adopters. Early adopters zetten als een van de eerste organisaties in op een nieuwe managementinnovatie, HR Analytics in dit geval, en zijn hierin een voorbeeld voor organisaties die hier nog niet mee werken. HR professionals bevinden zich in de uitvoerende laag van de organisatie en kunnen verschillende rollen vervullen. Het multiple role model van Ulrich (1997) definieert vier rollen van de HR professional; 1) administratieve expert, 2) employee champion, 3) verandermanager en 4) strategisch partner. Deze rollen houden gelijke tred met de ontwikkelingen in het bredere vakgebied van HRM. Uit de literatuur blijkt dat HRM een steeds strategische rol op zich neemt (Carroll, 1991; Schuler, 1990; Tyson, 1987) en dat de administratieve rol steeds verder naar de achtergrond verschuift. De invloed van ICT, digitalisering en het gebruik van steeds grotere hoeveelheden aan data heeft nu ook een plek verworven in het vakgebied van HRM omdat data en HR steeds meer gecombineerd worden binnen de nieuwe HR-praktijk HR Analytics. In de praktijk blijkt echter dat veel organisaties nog onvoldoende voorbereid zijn om met deze HR-praktijk aan de slag te gaan en dat de competenties van HR professionals nog niet op het gewenste niveau zijn. Voor dit onderzoek zijn achttien HR professionals geïnterviewd aan de hand van de Behavioral Event Interview methode (Spencer & Spencer, 1993). Hieruit is gebleken dat HR professionals in verschillende stappen van het project over verschillende competenties moeten beschikken. Ook zijn er competenties nodig die gedurende het project van belang zijn, en niet te koppelen zijn aan specifieke stappen. Een belangrijke competentie, die met name in het beginstadium van HR Analytics van belang is, is om de organisatie te overtuigen van data gedreven werken. Dit is niet alleen nodig om de juiste vragen naar boven te krijgen als beginstap van een HR Analytics project, maar ook om uiteindelijk met verschillende actoren naar een resultaat toe te werken. Het is op dit moment nog te vroeg om aan te geven in hoeverre HR Analytics zorgt voor een strategische positie van HRM binnen early adopters. Hoewel respondenten aangeven dat zij het gevoel hebben meer strategisch te worden, wordt tegelijkertijd aangegeven dat de administratieve basis op orde moet zijn. Dit is nog steeds een taak waar veel HR afdelingen verantwoordelijk voor worden gehouden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Context	8
1.3 Doelstelling.....	8
1.4 Vraagstelling.....	9
1.5 Maatschappelijke en praktische relevantie	9
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.7 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 HR Analytics.....	13
2.1.1 Analytics project	15
2.2 Competenties	16
2.2.1 HR Competenties	17
2.2.2 HR Analytics competenties	18
2.3 Ontwikkeling van het HRM vakgebied	19
2.3.1 De strategische partner	21
2.4 Early adopters	22
2.5 Verwachtingen en conceptueel model	23
3. Methodologie	25
3.1 Onderzoekstrategie.....	25
3.1.1 Kwalitatief onderzoek	25
3.1.2 Multiple case study.....	26
3.2 Methoden van dataverzameling	26
3.2.1 Verkennende gesprekken	26
3.2.2 Behavioral-Event Interview	27
3.3 Verantwoording onderzoekseenheden	29
3.4 Operationalisatie van de variabelen	31
3.5 Methoden van analyse.....	32

3.6 Betrouwbaarheid	32
3.7 Validiteit	33
4. Resultaten	34
4.1 HR Analytics competenties.....	34
4.1.1 Strategische vraag (Stap 1)	34
4.1.2 Data en Analyse (Stap 2 en 3)	36
4.1.3 Inzichten (Stap 4)	38
4.1.4 Actie (Stap 5).....	39
4.1.5 Dynamische competenties	41
4.1.6 Translator rol.....	42
4.1.7 Terugkoppeling op verwachtingen	42
4.2 HR Analytics in relatie tot strategische positie van HRM.....	44
4.2.1 Ontwikkeling binnen HRM	44
4.2.2 Strategische partner	44
4.2.3 Terugkoppeling op verwachtingen	46
5. Conclusie en discussie	48
5.1 Samenvatting van de resultaten	48
5.1.1 HR Analytics competenties	48
5.1.2 HRM als strategische partner dankzij HR Analytics	49
5.2 Confrontatie met de literatuur	50
5.3 Waarde van het onderzoek.....	51
5.3.1 Beperkingen en vervolgonderzoek	51
5.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk.....	52
6. Literatuurlijst.....	54
Bijlage I - Interviewgide	59
Bijlage II – Codeboom	61

1. Inleiding

De afgelopen jaren wordt er binnen de wetenschappelijke literatuur en in organisaties in toenemende mate aandacht besteed aan Evidence-Based Management (EBM). Dit houdt in dat er op basis van bewijsvoering een vertaling plaatsvindt van principes naar (organisatie)praktijken (Rousseau, 2006). Daardoor kunnen managers binnen organisaties beslissingen nemen en onderbouwen op basis van wetenschappelijk bewijs, waarbij persoonlijke voorkeuren en (on)ervarenheid worden uitgesloten (Rousseau, 2006). Om evidence-based beslissingen te kunnen nemen, is het nodig dat er toegang is tot een grote hoeveelheid data. De afgelopen jaren neemt het gebruik van data steeds meer toe. Data kan gegenereerd worden uit een groot aantal verschillende bronnen, zoals data over social media, mobiele transacties en internet clicks, maar ook uit bedrijfsinformatie en andersoortige transacties (George, Haas, & Pentland, 2014). Er wordt verondersteld dat data niet alleen een tool is waarmee analyses kunnen worden uitgevoerd, maar dat er ook aan de hand van deze data voorspellingen kunnen worden gedaan over toekomstige gebeurtenissen (George et al., 2014).

Ook binnen het vakgebied van Human Resource Management (HRM) wordt het steeds belangrijker om (beleids-)keuzes te onderbouwen aan de hand van data. Voorbeelden in de ontwikkeling van het vakgebied zijn Evidence-Based HR (Rousseau & Barends, 2011) en de combinatie van data en HR in de nieuwe HR-praktijk HR Analytics (King, 2016). Maar ook de opkomst van Human Resource Informatiesystemen (HRIS) (Biemans, 2013) en e-HRM (Bell, Lee, & Yeung, 2006; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015) hangt samen met een ontwikkeling op het gebied van informatiemanagement (Ulrich, Brockbank, Ulrich, & Kryscynski, 2015). Dankzij de populariteit van HR informatiesystemen, wordt data tegenwoordig op een overzichtelijke manier verzameld, waardoor het zoeken naar informatie sneller en gemakkelijker gaat (Fitz-Enz & Mattox, 2014). De digitalisering van HRM heeft ervoor gezorgd dat HR professionals aan de hand van de gegenereerde data tot betere besluitvorming kunnen komen (Van den Heuvel & Bondarouk, 2016). Daarnaast is HR Analytics een middel om het proces naar evidence-based HR goed te laten verlopen (Vargas, Yurova, Ruppel, Tworoger, & Greenwood, 2018). HR Analytics is een HR-praktijk waarbij beschrijvende, visuele en statistische analyses worden gemaakt op basis van HR-data om bedrijfsimpact en data-gedreven besluitvorming tot stand te brengen (Marler & Boudreau, 2017, p. 15).

1.1 Aanleiding

HR Analytics is een nieuwe HR-praktijk die steeds meer aandacht krijgt, maar nog niet in alle organisaties wordt toegepast. Een van de redenen waarom HR Analytics nog in de kinderschoenen staat, is het gebrek aan de verschillende competenties die nodig zijn om het werk uit te voeren (Andersen, 2017). Veel HR professionals hebben wel een idee van wat HR Analytics inhoudt, maar de realiteit is dat maar

een klein deel van hen over de relevante competenties beschikt om HR Analytics uit te voeren (Edwards & Edwards, 2019). Veel organisaties zien het belang in van HR Analytics, maar zijn vaak onvoldoende voorbereid om hier mee aan de slag te gaan (Bersin, Agarwal, Pelster, & Schwartz, 2015). Uit onderzoek van Deloitte onder meer dan 3.000 HR professionals wereldwijd bleek dat slechts 8% van de respondenten in 2015 beschikt over de juiste HR Analytics vaardigheden. Daartegenover staat dat 75% van de deelnemende organisaties gelooft dat HR Analytics belangrijk is (Bersin et al., 2015). Daarnaast blijkt uit jaarlijks trend-onderzoek van adviesbureau Berenschot ook dat het gebruik van HR Analytics relatief laag scoort binnen organisaties (Van der Spek & Sylva, 2017). In 2016 gaf 34% van de respondenten aan dat zij zich binnen hun HR-afdeling met HR Analytics bezig houden. In 2017 steeg dit percentage naar 40%, maar het blijft een van de facetten waar HR-afdelingen zich het minst mee bezighouden. Ter vergelijking: men houdt zich veel meer bezig met arbeidsverhoudingen (92%), met werving en selectie (88%) en met het verzorgen van de personeelsadministratie (85%). Daarnaast verschilt het gebruik van HR-meetinstrumenten per organisatie, die ingezet kunnen worden bij HR Analytics. Veruit de meeste organisaties beschikken over basale HR-kengetallen ten aanzien van verzuim en verloop (>80%). Een veel kleinere groep respondenten geeft aan dat zij daadwerkelijk voorspellingen doet aan de hand van HR Analytics (20%) (Van der Spek & Sylva, 2017). Tot slot laat het recente onderzoek van Van den Heuvel en Çakir (2019) zien dat er nog steeds een kloof is tussen de vaardigheden die nodig zijn om HR Analytics toe te passen en de vaardigheden die daadwerkelijk aanwezig zijn. Uit hun onderzoek bleek dat slechts 6% van de respondenten aangaf dat hun organisatie zich richt op geavanceerde en voorspellende analyses, terwijl 54% van de respondenten zich alleen met operationele rapportages bezig bleek te houden (Van den Heuvel & Çakir, 2019). Om binnen HRM daadwerkelijk beschrijvende, visuele en statistische analyses te kunnen uitvoeren, moet daarom kritisch worden gekeken naar de competenties die nodig zijn om dit werk goed uit te voeren.

Het steeds meer toepassen van HR Analytics en het aanleren van de daarbij behorende competenties is in overeenstemming met de ontwikkeling die het HRM vakgebied lijkt door te maken. In de loop der jaren is HRM veranderd van een op administratie gerichte praktijk naar een meer waarde creërende afdeling binnen organisaties (Bell et al., 2006). Dit heeft geleid tot een uitbreiding van de functie, de positie en het belang van HRM binnen organisaties (Ulrich & Dulebohn, 2015). HRM heeft inmiddels verschillende fasen doorlopen, waarin steeds de rol van de HR-professional en inherent zijn benodigde competenties veranderd en uitgebouwd zijn (Ulrich & Dulebohn, 2015). In de nieuwste fase is er meer aandacht voor evidence-based HR. De fasen die zijn doorlopen moeten bijdragen aan de uiteindelijke rol die HRM lijkt te ambiëren: de rol van business partner. Om daar te komen, is het van belang dat er gefocust wordt op strategische analyses die ervoor kunnen zorgen dat data omgezet wordt naar strategisch waardevolle informatie (Lawler & Mohrman, 2003).

1.2 Context

Aangezien HR analytics nog een relatief nieuw management- en organisatieconcept is, kan hier gesproken worden van een managementinnovatie. Een managementinnovatie kan worden gedefinieerd als *“the generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals”* (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Volgens Paauwe en Boslie (2005) kan het proces van de selectie en adoptie van managementinnovaties, en meer specifiek human resource managementinnovaties, door organisaties het beste worden begrepen aan de hand van het raamwerk van Rogers (1995). Rogers heeft een raamwerk ontwikkeld dat gebruikt wordt om innovatie- en adoptieprocessen in een sociaal systeem te bestuderen aan de hand van vijf categorieën: (1) *innovators*, (2) *early adopters*, (3) *early majority*, (4) *late majority* en (5) *laggards*. Deze vijf categorieën zijn ideaaltypen, gebaseerd op empirische bevindingen en ontwikkeld om vergelijkingen mogelijk te maken. De innovators en de early adopters zijn de eerste groepen die aan de slag gaan met de innovatie. De early adopters zijn een meer geïntegreerd onderdeel van de samenleving dan de innovators. Waar de innovators vaker buiten de samenleving vallen, beschikken de early adopters over de hoogste mate van leiderschap en oogsten zij veel respect van anderen (Rogers, 1995). Er wordt tegen de early adopters op gekeken omdat zij veel kennis hebben over de innovatie en zij worden om die reden vaak als rolmodel gezien. Early adopters zetten de kritische meerderheid aan het denken (Rogers, 1995). Zij moeten beschikken over een financiële buffer in het geval de innovatie verliesgevend blijkt te zijn.

Zoals uit de aanleiding voor dit onderzoek al bleek, is HR Analytics nog beperkt geïmplementeerd bij organisaties (Van der Spek & Sylva, 2017). Ondanks het feit dat HR Analytics als management innovatie steeds meer terrein aan het winnen is, blijft het op dit moment nog steken bij de early adopters (Marler & Boudreau, 2017). Aangezien zij reeds werken met HR Analytics, zijn zij de doelgroep van dit onderzoek en vormen zij de ‘experts’ die meer inzicht kunnen geven in de benodigde competenties voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Er wordt om die reden in gesprek gegaan met HR professionals die werken bij organisaties die gezien kunnen worden als early adopters op het gebied van HR Analytics.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de competenties die van belang zijn om HR Analytics toe te passen en hoe dit doorwerkt op de strategische rol van HRM bij early adopters, ten einde een bijdrage te leveren aan de groei van HR Analytics als volwaardige HR-praktijk. Dit onderzoek heeft een interpretatief en exploratief karakter, vanwege het feit dat het om een nieuwe HR-praktijk gaat waar nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan is. Om die reden is ervoor gekozen om

door middel van kwalitatief onderzoek in gesprek te gaan met HR professionals bij early adopters. De verwachting is dat op deze manier meer informatie te verkrijgen is over de benodigde competenties.

1.4 Vraagstelling

Uit eerder genoemde onderzoeken blijkt dat HR professionals substantiële analytische vaardigheden nodig hebben, maar dat historisch gezien HRM geen mensen aantrekt die beschikken over sterke analytische vaardigheden. Dat heeft geleid tot een tekort aan gekwalificeerde analisten in het HRM domein (Kryscynski, Reeves, Stice-Lusvardi, Ulrich, & Russell, 2018). Het gebrek aan deze competenties zorgt ervoor dat HR Analytics bij veel organisaties nog in de kinderschoenen staat (Andersen, 2017). Aangezien de early adopters inmiddels relatief veel ervaring hebben met de toepassing van HR Analytics, is voor dit onderzoek in gesprek gegaan met HR professionals van verschillende organisaties om de HR Analytics competenties te achterhalen. In lijn met de hierboven beschreven doel- en vraagstelling staat daarom de volgende hoofdvraag centraal:

“Welke competenties hebben HR professionals nodig om HR Analytics toe te passen en hoe werkt dit door op de strategische positie van HRM bij early adopters?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, staan de volgende deelvragen centraal, die tezamen antwoord moeten geven op de hoofdvraag:

1. Wat is HR Analytics?
2. Wat is er in de literatuur bekend over competenties, HR competenties en nog specifiekere HR Analytics competenties?
3. Wat wordt er verstaan onder de strategische rol van HRM?
4. Welke competenties hebben HR professionals bij early adopters nodig om HR Analytics in hun werkzaamheden toe te passen?
5. In hoeverre draagt HR Analytics bij aan de strategische rol van HRM bij early adopters?

1.5 Maatschappelijke en praktische relevantie

Een eerste punt dat genoemd moet worden, is dat er in de huidige maatschappij steeds meer gefocust wordt op het gebruik van grote hoeveelheden data en het belang van data gestuurd werken. Niet alleen binnen HR afdelingen is analytics een onderwerp dat recentelijk veel aandacht krijgt, ook binnen marketingtechnische en financiële afdelingen wordt hier meer aandacht aan besteed. De vraag naar data analisten neemt als gevolg enorm toe (McKinsey Digital, 2016). Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat veel organisaties het moeilijk vinden om medewerkers met analytische vaardigheden aan te trekken

en te behouden. Uit datzelfde onderzoek blijkt dat de helft van de respondenten het moeilijk vindt om de medewerkers met analytische vaardigheden aan te trekken en geeft 42% van de respondenten aan dat zij het moeilijk vindt om hen te behouden (McKinsey Digital, 2016). Dit maakt duidelijk hoeveel belang er binnen organisaties wordt gehecht aan data gestuurd werken en aan het kunnen beschikken over de juiste mensen met de juiste vaardigheden. Zoals uit de inleiding al bleek, zijn er veel organisaties die zich willen verdiepen in HR Analytics, maar komt dit om verschillende redenen nog niet van de grond. Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat veel organisaties het belang inzien van HR Analytics, maar zijn zij vaak slechts gedeeltelijk zijn voorbereid om hier mee aan de slag te gaan (Bersin et al., 2015). In datzelfde onderzoek gaf slechts 8% van de respondenten aan dat zij beschikken over de juiste HR Analytics vaardigheden, terwijl 75% van de deelnemende organisaties gelooft dat HR Analytics belangrijk is (Bersin et al., 2015). Er is dus een groot verschil tussen inzien van het belang van HR Analytics en er in de praktijk ook mee werken. Door meer inzicht te verschaffen in HR Analytics en de competenties die hiervoor nodig zijn, kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan het HRM vakgebied, maar in het verlengde daarvan ook aan andere afdelingen die zich in toenemende mate met data analyse bezig houden.

In de tweede plaats zijn er rondom dit thema voor- en tegenstanders. Tegenstanders geven aan dat HRM bij uitstek mensenwerk is, en dat dit niet door data vervangen kan worden (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016). De voorstanders geven echter aan dat HR-beleid dat meer data gestuurd is, minder berust op onderbuikgevoelens. Beide visies zouden ook naast elkaar kunnen bestaan, zodat er oog is voor de mensen binnen organisaties en de besluitvorming deels ook op basis van data tot stand kan komen. Door in gesprek te gaan met uitvoerders van HR Analytics, wordt getracht om hier een beter beeld van te krijgen en een nuancering aan te brengen in deze discussie.

Ten derde helpt dit onderzoek de vooroplopende organisaties in HR Analytics inzicht te geven in de competenties die nodig zijn om het werk uit te voeren. Uit onderzoek blijkt dat managers binnen organisaties die inzicht hebben in hun (kern)competenties (en inzichtelijk kunnen maken welke kerncompetenties er nog ontbreken) minder kans hebben achter te blijven met verouderde producten of een belangrijke nieuwe toepassing van kennis mis te lopen (Hamel & Prahalad, 1994). Daarbij kunnen deze inzichten de grote groep organisaties die nog niet met HR Analytics werken, de *early majority*, de *late majority* en de *laggards* helpen om weloverwogen te bepalen of zij met deze innovatie mee willen gaan of niet (Mirvis, 1997; Rogers, 1995).

1.6 Wetenschappelijke relevantie

HR Analytics is een thema dat de afgelopen jaren steeds meer aandacht krijgt. Niet alleen in de praktijk, maar ook in de wetenschappelijke literatuur. Een van de eerste auteurs die erover schreef was Jac Fitz-Enz, die in 1984 al het boek 'How to Measure Human Resources Management' schreef. Het heeft echter nog tientallen jaren geduurd voordat het thema opnieuw wetenschappelijke aandacht kreeg, onder de bredere noemer HR metrics and analytics. In 2017 is er voor het eerst een literatuur review verschenen waarin een overzicht werd gegeven van de wetenschappelijke literatuur over HR Analytics op dat moment (Marler & Boudreau, 2017). Van de 60 besproken artikelen bleken slechts 14 artikelen te voldoen aan de criteria voor wetenschappelijk onderzoek. Dit maakt meteen ook duidelijk dat er op wetenschappelijk gebied nog veel meer onderzoek verricht moet worden op het gebied van HR Analytics. Daarnaast richten de artikelen die op dit gebied al gepubliceerd zijn zich met name op de resultaten van HR Analytics, terwijl de realiteit is dat maar weinig mensen de relevante competenties bezitten om voorspellende HR Analytics uit te voeren (Edwards & Edwards, 2019). Uit onderzoek onder 255 Europese bedrijfs- en analytics professionals bleek dat ondanks de voortgang die geboekt wordt op het gebied van beschrijvende analyses, de meeste organisaties hun analytische competenties nog volledig moeten ontwikkelen (Kassim & Nagy, 2015). Om die reden staat de combinatie van HR Analytics en de bijbehorende competenties in dit onderzoek centraal.

Daarnaast wordt in dit onderzoek gekeken naar de veranderende positie van het HRM vakgebied en hoe deze ontwikkeling in bredere zin gezien kan worden. De vraag die hierbij centraal staat, is of HR Analytics ook bijdraagt aan een strategische rol van HRM binnen organisaties. Het beeld dat uit de wetenschappelijke literatuur ontstaat, is dat het gebruik van meer data bijdraagt aan de strategische rol van HRM (Lawler & Mohrman, 2003). Hier is echter tot op heden weinig empirisch onderzoek naar gedaan.

1.7 Leeswijzer

In de hierna volgende hoofdstukken wordt duidelijk hoe dit onderzoek tot stand is gekomen en tot welke nieuwe inzichten dit heeft geleid. Allereerst zal in hoofdstuk twee het theoretisch kader gepresenteerd worden waarbij de verschillende concepten die centraal staan in dit onderzoek worden toegelicht. Vervolgens komen deze concepten samen in een drietal verwachtingen, schematisch weergegeven in een conceptueel model. Vervolgens zal in hoofdstuk drie een toelichting worden gegeven op de wijze van dataverzameling. In het vierde hoofdstuk wordt uitgebreid stilgestaan bij de resultaten die naar voren zijn gekomen uit de dataverzameling. Hierbij wordt een koppeling gemaakt met het theoretisch kader dat in hoofdstuk twee aan bod is gekomen. In hoofdstuk vijf wordt een conclusie gepresenteerd

aan de hand van de hoofd- en deelvragen. Tot slot wordt in de discussie uiteengezet hoe de resultaten zich verhouden tot de literatuur, wat de waarde van het onderzoek is in termen van beperkingen en vervolgonderzoek en wordt afgesloten met aanbevelingen voor de praktijk.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de verschillende concepten besproken die centraal staan in dit onderzoek. Daarbij worden de vijf deelvragen achtereenvolgens behandeld. Allereerst wordt het concept HR Analytics toegelicht, vervolgens de competenties en tot slot de strategische rol van HRM. Daarna wordt in een paragraaf de theoretische onderbouwing gegeven van het concept early adopters, dat de context vormt van dit onderzoek. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een conceptueel model met bijbehorende verwachtingen.

2.1 HR Analytics

Voordat ingezoomd wordt op het concept HR Analytics, is het van belang dat de bredere context van evidence-based management (EBM) en specifiek evidence-based HR (EBHR) wordt meegenomen. Al in 2005 stelden Boudreau en Ramstad dat de traditionele focus op dienstverlening binnen HR uitgebreid moest worden naar een 'decision science', waarbij HR ook besluiten neemt over menselijk kapitaal (Boudreau & Ramstad, 2005). Hierdoor zou HRM meer strategisch worden (ingezet) en zich niet alleen richten op de traditionele dienstverlening (Boudreau & Ramstad, 2005). Om tot een goede besluitvorming te komen, is het van belang dat er zo veel mogelijk informatie wordt meegenomen. Door de digitalisering van HRM werd de deur geopend voor HR professionals om data te gebruiken die voortkomt uit digitale en technologische innovaties (Van den Heuvel & Bondarouk, 2016). Deze data kan de HR afdeling ondersteunen, in het bijzonder om besluitvorming mogelijk te maken. Digitale en technologische innovaties hebben ervoor gezorgd dat er steeds meer toegang is tot bepaalde data en gegevens. Werken op basis van deze gegevens zorgt ervoor dat persoonlijke voorkeuren en (on)ervarenheid geen rol meer spelen bij het nemen van beslissingen (Rousseau, 2006). Dit wordt evidence-based management (EBM) genoemd. De definitie die Rousseau in 2006 gaf – *“EBM means translating research principles based on best evidence into organizational practice”* (p. 256) – is door de jaren heen verder ontwikkeld. In de meest recente definitie gaat het niet alleen over de bronnen van informatie (wetenschappelijke literatuur, organisatiecontext, mensen uit de praktijk, stakeholders) en de factoren die nodig zijn voor EBM besluitvorming (bijvoorbeeld kritisch denken, waarden en zorgen), maar ook over de stappen die gezet moeten worden voor een volledige toepassing van EBM (Barends, Rousseau, & Briner, 2014). Het evidence-based gedachtegoed heeft zijn intrede al in meerdere beroepsgebieden gedaan: het onderwijs, de verpleging, de gezondheidszorg en de politie (Rousseau & Barends, 2011; Rynes & Bartunek, 2017), maar ook binnen het HRM vakgebied. Dit wordt Evidence-Based HR genoemd (EBHR): *EBHR means making decisions, promoting practices and advising the organisation's leadership through the conscientious combination of four sources of information: the best available scientific evidence; reliable and valid organisational facts, metrics and assessments;*

practitioner reflection and judgement; and the concerns of affected stakeholders (Rousseau & Barends, 2011, pp. 222-223). Aan de hand van de bovengenoemde vier informatiebronnen kan besluitvorming tot stand komen binnen HRM, kunnen bepaalde HR-praktijken ondersteund worden en het management geadviseerd worden. Een belangrijke HR-praktijk die daarbij ingezet kan worden, is HR Analytics. HR Analytics is een HR-praktijk die, versterkt door informatietechnologie, gebruik maakt van beschrijvende, visuele en statistische analyses van data met betrekking tot HR-processen, menselijk kapitaal, organisatie prestaties en externe economische benchmarks om de impact van het bedrijf vast te stellen en data gedreven besluitvorming mogelijk te maken (Marler & Boudreau, 2017, p. 15). Dit zorgt ervoor dat inzichten meer gebaseerd worden op data dan op persoonlijke percepties, zodat HRM zowel inhoud als betekenis krijgt (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). HR Analytics wordt beschreven als de 'must have' competentie voor HRM, een middel om waarde te creëren en een weg naar meer strategische invloed vanuit HRM (CIPD, 2013). Naast de term HR Analytics wordt in dezelfde context ook gesproken over workforce analytics of people analytics. Deze termen worden naast elkaar gebruikt en zijn uitwisselbaar (Van den Heuvel & Bondarouk, 2016). In dit onderzoek wordt de term HR Analytics aangehouden, omdat deze term het meest gangbaar is in de Nederlandse context. Op weg naar volwassenheid in analytics, worden drie fasen uitgelicht. In de eerste fase wordt gerapporteerd wat er gebeurd is (beschrijvende analyse). In de tweede fase wordt uitgelegd waarom er iets gebeurd is (verklarende analyse) en in de derde en laatste fase wordt geprobeerd te voorspellen wat er mogelijk zou kunnen gebeuren (Harris, Craig, & Light, 2011). Dit wordt voorspellende HR Analytics genoemd. Hierbij worden verfijnde statistieken en kwantitatieve analyses die wetenschappers gebruiken om zaken te voorspellen losgelaten op de informatie die organisaties hebben over de mensen binnen de organisaties (Edwards & Edwards, 2019). Volgens Ulrich et al. zijn voorspellende HR Analytics het gevolg van de inmenging van HR professionals in het brede spectrum van informatiemanagement (2015).

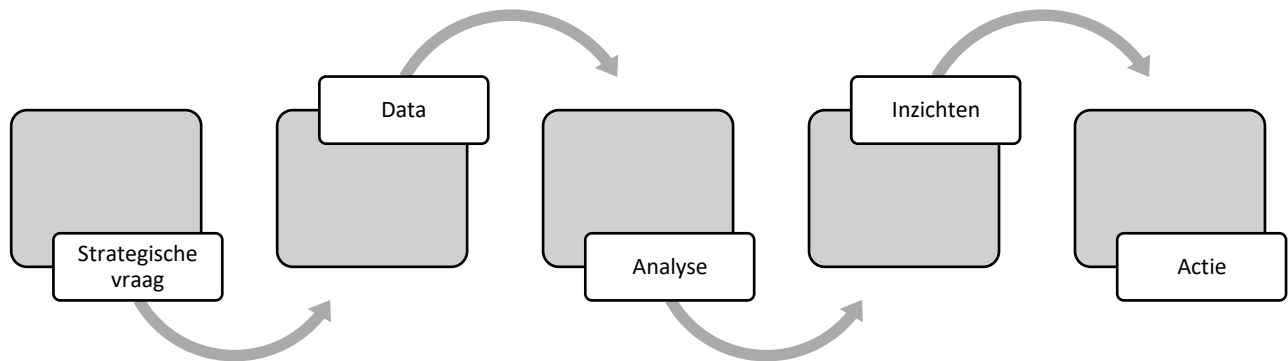
Er zijn echter ook kritische geluiden te horen over HR Analytics als HR-praktijk. Hoewel er veel organisaties bezig zijn met HR Analytics, komen de meesten niet verder dan de operationele rapportage. Volgens Fitz-Enz & Mattox (2014) heeft ongeveer 75% van de HR afdelingen niet de beschikking over bruikbare basisgegevens. Daarnaast wordt vastgesteld dat er weinig evidentie is van het strategische gebruik van HR Analytics (Angrave et al., 2016; Ulrich & Dulebohn, 2015). Ook zijn veel HR professionals sceptisch over het gebruik van HR Analytics, omdat zij zich afvragen of medewerkers wel teruggebracht mogen worden tot statistieken (Angrave et al., 2016). Tot slot wordt gesteld dat velen in het HR vakgebied de analyse en de big data erachter niet begrijpen, terwijl de analytische teams juist geen inzicht hebben in HR (Angrave et al., 2016). Veel mensen in HR functies lijken een gebrek aan vaardigheden, kennis en inzichten te hebben om de juiste vragen te stellen over de HR data die ze tot hun beschikking hebben (CIPD, 2013; Ulrich & Dulebohn, 2015). Zelfs als de juiste kennis en

vaardigheden wel aanwezig zijn, is het nog steeds een uitdaging om de noodzakelijke data te verzamelen om informatie om te zetten in resultaten (Fitz-Enz & Mattox, 2014). Een verklaring voor het uitblijven van academische aandacht voor HR Analytics zou kunnen zijn dat men dit alleen maar ziet als een nieuwe tool voor HRM, en niet als een volwaardige HR-praktijk (Van den Heuvel & Bondarouk, 2016).

2.1.1 Analytics project

In de praktijk worden veel werkzaamheden rondom HR Analytics vastgelegd in een project, dat uit verschillende stappen bestaat die gezet moeten worden. De stappen die bekend zijn vanuit de evidence-based management literatuur worden gevat in 'de 6 A's' (Rynes & Bartunek, 2017): Asking, Acquiring, Appraising, Aggregating, Applying en Assessing. Het gaat hierbij om het stellen van een concrete vraag, het verkrijgen van bewijs, het beoordelen van de kwaliteit van het bewijs, het samenbrengen van het bewijs, het bewijs toepassen in de besluitvorming en het beoordelen van de resultaten van de voorgaande stappen (Rynes & Bartunek, 2017). Ook Bichsel (2012) en Liberatore en Luo (2010) zijn het erover eens dat analytics een proces is dat bestaat uit verschillende stappen. Bichsel (2012) komt tot een proces bestaande uit vijf stappen. Ten eerste is er een strategische vraag. Ten tweede moet de juiste data gezocht en verzameld worden om die vraag te beantwoorden. Ten derde moet de vraag geanalyseerd worden met een focus op verwachting en inzicht. Ten vierde moeten de resultaten gepresenteerd worden op een manier die zowel begrijpelijk als actiegericht is, en ten vijfde moet de strategische vraag teruggekoppeld en aangepakt worden en moeten er nieuwe vragen gecreëerd worden (Bichsel, 2012). Zowel Bichsel (2012) als Rynes en Bartunek (2017) zijn het erover eens dat een project begint met een centrale vraag. Rynes en Bartunek onderscheiden echter meer stappen rondom het verzamelen en beoordelen van de data, terwijl Bichsel deze samenvat in één stap. Gekozen wordt om de stappen van Bichsel aan te houden in dit onderzoek, waarbij er een duidelijker onderscheid wordt gemaakt tussen de data fase en de analyse fase. Dit proces vertoont grote overeenkomsten met het proces dat wordt geschetst door Liberatore en Luo (2010), die onderscheid maken tussen vier verschillende fasen. Deze fasen worden opgedeeld in de noemers data, analyse, inzichten en actie (Liberatore & Luo, 2010). Hierbij is in de eerste fase sprake van dataverzameling, data extractie en data manipulatie. In de tweede fase is sprake van visualisatie, voorspellende modellen en optimalisatie. In de derde fase worden drie vragen beantwoord: Wat is er gebeurd? Wat zal er gebeuren? Wat moet er gebeuren? In de laatste fase wordt overgegaan tot operationele besluiten, procesveranderingen en strategische formuleringen (Liberatore & Luo, 2010). In het overzicht van Liberatore en Luo ontbreekt de essentiële stap van het opstellen van een (strategische) vraag als beginpunt van het project, die Bichsel (2012) en Rynes en Bartunek (2017) wel opnemen in hun stappenplan. Wanneer aan het begin van het project, voordat gestart wordt met de statistische analyse, niet duidelijk is wat de vraag of het

probleem is, dan is de kans erg klein dat het project uiteindelijk waardevol is (King, 2016). Voordat er over oplossingen van een probleem wordt nagedacht, is het van belang dat de betrokkenen eerst inzicht krijgen in de mogelijke oorzaken van het probleem (Fitz-Enz & Mattox, 2014). Na bestudering van de processtappen van Liberatore en Luo (2010), Bichsel (2012) en Rynes en Bartunek (2017) kom ik tot de volgende indeling.



Figuur 1: Processtappen in een analytics project, gebaseerd op Liberatore en Luo (2010), Bichsel (2012) en Rynes en Bartunek (2017).

2.2 Competenties

Om HR Analytics toe te passen, is het van belang om over de juiste competenties te beschikken. Competenties worden vaak opgevat als onderliggende en duurzame eigenschappen van mensen die ten grondslag liggen aan superieur presteren (Christis & Fruytier, 2006). Naast kennis en vaardigheden zijn er ook motieven, eigenschappen en een bepaald zelfbeeld mee gemoeid. Frese (in Hayton en McEvoy, 2006) definieert competentie als: 'a combination of skills, attitudes, and behaviors that an individual or organization is competent at, that is, the ability to deliver; perform (a set of) tasks with relative ease and with a high level of predictability in terms of quality and timeliness' (Hayton & McEvoy, 2006, p. 495). Richard Boyatzis definieert competentie als volgt: 'an underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspect of one's self-image, social role, or a body of knowledge) which results in superior performance' (1982, p. 21). Deze definitie verschilt van de definitie die Frese geeft, omdat Boyatzis ook persoonlijkheidseigenschappen meeneemt in zijn definitie. Door deze generieke en ruimere definitie aan te houden, is het mogelijk om competenties te objectiveren en te groeperen in kennis, vaardigheden, eigenschappen en motieven (Caldwell, 2008). Hoewel iedere auteur net weer een andere definitie hanteert, zijn de meesten het erover eens dat competenties niet alleen kennis en vaardigheden betreffen, maar ook de persoonlijke eigenschappen, attitudes en motieven van mensen (Steijn & Groeneveld, 2009). De mate waarin bepaalde vaardigheden aanwezig zijn en verder ontwikkeld kunnen worden bij mensen verschilt. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen oppervlakkige en centrale competenties (Spencer & Spencer, 1993). Competenties op het gebied van *knowledge* en *skills*

zijn het gemakkelijkst te beïnvloeden als iemand hier nog niet in voldoende mate over beschikt, omdat zij zichtbaar zijn en relatief oppervlakkig (Spencer & Spencer, 1993). *Knowledge* verwijst naar de interactie tussen intelligentie (bekwaamheid om te leren) en de situatie (mogelijkheid om te leren) (Winterton, Delamare-Le Deist, & Stringfellow, 2005). Kennis omvat daarom de onderbouwing van theorie en concepten, maar ook de kennis die is opgedaan bij de uitvoering van bepaalde taken (Winterton et al., 2005). *Skills* verwijzen meer naar een bepaald niveau van performance, en kunnen verbeteren in de loop van tijd (Winterton et al., 2005). Competenties die te maken hebben met persoonlijke eigenschappen en motieven zijn meer verborgen en ingebed in de persoonlijkheid van een persoon, waardoor zij moeilijker te beoordelen en te ontwikkelen zijn (Spencer & Spencer, 1993). *Motives* zijn de zaken waar iemand op een constante basis aan denkt of naar verlangt, en die ervoor kunnen zorgen dat er een verandering optreedt. *Traits* zijn (fysieke) persoonlijkheidseigenschappen waardoor een persoon redelijk consistent reageert op situaties (Spencer & Spencer, 1993).

2.2.1 HR Competenties

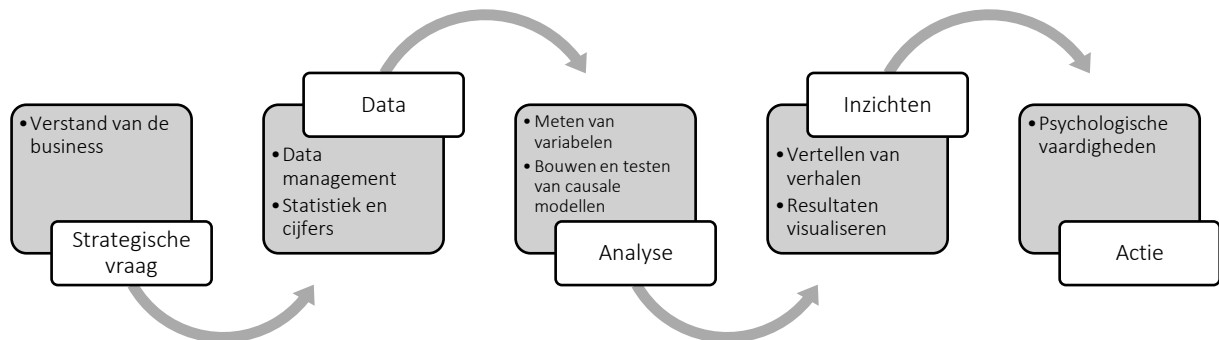
Binnen alle onderdelen van de HR functie wordt gewerkt met competenties: recruitment, selectie, compensatie, performance management, personeelsplanning en training en ontwikkeling (Spencer & Spencer, 1993). HRM is nog steeds in ontwikkeling en het is daarom belangrijker om steeds op de hoogte te blijven als HR professional (Losey, 1999). Het is dan ook niet verrassend dat er al jarenlang onderzoek gedaan wordt naar de competenties van HR professionals (Bell et al., 2006). Er zijn verschillende auteurs die een opsomming geven voor HR specifieke competenties. Boyatzis (1996) gaf aan dat een HR professional over de volgende competenties moet beschikken: doel- en actiemanagement, interpersoonlijk relatiemanagement, analytisch denken en oprechtheid. Brockbank et al. (1997) stellen echter dat HR professionals moeten beschikken over de concepten, de taal, de logica, het onderzoek en de praktijken van HR. De definitie van Brockbank et al. beperkt zich meer tot de inhoudelijke kennis van de HR discipline, daar waar Boyatzis (1996) een persoonlijkheidskenmerk als oprechtheid toevoegt. In de afgelopen jaren zijn er meer auteurs geweest die een opsomming geven die daar op lijkt. Volgens Losey bestaan competenties binnen HRM uit een combinatie van intelligentie, opleiding, ervaring, ethiek en interesse (Losey, 1999). Het wordt echter niet duidelijk wat hier concreet mee bedoeld wordt, omdat deze definitie juist weinig zegt over de inhoudelijke HR componenten. In 2002 is een nieuwe versie van de wereldwijde HR Competency Study (HRCS) uitgebracht. In samenwerking met verschillende auteurs en organisaties, geleid door Brockbank en Ulrich, kwamen vijf domeinen van de HR competenties naar voren. Deze domeinen worden onder anderen door Boselie & Paauwe (2004) en Ramlall (2006) gebruikt als de basis voor hun onderzoek. Het gaat hierbij om de volgende vijf domeinen: 1) strategische contributie; 2) persoonlijke geloofwaardigheid; 3) leveren van de HR-praktijken; 4)

kennis van de business; en 5) HR technologie. Door onderscheid te maken tussen verschillende domeinen, die zowel over de inhoudelijke HR kennis gaan, als over de persoonlijkheidskenmerken zoals persoonlijke geloofwaardigheid, komen verschillende eerdere definities samen in deze opsomming . Met name het laatstgenoemde domein van de HR competentie – de HR technologie – wordt in de uitvoering van HR Analytics steeds belangrijker. Om dit te verduidelijken wordt ingegaan op competenties die met name in de toepassing van HR Analytics van belang zijn.

2.2.2 HR Analytics competenties

In de toepassing van HR Analytics, zijn bepaalde competenties van belang die zich richten op deze specifieke HR-praktijk. Omdat HR Analytics nog een relatief nieuw vakgebied is waar wetenschappelijk gezien nog geen brede basis voor is, ontbreekt echter een actueel overzicht van de competenties die nodig zijn om het werk uit te voeren. In deze paragraaf wordt geprobeerd om de beperkte HR Analytics competenties die in de literatuur bekend zijn in kaart te brengen. In 2004 werd hier al een eerste aanzet voor gedaan (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004): “In the long run, we believe that analytic skills need to reside within the HR organization itself, and should become an important HR competency”. Uit onderzoek van Minbaeva (2018) bleek dat analytische competenties inderdaad van belang zijn om het vakgebied van HR Analytics verder te ontwikkelen. Het begrip analytische competenties verwijst naar het vermogen om variabelen te meten, causale modellen te bouwen, deze te testen op de juiste manier en een krachtig verhaal te vertellen (Minbaeva, 2018). Deze analytische competenties zijn nodig om een juist causaal model te bouwen met de juiste mate van verfijning, deze te operationaliseren en te testen met behulp van de juiste statistische vaardigheden. Dit zorgt ervoor dat de variabelen in de analyse goed gedefinieerd en geoperationaliseerd worden. In aanvulling op het vermogen om conceptuele modellen te bouwen en te testen, is het van belang om de resultaten te delen en het verhaal over te brengen aan het management (Minbaeva, 2018). Dit wordt ook wel *storytelling* genoemd. Dit houdt in dat de organisatie en de meeste HR business partners opgeleid moeten worden in de basale logica en terminologie van HR Analytics. Deze competenties sluiten voor een deel aan bij de opsomming die Andersen (2017) geeft. Hij onderscheidt een zestal competenties die volgens hem nodig zijn om HR Analytics toe te passen: 1) vaardigheden op het gebied van statistiek en cijfers; 2) vaardigheden op het gebied van data management; 3) verhalende vaardigheden; 4) vaardigheden om resultaten te visualiseren; 5) psychologische vaardigheden; 6) business vaardigheden (Andersen, 2017). Bijna alle competenties die Andersen (2017) onderscheidt, zijn vaardigheden op kennisgebied, die relatief makkelijk aan te leren zijn (Spencer & Spencer, 1993). De competentie van verhalende vaardigheden is echter de enige competentie die te maken heeft met de persoonlijkheidseigenschappen en de houding van een persoon. Deze competentie is daardoor moeilijker aan te leren, omdat het niet berust op een

harde kenniscomponent (Spencer & Spencer, 1993). De eigenschappen die Andersen (2017) en Minbaeva (2018) onderscheiden om HR Analytics toe te kunnen passen, heb ik geplaatst in het stappenplan van het HR Analytics project, gebaseerd op Liberatore en Luo (2010), Bichsel (2012) en Rynes en Bartunek (2017).



Figuur 2: Processtappen in een analytics project, gebaseerd op Liberatore en Luo (2010), Bichsel (2012) en Rynes en Bartunek (2017), met invulling van de HR Analytics competenties die Andersen (2017) en Minaeva (2018) onderscheiden.

2.3 Ontwikkeling van het HRM vakgebied

De positie van HRM, gedefinieerd als het proces waarbij het management het personeelsbestand – *the workforce* – opbouwt en probeert de menselijke prestaties te creëren die de organisatie nodig heeft (Boxall & Purcell, 2016), is in de loop der jaren verschoven van een op administratie gerichte praktijk naar een meer waarde creërende afdeling binnen organisaties (Bell et al., 2006). Waar aan het begin van de 20e eeuw nog sprake was van passief en reactief personeelsmanagement (PM), ook wel Personeel & Organisatie (P&O) genoemd, wordt inmiddels gesproken over proactief Human Resource Management (HRM) waarbij verschillende HR-activiteiten gecombineerd en geïntegreerd worden (Deadrick & Stone, 2014). Dit heeft geleid tot een uitbreiding van de functie, de positie en het belang van HRM binnen organisaties (Ulrich & Dulebohn, 2015). In de ontwikkeling van het vakgebied wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende fasen die HRM heeft doorlopen (Ulrich & Dulebohn, 2015). In deze fasen zijn ook steeds de rol van de HR-professional en zijn benodigde competenties aangepast en uitgebouwd. Volgens Ulrich (1997) zijn er vier rollen te onderscheiden op basis van twee dimensies: mensgericht versus procesgericht en strategische focus versus operationele focus. Ulrich noemt deze vier rollen: administratieve expert, employee champion, verandermanager en strategische partner (Ulrich, 1997). Het aanleren van de geschikte competenties is van belang in de transitie naar een business partner rol (Lawler & Mohrman, 2003). Deze verschillende rollen en het belang van specifieke, bijbehorende competenties zullen daarom beschreven worden aan de hand van de verschillende fasen die HRM heeft doorlopen.

De eerste fase is de administratieve fase, waarbij HR met name de administratie op orde hield vanuit het oude gedachtegoed rondom personeelsmanagement. De rol die de HR professional hier op zich neemt, is die van de administratieve expert. In deze rol ontwikkelt en bedient de HR-professional de processen voor personeelsbezetting, training, beoordeling, beloning, promotie en beheert hij de ontwikkeling van werknemers binnen de organisatie (Ulrich & Dulebohn, 2015). De professional houdt zich in deze functie vooral bezig met processen in de dagelijkse, operationele werkzaamheden.

In de tweede fase verschuift de focus van processen naar mensen, en komt de medewerker meer centraal te staan. Er worden nieuwe HR-praktijken ontwikkeld, waarbij er ook onderscheid in verschillende HR functies wordt gemaakt om zo te kunnen voldoen aan de verschillende behoeften vanuit de organisatie (Ulrich & Dulebohn, 2015). De rol die de HR professional hier op zich neemt, is die van de employee champion (Ulrich, 1997). In deze rol is de HR professional betrokken bij de dagelijkse problemen, zorgen en behoeften van werknemers, met als doel de verdere ontwikkeling van deze medewerkers. Door begrip te tonen voor de behoeften van de medewerkers en daar ook daadwerkelijk op in te spelen, zal hun bijdrage aan het succes van de organisatie toenemen (Steijn & Groeneveld, 2009).

In de derde fase wordt er steeds meer belang gehecht aan de strategische rol van HR. Om tot strategisch HRM te komen, is het van belang om te weten wat er onder 'strategisch' wordt verstaan. Bij strategisch moet worden gedacht aan iets wat serieuze consequenties kan hebben voor de toekomst van de organisatie (Boxall & Purcell, 2016, p. 53). Strategische keuzes zijn de keuzes die fataal kunnen zijn voor het voortbestaan van de organisatie of die, in het gunstige geval dat de organisatie blijft voortbestaan, grote verschillen in prestatie kunnen opleveren in vergelijking met concurrerende organisaties. Dit betekent dat HR-praktijken aangesloten moeten worden op de organisatiestrategie en -doelstellingen. De mate waarin er vanuit HR actieve betrokkenheid is bij de strategie kan verschillen. Lawler & Mohrman (2003) onderscheiden verschillende niveaus, variërend van minimale betrokkenheid, waarbij de strategie al is geformuleerd en HR zich daaraan alleen maar hoeft te committeren, tot aan volledig partnerschap over de strategie, waarbij HR zowel betrokken is bij het ontwikkelen van de strategie als bij het implementeren ervan (Ulrich & Dulebohn, 2015).

In de vierde en laatste fase van de ontwikkelingen binnen HR is het nodig om de (bedrijfs-)context ook mee te nemen. Op die manier wordt HR niet slechts ingezet voor de interne medewerkers, maar voegt het ook waarde toe naar buiten (Ulrich & Dulebohn, 2015). De vierde fase die Ulrich & Dulebohn onderscheiden, waarbij er onder andere geïnvesteerd wordt in het gebruiken van gegevens, kan worden gekoppeld aan het gedachtegoed van evidence-based HR (Rousseau & Barends, 2011). De rollen die in

de derde en vierde fase van belang zijn, zijn die van de verandermanager en de strategische partner. De verandermanager richt zich met name op de menskant van de organisatie, waarbij HR professionals medewerkers helpen om oude gewoonten los te laten en mee te bewegen richting een nieuwe cultuur. De strategische partner richt zich meer op de proceskant, waarbij de HR-strategie en de bedrijfsstrategie geïntegreerd worden.

2.3.1 De strategische partner

De rollen die Ulrich onderscheidt, sluiten aan bij de eerder beschreven ontwikkeling van HRM die meer auteurs benoemen. Auteurs als Carroll (1991), Schuler (1990) en Tyson (1987) zien allemaal een verschuiving naar een meer strategische, bedrijfsgerichte aanpak en een intensievere relatie met lijn- en hoger management (Boselie & Paauwe, 2005). Deze visie past bij de uiteindelijke rol die HRM lijkt te ambiëren: die van strategische business partner. HR is pas een strategische business partner op het moment dat het volledig participeert in zowel de ontwikkeling als de implementatie van de strategie (Lawler & Mohrman, 2003, p. 20). Volgens Ulrich moet de business partner beschikken over alle vier de rollen die hij in zijn model presenteert (1997). Dit houdt in dat een business partner zowel administratief goed uit de voeten kan, betrokken is bij de dagelijkse behoeften van de medewerker, weet hoe hij veranderingen teweeg brengt en zich tot slot als strategische partner opstelt. De term business partner verwijst naar een HR professional die samenwerkt met managers om de strategie te implementeren (Ulrich, 1997, p.36). Een vergelijkbare definitie wordt gegeven door Jamieson, Eklund en Meekin (2012). Zij definiëren de business partner als “providing human capital and organization change perspectives embedded into business leadership teams” (Jamieson, Eklund, & Meekin, 2012, p. 115). De HR business partner werkt dus samen met andere managers in de organisatie om zorg te dragen voor menselijk kapitaal, implementatie van de strategie en het verandermanagement van de organisatie. Het is de taak van de HR business partner om de bedrijfs- en organisatieprocessen te analyseren, en (beter) te begrijpen hoe HRM daar een bijdrage aan kan leveren (Carlson & Kavanagh, 2012). Informatietechnologie wordt daarbij gezien als een belangrijk middel om beter te kunnen focussen op de functie van strategische business partner (Bell et al., 2006). Door gebruik te maken van informatietechnologie kunnen processen geautomatiseerd worden waardoor de administratieve taken verlicht worden en men zich meer kan richten op de rol van strategische business partner. In deze rol zou de HR professional zich met de volgende zaken bezig moeten houden: het creëren van een bepaalde mindset op het gebied van talent en mensen; het creëren van een HR strategie die is afgestemd op de mensen, de processen en de systemen; het ontwikkelen van HR metrics die in overeenstemming is met de strategie van de organisatie; het vermogen om talent te beoordelen tijdens een fusie of overname en het zorgdragen voor het toepassen van ethische standaarden binnen de organisatie (Cascio, 2005,

p. 160). Dankzij de ontwikkeling die HRM momenteel doormaakt, ontstaat er een meer strategische benadering binnen het vakgebied. Zowel academici als professionals stellen dan ook dat HR-afdelingen strategischer moeten opereren om nu en in de toekomst van grotere waarde te zijn (Cascio, 2005). Recente studies geven ook aan dat HR professionals een meer strategische rol voor zichzelf zien weggelegd. Lawler en Mohrman stellen dat HRM in elk geval theoretisch in staat is bij te dragen aan de strategie en bedrijfsresultaten (2003). Zij zien in de praktijk dat dit ook steeds vaker gebeurt (Lawler & Mohrman, 2003).

2.4 Early adopters

Zoals in de inleiding al uiteengezet is, is HR Analytics een recente managementinnovatie die tot dusver nog niet door een grote hoeveelheid organisaties is overgenomen maar nog blijft hangen bij early adopters (Marler & Boudreau, 2017). Wanneer zich een innovatie voordoet die kosten met zich meebrengt, terwijl de opbrengsten onzeker zijn, zal hier wisselend op gereageerd worden (Wozniak, 1987). Verschillen in de snelheid van adaptatie bij organisatie kunnen worden verklaard door verschillen tussen aanwezigheid van menselijk kapitaal en kennis van de innovatie. Rogers (1995) heeft een raamwerk ontwikkeld dat gebruikt wordt om innovatie- en adoptieprocessen in een sociaal systeem te bestuderen. Hierbij verwijst adoptie naar de implementatie van een innovatie in de eerste stadia van verspreiding (Wozniak, 1987). Ook in het HRM vakgebied is sprake van veel, vooral technologische veranderingen die organisaties voor de keuze stellen om hier proactief mee om te gaan, of juist te wachten totdat andere organisaties hun voorgaan (Hendrickson, 2003). Rogers (1995) onderscheidt vijf categorieën binnen een sociaal systeem in de manier van omgaan met een innovatie: (1) *innovators*, (2) *early adopters*, (3) *early majority*, (4) *late majority* en (5) *laggards*. Deze vijf categorieën zijn ideaaltypen, gebaseerd op empirische bevindingen en ontwikkeld om vergelijkingen mogelijk te maken. Innovators zijn ondernemend van aard en moeten omgaan met veel onzekerheid over een innovatie op het moment dat zij deze implementeren. Daarnaast moeten zij beschikken over complexe, technische kennis en over voldoende financiële middelen om de onkosten van een mogelijk verliesgevende innovatie te kunnen opvangen. De innovator speelt een cruciale rol in het inbrengen van nieuwe ideeën binnen een bestaand systeem (Rogers, 1995). De early adopters maken een meer geïntegreerd onderdeel uit van het lokale, sociale systeem dan innovators. In deze categorie tref je veel leiders aan die respect genieten van anderen. Er wordt tegen early adopters op gekeken vanwege hun adviserende rol en hun kennis over de innovatie en zij worden om die reden vaak als rolmodel gezien. Early adopters zetten de kritische meerderheid aan het denken (Rogers, 1995). Daar horen ook bepaalde gedragskenmerken bij. Zo zijn zij sociaal zichtbaar, zodat referenten op de hoogte zijn van het gedrag en het gedrag ook kunnen plaatsen. Daarnaast gaat het bij de early adopters ook om het vertonen van

een bepaald sociaal wenselijk gedrag, zodat uiteindelijke adoptie van een innovatie zal leiden tot goedkeuring en aansluiting bij de groep (Fisher & Price, 1992). Deze kenmerken sluiten aan bij het gegeven dat early adopters vaak als rolmodel worden gezien en er tegen hen wordt opgekeken. De drie overige groepen die volgen, de vroege en late meerderheid en de achterblijvers, reageren relatief laat op de innovatie. Zij zijn niet leidend in het adopteren van een innovatie, maar volgen op afstand. Dat zij pas later volgen, kan economische noodzaak zijn, of toenemende druk vanuit hun peergroup. Vooral bij de groep *laggards* is er bijna geen sprake van leiderschap. Zij staan vaak wantrouwend tegenover innovaties en veranderingen. Dit kan het gevolg zijn van beperkte middelen, waardoor zij zeker moeten weten dat een innovatie slaagt voordat zij tot die de innovatie kunnen besluiten (Rogers, 1995).

2.5 Verwachtingen en conceptueel model

HR professionals moeten beschikken over bepaalde competenties om hun werk uit te kunnen voeren. Competenties bestaan uit kennis, vaardigheden, persoonlijkheidseigenschappen en motieven (Boyatzis, 1982). De HR professional en het concept competenties zijn daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden, en hebben om die reden dezelfde kleur gekregen in onderstaand conceptueel model (zie figuur drie). Er zijn bepaalde competenties te onderscheiden die specifiek verbonden zijn met het HR domein. Om de nieuwe HR-praktijk HR Analytics toe te passen, zijn er echter specifiekere competenties nodig die in paragraaf 2.2.2 zijn onderscheiden. Uit de literatuur blijkt dat er sprake is van bepaalde stappen die in een HR Analytics project gezet moeten worden om van een vraagstelling tot een implementatie te komen. In elke stap zijn andere competenties relevant. Verwacht wordt dat HR professionals in de stappen strategische vraag, inzichten en actie over de juiste competenties beschikken om HR Analytics uit te voeren. Het gaat hierbij om competenties als kennis van de business, presenteren en visualiseren. Dit zijn competenties die al bekend zijn in het HR domein en waar HR professionals ook voor de opkomst van HR Analytics al mee te maken kregen. De verwachting is wel dat de competenties in de stappen data en analyse nog verder ontwikkeld moeten worden. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat HR professionals substantiële analytische vaardigheden nodig hebben, maar dat historisch gezien HRM geen mensen aantrekt die sterke analytische vaardigheden hebben (King, 2016; Kryscynski et al., 2018). De gedachte is dat de early adopters nog niet de tijd en de mogelijkheden hebben gehad om deze kenniscompetenties te ontwikkelen, ook al is dit type competentie over het algemeen betrekkelijk gemakkelijk aan te leren. Dit mondt uit in de volgende verwachting:

1. Verwacht wordt dat competenties op het gebied van data en analyse nog onderontwikkeld zijn bij HR professionals.

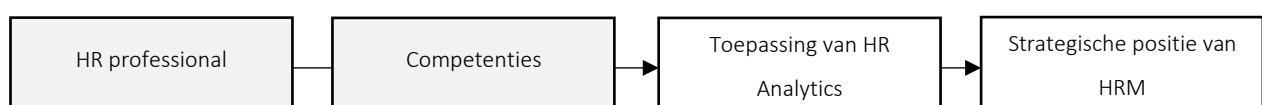
Om de brug te kunnen slaan tussen bepaalde HR Analytics competenties en de toepassing van HR Analytics in de praktijk, moet de HR professional, zo is de veronderstelling, niet alleen over kenniscompetenties beschikken, maar maakt het ook uit welke houding hij heeft tegenover een bepaalde HR-praktijk (Hayton & McEvoy, 2006, p. 495). Zaken als houding en motivatie om bepaalde taken te verrichten is deels een karakterkwesie en daarom moeilijk aan te leren. Aangenomen wordt dat respondenten binnen de context van early adopters hier positief tegenover staan, omdat zij in een vroeg stadium HR Analytics als HR-praktijk geadopteerd hebben en hierin een voorloper zijn. Als het hun aan motivatie had ontbroken om de nieuwe HR-praktijk te omarmen, dan waren ze er nooit aan begonnen. Dit mondt uit in de tweede verwachting:

2. Verwacht wordt dat HR professionals binnen early adopter organisaties beschikken over een positieve houding tegenover HR Analytics en data gedreven werken.

Om uiteindelijk van de toepassing van HR Analytics bij de strategische positie van HRM uit te komen, is het van belang om de ontwikkelingen van het HRM vakgebied mee te nemen. Het blijkt dat het vakgebied van HRM aan het veranderen is en dat HR professionals steeds meer de rol van strategische partner op zich nemen. Uit de literatuur komt naar voren dat het gebruik van meer data en analytics bijdraagt aan de strategische rol van HRM (Lawler & Mohrman, 2003). Verwacht wordt dan ook dat, in overeenstemming met de algehele ontwikkeling van het HR vakgebied, HR Analytics zorgt voor een meer strategische positie van HRM binnen organisaties (Bell et al., 2006). Deze aannames zijn echter nog nauwelijks in de praktijk getoetst. Door onderzoek te doen binnen het domein van de early adopters waar HR Analytics als HR-praktijk reeds terrein heeft veroverd, wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre het toepassen van HR Analytics een (meer) strategische positie van HRM oplevert. Dit leidt tot de derde en laatste verwachting:

3. Verwacht wordt dat de toepassing van HR Analytics zorgt voor een strategische positie van HRM binnen early adopter organisaties.

Bovenstaande drie verwachtingen komen terug in onderstaand conceptueel model.



Figuur 3: Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de totstandkoming van de empirische data die in dit onderzoek gebruikt wordt. Allereerst zal toegelicht worden vanuit welke benadering dit onderzoek is verricht. Hierna worden de methoden van dataverzameling uiteengezet, met een focus op de Behavioral Event Interview (BEI) methode. Vervolgens wordt duidelijk hoe de onderzoekseenheden geselecteerd zijn en wat de kenmerken van de respondenten zijn. Ook de operationalisatie van de variabelen en de methoden van analyse komen aan bod. Tot slot worden de kwaliteitscriteria voor dit onderzoek besproken.

3.1 Onderzoekstrategie

Dit onderzoek wordt op kwalitatieve en exploratieve wijze uitgevoerd. Dit is gebeurd aan de hand van een multiple case study. In onderstaande twee paragrafen wordt hier meer toelichting op gegeven.

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is ervoor gekozen om op kwalitatieve en exploratieve wijze het onderzoek uit te voeren. De voornaamste reden hiervoor is het relatief nieuwe concept HR Analytics. Exploratief onderzoek wordt ingezet wanneer er nog weinig bekend is over een bepaald fenomeen. De resultaten van een exploratieve studie kunnen helpen om te bepalen of een thema de moeite waard is om verder te onderzoeken. Bij dit type onderzoek staat het verhaal van de respondent centraal, en niet een cijfermatig inzicht in de situatie zoals bij kwantitatief (Bryman, 2012). Kwalitatief onderzoek tracht antwoord te vinden op 'waarom' en 'hoe'-vragen, terwijl bij kwantitatief onderzoek de 'wat'-vraag centraal staat (Marshall, 1996). In dit onderzoek worden respondenten aan het woord gelaten over HR Analytics en wordt aan hen gevraagd waarom bepaalde competenties van belang zijn in de toepassing hiervan en hoe dit zou kunnen bijdragen aan de strategische positie van HRM. HR Analytics krijgt zowel vanuit de wetenschap als binnen organisaties steeds meer aandacht, maar nog onvoldoende om hier op kwantitatieve schaal onderzoek naar te kunnen doen. Dit heeft ook met het beperkte aantal HR professionals te maken die in hun werk reeds HR Analytics toepassen.

De dataverzameling komt hoofdzakelijk tot stand op deductieve wijze. Aan de hand van een literatuurstudie worden de belangrijkste concepten gedefinieerd, zoals in het theoretisch kader staat beschreven. Deze theorieën worden later in het proces getoetst aan de werkelijkheid. Dit wordt deductie genoemd (Gray, 2004). Tegelijkertijd is er ook beperkt sprake van inductie, waarbij eerst gekeken wordt naar de empirie en de beschikbare data waarna vervolgens een koppeling gemaakt wordt met de reeds bestaande theorie (Gray, 2004). Het startpunt van dit onderzoek is een literatuurstudie, zodat het een theoretische basis heeft. Daarom kan je stellen dat het om een deductief

onderzoek gaat. Bij het afnemen van de interviews wordt echter in eerste instantie een erg open vorm van interviewen toegepast waardoor er een beperkte mate van inductie ontstaat (zie 3.2.2 voor de uitleg van deze interviewmethode).

3.1.2 Multiple case study

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een case study. Een case study is het onderzoeken van een bepaalde kwestie door een of meerdere casussen te bestuderen binnen een begreemd systeem, dat wil zeggen binnen een bepaalde setting of context (Creswell, 2007, p. 73). De case study sluit aan bij het doen van kwalitatief onderzoek, waarbij de onderzoeker in verschillende contexten een fenomeen onderzoekt met behulp van een gedetailleerde en diepgaande dataverzameling, waarbij meerdere informatiebronnen gebruikt worden (Creswell, 2007). In dit onderzoek is sprake van een multiple case study, omdat bij verschillende organisaties, maar telkens binnen dezelfde afdeling, te weten het HR Analytics team, onderzoek wordt gedaan. Hierdoor kunnen de contexten per organisatie verschillen, waardoor je te maken hebt met verschillende casussen, maar wordt wel ingezoomd op dezelfde afdeling waarbinnen HR professionals zich met HR Analytics bezighouden.

3.2 Methoden van dataverzameling

In dit onderzoek worden verschillende methoden van dataverzameling gebruikt. Eerst wordt ingegaan op de verkennende gesprekken aan het begin van dit onderzoek, vervolgens wordt de Behavioral Event Interview methode toegelicht.

3.2.1 Verkennende gesprekken

In de beginfase van dit onderzoek zijn er verkennende gesprekken gehouden en documenten geanalyseerd. Nadat de verkennende gesprekken afgenomen zijn, zijn verschillende documenten van de betreffende organisaties bestudeerd ter voorbereiding op de Behavioral Event Interviews. Deze documenten gaven inzicht in de huidige status van HR Analytics bij de organisaties waar respondenten zijn gesproken. De verschillende onderzoeksmethoden helpen de onderzoeker om een uitgebreidere dataset te krijgen, bestaande uit bronnen die elkaar aanvullen (Maxwell, 2013). Er is voor gekozen om in het beginstadium van het onderzoek verkennende gesprekken te voeren met experts binnen het vakgebied om een beter beeld te krijgen van de kennis die in de praktijk al aanwezig is. Ook voor het benaderen van respondenten om interviews bij af te nemen, bleken de verkennende gesprekken waardevol te zijn. Er is in de beginfase gesproken met consultants die advies geven aan organisaties die HR Analytics willen inzetten binnen hun bedrijf. Doordat consultants vaak in korte tijd veel klanten bij

verschillende organisaties van advies voorzien, hebben zij een goed beeld van de behoeften en vragen met betrekking tot HR Analytics binnen deze markt.

Respondentnummer	Functie	Plaats	Doeleinde
E1	Consultant	Utrecht	Verkennd gesprek
E2	Consultant	Maarssen	Verkennd gesprek
E3	HR Business Partner	Amsterdam	Verkennd gesprek

Tabel 1: Overzicht van de drie verkennende gesprekken die hebben plaatsgevonden

Daarnaast is de onderzoeker aanwezig geweest bij twee conferenties die over dit thema gehouden werden, waar sprekers uit het bedrijfsleven aanwezig waren om over hun ervaringen met HR Analytics te vertellen.

Evenement	Plaats	Doeleinde
People Analytics Academy Conference (PAAC)	Tilburg	Conferentie
HUB-event People Analytics	Utrecht	Conferentie

Tabel 2: Overzicht van de twee conferenties waarbij de onderzoeker aanwezig is geweest

3.2.2 Behavioral-Event Interview

Na de opgedane kennis uit de verkennende gesprekken is er een bijzondere vorm van interviewen afgenomen, te weten Behavioral-Event Interviews (BEI). De Behavioral-Event Interview (BEI) methode is een semigestructureerd interview waarbij de respondent wordt gevraagd een recente en specifieke gebeurtenis terug te roepen (Boyatzis, 1982). Wanneer de respondent de gebeurtenis memoreert, wordt hem een viertal basisvragen gesteld om de gebeurtenis toe te lichten: (1) Wat leidde tot de situatie? (2) Wie zei of deed wat tegen of met wie? (3) Wat heb je daarna gezegd of gedaan? Waar dacht je aan en wat voelde je? (4) Wat was de uitkomst of het resultaat van de gebeurtenis? De BEI methode is een aanpassing op het critical-incident interview dat ontwikkeld is door Flanagan (1954), later is uitgewerkt door Dailey (1971) en vooral vorm heeft gekregen door Boyatzis (1982). Vervolgens is David McClelland hier verder mee gegaan en hebben ook Spencer & Spencer hun bijdragen geleverd (Getha-Taylor, 2008). De methode past goed bij de praktische opzet van dit onderzoek, volgens Spencer en Spencer (1993, p. 115): “the basic principle of the competency approach is that what people think or say about their [competencies] is not credible. Only what they actually do, in the most critical incidents they have faced, is to be believed”. De BEI methode wordt bij uitstek gebruikt bij het inventariseren van competenties. Van oudsher werd deze methode gebruikt om onderscheid te maken tussen superieure

en gemiddelde medewerkers (Getha-Taylor, 2008). Doordat respondenten wordt gevraagd naar een gedetailleerde situatie uit het verleden, kunnen zij precies aangeven hoe ze in die situatie hebben gehandeld. Op die manier kan de onderzoeker verschillende competenties identificeren en is het mogelijk om een competentiemodel op te stellen voor toekomstige validatie (Getha-Taylor, 2008). Aangezien HR Analytics nog een relatief nieuwe HR-praktijk is, worden respondenten geselecteerd die reeds ervaring hebben met HR Analytics en in staat zijn om gedetailleerde projecten, zowel succesvolle als minder succesvolle, te beschrijven. Door respondenten te vragen naar specifieke projecten die zij rondom HR Analytics hebben uitgevoerd, is het mogelijk gemaakt om daaruit competenties te destilleren.

De BEI methode wordt gezien als een arbeidsintensieve ondervragingstechniek (Christis & Fruytier, 2006). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een interviewguide, die deels gebaseerd is op de BEI stappen die Getha-Taylor beschrijft in haar onderzoek (2008, p. 111). De interviewguide is in bijlage I terug te vinden. De uitvoering van de BEI methode bestaat uit de volgende vijf stappen (Spencer & Spencer, 1993, p. 119):

1. Introductie en uitleg: introduceren van de onderzoeker en uitleggen wat het doel is van het interview.
2. Taakverantwoordelijkheden: laat de respondent zijn of haar belangrijkste taken en verantwoordelijkheden van het werk beschrijven.
3. Gedragsgebeurtenissen: vraag de respondent om in detail een van de belangrijkste situaties die hij of zij in het werk heeft meegemaakt te beschrijven – zowel de ‘high points’ ofwel de grote successen als de ‘low points’, ofwel de grote mislukkingen.
4. Eigenschappen die nodig zijn om het werk uit te voeren: vraag de respondent om te beschrijven wat volgens hem of haar nodig is om het werk effectief uit te voeren.
5. Conclusie en samenvatting: bedank de respondent voor zijn of haar tijd en vat de belangrijkste bevindingen van het interview samen.

In de BEI methode ligt de meeste focus op de derde stap, te weten het beschrijven van specifieke situaties in het werk. Doordat mensen vaak niet weten over welke competenties zij beschikken, maar over het algemeen wel goed kunnen uitleggen wat zij voor werkzaamheden doen, kunnen hier competenties uit gehaald worden door de onderzoeker (Spencer & Spencer, 1993). In sommige interviews is de BEI methode nog meer uitgebreid. Wanneer bepaalde competenties niet al waren genoemd in het interview, is daar op deductieve wijze nog naar gevraagd om zo een volledig beeld te krijgen.

3.3 Verantwoording onderzoekseenheden

Bij het selecteren van een steekproef voor kwalitatief onderzoek kan er op basis van verschillende criteria een selectie worden gemaakt. Een eerste, brede steekproef is in dit onderzoek tot stand gekomen door een *convenience sample*. Dit houdt in dat respondenten geselecteerd worden op basis van toegankelijkheid (Marshall, 1996). Hier is gebruik van gemaakt omdat het onderzoeksveld nog in ontwikkeling is en HR Analytics nog niet in elke organisatie toegepast wordt. Daarnaast heeft niet iedereen evenveel kans om in de steekproef terecht te komen. Dit wordt een *non-probability sample* genoemd. Dit betekent dat er in een steekproef eenheden bewust worden gekozen op basis van bepaalde kenmerken van groepen binnen de steekproefpopulatie (Ritchie & Lewis, 2003). De steekproef is niet bedoeld om statistisch representatief te zijn: de kenmerken van de populatie worden gebruikt als basis van selectie. Daarom past de steekproef goed bij kleinschalige, diepgaande onderzoeken.

In dit onderzoek is, na het selecteren van de *convenience sample*, de steekproef doelgericht gekozen. Dit wordt *purposive sampling* genoemd (Ritchie & Lewis, 2003). Het selectie criterium was dat de respondent kennis heeft van en ervaring heeft met HR Analytics in zijn werkzaamheden. Een klein aantal organisaties is de voorloper op het gebied van HR Analytics en treedt hiermee ook bewust naar buiten. Als er mensen zijn die graag met HR Analytics zouden willen werken – zoals steeds meer organisaties op dit moment – maar dit nog niet doen, vallen zij buiten de steekproef. Bij het selecteren van respondenten is doorgaans een checkvraag gesteld, waarbij de respondent van te voren gevraagd is of hij een concreet HR Analytics project gedetailleerd kon beschrijven. In twee gevallen bleek dat potentiële respondenten hier geen antwoord op konden geven. Met een respondent is dit telefonisch besproken, en met de andere respondent via de mail. Zie onderstaand de bijbehorende uitleg van de betreffende respondent.

“We zijn helaas nog niet zo ver dat we echt analytics toepassen. We voorspellen nog niets, we maken alleen gebruik van data, en ook dat op een amateuristisch niveau. Ik kan dus geen projecten beschrijven.. helaas.”

Binnen de steekproef wordt verder onderscheid gemaakt op basis van de functie: alleen HR professionals behoren tot de doelgroep. Dit heeft als gevolg dat er sprake is van een kleine steekproef, waarbij het moeilijk is om generalistische uitspraken te doen over de gehele groep (Marshall, 1996). Bij het onderzoeken van de steekproef voor dit onderzoek, bleek al snel dat de voorlopers op het gebied van HR Analytics voornamelijk private organisaties zijn met meer dan 1000 medewerkers. Deze organisaties hebben de capaciteit en het budget om HR Analytics toe te passen en ermee te experimenteren. Dit is ook een van de kenmerken van de groep *early adopters* uit de literatuur (Rogers, 1995). De gedachte is dat kleinere organisaties zullen volgen. Daarbij bleek uit verkennende gesprekken

dat kleine organisaties op dit moment nog minder baat hebben bij HR Analytics, omdat de beschikbare data vaak ontoereikend is om statistische analyses op uit te voeren. Om die reden is gekozen voor het afnemen van interviews met HR professionals binnen Nederlandse organisaties vanaf 1000 medewerkers. Respondenten zijn benaderd via congressen over HR Analytics, via een oproep op LinkedIn, via de post-bachelor cursus People Analytics aan de HU, via het eigen netwerk van de respondent en door gebruik te maken van de sneeuwbalmethode. Hierbij wordt respondenten gevraagd naar hun contacten binnen het vakgebied (Boeije, 2014). Dit bleek relevant te zijn omdat respondenten aangaven dat het (nog) een relatief kleine wereld is waarin veel mensen elkaar kennen.

Respondentnummer	Aantal medewerkers	Plaats
R1	3.500	Amstelveen
R2	1.000	Rotterdam
R3	50.000	Den Haag
R4	5.500	Haarlem
R5	20.000	Amsterdam
R6	12.000	Amersfoort
R7	20.000	Amsterdam
R8	44.000	Utrecht
R9	1.600	Schagen (Noord-Holland)
R10	3.500	Hoofddorp
R11	5.500	Amsterdam
R12	26.000	Den Haag
R13	17.000	Amsterdam
R14	33.000	Amstelveen
R15	33.000	Amstelveen
R16	29.000	Eindhoven
R17	4.500	Rotterdam
R18	5.5000	Arnhem

Tabel 3: Overzicht van de 18 respondenten die in dit onderzoek geïnterviewd zijn.

In totaal zijn voor dit onderzoek 18 respondenten gesproken binnen 16 verschillende organisaties. Bij twee organisaties zijn twee interviews afgenomen. In beide gevallen ging het om een medewerker die al langer werkzaam was bij de organisatie en een medewerker die relatief nieuw was. In totaal is met elf mannen en zeven vrouwen gesproken. De gemiddelde duur van een interview was 45 minuten. De kleinste organisatie waar een van de respondenten werkzaam is, heeft 1.000 medewerkers. De grootste organisatie heeft 50.000 medewerkers. Wat verder opvalt, is dat de organisaties vooral gevestigd zijn in de Randstad. Er is bij deze organisaties gesproken met HR professionals die werkzaam zijn binnen een afdeling die zich bezig houdt met HR Analytics. De functietitels kunnen per organisatie verschillen, maar de respondenten hebben allemaal een link met HR Analytics.

3.4 Operationalisatie van de variabelen

In dit onderzoek is het begrip competentie een van de belangrijke concepten om de hoofdvraag te beantwoorden. Om die reden is het van belang dat er een operationalisatie plaatsvindt van het concept competentie, om duidelijk te maken welke definitie wordt gehanteerd en welke dimensies en indicatoren hiermee samenhangen. Vanuit de definitie wordt duidelijk dat competenties bestaan uit kennis, vaardigheden, eigenschappen en motieven (Boyatzis, 1982; Caldwell, 2008). Op basis van de opsomming die Andersen (2017) geeft van de HR Analytics competenties, zijn er zes dimensies die hieruit gehaald kunnen worden. Achter de dimensies wordt weergegeven of het om een kennis-competentie gaat of een persoonlijkheidskenmerk. Tot slot is een kolom met indicatoren toegevoegd.

	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Competentie	Competency is 'an underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspect of one's self-image, social role, or a body of knowledge) which results in superior performance' (Boyatzis, 1982, p. 21).	Verstand van de business (<i>knowledge</i>)	Business kennis
		Vaardigheden op het gebied van data (<i>skill</i>)	Data management
		Vaardigheden op het gebied statistiek en cijfers (<i>skill</i>)	Kennis van statistiek en bijbehorende testen
		Storytelling (<i>motive/trait</i>)	Vertellen van verhalen met bijbehorende actie
		Vermogen om resultaten te	Visualisatietechnieken

		visualiseren (<i>knowledge</i>)	
		Psychologische vaardigheden (<i>knowledge</i>)	Begrip van psychologie

Tabel 4: Operationalisatie van het concept competentie

3.5 Methoden van analyse

De interviews zijn opgenomen door middel van opnameapparatuur. Alle respondenten hebben toestemming gegeven voor het opnemen van de interviews. Aan de hand van deze opnames gaat de onderzoeker over tot het transcriberen van de stukken. Het letterlijk uittypen van de gesprekken zorgt ervoor dat verschillende interviews met elkaar vergeleken kunnen worden (Bryman, 2012). Om vervolgens aan de hand van de transcripten de diepte in te gaan, is het van belang dat er een analyse plaatsvindt. Hierbij worden de interviews geïnterpreteerd aan de hand van een thematisch analyseproces (Boyatzis, 1998). Thematische analyse is een proces om rauwe, kwalitatieve data te coderen. Dankzij het gebruik van een topiclijst met specifieke thema's is de onderzoeker in staat om open en ongestructureerde antwoorden om te zetten naar categorieën voor analyse (Boyatzis, 1982). Deze methode is in verschillende studies gebruikt om de validiteit van competenties te laten zien zoals die door de respondenten genoemd is (Boyatzis, 1982; McClelland, 1998).

Coderen is het proces waarin transcripten worden opgedeeld in kleinere fragmenten of zinnen. Wanneer er overlap ontstaat in de verzamelde fragmenten uit de verschillende interviews, worden zij bijeengebracht onder een bepaalde code (Bryman, 2012). Het coderen gebeurt met behulp van het softwareprogramma NVivo 12. Bij het coderingsproces is open en selectief gecodeerd (Boeije, 2014). Tijdens het open coderen worden alle stukken tekst uit de transcripten onderverdeeld in categorieën. Hierbij wordt nog niet gelet op de relevantie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Dit gebeurt wel bij het selectief coderen. De kern van selectief coderen is het maken van de koppeling tussen de bevindingen en de literatuur (Boeije, 2014). Nadat alle stappen van het codeerproces zijn doorlopen, wordt een codeboom opgesteld (zie bijlage II). In het hoofdstuk met de resultaten komt de koppeling van de verschillende codes met de inzichten vanuit de wetenschappelijke literatuur aan bod.

3.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de mate waarin dezelfde stappen gezet dienen te worden in een ander onderzoek om tot eenzelfde resultaat te komen. Het beoordelen van de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek kan lastig zijn. Dat komt omdat de sociale context van

het onderzoeksontwerp veranderlijk is (Bryman, 2012). Een interview zal nooit 100% overeenkomen met een ander, soortgelijk interview. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo veel mogelijk te waarborgen, is getracht elk interview volgens dezelfde topiclijst te laten verlopen en de vraagstelling niet tussentijds aan te passen. Daarnaast worden de transcripten op dezelfde manier gecodeerd in NVivo. Op deze manier wordt geprobeerd om de gemaakte keuzes in het onderzoeksproces inzichtelijk te maken, zodat de mate van herhaalbaarheid van het onderzoek groter wordt. Een ander belangrijk aspect van een onderzoek is, naast de betrouwbaarheid, de validiteit.

3.7 Validiteit

De conclusies van een onderzoek moeten valide zijn: er moet een aannemelijk verband zijn tussen de onderzoeksconclusies en de realiteit (Maxwell, 2013). De validiteit van een onderzoek kan verdeeld worden in interne en externe validiteit. Interne validiteit geeft antwoord op de vraag of men inderdaad datgene heeft onderzocht wat men zegt te onderzoeken. Het is om die reden belangrijk dat de onderzoeker zijn onderzoek zo objectief mogelijk uitvoert en, met name bij kwalitatief onderzoek, de respondenten ongehinderd laat spreken. Dit is nodig om *researcher bias* tegen te gaan (Maxwell, 2013).

In dit onderzoek is getracht daar aan tegemoet te komen, door respondenten zoveel mogelijk vrij te laten in hun antwoorden. Om die reden ruimde de onderzoeker voldoende tijd in voor de interviews, zodat de respondent de vrijheid en de ruimte kreeg om vrijuit te spreken. De onderzoeker heeft vervolgens alle interviews getranscribeerd, waarbij alle woorden van de respondenten letterlijk zijn opgeschreven. In de resultaten worden daarom ook veel letterlijke citaten gebruikt, zodat de onderzoeker zo dicht mogelijk blijft bij hetgeen de respondenten gezegd hebben. In het kader van de interne validiteit is het voor een onderzoeker ook belangrijk om reactiviteit tegen te gaan. Reactiviteit is de invloed die de onderzoeker kan hebben op de respondent, waardoor de respondent zich niet meer gedraagt zoals hij normaal zou doen (Maxwell, 2013). De onderzoeker is daarom altijd naar de werkplaats van de respondent gegaan, om hem zoveel mogelijk in een natuurlijke, vertrouwde omgeving te kunnen laten spreken. Daarbij is altijd aangegeven dat vertrouwelijk met de data wordt omgegaan en de respondent geanonimiseerd wordt. De onderzoeker heeft zo getracht om goed met reactiviteit om te gaan, en de respondent het gevoel te geven dat er zorgvuldig met zijn informatie wordt omgegaan. Externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van de conclusies van het onderzoek naar andere, vergelijkbare omgevingen (Bryman, 2012). Het generaliseren van conclusies is met name bij kwantitatief onderzoek een belangrijk aspect van het doen van onderzoek. Toch is ook binnen dit kwalitatieve onderzoek geprobeerd hiermee rekening te houden. Zo is een poging gedaan de verhouding tussen mannen en vrouwen gelijk te houden, zijn respondenten uit verschillende sectoren gesproken en werd de landelijke spreiding in de gaten gehouden.

4. Resultaten

In het resultatenhoofdstuk wordt gekeken naar de data die verzameld is aan de hand van de achttien Behavioral Event Interviews die afgenomen zijn. De resultaten worden tweeledig gepresenteerd. Allereerst wordt gekeken naar de competenties die van belang zijn bij de toepassing van HR Analytics. Hierdoor komen de resultaten van het eerste deel van de onderzoeksvraag tot stand. Vervolgens wordt gekeken naar de invloed van HR Analytics op de strategische positie van HRM bij early adopters, om het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

4.1 HR Analytics competenties

De competenties die uit de dataverzameling naar voren zijn gekomen, zijn te plaatsen in de processtappen die reeds zijn onderscheiden in het theoretisch kader (zie paragraaf 2.1.1): strategische vraag, data, analyse, inzichten en actie. Bij elke stap worden de competenties toegelicht die uit de resultaten naar voren komen. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre de resultaten uit de dataverzameling overeenkomen met de verwachtingen van dit onderzoek en de bijbehorende literatuur. Zie onderstaand in tabel 5 het overzicht van de HR Analytics competenties die uit de empirische resultaten naar voren zijn gekomen.

Stap 1 Strategische vraag	Stap 2 Data	Stap 3 Analyse	Stap 4 Inzichten	Stap 5 Actie
Doorvragen Business kennis Brainstormen Netwerken	Data management	Statistische kennis Data analyse Causale modellen bouwen en testen	Presenteren Visualiseren	Monitoren van de actie Impact analyseren
Projectmanagement Stakeholder-management *				

Tabel 5: Overzicht van de HR Analytics competenties per stap uit de empirische resultaten

* Competenties die door het project van belang zijn en niet gekoppeld zijn aan een specifieke stap

4.1.1 Strategische vraag (Stap 1)

Er zijn meerdere manieren waarop een vraag bij de verantwoordelijken voor HR Analytics terecht komt. Respondenten geven aan dat de business binnen hun organisaties vaak direct schakelt met de verantwoordelijken voor HR Analytics binnen de organisatie (R1, R2, R6, R14, R16, R17). Hier zit geen

(HR) business partner tussen. Andere respondenten geven juist aan dat dit juist wel loopt via de HR beleidsmakers of managers (R3, R4, R8, R11, R13, R15, R18). Slechts een enkeling geeft aan dat er geen vragen vanuit de business komen, maar dat hij zelf verantwoordelijk is voor het opbrengen van ideeën voor mogelijke projecten en de uitvoering daarvan (R10): *“Er is wel ergens een businessvraag, alleen de business formuleert deze niet, waardoor je het zelf moet zien gebeuren en destilleren dat die vraag er in zit”*. Soms worden er zelfs speciale sessies georganiseerd waarbij getracht wordt om actief vragen op te halen (R12, R14).

Het doel in de eerste stap van het project is om helder te krijgen wat de vraag is die centraal staat. Dit kan gaan over een probleem dat speelt, of een thema dat actueel is, of een hypothese die getoetst moet worden. Hierbij is het ook van belang om HR Analytics onder de aandacht van collega's te brengen die (nog) niet weten wat er op dat gebied mogelijk is. Competenties die hierbij naar voren komen, zijn doorvragen, business kennis, brainstormen en netwerken.

Doorvragen

Ieder project begint bij een vraag die centraal staat. Die vraag kan bijvoorbeeld gaan over een bepaald probleem dat speelt, of een thema dat actueel is, of een hypothese die getoetst moet worden. Binnen veel organisaties wordt dit een business case genoemd. Er is een aantal competenties nodig voordat er sprake is van één concrete vraag die beantwoord dient te worden. Een van de competenties die vaak terugkwam, is het belang van goed doorvragen (R1 t/m R7, R10, R11, R13, R14, R15, R18). Dit wordt door bijna alle respondenten expliciet genoemd als een van de belangrijkste vaardigheden, die vooral in de beginfase van het HR Analytics project van belang is.

Business kennis

Het doorvragen hangt voor een groot deel samen met het begrijpen van de eigen organisatie, de business (R1 t/m R7, R13, R18). Men noemt kennis van de business dan ook een belangrijke eigenschap om de vraag te kunnen beantwoorden. Zonder kennis van de business, wordt het ook moeilijker om de juiste vragen te stellen en te begrijpen waar de organisatie heen wil.

“Als je de business niet snapt, dan kan je ze ook niet goed helpen. Dus dan kan je heel leuk met cijfertjes aankomen, maar als je niet weet hoe of wat of waar dat gebruikt moet worden of gebruikt kan worden, dan ben je je tijd aan het verdoen.” (R6)

Een respondent vult daarbij aan dat hij de business kennis niet te allen tijde paraat hoeft te hebben, mits hij zich daar maar in verdiept op het moment dat het onderwerp speelt (R3).

Brainstormen

Om een vraag naar boven te krijgen, kan het ook helpen om brainstormsessies te organiseren (R3, R4, R7, R11). De HR professional schuift dan vaak vanwege zijn specialistische kennis over data en feiten bij een brainstormsessie aan met collega's om aan te geven wat mogelijk is en wat niet.

Netwerken

Collega's dienen niet altijd uit zichzelf een verzoek in voor een HR Analytics project, blijkt uit de resultaten. Veel respondenten geven aan dat het nog een nieuw vakgebied is, en dat veel van hun collega's nog niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden die HR Analytics kan bieden (R3, R5, R6, R7). Een respondent legt uit: *“Niemand wist dat wij die competentie hadden en iedereen was daarover verrast dat er vanuit HR ook statistische kennis is en dat dat ook aangewend kan worden”* (R5). Sommigen geven juist aan dat het hun verantwoordelijkheid is om te zorgen dat er vragen gaan komen vanuit de business, dat zij mensen enthousiast willen maken over de mogelijkheden en willen vertellen wat je er mee kan bereiken (R3, R15). In het verlengde daarvan worden ook workshops gegeven door HR professionals over het gebruik van HR Analytics aan collega's, wat ook weer tot meer analytics trajecten kan leiden (R7, R8, R12, R14). Andere respondenten voegen daaraan toe het met name gaat om het doen van eigen voorstellen, netwerken binnen de organisatie en je ideeën als het ware verkopen (R4 t/m R7, R10, R11, R14 t/m R18). Op die manier weten mensen je te vinden, zodat ze een volgende keer zelf met vragen komen.

“Ik hoop dat wij ze wat speldenprikjes kunnen geven waardoor ze zelf geïnteresseerd raken en meer gaan vragen.” (R6)

4.1.2 Data en Analyse (Stap 2 en 3)

De eerste stap in het project is een heldere probleemstelling. De volgende stap die gezet moet worden is het beantwoorden van die vraag door middel van het aanwenden van de juiste databronnen en het uitvoeren van een al dan niet statistische analyse. Het uiteindelijke doel in de tweede stap van het project is om de benodigde data te verzamelen en in de derde stap de analyse uit te voeren. Op het gebied van data, zijn de meest genoemde eigenschappen onder te brengen in de overkoepelende eigenschap data management. Hieronder vallen onder andere het verzamelen van data, het opschonen van data en het begrijpen van de data. In de helft van de gevallen bleek het uitvoeren van de analyse te worden uitbesteed aan een andere afdeling of zelfs aan een externe partij. Desalniettemin zijn de respondenten het erover eens dat men over statistische kennis moet beschikken. De iets

geavanceerdere data analyse en de vaardigheid tot het bouwen van causale modellen is, vanwege de mogelijkheid dit uit te besteden, niet bij iedere respondent aanwezig.

Data management

Onder de brede noemer van data management vallen verschillende competenties die alle met data te maken hebben. Zo hebben respondenten het in deze stap over het 'doorkammen' (R12) en verzamelen (R18) van data en is er in een paar gevallen sprake van het opschonen van data (R2, R8, R12, R18). Bij sommige respondenten zijn er problemen in het verkrijgen van toegang tot bepaalde data (R3, R8) en is het nodig dat er een data infrastructuur wordt neergezet (R10). Vanwege deze verschillende taken op het gebied van data, wordt ook wel gesproken van data management (R10, R17), om deze processen in goede banen te leiden.

Statistische kennis

Vooral in de fase rondom de analyse is het van belang dat de HR professional over basale statistische kennis beschikt (R1 t/m R5, R7, R8, R10, R11, R13, R15 t/m R18). Dit houdt in dat diegene kennis heeft van statistiek en, in hoofdlijnen, begrijpt hoe de analyse wordt uitgevoerd (R13). Het niveau van statistische kennis kan echter sterk variëren per organisatie. Verwacht wordt dat een nieuwe medewerker een bepaald instapniveau heeft op het gebied van statistiek (R16). Sommige organisaties gebruiken met name Excel en SPSS bij het doen van deze analyses (R16, R17).

Data analyse

Nadat de data is uitgezocht en klaargezet, is het van belang dat de data geanalyseerd wordt (R10, R11, R12, R18). In de praktijk blijken er twee types organisaties zijn: de organisatie die de kennis op het gebied van data analyse in huis heeft, en de organisatie die de analyse in zijn geheel uitbesteed aan een externe partij. Wanneer de kennis in huis is, hoeft dat niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat die kennis binnen het HR Analytics team aanwezig is. In veel gevallen wordt die kennis bij collega's van andere afdelingen opgehaald, zoals de afdeling Business Intelligence (R10). Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat de analyse grotendeels zelf gedaan wordt, maar dat wanneer een analyse te groot of te ingewikkeld is, hulp wordt gevraagd van interne collega's (R1, R4, R7, R8, R11, R17, R18).

Bij de andere helft van de respondenten wordt de data analyse in zijn geheel uitbesteed aan een externe partij (R3, R5, R6, R10, R12). Uitbesteden van de statistische analyse gebeurt met name wanneer HR Analytics nog relatief nieuw is binnen een organisatie. Zo vertellen twee respondenten dat zij in de beginfase van HR Analytics met een externe partij werkten voor het uitvoeren van de analyses. Inmiddels is de afdeling gegroeid en zijn er drie datawetenschappers in dienst gekomen die fulltime

werken op HR Analytics (R5, R7). Bij de overweging om het statistische gedeelte uit te besteden aan een externe partij, speelt mee dat in deze fase van het project het werk redelijk afgebakend is en gemakkelijker kan worden uitbesteed.

“Critical thinking, [...] hoofd- en bijzaken scheiden, doel-middel onderscheiden, dat soort dingen, is veel belangrijker dan de uitvoerende statistiek, want dat kan je uitbesteden.” (R7)

Maar er is ook kritiek op het uitbesteden van de data analyse tijdens een project. Zo meent een respondent dat het geven van gevoelige organisatiedata aan een externe partij vanuit privacy oogpunt gevaarlijk kan zijn. Hij is van mening dat het aannemen van wetenschappers en data analisten een investering is die zich op de lange termijn terugverdient (R13).

Bouwen en testen van causale modellen

De respondenten die aangeven dat zij de analyse zelf doen, geven aan dat het – naast het analyseren van de data – van belang is om causale modellen te bouwen en testen (R2, R3, R7, R13, R17). In de andere gevallen wordt het bouwen van modellen uitbesteed aan een interne data wetenschapper (R8), of een externe partij (R6, R10, R16). Dat de analyse ook door collega’s buiten het HR Analytics team gedaan kan worden, wordt goed geïllustreerd in het volgende voorbeeld:

“Ik kan het wel [het bouwen en testen van causale modellen], maar anderen kunnen het gewoon beter. Mijn expertise ligt aan de voorkant, data science ligt aan de achterkant. Ik moet weten wat er speelt, ook bij allerlei andere teams. Maar een data scientist hoeft dat minder.” (R3)

4.1.3 Inzichten (Stap 4)

Na het helder krijgen van de vraag of het probleem dat in het project centraal staat, en de daaropvolgende dataverkenning en bijbehorende statistische analyse, is er in veel gevallen sprake van een uitkomst. In sommige gevallen gaat het om een significant gemeten effect, in andere gevallen vallen de inzichten uit de analyse tegen, maar moet dit wel gerapporteerd worden aan de organisatie. Ook wanneer het gaat om een negatief resultaat, is dat een bepaald inzicht op basis waarvan men weer verder kan (R13). Het uiteindelijke doel in deze vierde stap van het project is om de inzichten van het project in kaart te brengen. Om deze inzichten over te brengen, zijn er twee competenties van belang. Ten eerste is het van belang dat men over presentatievaardigheden beschikt. In het verlengde van goed kunnen presenteren, is het van belang dat een HR professional beschikt over de nodige communicatieve

vaardigheden. Op die manier kan hij door middel van beïnvloeding en overtuiging het verhaal overbrengen. Ten tweede is het van belang dat de resultaten gevisualiseerd kunnen worden.

Presenteren

In deze stap van het analytics project is het van belang dat de uitkomsten van een analyse bepaalde inzichten opleveren, en dat deze inzichten gedeeld worden met degene die in eerste instantie de vraag heeft gesteld. Hiervoor is het van belang dat de inzichten goed gepresenteerd worden. Uit de dataverzameling bleek dat de manier van presenteren verschilt per organisatie. De inzichten zijn daarom in verschillende noemers te vatten: een verhaal (R3), een dialoog (R2, R6, R7, R11), een presentatie (R15, R16, R18), een aantal slides (R11), of een rapportage (R8, R15, R17). Meerdere respondenten geven aan dat het niet stopt bij het delen van de inzichten, maar dat zij ook de vertaalslag moeten maken naar wat de analyse betekent voor de business (R1, R2, R17). Bij het presenteren van de uitkomsten, in welke vorm dan ook, is het van belang dat de HR professional beschikt over de nodige communicatieve vaardigheden (R12, R17, R18), waarbij hij vaak als sparringpartner wordt ingezet.

“We gooien niet alleen een significant verband over de schutting, want daar hebben ze niet zo veel aan.” (R17)

Onder deze vaardigheden vallen ook termen als overtuiging en beïnvloeding om het verhaal aan de man te brengen (R5). Een respondent geeft ook aan dat het hele HR Analytics team op korte termijn een cursus gespreksvaardigheden krijgt, om juist deze vaardigheden te verbeteren en sterker te staan wanneer inzichten gepresenteerd moeten worden (R8).

Visualisatie

Volgens veel respondenten helpt het om de resultaten van een analyse te visualiseren. In veel gevallen gebeurt dit aan de hand van dashboards. Een van de meest voorkomende middelen hiervoor is Microsoft PowerBi (R2, R3, R6, R17). Dit is een interactieve tool die gebruikt wordt voor het visualiseren van data.

4.1.4 Actie (Stap 5)

Na het presenteren van de uitkomsten lijkt het project voor sommige respondenten afgerond te zijn. De laatste fase is echter de fase waarin tot actie wordt overgegaan. Op die manier vindt daadwerkelijk een verandering of aanpassing in de praktijk plaats naar aanleiding van de analyse. Er zijn grofweg twee scenario's na de presentatie van de inzichten te onderscheiden: het inzetten van een implementatie of

het ontbreken van een implementatie. In het laatste geval gebeurt er niets nadat de inzichten gedeeld zijn. Indien een bepaalde actie wordt ingezet, kan de verantwoordelijkheid hiervoor op verschillende plekken in de organisatie liggen. Competenties die bij de stap actie van belang zijn, zijn het monitoren van de actie en het analyseren van de impact.

Monitoren van de actie

Slechts twee respondenten voelen zich vanuit hun functie verantwoordelijk voor de daadwerkelijke implementatie van het HR Analytics project (R6, R10). Een groter gedeelte voelt zich meer genoodzaakt om een vinger aan de pols te houden vanuit HR en het verdere proces te monitoren (R5, R11, R16, R17). Daar geeft onderstaande respondent een goed voorbeeld van.

“Daar heb ik ook echt nog wel best wel veel in het MT moeten deelnemen om te zorgen dat uiteindelijk ze daar ook keuzes op gingen maken, om ze daarin te helpen, nadenken wat zijn dan die keuzes.” (R5)

Om een vinger aan de pols te houden vanuit HR is het ook noodzakelijk om te beschikken over een bepaalde vasthoudendheid. Hierbij is het van belang dat iemand op zijn strepen durft te staan (R5) en weerstand durft te bieden aan zijn manager (R6). Daarbij kan het ook helpen om duidelijke actiepunten af te spreken, zoals een respondent in onderstaand voorbeeld aangeeft:

“Dus wat ik heel vaak doe [...] is bijvoorbeeld workshops organiseren, [...] om hun te challengen van oké, jullie hebben nu data gezien, wat gaan jullie doen, en dan wil ik wel heel vaak concrete dingen horen voordat ik tevreden ben.” (R11)

Het overgrote deel van de respondenten geeft echter aan dat de verantwoordelijkheid voor de implementatie bij de business of bij HR collega's ligt, maar niet bij HR Analytics (R2, R7, R11, R12, R15, R18).

“Maar ik doe niet de uitvoering in de business, dat doen de HR business advisors en de case managers, zij zijn het aanspreekpunt voor alle leidinggevenden in de business, dat ben ik niet. want anders heb ik 600 mensen aan mijn bureau, dat gaat niet.” (R11)

Een respondent geeft ook aan dat dat “de achilleshiel vormt” van het werk, op het moment dat hij niet betrokken is bij de implementatie: *“In feite stopt ons werk na het adviseren.” (R7)*

Impact analyseren

Naast het al dan niet monitoren van de vervolgstappen, valt er een toenemende behoefte te bespeuren onder HR professionals om te meten wat er bereikt wordt met de HR Analytics projecten die worden uitgevoerd. In veel gevallen ontbreekt echter een vervolg- of impactanalyse (R1, R2, R11), maar is er wel degelijk interesse in het meten van de impact (R2, R3, R5, R7, R12, R15, R17, R18). Niet alleen om te kunnen meten wat de toegevoegde waarde van HR Analytics is, maar ook om te meten wat er uiteindelijk met een inzicht in de praktijk gebeurt. En om te voorkomen dat onderstaande gebeurt:

“Maar het gevoel dat ik soms wel heb, is dat best wel een aantal van de dingen die we uitgezocht hebben, in een la belanden.” (R15)

Er kunnen meerdere redenen zijn waarom een project uiteindelijk in een la belandt of niet slaagt, blijkt uit voorbeelden van projecten die in de interviews zijn gegeven. Zo was een bepaald project te groot geworden, waardoor de uitkomsten te impactvol waren (R11), maar waren er ook voorbeelden van projecten die juist te weinig impact hadden of waarbij er geen interessante inzichten uit de analyse kwamen (R5, R16). Tot slot is de timing van de implementatie ook belangrijk voor het al dan niet slagen van een project. Ook hierbij is het, net als in de eerste fase, van belang dat de HR professional kennis heeft van de dynamiek van de business (R5).

4.1.5 Dynamische competenties

Bepaalde eigenschappen zijn niet te koppelen aan een specifieke fase van het project, maar zijn doorlopend van belang. Uit de dataverzameling zijn twee competenties naar voren gekomen waarvoor dit geldt, projectmanagement en stakeholdermanagement.

Projectmanagement

Door het HR Analytics project heen, zijn respondenten bezig met het ‘managen’ van het project. Een goed voorbeeld hiervan is het delen van tussentijdse resultaten, om onenigheid op een later moment te voorkomen (R6, R7, R8, R15). Op die manier fungeren ze als een projectmanager door tijdens de verschillende fasen van het project overzicht te houden over de gang van zaken.

Stakeholdermanagement

Een eigenschap die nauw samenhangt met projectmanagement is het managen van verschillende stakeholders in het project. Stakeholders die door het project heen van belang zijn, zijn onder anderen de business, het bestuur, de ondernemingsraad en de HR adviseurs (R11). Veel respondenten geven aan dat het managen van stakeholders een vaardigheid is die zeker bij hen ligt (R5, R7, R8, R11, R12,

R13, R17). Dankzij zowel project- als stakeholdermanagement zijn HR professionals doorlopend op de hoogte tijdens het project, wat ervoor zorgt dat zij door alle fasen heen kritisch kunnen meedenken.

4.1.6 Translator rol

Wanneer het gaat over competenties, geven veel respondenten aan dat het moeilijk is om over alle competenties te beschikken in de verschillende stappen van het project. Verschillende respondenten stellen echter dat het van belang is om binnen een team over deze competenties te beschikken, zodat specialisten ingezet kunnen worden op verschillende onderdelen van het project. Om die reden erkennen veel respondenten dat het van belang is om als HR professional een 'translator' rol op zich te nemen (R4 t/m R8, R10, R12, R13, R17). De translators zijn degenen die de technische analyse kunnen volgen, de inzichten begrijpen en dat kunnen vertalen naar concrete acties voor de business.

“Ik zie mijzelf meer als translator, die wat technisch kan bouwen, maar die daardoor ook technisch kan sparren, en mensen aan het werk kan zetten en het kan verkopen naar de business.” (R10)

Deze translator rol werd in een interview ook wel de *lead rol* genoemd. Een respondent geeft aan dat het soms voelt alsof je op zoek bent naar “een schaap met vijf poten” (R17). Om die reden kan het raadzaam zijn om een translator aan te stellen die het overzicht houdt en die niet verantwoordelijk is voor alle lossen stappen van het project.

4.1.7 Terugkoppeling op verwachtingen

Uit de resultaten blijkt dat de stappen die in het theoretische kader zijn geschetst ook in de praktijk zichtbaar zijn voor HR professionals. Alle respondenten gaven aan dat een project begint bij het opstellen van een probleem of een vraag waar een antwoord op gevonden moest worden door middel van een HR Analytics project (Bichsel, 2012; Rynes & Bartunek, 2017). Bij deze eerste stap was echter in de literatuur slechts sprake van één competentie: verstand van de business (Andersen, 2017). Uit de dataverzameling blijkt inderdaad dat dit een relevante competentie is, maar is er ook aandacht voor competenties als doorvragen, brainstormen en netwerken. Het goed kunnen doorvragen en daarmee de juiste vraag naar boven krijgen, noemden 13 van de 18 respondenten als essentiële competentie. De competenties brainstormen en netwerken zijn vooral van belang om het nieuwe gedachtegoed rondom HR Analytics in de eigen organisatie te 'verkopen', en zijn daarom geen kenniscompetenties, maar persoonlijkheidseigenschappen en motieven om de eigen organisatie warm te maken voor HR Analytics. Deze competenties bleven onvermeld in de literatuur, maar ze zijn wel interessant omdat vooraf al werd

verwacht dat een goede toepassing van HR Analytics niet alleen wordt vormgegeven door kenniscompetenties, maar juist ook door een bepaalde motivatie ten aanzien van de HR-praktijk. Om die reden lijkt de tweede verwachting zoals deze is opgesteld in hoofdstuk twee te kloppen (zie paragraaf 2.5).

Daarnaast is uit de interviews gebleken dat de stappen data en analyse aparte stappen zijn. Er moet eerst data management plaatsvinden, alvorens de data analyse kan beginnen. Dit komt overeen met de splitsing die Liberatore en Luo (2010) en Bichsel (2012) aanbrengen. De competenties die binnen deze twee stappen naar voren komen, hebben duidelijke overeenkomsten met de literatuur. Zo is data management van belang (Andersen, 2017) en zijn respondenten in de analyse veelal bezig met het meten van variabelen en het bouwen en testen van causale modellen (Minbaeva, 2018). Hier moet echter wel aan toegevoegd worden dat zowel de data als de analyse in de helft van de gevallen niet bij de HR professional ligt. Dit werk wordt vaak uitbesteed aan interne afdelingen of zelfs externe partijen. Dit komt overeen met de eerste verwachting dat deze competenties bij HR professionals nog onderontwikkeld zijn (zie paragraaf 2.5). Dit sluit aan bij het feit dat HR van oudsher geen mensen aantrekt die sterke analytische capaciteiten hebben (Kryscynski et al., 2018). Uiteindelijk moeten deze competenties geborgd worden in het project, maar hoeven deze niet per definitie bij de HR professional te liggen.

In stap vier, inzichten, komen de competenties uit de theorie en de praktijk overeen. Uit de literatuur bleek dat een HR professional goed een verhaal moet kunnen vertellen en overbrengen (Andersen, 2017; Minbaeva, 2018). Uit de resultaten blijkt dat men met name bezig is met presenteren, om op die manier het verhaal over te brengen. Ook de competentie om resultaten te visualiseren komt overeen met die uit de literatuur (Andersen, 2017).

In de vijfde en laatste stap, actie, is er echter geen sprake van een overeenkomst tussen de theorie en de praktijk. In de theorie wordt deze stap überhaupt niet erg uitgebreid toegelicht, en wordt alleen kort stil gestaan bij de competentie psychologische vaardigheden (Andersen, 2017). Uit de resultaten blijkt dat deze laatste stap in de praktijk vaak nog niet bereikt wordt. Respondenten stellen dat het in de laatste stap van het project van belang is om de vervolgacties te monitoren en de impact van het project te analyseren. Uit de literatuur blijkt dat het vaker voorkomt dat er geen data wordt verzameld over de impact die een bepaald project heeft op de business. Met name het ontbreken van een impactanalyse is een gemiste kans, omdat studies laten zien dat wanneer HR data verzamelt over effectiviteit en impact, zij meer kans maakt te fungeren als strategische partner (Lawler et al., 2004). Veel respondenten geven aan dat de competenties rondom het monitoren van de vervolgacties en het uitvoeren van impactanalyses idealiter aanwezig zijn, maar dat dat nog lang niet in elk project bereikt wordt.

Buiten de competenties die aan verschillende stappen in het proces te koppelen zijn, is er een tweetal competenties uit de resultaten naar voren gekomen waar in de literatuur geen aandacht voor is. Dit betreft de project- en stakeholdermanagement vaardigheden. Dit zijn vaardigheden die door het hele project heen van belang zijn, zodat de HR professional bij elke stap betrokken is bij de voortgang van het project. Dit is een belangrijke toevoeging op de literatuur zoals die nu bekend is. Tot slot wordt er door respondenten nog stilgestaan bij de translator rol. Dit is een rol die nog niet beschreven is in het multiple rol model van Ulrich (1997), maar waar door respondenten wel aandacht aan wordt gegeven. De translators zijn degenen die de technische analyse kunnen volgen, de inzichten begrijpen en dat kunnen vertalen naar concrete acties voor de business.

4.2 HR Analytics in relatie tot strategische positie van HRM

Om het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt gekeken naar de relatie tussen HR Analytics en de strategische positie van HRM. Ten eerste wordt gekeken naar de ontwikkeling die het vakgebied doormaakt aan de hand van de dataverzameling uit dit onderzoek. Ten tweede wordt stil gestaan bij de invloed van evidence-based HR en HR Analytics op de strategische positie van HRM. Tot slot wordt gezien in hoeverre de resultaten uit de dataverzameling overeenkomen met de verwachtingen van dit onderzoek en de bijbehorende literatuur.

4.2.1 Ontwikkeling binnen HRM

Veel respondenten spreken van een ontwikkeling die merkbaar is binnen het HRM vakgebied (R3, R6, R8, R9, R10, R12, R14, R15, R16, R18). Een respondent geeft aan dat binnen zijn organisatie HRM “een stukje naar boven opschuift”: zijn HR collega’s zijn steeds minder bezig met administratie, maar focussen steeds meer op een specialistische rol (R18). Ook de achterstand op het gebied van techniek en data lijkt steeds meer ingelopen te worden (R10). Dit is onder andere merkbaar aan het aantal vacatures dat binnen organisaties uit staat om het HR Analytics team uit te breiden (R14) of aan het aantal collega’s dat recentelijk voor deze afdeling is aangenomen (R5, R7).

4.2.2 Strategische partner

In de ontwikkeling van HR wordt ook steeds meer een beroep gedaan op de HR professional als strategische partner. Een respondent merkt op dat zijn HR business partner meer dan voorheen vraagt naar statistische analyses (R16). Men merkt daarnaast op dat HRM binnen organisaties steeds relevanter, serieuzer en strategischer worden (R1, R2, R7, R8). Om daadwerkelijk een strategische partner te worden, is de invloed van data en feiten van belang.

“Ik denk dat je, dan ga ik wel heel erg vanuit mijn eigen perspectief denken, maar je kan geen strategische partner zijn zonder HR Analytics. Dat kan niet.” (R11)

Hoewel dit een vrij stellige uitspraak is, onderschrijven meerdere respondenten het belang van data voor HRM. Men moet weten hoe data te interpreteren is en wat data je kan brengen om strategisch te kunnen zijn (R10, R11). Ook kan data meer inzichtelijk maken waar je mee bezig bent (R2). Door meer nadruk te leggen op data en feiten, worden steeds minder beslissingen genomen op basis van louter onderbuikgevoel en ervaring (R12). Een respondent noemt dit zelfs een principe kwestie en vraagt zich hardop af hoe hij ervoor kan zorgen dat alle beslissingen onderbouwd worden genomen (R1). Tot slot wordt meer de noodzaak uitgesproken om fact-based te gaan werken (R8).

Toch maakt het gebruik van HR Analytics een HR afdeling niet gelijk strategisch (R15): *“Op strategisch vlak, vind ik hem moeilijk. Analytics als geheel wordt wel steeds meer genoemd op de grote HR agenda. Maar ik vind het nog moeilijk om dat concreet te vatten.”* Ook een andere respondent geeft aan dat hij het gevoel heeft door HR Analytics beter te kunnen bijdragen aan strategisch HR beleid, maar “nog niet extreem veel” (R17). Het geeft aan dat de ontwikkeling is ingezet, maar nog niet is afgerond en er dus nog niet bij alle respondenten sprake is van een strategische positie.

“Je kan pas strategisch zijn, als je opvang hebt voor de administratieve zaken. Even plat gezegd, de operationele shit.” (R10)

Daarbij kan nog niet iedereen mee met de ontwikkeling van HR Analytics als HR-praktijk. Er wordt aangegeven dat dit wellicht ook met een generatiekwestie te maken heeft, omdat “de wat oudere garde” vaker moeite heeft om grotere hoeveelheden data te verwerken (R16). Daarnaast vraagt het werken met HR Analytics om een bepaalde mindset rondom data gedreven werken. Veel respondenten geven aan dat deze houding nog kan verbeteren binnen hun organisatie (R14, R15, R16, R17).

“Ik merk wel, een HR iemand heeft in principe niet het werk gekozen voor de cijfertjes, en die mindset, dat dat meer data gedreven... die kan nog wel verbeteren denk ik.” (R14)

Veel respondenten sluiten zich bij bovenstaande uitspraak aan. Mensen die binnen HR werken, richten zich van oudsher meer op de menselijke, psychologische kant van de organisatie (R4, R5, R6, R15, R16). Bij deze mensen zit het (nog) niet in het standaard denkpatroon om ook data en feiten in hun besluitvorming te verwerken (R15, R17). Daarbij is er ook een bepaald type HR medewerker die het juist

fijn vindt om contracten te maken en de administratie te doen (R4). Met het oog op de toekomst is het echter van belang om mensen aan te nemen die al bekend zijn met data, stelt een respondent:

“Je zit niet te wachten op mensen die in HR willen werken omdat ze zo graag met mensen willen werken. Die moeten gewoon snappen dat onze mensen een belangrijke asset zijn en die moeten hen ook zo benaderen. En daar heb je gewoon data voor nodig.” (R17)

Toch wordt ook deze uitspraak genuanceerd door een andere respondent, die aangeeft dat het belangrijk is dat men zich niet blind staart op analytics, maar dat het om een combinatie moet gaan van ervaring en analyses (R5).

Samenvattend is HRM op veel plekken nog niet de strategische partner die het zou willen zijn, ondanks het toegenomen gebruik van HR Analytics. HR afdelingen worden nog steeds ingezet om de business te ondersteunen, ook met de juridische en administratieve taken die daarbij komen kijken (R4, R8, R13). Daarvoor geldt dat de basis op orde moet zijn (R4). Organisaties willen immers nog steeds winstgevend zijn en hebben nog steeds mensen nodig om het werk uit te voeren (R8, R13). In bepaalde organisaties worden HR professionals nog steeds als “admins” gezien en vindt men het niet nodig dat HR strategisch mee denkt (R6).

4.2.3 Terugkoppeling op verwachtingen

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat er een ontwikkeling merkbaar is, waarbij de focus minder ligt op de administratieve werkzaamheden binnen HRM. Dit is een ontwikkeling die al aan het begin van deze eeuw werd aangekondigd (Losey, 1999). Door minder met administratie bezig te zijn, heeft de HR professional meer tijd gekregen om de medewerker centraal te stellen (Steijn & Groeneveld, 2009). Dit wordt de *employee champion* genoemd (Ulrich, 1997). Daarnaast wordt door respondenten opgemerkt dat zij het gevoel hebben dat HRM binnen organisaties steeds relevanter, serieuzer en strategischer wordt, mede door de invloed van data. Uit de gesprekken met HR professionals bleek echter dat ze het moeilijk vinden om concreet uit te leggen op welke manier hun werk strategischer wordt en welke rol HR Analytics hier in heeft. Het lijkt met name gebaseerd te zijn op een gevoel dat zij hebben. Om die reden is het lastig te beoordelen of de derde verwachting (zie paragraaf 2.5), waarbij gesteld wordt dat de toepassing van HR Analytics leidt tot een meer strategische positie van HRM, uit is gekomen. In de discussie wordt getracht te verklaren waar dit door komt.

Men is het erover eens dat het werken met HR Analytics, naast de reeds besproken competenties, vraagt om een bepaalde mindset tegenover data gedreven werken. Veel respondenten

geven aan dat deze houding nog kan verbeteren binnen hun organisatie, voordat zij zich kan richten op de rol van strategische partner. Ook uit de literatuur blijkt dat deze mindset tegenover HR Analytics, en de vaardigheid van het omzetten van data in informatie, niet altijd aanwezig is (Andersen, 2017). Dit komt ook voor een deel voort uit het feit dat het niet in het standaard denkpatroon van een HR professional zit om data mee te nemen in de besluitvorming. Dit inzicht is reeds bekend in de literatuur (King, 2016; Kryscynski et al., 2018).

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt begonnen met een samenvatting van de resultaten, waarbij de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat, wordt beantwoord. Daarnaast wordt getracht deze resultaten te verklaren aan de hand van de literatuur, waarbij er teruggekomen wordt op de verwachtingen die in dit onderzoek centraal staan (zie paragraaf 2.5). Vervolgens wordt de waarde van het onderzoek besproken aan de hand van de beperkingen van het onderzoek en de mogelijkheden tot vervolgonderzoek. Tot slot wordt afgesloten met aanbevelingen voor de praktijk.

5.1 Samenvatting van de resultaten

Dit onderzoek tracht antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: *“Welke competenties hebben HR professionals nodig om HR Analytics toe te passen en hoe werkt dit door op de strategische positie van HRM bij early adopters?”* Het antwoord op deze vraag is tweeledig. Allereerst wordt ingegaan op de competenties die naar voren zijn gekomen uit dit onderzoek, die nodig zijn om HR Analytics toe te passen, gekoppeld aan de verschillende stappen van een project. Ten tweede wordt antwoord gegeven op de strategische rol van HRM door de toepassing van HR Analytics, in de context van de bredere ontwikkeling die het vakgebied doormaakt.

5.1.1 HR Analytics competenties

Bij het onderscheiden van de competenties die nodig zijn om HR Analytics toe te passen, is sprake geweest van een opdeling in verschillende processtappen van een HR Analytics project (Bichsel, 2012; Liberatore & Luo, 2010; Rynes & Bartunek, 2017). Er wordt onderscheid gemaakt tussen vijf stappen: strategische vraag, data, analyse, inzichten en actie. Uit de empirie bleek dat de HR professional in de eerste stap (strategische vraag) dient te beschikken over de volgende vier competenties: doorvragen, business kennis, brainstormen en netwerken. In de tweede stap (data) is de belangrijkste competentie data management. Hieronder valt het verkrijgen van toegang tot bepaalde data, het verzamelen van data en het opschonen en valideren van data. Onder de derde stap (analyse) vallen drie competenties: statistische kennis, data analyse en het bouwen en testen van causale modellen. In de vierde stap (inzichten) zijn twee competenties van belang: presenteren en visualiseren. In de vijfde en laatste stap (actie) zijn wederom twee competenties van belang: monitoren van de actie en het analyseren van de impact. Daarnaast zijn er nog twee competenties te onderscheiden die door het hele project heen van belang zijn, maar niet te koppelen zijn aan een specifieke stap in het dynamische proces van HR Analytics. Dit zijn project- en stakeholdermanagement. Deze competenties zijn verzameld door Behavioral Event Interviews af te nemen (Spencer & Spencer, 1993) met achttien HR professionals die

werkzaam zijn binnen early adopter organisaties, waarbij HR Analytics in een vroeg stadium is toegepast. De competenties die uit de empirie naar voren komen, zijn afgezet tegen de HR Analytics competenties die bekend zijn uit de literatuur (Andersen, 2017; Minbaeva, 2018).

5.1.2 HRM als strategische partner dankzij HR Analytics

Uit de resultaten is gebleken dat het grootste gedeelte van de respondenten van mening is dat het vakgebied van Human Resource Management een ontwikkeling doormaakt richting meer data gedreven werken. Veel respondenten hebben het gevoel dat HR Analytics bijdraagt aan een meer strategische positie van HRM binnen de organisatie. Men vindt het echter lastig om concreet te maken wat onder de strategische positie verstaan wordt en in hoeverre HR Analytics daar een bijdrage aan levert. De ontwikkeling van HRM richting een strategisch partnerschap is nog niet afgerond. Dit komt doordat HR afdelingen nog steeds hoofdzakelijk worden ingezet om de business te ondersteunen, met alle juridische en administratieve taken die daarbij komen kijken. Binnen de organisatie vindt men dat de basis op orde moet zijn. In bepaalde organisaties wordt HRM om die reden vooral als administratieve, ondersteunende afdeling gezien en vindt men het niet nodig dat zij strategisch mee denkt. HR professionals worden neergezet als de administratieve experts zoals Ulrich die omschrijft in zijn multiple role model (1997). HR Analytics kan echter wel helpen om betere besluitvorming mogelijk te maken. Om de ontwikkeling van deze HR-praktijk voort te zetten, is het van belang dat HR professionals over de reeds genoemde competenties beschikken en dat de houding, zowel binnen de HR-afdeling als in de rest van de organisatie ten aanzien van data gedreven besluitvorming verandert. Pas op het moment dat deze ontwikkeling zich doorzet, kan de HR professional zich, door middel van de toepassing van HR Analytics, richten op de rol van strategische partner.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat HR Analytics vraagt om wisselende competenties in verschillende stappen van het project. Een belangrijke competentie, die met name in het beginstadium van HR Analytics van belang is, is om de organisatie te overtuigen van data gedreven werken. Dit is niet alleen nodig om de juiste vragen naar boven te krijgen als beginstap van een HR Analytics project, maar ook om uiteindelijk met verschillende actoren naar een resultaat toe te werken. Het is op dit moment nog te vroeg om aan te geven in hoeverre HR Analytics zorgt voor een strategische positie van HRM binnen early adopters. Hoewel respondenten aangeven dat zij het gevoel hebben meer strategisch te worden, wordt tegelijkertijd aangegeven dat de administratieve basis op orde moet zijn. Dit is nog steeds een taak waar veel HR afdelingen verantwoordelijk voor worden gehouden.

5.2 Confrontatie met de literatuur

De competenties die uit de resultaten naar voren zijn gekomen, komen in grote lijnen overeen met de competenties zoals die in de literatuur bekend zijn omtrent HR Analytics (Andersen, 2017; Minbaeva, 2018). De resultaten zijn daarnaast ook in te passen in de stappen van een HR Analytics project zoals die in het theoretisch kader geschetst zijn, gebaseerd op eerdere modellen van Liberatore en Luo (2010), Bichsel (2012) en Rynes en Bartunek (2017). Er zijn drie verwachtingen opgesteld, die in meerdere of mindere mate zijn uitgekomen. De eerste verwachting die is opgesteld gaat over de competenties op het gebied van data en analyse. De verwachting was dat deze competenties onderontwikkeld waren bij HR professionals. Uit de empirische data bleek dit te kloppen, omdat de helft van de respondenten aangaf deze vaardigheden uit te besteden, aan interne collega's van andere afdelingen, of aan een externe partij. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat HR Analytics een nieuwe HR-praktijk is, waarbij – meer dan voorheen – de focus ligt op het werken met data. Van oudsher zijn HR professionals niet gewend dat deze competenties bij hen liggen en zijn ze daar ook niet voor opgeleid (King, 2016; Kryscynski et al., 2018).

De tweede verwachting die is opgesteld, gaat over de motivatie en houding van HR professionals ten aanzien van HR Analytics. Verwacht werd dat deze houding positief was en dat HR professionals bij early adopters gemotiveerd zijn om HR Analytics toe te passen. Deze verwachting is grotendeels uitgekomen. Een interessante bevinding uit de empirie is dat respondenten in de eerste stap vooral bezig zijn om de organisatie enthousiast te krijgen voor HR Analytics en deze HR-praktijk op de kaart te zetten. Dit kan verklaard worden vanuit de context: early adopters zijn de voorlopers op het gebied van een nieuwe innovatie en zetten zich in om die innovatie verder te verspreiden (Rogers, 1995). Doorvragen, brainstormen en netwerken zijn competenties die voortkomen uit de empirie en in die zin een toevoeging zijn op de literatuur over HR Analytics competenties. In de verwachting was alleen sprake van een positieve attitude bij de HR professional, maar uit de empirie blijkt dat de HR professional andere actoren hierin moet meenemen, om het project tot een succes te maken. Dit zorgt er ook voor dat de competenties project- en stakeholder management aan het totale overzicht van competenties zijn toegevoegd, zodat HR professionals door het project heen op de hoogte zijn en bezig zijn met het overleggen met en overtuigen van collega's. Samenvattend kan beredeneerd worden dat het HR Analytics vakgebied nog niet volwassen genoeg is en nog niet voldoende draagvlak heeft gecreëerd binnen organisaties zodat HR professionals momenteel nog bezig zijn met het overtuigen en enthousiast maken van de organisatie voor HR Analytics.

De derde verwachting, waarbij verondersteld werd dat de toepassing van HR Analytics leidt tot een strategische positie van HRM, is maar gedeeltelijk uitgekomen. Veel respondenten hebben wel het idee dat HRM een ontwikkeling doormaakt en strategischer wordt binnen hun organisaties. Uit

gesprekken bleek echter dat respondenten niet goed konden aangeven op welke manier HRM strategischer werd door HR Analytics. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in de context van dit onderzoek. In dit onderzoek is gekeken naar early adopters, die als voorlopers binnen het vakgebied op de nieuwe HR-praktijk HR Analytics hebben ingespeeld (Rogers, 1995). Omdat de geïnterviewde respondenten pas enkele jaren hiermee bezig zijn, zou dit wellicht kunnen verklaren dat er nog geen resultaten zijn van de effecten van HR Analytics op strategisch niveau. Een verklaring die daarmee samen hangt, is dat uit de empirie blijkt dat respondenten vaak (nog) geen impact analyses maken van de HR Analytics projecten die zij hebben uitgevoerd. Daardoor is er nog geen duidelijkheid over de toegevoegde, mogelijk strategische waarde van HR Analytics is. Daarnaast zou ook een verklaring gevonden kunnen worden in de methodologische hoek. De BEI-methode wordt bij uitstek gebruikt om verschillende competenties te onderscheiden (Getha-Taylor, 2008; Spencer & Spencer, 1993;). Dit heeft vooral veel inzichten opgeleverd in de werkzaamheden die respondenten verrichten en de competenties die uit hun verhalen te destilleren zijn. Om antwoorden op te halen over de strategische positie van HRM bleek deze methode echter minder geschikt, omdat veel respondenten dit niet kunnen illustreren aan de hand van voorbeelden uit hun werk. Dit is meteen een van de beperkingen van het onderzoek, die in de volgende paragraaf besproken zullen worden.

5.3 Waarde van het onderzoek

De waarde van het onderzoek wordt besproken aan de hand van beperkingen van het onderzoek, mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

5.3.1 Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft ook bepaalde beperkingen. Ten eerste is de theoretische basis van het concept HR Analytics en de bijbehorende competenties nog erg summier (Marler & Boudreau, 2017). Dit zorgt ervoor dat dit onderzoek wetenschappelijk gezien weliswaar relevant is, maar dat de implicaties van dit onderzoek met enige voorzichtigheid bezien moeten worden. In het theoretisch kader is een verband gelegd tussen stappen van een HR Analytics project (Bichsel, 2012; Liberatore & Luo, 2010; Rynes & Bartunek, 2017) en de opsomming die auteurs geven van HR Analytics competenties (Andersen, 2017; Minbaeva, 2018). Door de onderzoeker zijn verschillende bronnen samengebracht om een overzicht te krijgen van de beschikbare literatuur over HR Analytics. Er is in de huidige literatuur echter nog geen kader voor HR Analytics competenties. Dit onderzoek geeft een eerste, exploratieve opsomming van competenties die naar voren zijn gekomen. Het zou dus goed kunnen dat deze opsomming niet volledig is. Door het exploratieve en kwalitatieve karakter van dit onderzoek is het van belang om deze competenties op kwantitatieve schaal te toetsen in vervolgonderzoek.

Ten tweede moet een kritische noot worden geplaatst bij de Behavioral Event Interview methode (Spencer & Spencer, 1993). Hoewel de BEI-methode uiterst geschikt is om competenties te onderzoeken en de wetenschappelijke aandacht voor deze methode nog steeds toeneemt, is de methode nog duidelijk in ontwikkeling. Getha-Taylor (2008) is een van de weinigen die de BEI-methode toepast in het onderzoeksveld van de bestuurskunde. In dit onderzoek zijn niet alle stappen van het BEI-proces doorlopen, omdat er geen vergelijking mogelijk was tussen gemiddelde en superieure medewerkers – een stap die normaal gesproken wel bij deze methode hoort (Spencer & Spencer, 1993). Vervolgonderzoek zou plaats kunnen vinden binnen een of meerdere organisaties waar performance gegevens van medewerkers beschikbaar zijn zodat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen ‘average’ en ‘high performers’ (Spencer & Spencer, 1993).

Ten derde kan ten aanzien van de strategische positie van HRM geconcludeerd worden dat het op dit moment moeilijk is om inzichtelijk te maken wat de bijdrage van HR Analytics is aan de strategische positie van HRM. Enerzijds bleek dit een lastige kwestie te zijn voor respondenten omdat men een andere definitie geeft van ‘strategisch’. Anderzijds is voor dit onderzoek alleen met HR professionals gesproken, die, zo bleek uit de empirie, al positief staan tegenover data gedreven werken en de toepassing van HR Analytics. Om een breder beeld te krijgen van de strategische positie van HRM is het van belang om de visie van andere actoren mee te nemen, zoals andere afdelingen, leidinggevend en hoger management. Op die manier wordt duidelijk hoe HR Analytics zich verhoudt tot de rest van de organisatie. Dit zou in kwantitatief onderzoek vorm kunnen krijgen, door verschillende actoren mee te nemen en duidelijke meetschalen op te stellen voor het begrip ‘strategisch’.

5.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

De wetenschappelijke en empirische inzichten uit dit onderzoek zijn belangrijk voor de praktijk. De competenties die uit de empirie naar voren zijn gekomen kunnen behulpzaam zijn voor HR afdelingen binnen verschillende organisaties die zich bezig houden met aannemen, trainen en belonen van hun medewerkers (Getha-Taylor, 2008). De genoemde competenties kunnen vooral voor organisaties die nog niet met HR Analytics zijn begonnen een handig middel zijn om hen op weg te helpen met het vormgeven van een afdeling rondom HR Analytics. Uit onderzoek blijkt namelijk dat veel organisaties het belang inzien van HR Analytics, maar dat zij vaak niet goed voorbereid zijn om hiermee aan de slag te gaan (Bersin et al., 2015). De organisaties die reeds een HR Analytics afdeling hebben, kunnen de resultaten gebruiken als vergelijkingsmateriaal voor hun eigen organisatie. Ook zet dit onderzoek hen wellicht aan tot het kritisch beoordelen van de mogelijk strategische positie van HRM binnen hun organisatie. Daarbij blijkt dat de vraag naar data analisten alleen maar toeneemt, en dat op de huidige arbeidsmarkt data bijna niet meer weg te denken is als onderdeel van het werk (McKinsey Digital, 2016).

Ook om die reden kan worden aangenomen dat de vraag naar HR professionals die zich bezig houden met HR Analytics alleen maar toeneemt, en dat organisaties op de hoogte moeten zijn van de benodigde competenties om het werk uit te kunnen voeren.

Concrete aanbevelingen voor de praktijk zijn dat organisaties er rekening mee moeten houden dat zowel eigenschappen op het gebied van kennis als persoonlijkheidseigenschappen van belang zijn om HR Analytics toe te passen. Daarbij helpt het wanneer de organisatie data gedreven is en deze manier van werken omarmt. Wanneer dit niet zo is, moeten HR professionals ook tijd besteden aan het warm maken van de organisatie voor HR Analytics en zijn zij bezig om binnen de organisatie te netwerken om vraagstukken op te halen.

6. Literatuurlijst

- Andersen, M.K. (2017). Human capital analytics: the winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 133-136.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 1–11.
- Barends, E., Rousseau, D., & Briner, R. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Center for Evidence-Based Management, Amsterdam.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bell, B.S., Lee, S.W., & Yeung, S.K. (2006). The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). *Global Human Capital Trends 2015*. Deloitte University Press.
- Bichsel, J. (2012). *Analytics in higher education: Benefits, barriers, progress, and recommendations*. EDUCAUSE Center for Applied Research.
- Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol, lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 22-50.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. London: Sage.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 550-566.
- Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners (proefschrift)*. Universiteit Twente, Twente.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- Boyatzis, R. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Brewster, C., & Larsen, H.H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 409-434.
- Brockbank, W.U. (1997). Trends in human resource competencies. *Ann Arbor: University of Michigan School of Business*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), pp. 275–294.
- Cascio, W. (2005). From business partner to driving business succes: the next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management*, 44(2), 159-163.
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 1-34.
- CIPD. (2013). *Talent analytics and big data – the challenge for HR*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cohen, D.J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 205-215.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Crotty, M. (1998). *The Foundation of Social Research: Meaning and Perspectives in the Research Process*. London: Sage.
- Deadrick, D.L., & Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 191-207.
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2019). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Fisher, R.J., & Price, L.L. (1992). An Investigation into the Social Context of Early Adoption Behavior. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 477-486.
- Fitz-Enz, J., & Mattox, J. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- George, G., Haas, M.R., & Pentland, A. (2014). Big Data and Management: From the Editors. *Academy of Management Journal*, 321-326.

- Getha-Taylor, H. (2008, June). Identifying Collaborative Competencies. *Review of Public Personnel Administration*, (2), 103-119.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resource policies into action. *Academy of Management Executive*, 74-86.
- Gray, D.E. (2004). *Doing research in the real world*. London: SAGE Publications.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harris, J.G., Craig, E., & Light, D.A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 4-13.
- Hayton, J. C., & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45(3), pp. 495-500.
- Hendrickson, A.R. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*.
- Huselid, M. (2015). Workforce analytics for strategy execution. In D. Ulrich, W.A. Schiemann, & L. Sartain, *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders* (pp. 309-315). HR Certification Institute.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jamieson, D.W., Eklund, S., & Meekin, B. (2012). Strategic business partner role: Definition, Knowledge, Skills, and Operating Tensions. In W. Rothwell, *The Encyclopedia of Human Resource Management: Thematic Essays* (pp. 112-128). John Wiley & Sons.
- Kassim, I., & Nagy, M. (2015). *The State of Workforce Analytics in Europe*. Workforce Analytics Summit.
- King, K.G. (2016). Data Analytics in Human Resources: A Case Study and Critical Review. *Human Resource Development Review*, 487-495.
- Kryscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M., & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, 57, 715-738.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR As A Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen? *Center for Effective Organizations*, 30.
- Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR Metrics and Analytics - Uses and Impacts. *Center for Effective Organizations*, 18.
- Levenson, A. (2011). Using Targeted Analytics to Improve Talent Decisions. *Center for Effective Organizations*.
- Liberatore, M. J., & Luo, W. (2010). The Analytics Movement: Implications for Operations Research. *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 40(4), 313-324.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management*. Tiel, België: LannooCampus.

- Losey, M. (1999). Mastering the competencies of HR management. *Human Resource Management*, 38(2), 99–102.
- Marler, J.H., & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 3-26.
- Marshall, M.N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 522-525.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. USA: SAGE Publications.
- McClelland, D.C. (1998). Identifying competencies with Behavioral-Event Interviews. *American Psychological Society*, 9(5), 331-339.
- McKinsey Digital. (2016, April). The need to lead in data and analytics.
- Minbaeva, D.B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*(57), 701-713.
- Mirvis, P. (1997). Human Resource Management: Leaders, Laggards, and Followers. *Academy of Management Executive*, 43–56.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). 'Best practices ... in spite of performance': just a matter of imitation? *The International Journal of Human Resource Management Group*, 987-1003.
- Ramlall, S.J. (2006). HR Competencies and their relationship to organizational practices. *International Society for Performance Improvement*, 45(5), 32-43.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M.K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309–324.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*, 256-269.
- Rousseau, D.M., & Barends, E.G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Rynes, S.L., & Bartunek, J.M. (2017). Evidence-Based Management: Foundations, Development, Controversies and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 235-261.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 16.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 188-204.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynski, D. (2015). Toward a Synthesis of HR Competency Models: the Common HR "Food Groups.". *People and Strategy*, 38(4), 56-65.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR Talent and the New HR Competencies. *Strategic HR Review*.
- Van den Heuvel, S., & Çakir, M. (2019). *People Analytics competencies in Nederland: Stand van zaken volgens HR-professionals*. Utrecht.
- Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). The rise (and fall) of HR analytics: a study into the future applications, value, structure, and system support. *Paper presented at 2nd HR Division International Conference, HRIC 2016, Sidney, Australia*.
- Van der Spek, H., & Sylva, H. (2017). *HR-trends 2017-2018*. Den Haag: Performa.
- Vargas, R., Yurova, Y.V., Ruppel, C.P., Tworoger, L.C., & Greenwood, R. (2018). Individual adoption of HR analytics: a fine grained view of the early stages leading to adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 3046-3067.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2005). Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Toulouse, Toulouse: Centre for European Research on Employment and Human Resources.
- Wozniak, G.D. (1987). Human Capital, Information, and the Early Adoption of New Technology. *The Journal of Human Resources*, 22(1), 101-112.
- Yeung, A. K. (1996). Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management*, 35(1), 119-131.

Bijlage I - Interviewguide

Behavioral Event Interview Methode (BEI) ¹	Vragen
1. Introductie en uitleg	Het doel van dit interview is om erachter te komen welke competenties er nodig zijn om HR Analytics toe te passen en of dit bijdraagt aan de strategische rol van HRM. De beste manier om dit te doen is door experts zoals jij, die daadwerkelijk werken met HR Analytics, te vragen hoe je dat doet. Ik zou graag willen weten wat de belangrijkste/kritieke momenten/incidenten zijn die je de afgelopen tijd tijdens het werken met HR Analytics bent tegengekomen. Ik zal je vragen om (a) een succesvolle ervaring in het werken met HR Analytics en (b) een lastige situatie in het werken met HR Analytics te beschrijven. Alles wat jij hier zegt zal strikt vertrouwelijk blijven. De data zullen anoniem worden verwerkt. Vind je het goed als ik dit gesprek opneem zodat ik het later terug kan luisteren?
2. Werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is jouw achtergrond? - Zou je me kunnen vertellen hoe je in jouw huidige functie terecht bent gekomen? - Wat zijn jouw belangrijkste taken of verantwoordelijkheden?
3. HR Analytics	<p><u>HR Analytics</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - In welke situatie(s)/projecten maak je gebruik van (HR) data? - Wat betekent HR Analytics voor jou? - In hoeverre maak jij in jouw werk gebruik van beschrijvende, visuele en statistische analyses? - In hoeverre heb jij het idee dat je bezig bent met: <ul style="list-style-type: none"> o Het meten van variabelen; o Het bouwen en testen van causale modellen; o Het overbrengen van het verhaal; o Het visualiseren van resultaten; o Psychologische vaardigheden; o Verstand van de business. - Hoeveel van jouw tijd besteed je ongeveer wekelijks aan het toepassen van HR Analytics in het maken/uitvoeren van beleid?
4. Gedrag	<ul style="list-style-type: none"> - Kan je mij meenemen in een specifieke situatie waarin het werken met HR Analytics zeer goed verliep, een situatie waar je echt heel tevreden over bent (een <u>hoogtepunt</u>)? Ik zou graag willen leren van de beste ervaring die je hebt gehad door deze van begin tot eind door te lopen. - Kan je mij meenemen in een specifieke situatie waarin het werken met HR Analytics niet zo goed verliep (een <u>dieptepunt</u>) of waarin je zeer gefrustreerd was? Ik zou graag willen leren van de moeilijkste situatie die je hebt meegemaakt door deze van begin tot eind te doorlopen.

¹ Deze vragenlijst is gebaseerd op Getha-Taylor (2008), p. 111.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Situatie: Beschrijf de situatie waar je in was en/of de taak die je moest uitvoeren. Beschrijf wie erbij betrokken waren. ○ Taak: Beschrijf het doel waarnaar je toe werkte. ○ Actie: Beschrijf de acties die je hebt ondernomen om de situatie aan te pakken. ○ Resultaat: Beschrijf de uitkomst van de aanpak en de belangrijkste lessen die u hiervan geleerd hebt. In hoeverre lag het resultaat volgens jou aan wat jij zelf hebt gedaan of aan andere factoren? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Effectiviteit:</i> Wat was de specifieke bijdrage van het gebruik van data in deze situatie? In hoeverre werd de succesvolle/minder succesvolle situatie veroorzaakt door het gebruik van data?
5. Eigen mening over benodigde kwaliteiten /competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Op welk punt in de hiervoor besproken situaties had je het anders gedaan of willen doen? Waarom? - Wat hebben, volgens jou, mensen zoals jij in hun werk nodig aan kwaliteiten/competenties om zich aan te passen aan de toenemende invloed van data?
6. Strategisch HRM	<u>Strategisch HRM/HR Business Partner</u> <ul style="list-style-type: none"> - Heb je het idee dat HRM meer strategisch wordt door de invloed van data? - Wat is de rol van de HR Business Partner hierin?
7. Instrument	<ul style="list-style-type: none"> - Wat heb je nodig om de juiste kwaliteiten te ontwikkelen/hoe zou je benodigde kwaliteiten willen ontwikkelen?
8. Afsluiting	De data van dit interview zullen worden getranscribeerd en volledig geanonimiseerd. Heb je verder nog vragen? Kan je mij nog respondenten aanbevelen? Bedankt voor jouw tijd en hulp.

Bijlage II – Codeboom

