

## Ledelseidag.dk nr. 9, oktober 2015

---

### Indholdsfortegnelse

#### **Sådan bruger du dine medarbejder-data**

**Human Capital Analytics er en voksende gren af Big Data, som kan afsløre vital strategisk viden om sammenhængen mellem medarbejdere og en organisations resultater. Desværre formår kun de færreste virksomheder i dag at bruge det nye ledelsesværktøj, fordi de savner evner til at forvandle tørre tal til virkelige historier af kød og blod. Sådan siger international ekspert i HR Analytics Dana Minbaeva, som opfordrer ledere til at fokusere mere på Smart og mindre på Big Data.**

#### ***Af journalist Annemette Schultz Jørgensen***

Alt for mange ledere lider i dag af berøringsangst over for tidens store fascination af Big Data og tør derfor ikke dykke ordentligt ned i deres mange data om virksomhedens vigtigste ressource, nemlig medarbejderne.

Derved går de glip af afgørende strategisk viden, som de kunne tilegne sig gennem et nyt strategiske ledelsesværktøj, HR Analytics. Et værktøj, som ved at analysere, hvordan medarbejders kompetencer, køn, alder, trivsel, engagement, nationalitet og meget andet påvirker virksomhedens formåen og forretningsresultater, kan give indikationer på, hvor en virksomhed bør lægge sit strategiske fokus.

Frem for at tænke *Big Data* skal ledere derfor nu lære at tænke *Smart Data*, når de arbejder med organisationers HR-data. Hvilket vil sige bruge mere energi på at få de virkelige historier ud af de mange tal frem for ukritisk at hobe flere og flere af dem op i tørre Excel-ark og grafer, der alligevel ikke kan fortælle noget interessant i sig selv.

#### **HR Analytics forbinder mennesker med resultater**

Sådan lyder det fra international forsker i Human Capital Analysis Dana Minbaeva, der for nylig talte på London-konferencen *Work Force Analytics Summit* og i samme forbindelse gav interview til Ledelse i Dag.

- HR Analytics handler basalt om at prøve at forbinde mennesker med resultater. Man opstiller på den ene side alle de data, man har om medarbejderne, altså ens human capital, som man så på den anden side forholder til de data, man har om organisationens performance og forretningsresultater. På den baggrund kigger man på, hvordan en ændring i ens forretningsresultater kan forklares med en ændring i ens human capital, forklarer Dana Minbaeva, der til daglig er professor i Strategisk and Global Human Ressource Management på CBS.

- Det lyder måske teknisk, men det handler dybest set om at finde ud af, hvordan eksempelvis medarbejdernes engagement påvirker

en virksomheds produktivitet, eller hvordan mangfoldigheden i en gruppe af ansatte påvirker gruppens resultater. Man kan derfor sige, at HR Analytics handler om den basale matematik mellem mennesker og deres performance, siger Dana Minbaeva.

### **Excel-mapper for alle ansatte**

Organisationer har typisk tre forskellige slags HR-data, som de kan anvende inden for HR Analytics. For det første de basale demografiske data om medarbejderne, som for eksempel deres køn, alder, uddannelse, nationalitet, anciennitet. Derudover de mere sofistikerede data om medarbejderengagement, trivsel, stress, sygefravær, arbejdslivsbalance. Og endelig de klassiske HR-data om ansættelser, afskedigelser, medarbejderomsætning og så videre.

- Opmærksomheden omkring disse data og HR Analytics som redskab vokser i disse år, fordi vi, som en del af den generelle digitale datatrend, hele tiden får flere og flere data til rådighed. Og altså også inden for HR. Det betyder, at hvor vi tidligere havde en papir-mappe på hver ansat i en organisation, har vi i dag en Excel-fil med alle mulige forskellige data, som vi kan gemme og samkøre med andre data.

- Det har fået HR Analytics til at vokse frem som et nyt strategisk ledelsesværktøj, fordi det kan føde virksomheder med afgørende viden og også give HR den strategiske berettigelse, som området længe har haft krav på, siger HRM-professoren, der har etableret forskningsafdelingen Human Capital Analytics Group på CBS.

### **HR Analytics skal fortælle historier**

Dana Minbaeva starter med at mane en hyppig vildfarelse om arbejdet med HR Analytics i jorden. Nemlig den, at det er et ledelsesredskab, som kun handler om matematik, og de data, der bruges, kun kvantitative.

- Mange tror, at HR Analytics kun handler om matematiske beregninger og statistisk samkørsel. Men det er helt forkert. Tal er jo kun tal og fortæller ikke noget i sig selv. Hele essensen i HR Analytics er at kunne fortælle rigtige historier. Og derfor bruge alle de data, både kvantitative og kvalitative, man har til rådighed om folk og resultater, til at berette en relevant og virkelig historie om virksomheden, som man kan bruge til noget, siger Dana Minbaeva til Ledelse i Dag og fortsætter,

- Det er vigtigt, at HR Analytics altid starter med at tage afsæt i en reel udfordring i en organisation, hvor man bruger de forskellige data til at forsøge at fortælle historien bag. Nogle gange trækker vi på kvalitative data for at få mening ud af de kvantitative tal. Og ofte bruger vi også kvantitative data til på en større skala at illustrere meningen med nogle kvalitative resultater, siger Dana Minbaeva og giver som eksempel, hvordan hun for nylig rådgav en virksomhed, der ønskede at vide mere om, hvilken indflydelse dens organisatoriske værdier havde på virksomhedens resultater, og om de betød noget overhovedet. Og til det formål både trak på kvalitative interviews, fokusgruppe-undersøgelser, diverse rapporter og en mængde kvantitative data.

### **Diversitet det mest undersøgte**

Pointen er altså, at organisationer ved hjælp af HR Analytics kan koble kvalitative og kvantitative data om deres medarbejdere med

data om deres resultater og på den måde opnå konkret viden, der kan være med til at forklare positive eller negative forretningsresultater. Hvilket så igen kan bruges til fremadrettede strategiske beslutninger. Et af de områder, hvor HR Analytics i dag spiller en større og større strategisk rolle er ifølge Dana Minbaeva inden for arbejdet med mangfoldighed.

- Virksomheder har nu investeret meget og længe i diversitet. De har efterhånden oparbejdet mange data på området og har derfor nu også en voksende interesse i at undersøge, om den investering overhovedet betaler sig. Vi ved jo generelt set, at mangfoldighed påvirker performance. Men hvilken slags mangfoldighed, og på hvilken måde. Derfor bruger flere og flere virksomheder i dag HR Analytics til at undersøge, hvordan eksempelvis forskellige demografiske sammensætninger i deres teams og blandt deres ledere påvirker teamperformance, siger Dana Minbaeva til Ledelse i Dag.

Hun fortæller, at undersøgelserne bekræfter, at mangfoldighed kan være mange ting og have forskellige betydninger i forskellige virksomheder. For eksempel viser et studie fra en virksomhed, at kvindelige ledere er bedre til at skabe high performance-teams end deres mandlige kolleger. Mens et andet studie fra en anden virksomhed viser, at danske mænd er bedre teamledere end mænd fra andre lande. Hvilket indikerer, at man er nødt til at gå i dybden i hver organisation for at finde ud af, hvad der betyder noget lige præcis her. Også illustreret gennem et tredje studie, fra en virksomhed, der havde haft en strategi om størst mulig national diversitet i sine teams og nu ville undersøge, hvor stor betydning de nationale forskelle havde, og om det var en ansættelsesstrategi, man skulle fortsætte med.

- Det interessante her var, at vi gennem analyse af forskellige data kunne se, at den nationale mangfoldighed havde en positiv betydning. Men kun på lang sigt. Vi undersøgte dog også andre demografiske forskelle og fandt på den måde ud af, at aldersforskellene i deres teams faktisk havde større indflydelse på performance end de nationale forskelle. På den baggrund kunne virksomheden altså konkludere, at den ville få mere ud af en rekrutteringsstrategi, der fokuserede på aldersforskel frem for nationale forskelle, siger hun.

### **Danske virksomheder er famlende**

Dana Minbaeva mener, at den helt store styrke ved HR Analytics som ledelsesredskab ligger i, at direktioner og topledelse ved at koble deres data om human capital med data om virksomhedsresultater kan dokumentere, hvilken betydning medarbejderne har for virksomhedens resultater. Hvilket sætter dem i stand til at træffe mere evidensbaserede strategiske beslutninger. Men hun erkender, at det er, som om den styrke ikke rigtigt har vist sig for det store flertal af danske ledere, der stadig virker famlende, i forhold til hvordan de skal arbejde kvalificeret med deres HR-data.

- Det er tydeligt, at den største udfordring for virksomheder på det her område er at få omsat den generelle og overordnede viden, som de fleste har fra deres medarbejder-data til noget brugbart. De har en masse tal og data plottet ind i Excel-ark, grafer og statistikker. Men kun de færreste formår at gennemføre den kloge analyse på den baggrund og altså få en fortælling ud af tallene, som de reelt

kan bruge til noget, siger hun og giver det enkle eksempel, at de fleste organisationer i dag kender den procentvise fordeling mellem mænd og kvinder i deres medarbejderstab. Mens kun de færreste ville være i stand til at lave en analyse af, hvorvidt det gør en forskel, hvis de for eksempel har flere kvindelige end mandlige ledere i deres salgsteams.

### **Mangler analytiske kompetencer**

Når danske virksomheder i dag ikke får det optimale ud af HR Analytics, skyldes det ifølge Dana Minbaeva en kombination af tre faktorer.

Den første er teknisk og handler om, at kvaliteten af mange data stadig er forholdsvis ringe og derfor ikke umiddelbart til at koble og kombinere på kryds og tværs, hvilket er nødvendigt for at kunne opnå den optimale viden.

- Derudover mangler der helt klart kompetencer i mange organisationer til at kunne fortælle de her historier. For det handler ikke bare om at have dygtige statistikere og tekniske talnørder, men om at have analytikere, der kan fortolke på dataene og lave fortællingerne. Man skal kunne få en mening ud af sine data og ikke mindst formå at kommunikere den mening ud i organisationen, så alle kan forstå det, siger hun, som endelig ser topledelsernes manglende anerkendelse af HR Analytics som den tredje barriere.

### **Topledelsen skal bakke op**

- Man kan ansætte selv de klogeste analytikere, men hvis ikke topledelsen ønsker at bruge resultaterne i deres beslutninger, kan det være lige meget. Og her ligger en stor udfordring i at få topledelsen til at anerkende værdien af HR Analytics. De skal støtte den her tænkning, hvis den skal have en effekt, siger hun og fortæller, at det er tydeligt, at de virksomheder med størst succes i HR Analytics-arbejdet, er dem, hvor topledelsen skubber på.

- At få noget ud af HR Analytics og at bruge resultaterne til noget konkret, indebærer jo ofte forandringer. Derfor hænger det her område tæt sammen med forandringsledelse. Og det skal ledelsen jo være interesseret i, siger hun.

### **Glad for at Big Data-forelskelsen har lagt sig**

Selvom Dana Minbaeva argumenterer for en større brug af HR Analytics, advarer hun samtidig mod en for overdreven brug af databaserede ledelsesbeslutninger.

- HR Analytics og data kan ikke stå alene som eneste grundlag for lederes beslutninger. Intuitionen betyder og vil blive ved med at betyde meget for ledere, for det er nu engang sådan vi træffer beslutninger. Og endnu mere i dag, hvor vi ser stigende kompleksitet. Men så meget desto mere har ledere samtidig brug for en back-up for deres intuition. Og den kan de få fra HR Analytics, siger hun og fortsætter:

- Det handler om at få noget kvalificeret ud af de mange tilgængelige data. Hvis vi kigger på big data-bølgen i sig selv, mener jeg ikke den har bidraget med ret meget. Folk er blevet forhippede på at indsamle bunkevis af tal, uden at de af den grund har fået ret meget ud af dem. Jeg glad for, at den store forelskelse i Big Data nu endelig har lagt sig, så vi i stedet kan fokusere på at bruge data klogt, siger HRM-eksperten til Ledelse i Dag.

## Ledelsesopgaven handler om relationer

Hun anbefaler samtidig ledere at lægge berøringsangsten og eventuelle ambitioner om at blive statistikeksperter fra sig og i stedet starte med at gøre sig til helt almindelige dataforbrugere.

- Ingen forventer, at ledere skal blive statistikere eller analytikere. Men de bør forsøge at lære sproget bag, ved at blive helt almindelige dataforbrugere. Jeg er ikke selv statistiker, men jeg arbejder med folk der er, og som kan få magi ud af data og tal. Ledere skal heller ikke have en ambition om selv at være data-eksperter, men som minimum kunne tale med dem, der er, siger hun, som mener, at det næste skridt for ledere derudover er at indse, at HR Analytics for ledere handler mere om relationer end matematik.

- Det vigtigste for ledere på dette område er i virkeligheden at kunne opbygge relationer mellem folk i forskellige afdelinger og business units, som de skal have koblet deres data med. Derfor handler ledelsesopgaven faktisk rigtig meget om sociale færdigheder og om at etablere netværk mellem forskellige folk og afdelinger, der kan bringe forskellig information, viden og data om virksomheden sammen. Så alle kan blive klogere på sammenhænge mellem de mennesker, der er i virksomheden, og de resultater, de sammen skaber, slutter hun.



**Dana Minbaeva** har en MBA og en ph.d. i Economics and Business Administration og er ansat som professor i Strategic and Global Human Resource Management på Department for Strategic Management and Globalization på CBS.

Samme sted leder hun the Ph.D. School in Economics and Management. Endelig er hun grundlægger af [Human Capital Analytics Group](#) på CBS.

Dana Minbaevas primære forskningsområde er inden for strategisk international HRM samt videndeling og videnoverførsel i multinationale selskaber. Fra CBS modtog hun i 2006 FUHUs pris som bedste underviser. I 2008 vandt hun Tietgen Prisen for sin exceptionelle forskningsindsats og senere også Jorcks Forskningspris for sine forskningsresultater.

Dana Minbaevas underviser på MBA på CBS samt på ESMT i Berlin, NIT i Hamburg, Stockholm School of Economics, i St. Petersburg i Rusland og på KIMEP i Almaty i Kazakhstan.