



## ROUNDTABLE WORKFORCE ANALYTICS

21-11-2016

VERSLAG

Op 21 november vond de laatste Roundtable van 2016 plaats, met als thema Workforce Analytics. Na de opening van Prof. Dr. Jaap Paauwe werd de middag voortgezet door een presentatie van Karina van de Voorde, Assistant Professor HR Studies bij Tilburg University en een presentatie van Mariëlle Sonnenberg, Director HR Strategy & Analytics bij Wolters Kluwer.

De impact van HRM-initiatieven vaststellen door het koppelen van HR- en business data door Dr. Karina van de Voorde – Assistant Professor HR Studies bij Tilburg University

Karina van de Voorde gaf een presentatie over de koppeling tussen HR- en business data. Zij benadrukt het belang van het koppelen van de data van engagement surveys met business data om de impact van HRM-initiatieven op het presteren van vestigingen inzichtelijk te maken. Helaas gebeurt dit slechts in een klein aantal organisaties. Karina presenteerde een driestappenplan om vanuit HR analytics op een zinvolle manier relaties te leggen tussen informatie uit engagement surveys onder medewerkers en informatie over objectieve prestatie-indicatoren van vestigingen. In haar presentatie werden deze drie stappen uitgewerkt aan de hand van een onderzoek bij een financiële dienstverlener waarbij Karina en haar co-auteurs succesvol relaties hebben gelegd tussen ervaringen van meer dan 14.000 medewerkers met het HRM-beleid en het presteren van 171 vestigingen<sup>1</sup>.

De eerste stap is het ontwikkelen van een raamwerk om inzichtelijk te maken hoe ervaringen van het HRM-beleid bijdragen aan het presteren van de organisatie. De volgende wetenschappelijke modellen en inzichten bieden zijn als uitgangspunt gebruikt bij de financiële dienstverlener:

- Op basis van het SHRM proces model van Nishii & Wright (2008) kunnen we er vanuit gaan dat ervaringen met het HRM-beleid een effect hebben op het presteren van een vestiging.
- Gebaseerd op het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) kunnen de HRM-ervaringen ingedeeld worden in ervaringen met ontwikkelingsmogelijkheden, met beloning en baanzekerheid, en met kwaliteitsgerichtheid, doelgerichtheid en managementinformatie.
- En de inverse causation hypothesis (Wright et al., 2005) stelt dat het van groot belang is om HR- en business data van minimaal twee (of meer) tijdstippen te gebruiken, en na te gaan in hoeverre het presteren van vestigingen van invloed is op de ervaringen met het HRM-beleid.

De tweede stap is het vaststellen van de beschikbaarheid en kwaliteit van de data. Karina legt uit dat het belangrijk is dat er data van meerdere tijdstippen van een voldoende aantal goed te vergelijken vestigingen of teams beschikbaar zijn. Twee belangrijke aspecten om de kwaliteit van data vast te stellen

<sup>1</sup> Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 44-63. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00114.x

zijn validiteit en betrouwbaarheid. Validiteit houdt in dat je meet wat je wilt meten (bv. stel je vragen over hoe bevlogen medewerkers zijn in hun werk, of over hoe tevreden ze zijn het hun werk). Betrouwbaarheid houdt onder andere in dat er geen verschillen zijn in manier waarop informatie over de uitkomstmaat verzameld is tussen de vestigingen. Om een relatie te leggen tussen hoe medewerkers het HRM-beleid ervaren en het presteren van vestigingen worden er individuele vragenlijstcores tot een vestigingsgemiddelde samengevoegd. Karina licht toe dat een ander belangrijk kwaliteitsaspect daarom te maken heeft met het verantwoorden van deze aggregatie van de individuele vragenlijstcores naar gemiddelde scores op vestigingsniveau.

De laatste stap is het maken van de vertaalslag naar management-informatie om de impact van HRM-ervaringen op het presteren van de gehele organisatie inzichtelijk te maken. Uit een voorspellende analyse is gebleken dat een toename op kwaliteitsgerichtheid, doelgerichtheid, beloning en managementinformatie is gerelateerd aan een toename in financiële prestaties. Deze veranderingen in HRM-ervaringen voorspellen 17,9% van de jaarlijkse productiviteit! De conclusie van Karina haar presentatie is dan ook: het leggen van zinvolle verbanden tussen HR data en business data biedt een kans om de impact van HRM-initiatieven vast te stellen en inzichtelijk te maken.

HR analytics trend: de kracht van minimalisme (hoe met minder meer te bereiken) door Dr. Mariëlle Sonnenberg – Director HR Strategy & Analytics bij Wolters Kluwer

Mariëlle haakt in op de presentatie van Karina van de Voorde door de behoefte van data analyse in de praktijk te beschrijven. “Er moet een duidelijke behoefte zijn aan het analyseren van data, anders is het verloren moeite” aldus Sonnenberg. De CEO of business leader is degene die aan moet geven wat er geanalyseerd moet worden. Je kunt baanbrekende resultaten vinden, maar als er geen behoefte is aan data over dat onderwerp, kun je er niets mee.

Routine is een belangrijke factor binnen een bedrijf, maar het ritme van data analyse moet grotendeels nog gecreëerd worden. Dit kan op enkele manieren worden gedaan. Ten eerste is het een mogelijkheid om HR te stimuleren door gebruik te maken van data via trainingen (bijvoorbeeld in Excel), wat hard nodig blijkt. Daarnaast moet er gefocust worden op wat intern gehouden moet worden en wat extern moet plaatsvinden.

Wat centraal staat in workforce metrics is promotie, verloop en interne werving. Maar ook het vraagstuk rondom oudere werknemers. Bij data analyse in organisaties moet rekening gehouden worden met controlevariabelen zoals leeftijd, divisie, etc. Ook blijkt het voor medewerkers belangrijk dat performance formeel wordt vastgelegd. De conclusie van Mariëlle Sonnenberg is daarom: Doe zo min mogelijk (doe alleen waar behoefte aan is) en beleg zoveel mogelijk centraal. Toon eerst aan dat het een met het ander samenhangt, dan pas is er een kans dat de zaken als business opportunity worden gezien. Doe dit door te starten met reporting, let op de manier waarop je visualiseert en je verhaal vertelt, en gebruik zo min mogelijk data!

Discussie in kleine werkgroepen: Hoe wordt HRM effectiever door middel van HR Analytics?

Na de inspirerende presentaties van beide sprekers gingen alle deelnemers uiteen in kleine discussiegroepen, waarbij vier vragen centraal stonden:

- Op welke vragen vanuit de lijn kun je antwoord geven met behulp van analytics?
- Op welke vragen vanuit het management kun je antwoord geven met behulp van analytics?
- Wat zijn de belangrijkste obstakels om HR analytics in te zetten?
- Hoe zou je de eerste stap richting HR analytics kunnen zetten?

In de poging om antwoord te geven op deze vragen, kwam een aantal zaken meerdere keren naar voren. Iedereen was het ermee eens dat HR moest kijken naar waar het management van de organisatie behoefte aan heeft. Het management focust namelijk op de korte termijn, het is daarom voor HR van groot belang om zich te bekommeren om actuele vraagstukken. Enkele voorbeelden waren oudere werknemers en op

welke manier daarmee om te gaan, promoties, en het doen van assessments. Dit laatste is voornamelijk van belang om te zien waar de ontwikkelbaarheid per groep zit. Om het een balans te vinden tussen wat HR wil en wat het management wil, moet de data gekoppeld worden aan financiële output. Echter, de kwaliteit van de data blijkt toch vaak een probleem. Veel wordt niet of slecht vastgelegd, wat vraagt om definities en data management. Daarnaast vormt de snelle verandering van organisaties een groot probleem voor HR. De relaties tussen bepaalde activiteiten worden hierdoor vaak over het hoofd gezien. Verder is er onenigheid over het gebruik van beschikbare data. Niet alleen hierom maar ook om vele andere redenen vragen de HR problemen om een gedifferentieerde analyse, waarbij rekening gehouden moet worden met verschillende meeteenheden die te generaliseren zijn naar de gehele organisatie, en significantieniveaus, iets wat vaak wordt vergeten.

Na afloop genoten de deelnemers van een Italiaans dinerbuffet, aangeboden door TIAS businessschool, was er de mogelijkheid was om verder te discussiëren en te netwerken. Het was een geslaagde Roundtable en wij hopen u een volgende keer weer te zien!