

Routekaart naar heldere HR-analyses

Hoe HR de impact van investeringen in menselijk kapitaal kan verkennen en vergroten.

Tekst Steven Marshall

De Chrysler Academy ontwikkelt en verzorgt salestrainingen voor de ruim 30.000 autoverkopers die dit automerk in Amerika aan de man brengen. Binnen Chrysler wist men al dat autoverkopers die het volledige trainingsprogramma gevolgd hadden gemiddeld 35 auto's per jaar meer verkochten dan verkoopmedewerkers die niet getraind waren.

En toch had Chrysler Academy grote moeite om haar toegevoegde waarde aan te tonen aan haar klanten: de dealerbedrijven van Chrysler. Er speelden namelijk meer factoren een rol. Het verloop onder autoverkopers was – zeker in het eerste jaar na indiensttreding – erg hoog. Met als gevolg dat dealers vaak een tijdje wachtten met dure trainingen totdat de medewerker bewezen had een blijvertje te zijn. En wie zegt dat de extra verkochte auto's niet domweg toe te schrijven zijn aan de opgebouwde ervaring van de verkopers met langere dienstverbanden? Bovendien: wie zegt dat de totale hoeveelheid autoverkopen ook stijgt door de trainingen? Gaan extra autoverkopen door getrainde medewerkers niet gewoon af van de autoverkopen van de ongetrainde medewerkers?

Veel HR-afdelingen worstelen met een vergelijkbare vraag als de Chrysler Academy: hoe kunnen we onze toegevoegde waarde aantonen aan de business? Elke organisatie die een paar procent van haar loonsom uitgeeft aan opleidingen vraagt

zich immers wel eens af of dat geld invloed heeft op het organisatieresultaat. Net als dat organisaties de vraag stellen of hun performancemanagementsystematiek wel leidt tot beter presterende medewerkers. Of de vraag of het ziekteverzuim niet omlaag te brengen is met een andere aanpak; om maar wat voorbeelden te noemen.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in de HR veel interesse bestaat voor HR analytics, de discipline die HR-data aan primaire procesuitkomsten koppelt en door statistische analyse de impact van HR-activiteiten op organisatieresultaten inzichtelijk maakt. Deze grote interesse heeft tot nu toe echter nog niet geleid tot brede toepassing van HR analytics-technieken binnen organisaties. De reden is eenvoudig: veel HR-afdelingen voelen weliswaar de noodzaak om hun toegevoegde waarde aan de business aan te tonen, maar weten niet zo goed hoe ze dat moeten doen en waar ze moeten beginnen.

Het boek *Human Capital Analytics* van Gene Pease en Boyce Byerly (HR analytics-goeroe Jac Fitz-enz is weliswaar co-auteur maar verzorgde alleen de inleiding) is een nuttig boek voor de HR-professional die voor het eerst wil starten met het analyseren van de impact van HR-investeringen. Waar de weinige boeken die tot nu toe verschenen over HR analytics vooral gaan over de kengetallen die je kunt gebruiken of over analysetechnieken, geeft *Human*

Capital Analytics vooral een overzichtelijke beschrijving van wat allemaal komt kijken bij een HR analytics-project. Ze beschrijven dit aan de hand van zes stappen, die elk in een apart hoofdstuk staan uitgewerkt:

1. Alignment. Het alignment-proces is er op gericht om de investeringen van HR te linken aan de uitkomsten die binnen de organisatie nagestreefd worden. Om dit te kunnen doen moet HR de relevante stakeholders bij elkaar brengen: vaak zijn dit – naast HR – Finance, IT, vertegenwoordigers van het lijnmanagement en functionele deskundigen. In een stakeholderworkshop stellen de betrokkenen gezamenlijk onderzoekshypothesen op en wordt geïnventariseerd welke variabelen daarmee samenhangen. De HR-analyticus faciliteert dit proces door diepgaand door te vragen op de assumpties en verwachtingen van de deelnemers.

2. Defining the interventions. Nadat door de stakeholders gedragen onderzoekshypothesen opgesteld zijn, wordt het actieplan opgesteld voor het onderzoek: de interventie – doorgaans een HR-investering of activiteit – wordt gekozen, evenals de doelgroep voor de interventie. Bovendien wordt middels een zogeheten measurement map precies aangegeven hoe de verschillende relevante variabelen verondersteld worden met elkaar samen te hangen en welke externe factoren daar nog van invloed op zouden kunnen zijn. Het is zaak om daarin zo compleet mogelijk te zijn.

3. Obtaining data. Voor een succesvol analyseproject zijn gegevens nodig uit minimaal twee verschillende soorten bronnen. Vaak wordt een combinatie gemaakt tussen HR-data of opleidingssysteemgegevens met primaire procesdata of MTO-scores. In deze fase is het de uitdaging de data uit verschillende gegevensbronnen te verzamelen en aan elkaar te koppelen. Een uitdaging die naast technische ook politieke en morele vraagstukken kan opleveren.

4. Descriptive statistics and correlations. Zodra je over betekenisvolle data uit verschillende bronnen beschikt, is het zeer nuttig om de scores daarop inzichtelijk te maken, vergelijkingen over tijd of tussen groepen te maken en verbanden in de vorm

Iedereen die een paar procent van de loonsom uitgeeft aan opleidingen moet zich afvragen hoe dit het organisatie-resultaat beïnvloed

van correlaties te onderzoeken. Het is echter van groot belang te beseffen dat met deze zogenoemde descriptieve statistiek interessante verschijnselen blootgelegd kunnen worden, maar dat er nog geen enkele oorzaak-gevolg-relatie is te trekken. Descriptieve statistiek is nuttig omdat die leidt tot meer en scherpere vragen, niet omdat het verklaringen biedt.

5. Analyzing causation. Om de conclusie te kunnen trekken dat x tot y leidt, is het nodig dat y na x plaatsvindt, x en y gecorreleerd zijn en dat alle mogelijke invloeden op y zijn uitgesloten of uitgefilterd. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Door technieken als regressieanalyse of structural equation modelling toe te passen is een uitspraak te doen over de model fit: de mate waarin de variabelen uit het model invloed hebben op de uitkomst; en over de zekerheid dat deze uitkomst niet het gevolg is van toeval.

6. Optimization. Nadat de invloed van een investering of actie op een uitkomst is aangetoond, kan nader onderzoek laten zien wat verder verbeterd kan worden aan de actie of investering. Daar zijn ook verschillende technieken voor, zoals segmentatie (bepalen of de relatie voor sommige groepen sterker is dan voor

andere) of mixture (bepalen of combinaties van acties elkaars effect versterken of juist afzwakken).

7. Share the story. De uitkomsten van het onderzoek moeten uiteraard breed worden gedeeld en wel op zo'n manier dat de boodschap zo goed mogelijk overkomt bij de beslissers. Dat bereik je niet met het presenteren van uitgebreide analyse-rapporten, maar met een puntig verhaal ondersteund door heldere grafieken. Begint het u al te duizelen? Hoewel dit boek een heldere introductie geeft op de gehanteerde technieken – met in de appendix nog wat meer diepgang – is de uitleg niet voldoende om ze ook zelf te kunnen toepassen. De toegevoegde waarde van het boek ligt dan ook vooral op een ander vlak: het laat stappen zien die gezet kunnen worden richting het inzichtelijk maken en verhogen van de impact van HR. Een routekaart dus, naar een onontgonnen gebied waar, zo geven de auteurs zelf aan, HR slechts met de nodige moeite komt maar waar degene die volhardt een grote verscheidenheid aan zeer waardevolle inzichten kan blootleggen.

En hoe waardevol zijn die inzichten dan? Even terug naar Chrysler. Pease en Byerly wisten daar aan te tonen dat 45 procent van de extra autoverkopen werden veroorzaakt door de training en 55 procent dus door andere factoren. Bovendien lieten zij zien dat een langer dienstverband niet alleen de bereidheid van dealers tot training vergrootte, maar training andersom ook bij autoverkopers leidde tot een hogere bereidheid om bij de dealer te blijven werken. Door autoverkopers op training te sturen konden ze dus én meer auto's verkopen én besparen op wervingskosten. De business case voor de opleiding was daarmee ruimschoots positief. Ontdekkingsreis geslaagd!

Gene Pease, Boyce Byerly en Jac Fitz-enz
 Human Capital Analytic
 Wiley, 2013



Steven Marshall
 consultant Bright &
 Company | HR Strategy