

# **‘Werkt’ HR analytics?**

**Een multilevel onderzoek naar de werknemers’ perceptie over de  
toepassing van HR analytics**



Universiteit Utrecht

**Berenschot**

Auteur: B. Eigenhuis

Eerste beoordelaar: Prof. Dr. P. Boselie

Tweede beoordelaar: U. Weske MSc

Datum: 1-7-2016

Studentnummer: 5667860

Master Strategisch Human Resource Management

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement Bestuur- en Organisationswetenschappen

Utrecht Universiteit, Utrecht

## Dankwoord

---

Allereerst wil ik Paul Boselie bedanken voor de begeleiding die ik van hem genoten heb gedurende het hele scriptietraject. Met name jouw cynisme tegenover HR analytics heeft mij ertoe uitgedaagd om met een onderzoek ‘dat ergens schuurt’ op de proppen te komen, en heeft mij daarnaast extra gemotiveerd om aan mijn scriptie te werken. Het ‘even laten zwemmen’ wekte in het begin voornamelijk frustraties op, maar uiteindelijk heeft dit vast en zeker een belangrijke bijdrage geleverd aan het proces en uiteindelijk het resultaat, net als onze gesprekken over de mooiste voetbalclub van Nederland.

In de tweede plaats, maar zeker niet minder belangrijk, wil ik graag Berenschot en dan met name Steven Marshall en Hans van der Spek bedanken voor de mogelijkheid om mijn masterscriptie over HR analytics te schrijven. Al sinds december 2015 heb ik mogen genieten en leren van de gesprekken, workshops en vergaderingen die we hebben gehad over deze en andere ontwikkelingen in HR: iets wat we hopelijk nog voor een lange tijd kunnen blijven doen. Wanneer de academische wereld mij af en toe te veel werd, kon ik altijd terug vallen op de praktische kennis en expertise bij Berenschot om mijn gelijk te halen.

Tot slot wil ik graag de organisaties bedanken die hebben geparticipeerd aan het onderzoek en het daardoor mede mogelijk hebben gemaakt om mijn bul te behalen aan de Universiteit Utrecht. Mijn dank gaat uit naar de respondenten die de tijd hebben genomen om mijn vragen te beantwoorden met zulke rijke en eerlijke informatie over de het gebruik van HR analytics in hun specifieke rol.

## Samenvatting

---

Alhoewel HR analytics de potentie heeft om de strategische contributie van HR te vergroten, is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke implementatie van HR. Volgens de literatuur over de implementatie van HR praktijken kan een groot aantal factoren van invloed zijn op de doorwerking van HR analytics. Dit onderzoek exploreert daarom welke factoren de doorwerking van HR analytics beïnvloeden door het proces en de betrokken actoren te analyseren. Het doel van dit onderzoek is om 1) in kaart te brengen of HR analytics op het moment effectief doorwerkt door te kijken naar de factoren die de rollen van de HR analist, de HR Business Partner en de lijnmanager beïnvloeden, 2) een overzicht te geven van de factoren die de doorwerking van HR analytics op dit moment bevorderen of belemmeren en 3) om met behulp van empirisch onderzoek wetenschappelijke kennis over HR analytics toe te voegen. Uit het meervoudige case studie onderzoek is gebleken dat de doorwerking van HR analytics voornamelijk afhankelijk is van de mate waarin HR Business Partners en lijnmanagers de analytische en strategische kennis en vaardigheden, affiniteit en interesse, behoefte en vertrouwen hebben in HR analytics. Daarnaast spelen een sponsor & investering, contacten met stakeholders en de behoefte om een strategische rol te vervullen een belangrijke bevorderende rol in de doorwerking. De conclusie is dat HR analytics nog in de kinderschoenen staat en dat voornamelijk de rollen van de HR Business Partners en lijnmanagers zich moeten ontwikkelen voor een effectieve doorwerking. Verder wordt de inzet van HR analytics om de operationele effectiviteit van organisaties te verbeteren besproken en staat de ontwikkeling van HR analytics ter discussie.

# Inhoud

---

Dankwoord	2
Samenvatting	3
Inleiding	6
Onderzoeksvraag en deelvragen	7
Relevantie	10
Maatschappelijke en praktische relevantie	10
Wetenschappelijke relevantie	11
Theoretisch kader	14
Evidence-Based Management	14
EBHR	15
HR analytics	16
Definitie	16
Doelen	18
Actoren	18
Operationele effectiviteit	19
Process model	21
AMO-model	23
Kennis en vaardigheden	23
Motivatie	24
Mogelijkheid	25
Conceptueel model & verwachtingen	26
Methode	27
Onderzoeksontwerp	27
Respondenten	27
Instrumenten	29
Procedure	30
Analyses	32
Resultaten	33
Case studies	33
FinOrg	33
ZiekOrg	33
ElektroOrg	34
EnergieOrg	34
UitOrg	34
Gepercipieerde factoren op individueel niveau	36
Kennis en Vaardigheden	36
Motivatie	39
Mogelijkheid	42
Gepercipieerde factoren op organisatorisch niveau	46
Conclusie	48

Discussie	52
Aanbevelingen	54
Beperkingen	55
Literatuurlijst	57
Appendix	62
Topic list interviews	62

## Inleiding

---

In het bedrijfsleven hebben leidinggevendenden steeds meer behoefte om op basis van harde bewijzen en wetenschappelijke onderbouwingen beslissingen te nemen (Briner & Rousseau, 2011b; Ulrich & Dulebohn, 2015; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013). De managementstijl genaamd *Evidence-Based Management* (EBM) gaat uit van het principe dat leidinggevendenden geen beslissingen meer maken op basis van onderbuikgevoel en ervaring; zij doen dit op basis van data en empirisch bewijs (Rousseau, 2006). Binnen HR begint deze manier van management ook steeds meer zijn intrede te doen (Rousseau & Barends, 2011). De zienswijze van EBM sluit aan bij de behoefte van HR Business Partners en lijnmanagers om meer zekere beslissingen te maken met betrekking tot HR praktijken. Immers, HRM heeft al die jaren via de ‘black box’ impact gehad op organisationele prestaties, waardoor het lastig was om te pleiten voor bepaalde HR praktijken (Wright & Nishii, 2013). Volgens het gedachtegoed van EBM worden beslissingen genomen die ondersteund worden door onder andere organisationele feiten en data. De voordelen kunnen groot zijn: generaliseerbare kennis over oorzaak-gevolg relaties, mogelijkheden voor het maken van betere beslissingen en uiteindelijk betere managers en betere organisatieprestaties (Rousseau, 2006).

Rousseau & Barends (2011) merken op dat HR meer behoefte heeft aan EBM en dat dit gedachtegoed zich verplaatst naar het HR vakgebied. Zij noemen dit *Evidence-Based HR* (EBHR). Ze definiëren EBHR als een proces van beslissingen maken waarin kritisch nadenken, bedrijfsinformatie en het best beschikbare wetenschappelijke bewijs worden gecombineerd. De toepassing van EBHR wordt gemotiveerd door een simpel gegeven: verkeerde praktijken en beslissingen in HR (Rousseau & Barends, 2011). De behoefte aan EBHR is urgent volgens de auteurs. De complexiteit en de snelheid van organisaties leiden tot reflexmatige beslissingen, het achterna jagen van rages en gokken naar ‘wat werkt’. Recente ontwikkelingen maken de uitdagingen in HR nog complexer. Economische inzinkingen, falende business modellen, verslechterende capaciteiten om risico’s te voorspellen en de achteruitgaande mogelijkheid om zich aan de veranderende markt aan te passen leren managers wat ze wel en niet kunnen leren van het verleden (Rousseau & Barends, 2011). Met behulp van betrouwbare en valide organisationele feiten, meetgegevens (metrics) en evaluaties, kan HR gefundeerde beslissingen maken, werkende HR praktijken promoten en het bestuur van de organisatie correct adviseren.

Een HR praktijk dat gebruik maakt van feiten, metrics en evaluaties is HR analytics. Door middel van het analyseren van data die relevant zijn voor de organisatie kunnen strategische beslissingen onderbouwd worden. Het doel van het gebruik van HR analytics is volgens Carlson & Kavanagh (2011) om beslissingen te verbeteren. Door meetbaar te maken wat de verschillen en resultaten van interventies zijn kunnen de effecten van HR interventies aangetoond worden, of in het beste geval, beter worden voorspeld (Boudreau & Lawler III, 2014; Lawler III, 2007). HR analytics is een praktijk die momenteel veel aandacht krijgt in bekende bedrijfstijdschriften zoals de Harvard

Business Review en de People & Strategy. Hierin wordt geschreven over de kracht van HR analytics, de wijze waarop het toegepast moet worden en de potentiële valkuilen ervan (Bassi, 2011; Davenport, Harris, & Morison, 2010; Davenport, Harris, & Shapiro, 2010; Mondore, Douthitt, & Carson, 2011). Sommigen schrijven zelfs over de ‘Heilige Graal’: eindelijk heeft HR een manier gevonden om oorzaak-gevolg relaties bloot te leggen en kan aangetoond worden wat de toegevoegde waarde van een HR activiteit is (Fitz-enz, 2010; Lawler III, Levenson, & Boudreau, 2004).

Inmiddels zijn organisaties in staat om analyses te doen die grenzen of gelijk staan aan de berekeningen die gedaan worden in wetenschappelijk onderzoek, waardoor beslissingen in toenemende mate adequaat ondersteund zouden worden (Ulrich & Dulebohn, 2015). De personen in de positie om beslissingen te nemen, of ontvangers van deze analyses, kunnen opgedeeld worden in twee groepen: HR en ‘de business’ (Carlson & Kavanagh, 2011). Onder ‘de business’ verstaat men de HR Business Partners (HR BPs) en lijnmanagers die onder de HR BPs functioneren. HR analytics kan ingezet worden om de business te ondersteunen in het maken van beslissingen, waardoor zij een effectievere bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de operationele effectiviteit (Carlson & Kavanagh, 2011).

### **Onderzoeksvraag en deelvragen**

Er is nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar de toepassing van HR analytics. Alhoewel een aantal auteurs in boeken en bedrijfsliteratuur schrijven over de benodigheden om met HR analytics te beginnen, is er meer nodig dan alleen de beschikbaarheid van data, analyse capaciteit en logica wil HR analytics effectief doorwerken in de organisatie (Boudreau & Ramstad, 2007; Cascio & Boudreau, 2008; Mondore et al., 2011). Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor de HR analist, de HR Business Partner en de lijnmanager, welke elk een eigen functie dienen in de doorwerking van HR analytics (Carlson & Kavanagh, 2011). De mate waarin de HR analist, HR Business Partner en lijnmanager daadwerkelijk willen, kunnen en in staat gesteld worden om met HR analytics te werken, is daarom van cruciaal belang voor het maken van betere beslissingen en een geslaagde doorwerking van een HR analytics project. Dit geldt overigens niet alleen voor het gebruik van HR analytics: de rol van leidinggevendenden is van essentieel belang voor de uitvoering en effectiviteit van bijna alle HR praktijken die bijdragen aan organisatieprestaties (Brewster, Brookes, & Gollan, 2014; De Winne, Delmotte, Gilbert, & Sels, 2012; Gilbert, De Winne, & Sels, 2013; Purcell & Hutchinson, 2007; Sanders & Frenkel, 2011; Sikora & Ferris, 2014; Wright & Nishii, 2013).

Het is daarom belangrijk om te achterhalen welke factoren de doorwerking van HR analytics beïnvloeden. Omdat een succesvol HR analytics project afhankelijk is van de rol die de HR analist, de HR Business Partner en de lijnmanager vervullen, is het interessant om specifiek te onderzoeken welke factoren de doorwerking van HR analytics beïnvloeden. Onder de doorwerking van HR analytics wordt de keten van waarde toevoegende activiteiten verstaan. Hieronder vallen bijvoorbeeld het identificeren van de business vraag door de HR Business Partner en de analyses van de HR analist.

Dit onderzoek heeft meerdere doelstellingen. Ten eerste tracht het onderzoek in kaart te brengen of de toepassing van HR analytics op het moment effectief doorwerkt binnen de organisatie door te kijken naar de factoren die de rollen van de HR analist, de HR Business Partner en de lijnmanager beïnvloeden. Ten tweede beoogt dit onderzoek om een overzicht te geven van de factoren die de doorwerking van HR analytics op dit moment bevorderen of belemmeren. Tot slot is het doel van dit onderzoek om wetenschappelijke kennis toe te voegen aan een HR praktijk waar momenteel meer door bedrijven in wordt geïnvesteerd, maar waar nog weinig over bekend is in de wetenschap. Om deze doelen te bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*“Hoe komt het dat HR analytics wel of niet effectief doorwerkt en welke factoren werken hierbij belemmerend en bevorderend?”*

In een poging om de vraagstelling te beantwoorden zal eerst begrepen moeten worden in welk soort managementstroming HR analytics thuis hoort, wat de achterliggende motieven zijn van de organisaties die het toepassen en wat dit precies betekent voor de personen die beslissingen nemen in deze organisaties. De zienswijze, of het gedachtegoed achter de toepassing van HR analytics zal worden toegelicht. Hiervoor is de volgende deelvraag opgesteld:

1. *Waar komt het gebruik van HR analytics vandaan?*

Voorts is het nodig om inhoudelijk uit te weiden over de definitie van HR analytics, de rol van de betrokken actoren en het doel dat men wil bereiken met de toepassing van HR analytics zodat het duidelijk is wat bedoeld wordt met de toepassing van HR analytics. Om dit te achterhalen is de volgende deelvraag opgesteld:

2. *Wat is HR analytics precies, wie zijn erbij betrokken en waarom wordt het door organisaties toegepast?*

Het is verder belangrijk om te begrijpen op welke manieren de implementatie van HR praktijken beïnvloed kunnen worden. Aan de hand van het process model van Wright & Nishii (2013) zal daarom verklaard worden hoe de verschillende factoren invloed kunnen hebben op de rollen die de HR analist, HR Business Partner en lijnmanager spelen in de implementatie en doorwerking van HR analytics. De volgende deelvraag is opgesteld:

3. *Op welke manier kan de doorwerking van HR analytics, het proces, beïnvloed worden?*

Tot slot zal invulling gegeven worden aan de factoren die een bevorderende danwel beperkende invloed hebben op de doorwerking van HR analytics. Aan de hand van het AMO-kader van Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000) zullen mogelijke beperkende en bevorderende factoren worden geïdentificeerd. De laatste deelvraag luidt:



4. *Welke factoren hebben een beperkende danwel bevorderende invloed op de doorwerking van HR analytics?*

Alle onderzoeksvragen zullen aan bod komen in het theoretisch kader. Deelvragen 3 en 4 zullen zowel theoretisch als empirisch beantwoord worden. Dit onderzoek zal de theoretische kennis toetsen en verder aanvullen. Aan het einde van het theoretisch kader zal het conceptueel model en de verwachtingen voor dit onderzoek zullen worden opgesteld. Het onderzoeksontwerp, de data-verzamelmethode en de respondenten worden besproken in het hoofdstuk Methode. Vervolgens worden de data en resultaten van de analyses uiteen gezet. Tot slot zullen de bevindingen worden besproken in de conclusie en discussie en worden implicaties voor theorie en praktijk besproken.

## Relevantie

---

In dit hoofdstuk worden de maatschappelijke, praktische en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken. Allereerst zal de opkomst en de populariteit van HR analytics besproken worden in de maatschappelijke en praktische relevantie. Vervolgens komt het tekort aan wetenschappelijk inzicht over HR analytics aan bod

### Maatschappelijke en praktische relevantie

HR analytics is een relatief nieuw concept binnen organisaties en zeer populair onder grote organisaties die de opbrengsten van de toepassing ervan inzien. Nu de eerste organisaties hebben geïnvesteerd in HR analisten en in sommige gevallen een HR analytics afdeling hebben ingericht, is het interessant om te ontdekken of HR analytics meer als een rage gepercipieerd wordt zoals sommige tegenhangers van EBM suggereren, of dat HR analytics juist een grote gepercipieerde impact heeft op de organisatie (Learmonth & Harding, 2006; Morrell, 2008).

Het lijkt erop dat het bij de meeste organisaties vaak blijft bij het rapporteren van de voor hen belangrijke HR metrics en dat er verder geen business case van wordt gemaakt om de toegevoegde waarde van HR aan te kunnen tonen (Bersin, Agarwal, Pelster, & Schwartz, 2015; Van Der Spek, Sylva, & Van Dam, 2015). Ruim 93% rapporteert HR metrics zoals ziekteverzuim, training en verloop, maar het percentage dat met een business case de effectiviteit van HR interventies meet ligt met 11% een stuk lager. Redenen om geen business case te creëren kunnen uiteenlopend zijn. Te denken valt aan te weinig analyse capaciteit, geen prioriteit op de HR agenda of een slechte IT infrastructuur. Echter, organisaties kunnen een competitief voordeel behalen wanneer zij meer informatie tot hun beschikking hebben en daarmee betere beslissingen maken dankzij de kracht van empirie en de ondersteuning van zowel organisationele feiten als verklarende oorzaak-gevolg relaties.

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over de toepassing van HR analytics. Het geeft een antwoord op de vraag hoe het komt dat HR analytics wel of niet effectief doorwerkt in de organisatie en schetst daarnaast een overzicht van de bevorderende en belemmerende factoren. Het is daarom zowel relevant voor HR analytics praktiserende organisaties als voor organisaties die nog in de fase zitten waarop HR metrics slechts gemeten worden, terwijl er geen business case mee wordt gecreëerd. Het geeft praktiserende organisaties een duidelijk beeld van de factoren die invloed hebben op de rol die de betrokken actoren vervullen in HR analytics projecten, zodat zij hier meer aandacht aan kunnen besteden. Daarnaast is het voor andere organisaties belangrijk om van tevoren informatie te hebben over welke factoren de doorwerking van HR analytics beïnvloeden, alvorens zij besluiten om te investeren in HR analisten, dure IT systemen en langdurige projecten.

Naast dat het voor deze organisaties nuttige informatie oplevert dat hen helpt in de verbetering van de effectiviteit van HR analytics, is dit onderzoek ook relevant in een bredere en maatschappelijke zin. Terwijl er in de 'grijze' media lovend geschreven wordt over de toepassing van HR analytics en de resultaten die het oplevert, verdient dit onderwerp een meer kritische blik. In het verleden is er de

opkomst geweest van HR Accounting, afgekort naar HRA, maar dit is toentertijd niet doorgebroken omdat het nu eenmaal moeilijk is om een verband te leggen tussen financiële prestaties en achterliggende HR-activiteiten. Financiële prestaties worden namelijk ook door andere externe factoren beïnvloed. Los daarvan is het ook niet mogelijk om uit financiële gegevens rechtstreeks af te leiden waardoor deze zijn beïnvloed. Ze geven geen inzicht in de ‘drivers’. Met behulp van HR analytics denken organisaties een troef in handen te hebben waarmee dit wel mogelijk is omdat er niet alleen gebruik wordt gemaakt van financiële gegevens. Integendeel: er worden modellen ontwikkeld die gebruik van ‘big data’, oftewel alle beschikbare informatie die relevant geacht wordt voor hetgeen onderzocht wordt. Dit onderzoek geeft inzicht in de percepties van de actoren die betrokken zijn bij HR analytics en gebruik maken van deze data en de analyses. Zo geven tegenstanders van HR analytics aan dat HR mensenwerk is en dat het niet mogelijk is om de psychologische processen en sociale context van de werkomgeving te vangen in gekwantificeerde data. Door te onderzoeken welke factoren voor bevorderend of belemmerend werken bij de personen die ermee bezig zijn, wil dit onderzoek ook een bijdrage leveren aan de discussie over de bruikbaarheid van HR analytics in organisaties.

### **Wetenschappelijke relevantie**

HR analytics is de afgelopen jaren uitzonderlijk snel gestegen in het gebruik door organisaties (Boudreau & Ramstad, 2007; Davenport, Harris, & Morison, 2010; Fitz-enz, 2010). In de populaire bedrijfstijdschriften zoals de Harvard Business Review en de People & Strategy is regelmatig literatuur te lezen over de kracht van HR analytics, over de wijze waarop het geïmplementeerd moet worden en wat valkuilen zijn bij de implementatie ervan (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010; Lawler III et al., 2004; Mondore et al., 2011). Echter, wanneer men zoekt in de wetenschappelijke literatuur is het minder makkelijk om artikelen te vinden die volledig toegewijd zijn aan het onderwerp HR analytics. Het blijkt zelfs lastig om een eenduidige definitie van HR analytics te kunnen vormen, vanwege de verschillende opvattingen over analytics. Mede door voorgaande redenen blijft het daarom gissen naar de toepassing van HR analytics in de organisatie. Dit onderzoek is daarom in wetenschappelijk opzicht relevant omdat het een toevoeging is aan de weinige literatuur die beschikbaar is over HR analytics.

Naast dat deze studie een toevoeging is aan de weinige wetenschappelijke literatuur over HR analytics, is deze studie daarnaast relevant omdat het een toevoeging is voor de devolutie theorie. Onder devolutie wordt de groeiende verantwoordelijkheid van lijnmanagers voor human resource management verstaan. Een groeiend aantal organisaties geeft de lijnmanagers meer verantwoordelijkheid over human resource management (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011; Knies & Leisink, 2014). Als een gevolg hiervan is er in de afgelopen jaren ook steeds meer aandacht geschonken aan de personen die HR praktijken daadwerkelijk uitvoeren (Knies & Leisink, 2014; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007). Met HR analytics krijgen managers

een belangrijkere rol in de toepassing van een HR instrument en HR praktijken. Het onderzoek stelt het gebruik en de toepassing van een relatief nieuwe HR praktijk door lijnmanagers centraal. De uitkomsten van dit onderzoek geven daardoor nieuwe inzichten in de factoren die een rol spelen bij het wel of niet gebruiken van de uitkomsten van HR analytics.

Verder levert dit onderzoek daarnaast nog een relevante toevoeging aan het *process model* van Wright & Nishii (2013), toegespitst op de doorwerking van HR analytics. Wright & Nishii (2013) stellen dat op meerdere niveaus en in verschillende gedeelten van het proces van de implementatie van HR praktijken variantie kan voorkomen, waardoor de reacties en gedragingen van werknemers kunnen verschillen, hetgeen uiteindelijk effect heeft op de prestatie van de organisatie (Wright & Nishii, 2013). Het begint bij beoogde HR praktijken, die geïmplementeerd moeten worden om bepaalde gewenste effecten te bewerkstelligen. De daadwerkelijke HR praktijken zijn de praktijken die geïmplementeerd worden. Hier kan variantie optreden doordat actoren bijvoorbeeld verschillen in de hoeveelheid moeite die zij steken in de daadwerkelijke uitvoering van HR praktijken. Vervolgens kunnen werknemers verschillende percepties van de geïmplementeerde HR praktijken hebben. Deze percepties van de door lijnmanagers geïmplementeerde HR praktijken leiden uiteindelijk tot attitudes en gedragingen, en daardoor tot een effect op de prestaties.

De essentie van deze studie is dat mensen verschillende betekenissen toekennen aan de prikkels die zij waarnemen. De manier waarop mensen deze informatie filteren en percipiëren bepaalt in belangrijke mate in hoeverre werknemers op de gewenste manier reageren (Nishii et al., 2008; Wright & Nishii, 2013). Zo beargumenteren Bowen & Ostroff (2004) in hun studie dat HR praktijken als een signalerende functie dienen. HR praktijken kunnen daardoor verschillende psychologische betekenissen toebedeeld krijgen. Wanneer werknemers een positief beeld percipiëren, dan zouden zij eerder geneigd zijn om extra moeite te investeren in de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Bowen & Ostroff (2004) hebben het over de “sterkte” van een HRM-systeem en beargumenteren dat een systeem aan verschillende eisen moet voldoen, wil het optimaal effect bereiken. Hoe sterker een HRM-systeem is, hoe minder verschillende individuele percepties hiervan voorkomen binnen een organisatie en dus hoe minder variantie in prestaties van werknemers (Bowen & Ostroff, 2004). Nishii et al. (2008) introduceren op hun beurt het concept van HR attributies. Zij beargumenteren dat wanneer werknemers geen gedeelde perceptie van een bepaald fenomeen hebben, het aannemelijk is dat werknemers hier individueel anders op zullen reageren. Het onderzoek van Nishii et al. (2008) bouwt voort op het onderzoek van Bowen & Ostroff (2004), maar verschilt hiervan doordat zij ingaan op de perceptie van werknemers *waarom* bepaalde HR praktijken bestaan. Zij veronderstellen dat de attributies die werknemers van bepaalde HR praktijken hebben, bepalen welke gedragingen zij vertonen.

De studies van Bowen & Ostroff (2004), Nishii et al. (2008) en Wright & Nishii (2013) zijn vernieuwend omdat zij erkennen dat slechts de aanwezigheid van een bepaalde HR praktijk niet genoeg is om te bestuderen. HR praktijken kunnen tot verschillende reacties leiden doordat mensen en

groepen kunnen verschillen in hun percepties. Dit onderzoek past deze theorie toe op de aanwezigheid van HR analytics in verschillende organisaties. Het onderzoek verklaart welke perceptuele verschillen van de betrokken actoren de doorwerking van HR analytics in de organisatie beïnvloeden.

## Theoretisch kader

---

In het theoretisch kader worden achtereenvolgens EBM & EBHR, HR analytics, het process model en het AMO-model besproken. Allereerst is het nodig om meer informatie te vergaren over de zienswijze en de filosofie van Evidence-Based Management, wat dit betekent voor HR in de organisatie en welke voordelen deze managementstijl met zich meebrengt. Vervolgens zal inhoudelijk worden uitgeweid over het thema HR analytics: de definitie, het doel, de betrokken actoren en hoe deze HR praktijk in de zienswijze van EBM en EBHR past zullen worden besproken. Het proces dat beschrijft hoe beoogde HR praktijken uiteindelijk in daadwerkelijke HR praktijken en gewenste reacties uitmonden, zal behandeld worden aan de hand van het process model. Deze theorie verklaart waarom HR praktijken niet altijd leiden tot de gewenste reacties en prestaties. Door deze theorie te bespreken kan verklaard worden waarom HR analytics wel of niet succesvol doorwerkt naar de HR Business Partner en lijnmanager. Tot slot zal het AMO-model worden toegepast om invulling te geven aan de factoren die de doorwerking van HR analytics beïnvloeden en zullen een aantal factoren die de doorwerking van HR analytics mogelijk beïnvloeden van tevoren worden geïdentificeerd en geclassificeerd onder vaardigheden en kennis (A), motivatie (M) of de mogelijkheid (O) om de analyses te gebruiken.

### Evidence-Based Management

Jeffrey & Sutton (2006) en Rousseau (2006) worden gezien als de grondleggers van EBM. Volgens Rousseau (2006) staat EBM voor “het vertalen van principes die gebaseerd zijn op het best beschikbare bewijs naar organisationele praktijken”. Dit betekent dat men gebruik maakt van onder andere organisationele data en feiten. Door gebruik te maken van EBM ontwikkelen managers zichzelf volgens haar in experts die beslissingen maken op basis van de sociale wetenschap en organisatorisch onderzoek. Rousseau (2006) neemt het standpunt in dat professionele beslissingen niet langer gemaakt moeten worden op basis van persoonlijke voorkeur en onsystematische ervaringen, maar gebaseerd op het best beschikbare bewijs.

In haar paper geeft Rousseau (2006) een voorbeeld van het vertalen van een principe naar een organisationele praktijk. Ze beschrijft dat werknemers moeite hebben met het invullen van feedback omdat er meer dan 200 indicatoren ingevuld moeten worden. Dan herinnert een directeur zich een psychologisch principe, namelijk dat mensen maar een beperkte hoeveelheid informatie in één keer kunnen verwerken. Met input vanuit degenen die de evaluatie doen creëert de directeur een nieuw systeem waarin slechts op drie categorieën feedback gegeven moet worden. Van alle categorieën wordt een samenvatting gegeven om het invullen makkelijker te maken. Het jaar erop stijgt de prestatie aanzienlijk. In dit voorbeeld wordt het principe dat mensen beperkte informatie kunnen verwerken, vertaald in een praktijk waarin feedback gegeven moet worden op slechts een klein aantal KPI's die begrijpelijk zijn (Rousseau, 2006). Dit is de essentie van EBM en is ook toepasbaar in HR. Het betekent dat men zowel de dingen juist doet als dat men de juiste dingen doet.

## **EBHR**

Rousseau & Barends (2011) beschrijven in hun artikel hoe het management en HR beoefenaars van EBHR kunnen worden. Ze stellen dat het voornamelijk een mind-set is, waarbij kritisch nadenken met een onderzoekende instelling en werken gebaseerd op feiten centraal staan. Het is belangrijk dat men begrijpt wat EBHR betekent, namelijk het doordacht en bewust maken van beslissingen, het promoten van praktijken en het adviseren van het bestuur aan de hand van vijf soorten bronnen: (1) het best beschikbare wetenschappelijke bewijs, (2) betrouwbare en valide organisationele feiten, (3) metrics en *assessments*, (4) reflectie en beslissingen vanuit de praktijk en (5) in het belang van de betrokken stakeholders (Hirsh & Briner, 2011; Rousseau & Barends, 2011). Wanneer HR gebruik maakt van deze bronnen, zal zij beter geïnformeerd zijn over wat het bewijs werkelijk vertelt over fundamentele gebieden zoals selectie, training, feedback en HR strategie, met als ultiem doel om betere beslissingen te maken (Rousseau & Barends, 2011).

Centraal in EBM staat volgens Rousseau (2006) de vraag die degene die beslissingen neemt zichzelf altijd moet stellen: wat is het bewijs? De antwoorden op deze vraag kunnen gewaardeerd worden van zwak naar sterk, gebaseerd op regels van wetenschappelijke redenering: sterk bewijs troeft zwak bewijs af, onafhankelijk van hoe charismatisch de presentator ook is (Rousseau, 2006). Het zijn deze wetenschappelijke principes die *Evidence-Based Management* zo sterk maken.

EBHR heeft volgens Rousseau & Barends (2011) drie grote voordelen. Een op een wetenschappelijke gebaseerde praktijk promoot betere uitkomsten van beslissingen en vergemakkelijkt de implementatie ervan. Ten tweede werkt het gebruik van EBHR versterkend voor de eigen positie: het helpt om argumenten te ontwikkelen zodat anderen makkelijker overtuigd kunnen worden om bepaalde praktijken te implementeren. Ten derde helpt EBHR om continu te leren doordat men onderzoek en praktijk met elkaar verbindt. De uitkomsten zijn beslissingen die objectiever en meer gebalanceerd zijn.

## HR analytics

Er zijn inmiddels een groeiend aantal organisaties geïnteresseerd in de toepassing van HR analytics (Bersin et al., 2015). Met HR analytics proberen organisaties strategische beslissingen te ondersteunen met behulp van tenminste twee bronnen van EBHR: betrouwbare en valide organisationele feiten en metrics en assessments. Door middel van analyses en argumenten die gestoeld zijn op bewijs en data uit de praktijk maken deze organisaties hun (strategische) beslissingen. Het gebruik van HR analytics past in de zienswijze van EBM en EBHR: beslissingen hangen niet langer af van persoonlijke voorkeur en onsystematische ervaringen, maar zijn gebaseerd op het best beschikbare bewijs. De beslissingen zijn objectiever en meer gebalanceerd. Hierdoor is het bestuur beter geïnformeerd over wat het bewijs werkelijk vertelt over de fundamentele gebieden in hun organisatie en in HR.

Alhoewel HR analytics sinds een aantal jaren regelmatig te vinden is in verschillende artikelen, staat het thema zelden centraal in vooraanstaande tijdschriften (Rasmussen & Ulrich, 2015). In enkele gevallen is dit wel het geval. Aanhangers van HR analytics Boudreau & Lawler (2014) hebben het in hun onderzoek over de traditionele koppigheid van HR, dat geen gebruik durft te maken van data-analyses waardoor het niet effectief en relevant opereert. Rasmussen & Ulrich (2015) bespreken in hun artikel welke stappen HR moet nemen om ervoor te zorgen dat HR analytics geen rage is die komt en gaat. Daarnaast zijn er meerdere auteurs die spreken over *Human Capital Valuation, evidence-based decision making* en *e-HRM*: onderwerpen die veelal gelinkt worden aan HR analytics (Fulmer & Ployhart, 2013; Schalk, Timmerman, & den Heuvel, 2013; Wright & McMahan, 2011). Een wetenschappelijke definitie ontbreekt. Dit is wellicht te wijten aan de publicatie bias, waardoor HR analytics nog niet de positie heeft verworven om gepubliceerd te worden in de grote academische tijdschriften (Briner & Rousseau, 2011b). Daarom zal hieronder een definitie van HR analytics geformuleerd worden.

### Definitie

Er bestaat in de literatuur nog geen eenduidigheid over de definitie van HR analytics. Omdat er geen recente wetenschappelijke artikelen uit vooraanstaande tijdschriften zijn die HR analytics definiëren, refereert dit onderzoek naar enkele boekwerken van Amerikaanse auteurs die worden gezien als de grondleggers van HR analytics. Om te begrijpen wat HR analytics inhoudt is het belangrijk dat men snapt wat onder analytics verstaan wordt en wat de bouwstenen van HR analytics zijn, oftewel metrics. Wanneer deze onderdelen besproken zijn, zal de definitie van HR analytics worden gedefinieerd.

*Analytics.* Het concept analytics is lastig om te definiëren, te meer omdat hierover volgens Mortenson, Doherty, & Robinson (2015) nog weinig consistentie bestaat in de wetenschappelijke literatuur. Zij geven in hun onderzoek een definitie en interpretaties van het begrip. Wetenschappers die een losse en praktische definitie van analytics geven, zijn Laursen & Thorlund (2010). Zij stellen dat analytics gedefinieerd wordt door het “geven van de juiste ondersteuning voor beslissingen aan de



juiste mensen op het juiste moment.” Echter, de meest geciteerde definitie volgens Mortenson, Doherty, & Robinson (2015) is die van Davenport & Harris (2007): *“The extensive use of data, statistical and quantitative analysis, explanatory and predictive models, and fact-based management to drive decisions and actions. The analytics may be input for human decisions or may drive fully automated decisions. Analytics are a sub-set of [ . . . ] business intelligence.”*

*HR analytics.* Verschillende auteurs worden veelvuldig gelinkt aan HR analytics (Boudreau & Ramstad, 2007; Cascio & Boudreau, 2008; Davenport, Harris, & Morison, 2010; Fitz-enz, 2010). Veelal zijn het Amerikanen die boeken hebben geschreven over HR analytics. Zij schrijven allemaal over de bouwstenen van HR analytics, namelijk de metrics. Dit zijn de meetgegevens van relevante onderwerpen binnen een organisatie. Met betrekking tot HR zijn metrics bijvoorbeeld ziekteverzuimcijfers, het verloop van het personeel en cijfers over medewerkerstevredenheid (Boudreau & Ramstad, 2007). Metrics kunnen worden ingedeeld in drie categorieën: efficiëntie, effectiviteit en impact (Boudreau & Ramstad, 2007; Lawler III et al., 2004). Efficiëntie gaat over hoe goed een HR functie zijn taken uitvoert en heeft bijvoorbeeld te maken met productiviteit en kosten. Hierbij valt te denken aan de tijd om een vacature te vullen en administratieve kosten per werknemer (Lawler III et al., 2004). Effectiviteit betekent dat HR strategieën en praktijken de bedoelde effecten hebben op de groep waarop ze gericht zijn. Met betrekking tot training en ontwikkeling geven dit soort metrics bijvoorbeeld niet aan of een groep werknemers de training voltooid heeft, maar of deze groep de benodigde vaardigheden heeft opgedaan (Lawler III et al., 2004). Tot slot betekent impact het aantonen van een link tussen de activiteiten van HR en de tastbare effecten op de organisatie om competitief voordeel te verkrijgen en te behouden (Lawler III et al., 2004). Op deze manier kan bijvoorbeeld de relatie tussen klanttevredenheid en de winstgevendheid van verschillende activiteiten gemeten worden.

HR analytics maakt gebruik van deze meetgegevens. Boudreau & Ramstad (2007) beschrijven uitgebreid wanneer men spreekt van HR analytics. De definitie van hen sluit aan bij de definitie van analytics van Davenport & Harris (2007). Volgens hen gaat het verder dan statistiek en onderzoeksontwerpen. Het gaat ook over vaardigheden om de belangrijke zaken te identificeren, vaardigheden om de juiste data te gebruiken en te verzamelen van binnen en buiten HR, het zetten van de juiste standaarden voor grenzen en relevantie en het verbeteren van de analytische competentie van HR door de hele organisatie (Boudreau & Ramstad, 2007). HR analytics transformeert HR data en vertaalt dit in relevante inzichten. Wanneer men de cijfers van HR metrics relateert aan andere cijfers binnen en buiten de organisatie en onderwerpt aan statistische analyse, dan valt dit volgens hen onder de noemer HR analytics (Boudreau & Ramstad, 2007). Hiermee kunnen vervolgens strategische impact, verandering, causale verbanden en belangrijke indicatoren worden aangetoond (Boudreau & Ramstad, 2007; Cascio & Boudreau, 2008).

Aan de hand van bovenstaande literatuur kan vervolgens de volgende definitie van HR analytics gedefinieerd worden: *“Het gebruik van data en metrics, statistische en kwantitatieve analyses, verklarende en voorspellende modellen, en op feiten gebaseerd management om HR gerelateerde beslissingen en acties te ondersteunen waarmee strategische impact, verandering, causale verbanden en belangrijke indicatoren kunnen worden aangetoond.”*

## **Doelen**

De meest algemene doelstelling die men wil bereiken middels de toepassing van HR analytics is het verbeteren van beslissingen. Dit is in lijn met de filosofie van EBM (Rousseau, 2006). Daarnaast worden ook het onderbouwen en rechtvaardigen van beslissingen en investeringen genoemd, maar velen benadrukken dat dit niet het doel op zich is (Boudreau & Lawler, 2014; Boudreau & Ramstad, 2007; Boudreau, 2012; Davenport, Harris, & Shapiro, 2010; Fitz-enz, 2010; Lawler III & Boudreau, 2012; Lawler III et al., 2004). Ook het verkrijgen van meer respect voor HR doordat beslissingen nauwgerichter gemaakt kunnen worden, wordt genoemd als reden om HR analytics toe te passen (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Carlson & Kavanagh (2011) breken de effecten van HR analytics op in twee verschillende soorten: het bereiken van meer operationele effectiviteit en het verbeteren van de strategische inrichting. Wanneer strategische inrichting gewenst is, concentreert de toepassing van HR analytics op zowel de lange termijn plannen voor het personeel als op de planning voor strategische veranderingen van de organisatie. Aan de hand van analyses door HR analytics kan bijvoorbeeld besloten worden om een beleid op te stellen voor recruitment omdat men hoge loonkosten voorziet wanneer er niks verandert, of zullen er meer jonge werknemers aangenomen omdat de organisatie sterk aan het vergrijzen is.

Met het verkrijgen van meer operationele effectiviteit doelen Carlson & Kavanagh (2011) op de toepassing van HR analytics om organisationele units meer effectief hun doelen te laten behalen. Het doel is dan om de competenties van HR professionals te gebruiken om te beslissen hoe men het beste kan werven, selecteren, trainen, banen ontwikkelen en organiseren, motiveren, ontwikkelen en evalueren. Wanneer operationele effectiviteit gewenst is, vereist het een nauwe samenwerking met de HR Business Partners om te bepalen welke processen het meeste toevoegen aan het behalen van de doelstellingen per unit.

## **Actoren**

Zoals hierboven besproken is kan HR analytics twee verschillende doelstellingen hebben voor een organisatie. Het kan zowel gebruikt worden voor ter ondersteuning aan verschillende business units en het kan dienen ter ondersteuning van de strategische inrichting van de organisationele HR strategie. Dit betekent de betrokken actoren en eindgebruikers van elkaar verschillen per doel. Wanneer HR analytics wordt ingezet om de inrichting van HR te ondersteunen, dan zullen de beleidsmakers van HR de eindgebruikers zijn. Dit kunnen bijvoorbeeld HR managers zijn. Carlson & Kavanagh (2011)

identificeren deze groep als Centers of Excellence (CoE): een team dat beleid, kritieke programma's en systemen ontwikkelt en vervolgens uitrolt, zoals bijvoorbeeld in Recruitment, Cultuur, Beloningen of Kennis & Ontwikkeling. De kennis en actoren die zich hierin bevinden zijn nodig om veranderingen in beleid door te voeren (Carlson & Kavanagh, 2011).

Wanneer operationele effectiviteit de doelstelling is, dan zal na de HR Business Partner de lijnmanager de eindgebruiker van HR analytics zijn. In dit geval ondersteunen de analyses van HR analytics de optimalisatie van organisationele processen om daarmee de doelstellingen van de organisatie makkelijker te behalen. Waar de Centers of Excellence de kennis hebben over interne HR professionals, kunnen de HR Business Partners met managers van andere afdelingen zoals productie of marketing werken om de business en processen van de organisatie te onderzoeken, en om te begrijpen hoe HR deze processen kan ondersteunen. HR Business Partners zijn dus belangrijk omdat zij de behoeften vanuit de business vertalen naar concrete vraagstukken en de activiteiten van HR vertalen naar de specifieke situaties van de business (Carlson & Kavanagh, 2011). Het is vervolgens aan de lijnmanagers om deze informatie om te zetten in activiteiten die daadwerkelijk resultaat opleveren.

De lijnmanager is essentieel in de uitvoering van HRM beleid (De Winne et al., 2012; Gilbert et al., 2011, 2013; Knies & Leisink, 2014; Purcell & Hutchinson, 2007; Sanders & Frenkel, 2011; Sikora & Ferris, 2014). Terwijl de Centers of Excellence beleidsveranderingen doorvoeren en de HR Business Partners op maat gemaakte HR praktijken introduceren voor een specifieke unit, zijn het de lijnmanagers die verantwoordelijk zijn voor het daadwerkelijk naleven en uitvoeren van het opgestelde HRM beleid. Voorbeelden hiervan zijn evaluatiegesprekken, coaching en training. Het zijn de lijnmanagers die zelf deel moeten nemen aan evaluatiegesprekken of coaching of toestemming moeten geven voor het volgen van een training. Met betrekking tot de toepassing van HR analytics kan men stellen dat lijnmanagers ook hier een belangrijke rol spelen. De analyses en uitkomsten van HR analytics zullen vertaald moeten worden naar concrete acties, die vervolgens door de lijnmanagers uitgevoerd moeten worden. Wanneer lijnmanagers de uitvoering gedeeltelijk of geheel nalaten, dan is de kans aanwezig dat de effectiviteit van de bedachte HR praktijken niet zo hoog is als gewenst (Gilbert et al., 2013). Meerdere factoren kunnen hieraan ten grondslag liggen, welke in een later hoofdstuk behandeld zullen worden.

### **Operationele effectiviteit**

Wanneer het verbeteren van de strategische inrichting van HR als doel gekozen is, dan is het aannemelijk dat HR analytics projecten geïnitieerd worden om inzichten te verwerven die bijdragen aan de ontwikkeling van HR beleid. In dit geval is de informatie die verstrekt wordt middels HR analytics informerend. CoE's kunnen deze informatie vervolgens gebruiken om hun beleid te optimaliseren. Uiteindelijk zal het uitrollen van het herziene of nieuwe beleid pas leiden tot daadwerkelijke acties binnen de organisatie. Daarnaast is het aannemelijk dat het aantal betrokken

actoren erg groot is, dat het vormen van beleid een langdurig proces is, dat een beleidsimplementatie gecompliceerd is om te volgen en dat de resultaten hiervan pas na een lange periode aantoonbaar zijn.

Dit onderzoek concentreert zich daarom op het gebruik van HR analytics met als doel om de operationele effectiviteit te vergroten. HR analytics concentreert zich in dit geval op het verbeteren van de beslissingen van zowel HR Business Partners als lijnmanagers. Zij dienen met betere beslissingen de resultaten van HR analytics daadwerkelijk toe te passen in de alledaagse beslissingen die zij maken in het werk. De informatie zet in dit geval direct aan tot actie en herinrichting van HR praktijken in de verschillende business units, waardoor het meer directe resultaten tot gevolg heeft. Daarnaast is het aannemelijk dat het betrokken aantal actoren minder groot is, dat het proces relatief snel is doordat er minder actoren betrokken zijn en de focus ligt op het verbeteren van business unit doelstellingen en dat het toepassen van de resultaten van HR analytics minder complex is. Vanwege de focus op resultaten is verder de kans dat de betrokken actoren een onderbouwde mening kunnen geven over de doorwerking van HR analytics en de bevorderende en belemmerende factoren die hierbij een rol spelen groter dan wanneer HR analytics ingezet wordt ter optimalisering van de strategische inrichting.

## Process model

Het bedachte beleid of de beoogde strategie wordt door organisaties lang niet altijd naar wens geïmplementeerd. Ongeveer 40 jaar geleden schreef Mintzberg (1978) over de politieke, institutionele en rationele factoren die de uitvoering van bedoelde strategieën naar gerealiseerde strategieën kunnen beïnvloeden. Hierdoor falen sommige bedachte strategieën en ontstaan strategieën die van tevoren niet bedacht zijn. Het door Wright & Nishii (2013) ontwikkelde *process model* concentreert zich op de implementatie van HR praktijken en verklaart waarom de effecten van beoogde HR praktijken kunnen variëren.

In de meest basale vorm beschrijft het model het proces van beoogde HR praktijken, die veranderen in daadwerkelijke HR praktijken en uiteindelijk uitmonden in HR praktijken die door werknemers gepercipieerd worden. Wright & Nishii (2013) bouwen voort op de bevinding dat de reacties en het gedrag dat werknemers vertonen aan de hand van de percepties van HR praktijken, uiteindelijk de prestaties van een individu, groep, of organisatie bepalen.

In hun studie noemen Wright & Nishii (2013) een aantal mogelijkheden die bepalen waardoor de daadwerkelijke HR praktijken verschillen van beoogde HR praktijken. Zo is het op institutioneel niveau voor organisaties een uitdaging om HR praktijken op een consistente manier in een grote en diverse organisatie te implementeren. Dit vereist coördinatie van training, communicatie en IT-systemen. Dubbelzinnigheid of onduidelijkheid van het algehele systeem kan leiden tot een ondermaatse implementatie (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2013). Op het individuele niveau kan het comfort van de vertrouwelijkheid voor een obstakel zorgen. Werknemers zullen nieuwe gedragingen moeten vertonen terwijl zij bijvoorbeeld niet zeker weten wat de uitkomsten zullen zijn (Wright & Nishii, 2013).

De factoren die ervoor zorgen dat mensen variëren in hun percepties worden waarschijnlijk veroorzaakt door individuele verschillen (Wright & Nishii, 2013). Communicatie speelt daarom een belangrijke rol in de link tussen de daadwerkelijke HR praktijken en de gepercipieerde HR praktijken (Bowen & Ostroff, 2004). De manier waarop een individu een bepaalde HR praktijk percipieert, kan beïnvloed worden door de manier waarop diegene de informatie verwerkt. Dit betekent dat een negatief verleden met een bepaalde HR praktijk de perceptie jegens deze HR praktijk ook negatief beïnvloedt. Daarnaast kan de sociale context ook een rol spelen in de manier waarop werknemers HR praktijken percipiëren. Doordat werknemers sociale interactie met elkaar hebben ontwikkelen ze een gedeelde betekenis en houding. Sociale context factoren zoals sociale interactie, organisationele cultuur en het organisationele klimaat beïnvloeden op die manier de implementatie van een HR praktijk (Sikora & Ferris, 2014). Verder kunnen onder andere doelen, rollen, doeltreffendheid en de relatie met leidinggevenden oorzaken van varianties in percepties zijn (Wright & Nishii, 2013).

Uiteindelijk zullen deze percepties leiden tot verschillende reacties omdat elke werknemer een eigen 'strategie' bedenkt om te reageren (Wright & Nishii, 2013). Zo onderzochten Nishii et al. (2008) de gepercipieerde HR attributies, oftewel de achterliggende redenen voor HR praktijken. Zij vonden

verschillende gepercipieerde HR attributies op individueel niveau én een verschil in klanttevredenheid op unit niveau. Hieruit kan opgemaakt worden dat verschillende percepties van HR praktijken daadwerkelijk tot verschillende reacties en uitkomsten leiden.

Zoals het process model aantoont is het mogelijk dat HR praktijken op verschillende manieren beïnvloed worden, waardoor de reacties en uitkomsten kunnen verschillen van de uitkomsten van beoogde HR praktijken. Een belangrijk onderdeel hierin is de perceptie van de betrokken actoren. Doordat de toepassing van HR analytics via het HR analytics team, de HR Business Partner en lijnmanagers verloopt is het aannemelijk dat er in deze ketting ergens variantie optreedt, waardoor de toepassing van HR analytics kan verschillen. Deze verschillen kunnen zijn ontstaan door onduidelijkheid of dubbelzinnigheid, een verschil in motivatie, doelen, rollen, doeltreffendheid of bijvoorbeeld door een verschil in de gepercipieerde relatie met leidinggevenden (Wright & Nishii, 2013). Het volgende hoofdstuk gaat verder in op mogelijke bevorderende en belemmerende factoren die geïdentificeerd worden.

## **AMO-model**

Organisaties lijken moeite te hebben om HR analytics effectief in te zetten in de organisatie (Bersin et al., 2015; Van Der Spek et al., 2015). Om te achterhalen waardoor men dit nog niet doet, kan gebruik worden gemaakt van het AMO-model. Het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) stelt dat de prestatie van het individu wordt beïnvloed door de vaardigheden, de motivatie en de mogelijkheid om te presteren. Werknemers moeten kunnen werken, willen werken en in staat gesteld worden te werken. De reden dat HR analytics niet goed doorwerkt in de organisatie kan dus een resultaat zijn van een gebrek aan vaardigheden, motivatie en een tekort aan mogelijkheden om het toe te passen. In dit onderzoek wordt het AMO-model als kapstok gebruikt om de bevorderende en belemmerende factoren die de vaardigheden, motivatie en mogelijkheid beïnvloeden om HR analytics toe te passen. Het AMO-model voorziet op die manier in een overzichtelijk schema van factoren die de vaardigheden, motivatie of mogelijkheden van HR analisten, HR Business Partners en lijnmanagers beïnvloeden. Door te reflecteren op de bestaande literatuur over EBM en literatuur over het gebruik van HR analytics, kunnen een aantal factoren geïdentificeerd worden die geschaald worden in de A, M of O van het AMO-model.

## **Kennis en vaardigheden**

*Ability*, of kennis en vaardigheden, refereert naar de praktijken en het beleid dat de werknemers voorzien in vaardigheden en kennis om hun baan uit te voeren (Boxall & Purcell, 2011). Ulrich & Dulebohn (2015) stellen dat er specifiek in de vaardigheden van HR professionals en competenties geïnvesteerd moet worden om te begrijpen hoe zij metrics gebruiken als een middel om beslissingen te ondersteunen en om te bepalen welke analytics nodig zijn op welk moment. Vaak weten organisaties niet wat er allemaal mogelijk is met de data en capaciteiten die zij tot hun beschikking hebben. Wanneer een team van HR analytics deze vaardigheden niet beheerst is het mogelijk dat de beslissing nemer irrelevante of foutieve informatie ontvangt op een ongeschikt moment. Daarnaast zullen organisaties moeten investeren in zaken die het mogelijk maken om HR analytics te begrijpen, aangezien velen het vak HR kiezen om weg te blijven van de kwantitatieve kant van de organisatie (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Verder is het mogelijk dat het niveau van de beoefenaars van HR analytics niet hoog genoeg zijn waardoor diegene te weinig verstand hebben van onderzoek en geen vaardigheden bezitten om zelf soortgelijk onderzoek te initiëren (Briner & Rousseau, 2011a).

Ook wordt het succes van een HR analytics project niet bepaald door hoeveel mensen betrokken zijn, hoeveel metrics een project meet of hoeveel mensen het rapport ontvangen. Volgens Carlson & Kavanagh (2011) hangt de impact van een project wel af van de vraag of er betere beslissingen worden gemaakt. Het gebruik van te ingewikkelde metingen en teveel data is een grote valkuil dat vaak leidt tot duurdere projecten die niet succesvol beëindigd worden (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Ulrich & Dulebohn (2015) waarschuwen voorts voor organisaties die niet de uitdaging aangaan om te meten wat nodig is, maar meten wat makkelijk is. Wanneer men meet wat makkelijk is, is de kans groot dat de data of metrics niet correct zijn, met als gevolg geen valide en onbetrouwbare resultaten.

Naast de toegang tot data is het volgens Levenson (2011) een probleem voor HR professionals om de juiste data te verzamelen in de organisatie. Dit is volgens hem één van de meest tijdrovende activiteiten van HR analytics. Hiervoor zullen dus efficiënte systemen en processen moeten worden georganiseerd.

Carlson & Kavanagh (2011) voegen hier nog aan toe dat rapporteren ook een kritische uitdaging vormt. Een veelgehoorde klacht is volgens hen of iemand iets met de rapporten doet die het HR analytics team sturen. De context is belangrijk: de ontvanger moet relevante informatie ontvangen en dit kunnen begrijpen. Er dient dus een interpretatie van de cijfers aan te worden toegevoegd. Er zijn twee manieren van rapporteren die onderscheiden worden: *push* & *pull*. *Push* is handig om actief nieuwe informatie te sturen. Het gevaar van *push* is dat slechte getimedede communicatie of irrelevante informatie de aandacht van de ontvangers doet verwateren. *Pull* is een manier van informatie delen waardoor managers altijd de beschikbaarheid hebben tot de informatie, bijvoorbeeld een interne webpagina waarop de resultaten staan vermeld. De keerzijde hiervan is dat eindgebruikers van HR analytics niet weten wanneer of waar ze moeten kijken.

## **Motivatie**

Motivatie is de wil om een bepaalde actie te ondernemen. Werknemers zijn gemotiveerd om ergens voor te werken omdat bijvoorbeeld het beloningssysteem van de organisatie hen hiervoor beloont. In het geval van HR analytics is het de wil om HR analytics toe te passen en te gebruiken om beslissingen te verbeteren. Alhoewel EBM en EBHR praktijken voor de hand liggen om te gebruiken, concludeerden Briner & Rousseau (2011a) dat er een aantal barrières zijn voor het gebruik van HR analytics. Ten eerste stellen ze dat er schijnbaar weinig behoefte is om *evidence-based* praktijken toe te passen, bijvoorbeeld doordat organisaties belonen voor resultaten op de korte termijn in plaats van wat werkt op de lange termijn. Hierdoor zouden werknemers niet gemotiveerd zijn om te investeren in praktijken die op de lange termijn betere effecten hebben dan op de kortere termijn.

Daarnaast is scepticisme schijnbaar niet aanwezig onder beoefenaars, terwijl dit een belangrijk element is van EBM. De vraag naar wat werkt en wat het bewijs is, zou volgens het gedachtegoed van EBM altijd gesteld moeten worden, terwijl dit in sommige gevallen niet gebeurt (Briner & Rousseau, 2011a). Ook zouden organisaties eerder geïnteresseerd zijn in nieuwe praktijken in plaats van 'wat werkt' (Briner & Rousseau, 2011b).

Tot slot voegen ze hieraan toe dat macht en politiek in organisaties een rol spelen, waardoor het nemen van op bewijs gefundeerde beslissingen niet altijd mogelijk is. In een ander artikel geven



Briner & Rousseau (2011b) aan dat ook gevoel, emoties en intuïtie een rol kunnen spelen, zoals onzekerheid en angst voor beslissingen.

Een andere belemmering kan zijn dat HR analytics gebruikt wordt omdat men dit juist te graag wil (Ulrich & Dulebohn, 2015). Het primaire doel moet zijn om organisationele effectiviteit te verhogen of om strategische inrichting te optimaliseren en niet om een rapport van HR metrics te creëren. Het werken met HR analytics moet de investering waard zijn. De echte test is uiteindelijk of beslissing nemers uiteindelijk betere beslissingen nemen (Carlson & Kavanagh, 2011).

## **Mogelijkheid**

De *Opportunity* wordt gedefinieerd als de mogelijkheid om te presteren. De werkgever moet voorzien in een omgeving waarin het mogelijk is voor de werknemer om zijn of haar werk uit te voeren (Boxall & Purcell, 2011). Dit bestaat niet alleen uit steun, maar kan ook bijvoorbeeld gefaciliteerd worden door teams op een bepaalde manier te organiseren (Boxall & Purcell, 2011). Een mogelijke beperking in het gebruik van HR analytics is volgens Carlson & Kavanagh (2011) dat de organisatie niet voorziet in een ‘laboratorium’ waar HR professionals kunnen experimenteren met nieuwe analyses en waar aannames getest kunnen worden. Wanneer deze mogelijkheid niet bestaat, voorzien zij dat er een angst ontstaat om te experimenteren met nieuwe HR activiteiten, programma’s of processen.

Verder benadrukken Ulrich & Dulebohn (2015) de *buy-in* van lijnmanagers en het gebruik van de data die verzameld wordt. Het is belangrijk om het lijnmanagement te betrekken in de doelen van HR metrics en de beslissing over welke HR metrics gebruikt moeten worden om het maken van beslissingen te stimuleren.

Levenson (2011) geeft aan dat het toegang krijgen tot data die nodig is vaak als lastig wordt beschouwd door HR professionals, terwijl dit in veel gevallen helemaal niet lastig is. Hij vindt dat HR professionals überhaupt over dergelijke capaciteiten moeten beschikken om toegang te krijgen.

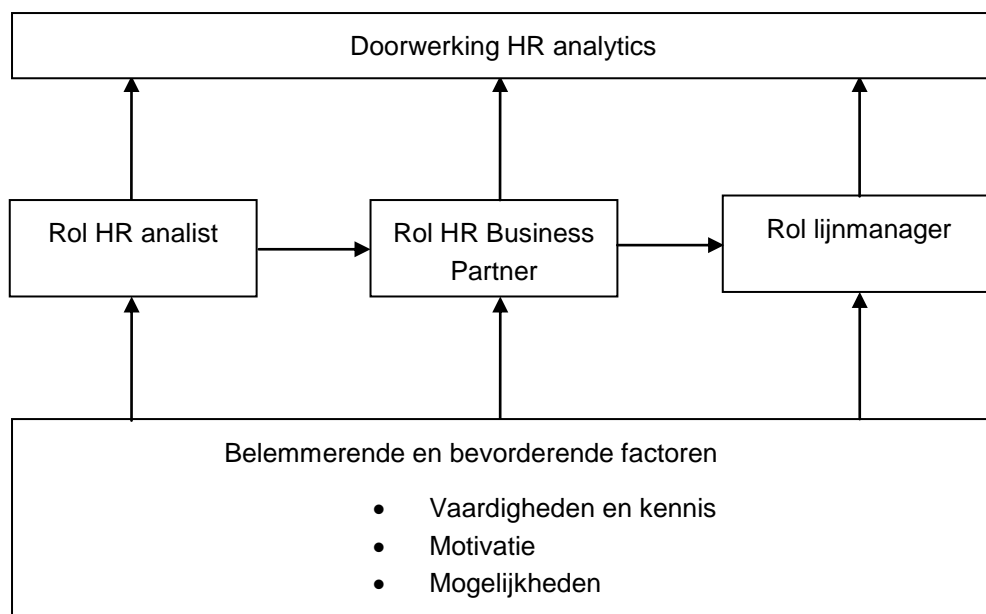
Levenson (2011) benadrukt in zijn onderzoek ook dat de tijdsinvestering om een diepte-analyse te doen organisaties regelmatig parten speelt. Hij beargumenteert echter dat aan de hand van verschillende hulpmiddelen, zoals het *Capability-Opportunity-Motivation model* (COM model), het *labor markets model* en het *Organization design model* veel tijd bespaard kan worden om een diagnose te stellen en een diepte-analyse niet nodig is.

Daarnaast zullen organisaties die zich bezig houden met HR analytics ervoor moeten zorgen dat de juiste werknemers en groepen betrokken zijn bij de projecten. Verschillende domeinen binnen de organisatie zijn van belang voor de doorwerking van HR analytics. Carlson & Kavanagh (2011) noemen onder andere de HR Business Partner en de Centers of Excellence.

## Conceptueel model & verwachtingen

Aan de hand van het theoretisch kader is het volgende conceptuele model ontwikkeld. Het conceptuele model toont hoe de belemmerende en bevorderende factoren invloed hebben op de verschillende rollen van de HR analist, HR Business Partner en lijnmanager. Daarnaast laat het model zien dat de rol van de HR analist invloed heeft op de rol van de HR Business Partner, welke weer invloed heeft op de rol van de lijnmanager. Uiteindelijk hebben de rollen van de betrokken actoren effect op de doorwerking van HR analytics.

Figuur 1. *Conceptueel model.*



Aan de hand van het conceptuele model zijn de volgende verwachtingen opgesteld:

1. De verwachting is dat er een veelzijdigheid aan beperkende en bevorderende factoren wordt aangetroffen die de doorwerking van HR analytics beïnvloeden, vanwege het gegeven dat de meeste organisaties nog worstelen met de toepassing van HR analytics en het niveau waarin de beoefenaars van HR analytics zich bevinden waarschijnlijk verschilt van elkaar.
2. De verwachting is dat factoren op individueel niveau en organisatorisch niveau van invloed zijn op de rollen van de HR analist, HR Business Partner en lijnmanager.
3. De verwachting is dat de verschillende rollen van de HR analist, HR Business Partner en lijnmanager, elk door factoren beïnvloed worden die uniek zijn voor die rol.

## **Methode**

---

### **Onderzoeksontwerp**

Uit rapporten van Deloitte en Berenschot (Bersin et al., 2015; Van Der Spek et al., 2015) lijkt dat het aantal organisaties dat HR analytics toepast laag is en het niveau waarop HR analytics wordt toegepast daarnaast verschilt van laag niveau, zoals het rapporteren van HR data, tot hoog niveau, zoals het doen van voorspellingen. Omdat er daarnaast nog weinig onderzoek is gedaan naar het gebruik van HR analytics binnen organisaties, waardoor de specifieke relaties onduidelijk zijn, is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksontwerp. Meer specifiek is gekozen voor de vorm van een case studie om de complexiteit van de relaties tussen de concepten uit het conceptueel model te achterhalen.

Van Der Velde, Jansen, & Dijkers (2015) geven aan dat als het doel van een onderzoek een intensieve bestudering van een verschijnsel binnen de totale, natuurlijke omgeving is, dat een case studie de aangewezen methode is. Deze vorm van onderzoek wordt vaak gebruikt om gegevens te beschrijven, te ordenen en te exploreren. Een belangrijk kenmerk van een case studie is dat er sprake is van kleine onderzoekseenheden. Dit kunnen er meerdere zijn op verschillende niveaus van analyse. De aanwijzing dat er weinig organisaties zijn die HR analytics toepassen en de veronderstelling dat er veel variatie in het niveau van HR analytics per organisatie zit, ondersteunt de keuze voor een case studie. Door middel van een case studie kunnen verschillende organisaties onderzocht worden, met elk hun unieke omgeving waarin verschillende factoren van invloed zijn op de manier waarop de uitkomsten van HR analytics doorwerken binnen de organisatie. Het onderwerp van een case studie was een HR analytics project dat uitgevoerd is of werd uitgevoerd binnen de organisatie. Het betrokken HR analytics teamlid, de betrokken HR Business Partner en de betrokken lijnmanager bij dit project werden ondervraagd.

### **Respondenten**

De deelnemende organisaties waren een grote financiële organisatie (hierna FinOrg), een elektronica producent (hierna ElektroOrg), een internationale uitgeverij (hierna UitOrg), een ziekenhuis (hierna ZiekOrg) en een energieonderneming (hierna EnergieOrg). Bij FinOrg zijn 2 cases onderzocht, bij de overige organisaties is 1 case onderzocht. Dit komt neer op een totaal van 6 cases.

De onderzochte respondenten vervulden de rol van HR analist, HR Business Partner en die van lijnmanager. De HR analist is de persoon die doorgaans verantwoordelijk is voor de analyses, uitkomsten en rapportages en soms de rol van projectleider vervult. De HR Business Partner staat in nauw contact met de business units en introduceert op maakt gemaakte HR praktijken voor deze specifieke unit. De rol van HR Business Partner is daarom belangrijk om de concrete vraag vanuit de business te begrijpen en om dit te vertalen naar relevante analyses en uitkomsten. De manager is uiteindelijk verantwoordelijk voor de resultaten van een specifiek bedrijfsonderdeel en is de ontvanger van de analyses, welke gebruikt worden om betere beslissingen te maken.

Bij EnergieOrg zijn voor dezelfde case meerdere respondenten ondervraagd. Bij ZiekOrg was het niet mogelijk om een betrokken manager te interviewen, in plaats daarvan is een eindverantwoordelijke voor P&O geïnterviewd omdat die persoon nauw betrokken was bij het project. Bij ElektroOrg was het eveneens niet mogelijk om een HR Business Partner en manager te ondervragen, wel is iemand uit de CoE van Talent Management geïnterviewd. Bij UitOrg is alleen de verantwoordelijke voor HR analytics ondervraagd. In totaal zijn 15 interviews gehouden. Zie tabel 1 voor de verdeling per case.

De organisaties zijn benaderd via de gecombineerde netwerken van Berenschot, Universiteit Utrecht en de onderzoeker zelf. De onderzoeker gebruikte voornamelijk het online sociale netwerk LinkedIn om in contact te komen met personen die de verantwoordelijkheid hebben over HR analytics binnen de organisatie, welke veelal de titel HR analytics of HR Business Analyst droegen. De deelnemende organisaties waren zeer geïnteresseerd in wat er precies met de analyses gedaan werd door de HR Business Partner en managers, waardoor zij de betrokken HR Business Partners voorstelden. De HR Business Partners waren regelmatig druk en minder geïnteresseerd, waardoor het lastiger was om via hen de betrokken managers te spreken.

De deelnemende organisaties zijn geselecteerd op het criterium dat zij een functie voor HR analytics hebben en op het moment van onderzoek HR analytics hebben ingezet of inzetten om de organisatie te ondersteunen. Tijdens een initieel kennismakingsgesprek werd via de verantwoordelijke voor HR analytics getoetst of de organisatie HR analytics toepast in de bedrijfsvoering. De in het theoretisch kader geschetste definitie van HR analytics werd hiervoor gebruikt. De organisaties kwamen uit zowel de private als de publieke sector. Over het algemeen zijn er meer organisaties uit de private sector benaderd. Hier is niet op geselecteerd, maar in de private sector leken meer beoefenaars van HR analytics te zitten. Verder is dit ook te verklaren doordat Berenschot een commerciële organisatie is die zich onder andere specialiseert in het opzetten van HR analytics binnen organisaties, waardoor in het verleden eerder contact is geweest met private organisaties die klant zijn geweest in een verleden.

Tabel 1. Respondenten verdeeld naar case en functie.

	Rollen			
	HRA	HR BP	Lijnmanager	Ander
FinOrg1	1	1	1	-
FinOrg2	1*	1	1	-
EnergieOrg	1	2	1	-
ElektroOrg	1	-	-	1
ZiekOrg	1	1	-	1
UitOrg	1	-	-	-

Noot: \* Zelfde HRA verantwoordelijke als bij case FinOrg1.

## **Instrumenten**

Met behulp van de eerder besproken literatuur is een interview protocol en een topic list opgesteld. Deze zijn te vinden in de bijlage. Het interview protocol was nodig om het interview semigestructureerd te laten verlopen. De semigestructureerde interviews laten ruimte voor de respondent over om vrij te praten over de gang van zaken, waardoor meer realistische informatie verzameld kon worden. In het protocol staat uitgelegd in welke volgorde de onderwerpen aan bod zullen komen.

In de afgelopen jaren is er regelmatig onderzoek gedaan naar de algemene sterkte van HRM systemen, de rol van leidinggevenden in de implementatie van HR praktijken en mogelijke factoren die variantie veroorzaken (Bowen & Ostroff, 2004; Gilbert et al., 2013; Sikora & Ferris, 2014; Wright & Nishii, 2013). Daarnaast zijn er verschillende auteurs die hebben geschreven over de voorwaarden voor de toepassing van HR analytics (Boudreau & Ramstad, 2007; Carlson & Kavanagh, 2011; Cascio & Boudreau, 2008; Lawler III et al., 2004). Het is hierdoor mogelijk om onderwerpen die invloed kunnen hebben op de doorwerking van HR analytics van tevoren deels te identificeren. Met behulp van literatuur over Evidence-Based Management, Evidence-Based HR en het AMO-model zijn de onderwerpen zorgvuldig gekozen. Deze onderwerpen zijn als steekwoorden opgenomen in de topic list, zodat hiernaar gevraagd kon worden wanneer de respondent een vraag niet begreep of moeite had om het zelf in te vullen. De gebruikte literatuur is van tevoren nauw bestudeerd door de onderzoeker. De literatuur geeft een volledige weerspiegeling van de kennis over de toepassing van HR analytics omdat gebruik is gemaakt van zowel de populaire literaire werken over HR analytics van bekende schrijvers als de wetenschappelijke literatuur van de afgelopen jaren in vooraanstaande en minder vooraanstaande tijdschriften. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de wetenschappelijke werken van auteurs die eerder onderzoek hebben verricht naar de werking van HR praktijken en het AMO-model. Welke literatuur precies gebruikt is voor de constructie van de topic list is te vinden te vinden in tabel 2 (pag. 30).

Case studies combineren vaak data-verzamelingmethoden zoals archieven, interviews, vragenlijsten en observaties, waardoor het bewijs zowel kwalitatief als kwantitatief kan zijn (Eisenhardt, 1989). Daarom heeft deze studie verder gebruik gemaakt van de slides van ElektroOrg, welke de propositie van HR analytics binnen de organisatie verduidelijken. Hiermee is het kleine aantal interviews in deze organisatie deels aangevuld met bestaande data. De overige organisaties hebben verwezen naar websites of geen documenten overlegd. Dit werd wel gevraagd ter ondersteuning en ter verheldering van de kwalitatieve data.

Tabel 2. *Gebruikte theorie, concepten en bronnen voor de topic list.*

Theorie	Concept	Bron
Evidence-Based Management & Evidence-Based HR	Organisationele feiten, metrics en assessments	(Rousseau & Barends, 2011)
	Sceptische, academische mind-set	(Rasmussen & Ulrich, 2015; Rousseau & Barends, 2011)
Ability	Macht en politiek	(Briner & Rousseau, 2011b)
	Rol van gevoel, emoties en intuïtief	(Briner & Rousseau, 2011b)
	Analyse vaardigheden	(Carlson & Kavanagh, 2011; Ulrich & Dulebohn, 2015)
	Doeltreffendheid	(Bandura, 1977)
	Kennis	(Boxall & Purcell, 2011)
Motivation	Uitvoerbare vaardigheden	(Carlson & Kavanagh, 2011; Gilbert et al., 2013; Ulrich & Dulebohn, 2015)
	Data verzameling	(Boudreau & Ramstad, 2007; Carlson & Kavanagh, 2011)
	Doelstellingen	(Latham & Locke, 2007; Wright & Nishii, 2013)
	Beloning	(Wright & Nishii, 2013)
Opportunity	Behoeftte en wens, natuurlijke interesse/affiniteit	(Rousseau & Barends, 2011)
	Ondersteuning	(Boxall & Purcell, 2011)
	Rol overbelasting, tijd, drukte	(Boxall & Purcell, 2011)
	Communicatie	(Bowen & Ostroff, 2004; Carlson & Kavanagh, 2011)
	Eigenaarschap	(Rasmussen & Ulrich, 2015)
	Autonomie/ruimte voor experimenteren	(Carlson & Kavanagh, 2011; Levenson, 2011)
	Toegang tot data, schone data	(Carlson & Kavanagh, 2011; Levenson, 2011)
	Relaties tussen actoren, leidinggevenden	(Graen & Uhl-Bien, 1995; Wright & Nishii, 2013)
Politiek klimaat	(Sikora & Ferris, 2014)	
	Manier van organisatie	(Rasmussen & Ulrich, 2015)

## Procedure

Er is gestreefd om per case minimaal een interview te houden met een lid uit het HR analytics team, de HR Business Partner en de betrokken manager. Dit multilevelonderzoek, waarin meerdere bronnen gesproken worden op verschillende niveaus één organisatie, heeft een aantal sterke eigenschappen. Ten eerste wordt gecontroleerd voor een enkele perceptie op een bepaalde plek in de organisatie, waardoor de betrouwbaarheid versterkt wordt (Van Der Velde et al., 2015). Ten tweede is de rijkdom aan informatie aanzienlijk hoger, omdat verschillende respondenten, met verschillende rollen en contexten op hun eigen afdelingen, data hebben geleverd voor analyse. Hierdoor neemt het onderzoek de complexiteit van organisaties en hun contexten in acht. Verwacht werd dat bij 15 interviews en 5 case studies saturatie zou optreden. De interviews vonden plaats in een ruimte van de deelnemende

organisatie zelf, afwisselend in een openbare ruimte zoals een café of in een afgesloten kantoorruimte. Daarnaast zijn enkele interviews per telefoon gehouden omdat de respondenten onderweg waren. Ze duurden gemiddeld 48 minuten. Vooraf werden de respondenten geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de vertrouwelijkheid, het recht om te stoppen zonder opgave van reden en werd de keuze voorgelegd om anoniem te blijven. Er heeft één meetmoment plaatsgevonden omdat het niet nodig is om het verloop van effecten over tijd te onderzoeken: het doel van het onderzoek is juist om de belemmerende en bevorderende factoren die op dit moment de doorwerking van HR analytics beïnvloeden vast te leggen. Wel is er gereflecteerd op huidige en verleden uitdagingen, waardoor ook retrospectieve data verzameld is. Na afloop van de interviews zijn samenvattingen van de transcripten gemaakt welke naar de respondenten werden gestuurd om te controleren op juistheid. De samenvattingen zijn in enkele gevallen aangepast. Veelal ging het om nuanceringen of bedrijfsinformatie dat niet bekend gemaakt mocht worden. Deze zijn vervolgens in de transcripten gecensureerd.

Vanwege het inductieve karakter van dit onderzoek zijn de respondenten vrij gelaten in de manier waarop zij antwoord geven op de vragen en is er om uitleg gevraagd wanneer dit nodig was. De eerste vragen waren vrij breed van aard en hadden niet een directe relatie met de bevorderende en belemmerende factoren. Dit zijn vragen zoals “Wat is je mening over HR analytics in het algemeen?” en “Hoe volwassen is de toepassing van HR analytics binnen de organisatie?” Op deze manier werd extra informatie vergaard over de toepassing van HR analytics in de organisatie, zoals bijvoorbeeld over de werking van het proces. Dit bleken lastige vragen te zijn voor sommige respondenten, maar ook dit gaf weer informatie over bijvoorbeeld de betrokkenheid van het HR analytics project. Daarnaast was het op deze manier voor de interviewer makkelijker om vragen te stellen die over de vaardigheden, motivatie of mogelijkheid om analytics uit te voeren gingen, aangezien veelal zelf een tipje van de sluier oplichtten. Hierdoor was het voor de interviewer minder noodzakelijk om over de steekwoorden te beginnen en kwamen de respondenten natuurlijker tot hun antwoorden. Als gevolg hiervan zijn de onderwerpen niet altijd in dezelfde volgorde aan bod gekomen. In ieder interview zijn wel alle antwoorden op de benodigde vragen aan bod gekomen.

Na de inleidende vragen werd geïnventariseerd in hoeverre de respondenten vonden dat in hun werkgebied het gedachtegoed van Evidence-Based Management aanwezig was door te vragen naar het gebruik van organisationele feiten, bewijs en een sceptische mind-set. Het antwoord op deze vraag was veelal een goede indicatie om te achterhalen hoe de organisatie, de leiding en collega's, tegen het gebruik van HR analytics aan kijken. Deze informatie is gebruikt om een complete beschrijving van de case studies te geven en om extra informatie over beperkende en bevorderende factoren te vergaren. Hierna is concreet gevraagd naar de kennis en vaardigheden, motivatie en mogelijkheid om HR analytics toe te passen.

## Analyses

De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen met de smartphone of laptop van de interviewer. Vervolgens zijn de interviews nageluisterd en zijn er transcripten van gemaakt. De interviews zijn letterlijk getranscribeerd om de interpretatievrijheid van de interviewer zoveel mogelijk te beperken. De interviews zijn met behulp van de software genaamd NVivo Pro geanalyseerd.

Met behulp van de topic list werd op nominaal niveau gemeten welke fenomenen voorkomen in de case studies. Dit is het meetniveau dat gebruikt wordt in kwalitatief onderzoek om hetgeen gemeten wordt te benoemen, om het een naam te geven. Aan de rangorde, het gewicht of volgorde ervan kan verder geen betekenis worden ontleend (Van Der Velde et al., 2015). Allereerst zijn de transcripties in het NVivo Pro systeem geladen en is er open gecodeerd. De reden voor het open coderen is gegrond in het feit dat dit onderzoek als doel heeft om te achterhalen hoe het komt dat HR analytics wel of niet doorwerkt in de organisatie en welke factoren hierbij bevorderend en belemmerend werken. De beantwoording van deze hoofdvraag vereist daarom een open aanpak, zodat er geen data verloren gaat vanwege van tevoren bedachte kaders.

Tijdens dit proces is thematisch gekeken naar waar de stukken tekst over gaan. Op deze manier ontstonden codes zoals “Tekort aan budget” of “Geen kennis van mogelijkheden”. Tijdens het coderen bleek dat sommige respondenten voornamelijk over de problemen spraken waar zij tegenaan liepen, waardoor er weinig bevorderende factoren aan bod kwamen. Er is niet bijgehouden wat het aantal bevorderende of beperkende factoren was dat de respondenten per interview noemde.

Nadat de interviews verwerkt zijn is er een onderscheiding gemaakt naar beperkende en bevorderende factoren. De open coderingen zijn vervolgens onder één van deze twee classificaties geplaatst. Na deze fase bleek dat er een zeer groot aantal codes ontstond. Omdat deze codes veelal differentieerden vanwege kleine details, is het grote aantal codes ondergebracht onder breder overkoepelende codes, zoals ‘Data’. Dit resulteerde er in dat er brede, maar ook vagere overkoepelende codes ontstonden zoals ‘Strategische vaardigheden’. De precieze definitie van deze codes ontbreekt omdat dit niet genoemd is of omdat hier niet naar gevraagd is. Deze codes zijn wel gehanteerd omdat een aanzienlijk aantal respondenten het belang ervan meermalig herhaalden.

Tot slot zijn de coderingen gegroepeerd onder de thema’s Vaardigheden en Kennis, Motivatie en/of Mogelijkheid. Hierbij werd gebruik gemaakt van de eerder besproken theorie over het AMO-model (Appelbaum et al., 2000). Tevens zijn andere literatuurwerken nageslagen om correcte classificaties te kunnen maken (Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise, 2013; Boxall & Purcell, 2011; Knies & Leisink, 2014). In sommige gevallen bleken dubbele classificaties te ontstaan omdat respondenten aangaven dat sommige factoren zowel motiverend werkten als dat het hen de mogelijkheid gaf om met HR analytics te werken. Op basis van de waarnemingen is een generalisatie gevormd, welke terug te vinden is in de conclusie.



## Resultaten

---

### Case studies

Hieronder volgt een korte beschrijving van de organisaties waarbij meer achtergrondinformatie wordt gegeven over de respondenten, de organisatie en de afgelopen grote veranderingen, de algemene opinie van HR analytics. De branches waarin de organisatie werkzaam waren en de niveaus van de toepassing van HR analytics verschilden van elkaar.

#### FinOrg

FinOrg is een grote internationale, financiële instelling die HR analytics toepast om de resultaten van de business te verbeteren. Ze zijn ongeveer 3,5 jaar geleden begonnen met het opzetten van HR analytics. Het team bestaat inmiddels uit 5 personen die zich bezig houden met Workforce Planning en HR analytics. De ondervraagde HR analist was al geruime tijd in dienst bij FinOrg en heeft verschillende functies bekleed, waaronder die van HR Business Partner. De geïnterviewde HR Business Partners waren beiden ook al geruime tijd in dienst en hebben ook verschillende HR functies bekleed voordat zij in deze functie terecht kwamen. De manager van FinOrg1 was als trainee gestart en na een paar jaar in de huidige functie doorgestroomd. De manager van FinOrg2 was al een geruime tijd in dienst bij FinOrg en stuurde een team van meer dan 10 personen aan. Daarnaast nam deze manager zitting in de staforganisatie van de directeur van deze afdeling bij FinOrg. De grootste verandering op personeelsgebied was volgens de ondervraagden dat er sinds de financiële crisis van 2008 heel veel banen zijn veranderd, dat er veel gereorganiseerd is en dat de focus ligt op een ander type mensen met een bepaald type leiderschap. De algemene mening van de ondervraagden is dat FinOrg redelijk ver is in het kunnen uitvoeren van analyses, maar nog tekort schiet in de impact die zij daarmee bewerkstelligen.

#### ZiekOrg

ZiekOrg is een grote zorginstelling in Nederland waarbij HR analytics uit drie deelgebieden bestaat: HR analytics, Management Informatie en het optimaliseren van organisationele effectiviteit door met cijfers interne processen te ondersteunen. De HR analytics afdeling bestaat uit twee analisten. Ze zijn er ongeveer 2 tot 3 jaar mee bezig, de geïnterviewde HR analist heeft 8 maanden geleden de vorige HR analist vervangen. De HR Business Partner zat al een geruime tijd bij ZiekOrg en heeft voor deze functie een aantal andere HR generalistische functies bezet. De HR verantwoordelijke was op interim basis ingehuurd en zat er nu 4 à 5 maanden. De HR verantwoordelijke had geruime ervaring als HR verantwoordelijke in bankomgevingen, ICT organisaties, een universiteit en in de zorg. De grootste verandering in de afgelopen jaren is dat de organisatie al een tijd in een fusietraject zat met een andere organisatie. De algemene opinie van HR analytics bij ZiekOrg is dat het verzamelen van data één van de grootste belemmeringen vormt en dat de drukte en nadruk op andere zaken ertoe leidt dat niet het maximale uit HR analytics gehaald kan worden.

## **ElektroOrg**

ElektroOrg is een wereldwijd opererende producent van elektronische producten. HR analytics werd onder andere toegepast om te onderzoeken wat de gevolgen voor expats waren wanneer zij terugkeerden naar hun oude functie, maar verzoeken zijn er nog niet veel geweest vanuit de business. De HR analist zat sinds een paar maanden op de huidige functie en had al enkele jaren ervaring binnen de organisatie op de afdeling. Het team was relatief nieuw vanwege een recente opsplitsing in de organisatie, wat ook de grootste verandering was in de afgelopen periode. Op het moment van onderzoek was de HR analist de enige medewerker onder de manager die zich fulltime met HR analytics bezig hield. De algemene opinie van HR analytics bij ElektroOrg was dat het nog in de beginnende fase zit waarin de behoeften vanuit de business geconcretiseerd moeten worden. Het gesprek dat gehouden werd met de CoE was tevens een verkennend gesprek om de mogelijkheden in Talent Management te bespreken. Ze waren klaar om een volgende stap te zetten omdat het data framework goed stond.

## **EnergieOrg**

EnergieOrg is een organisatie in Nederland dat energie levert en voorziet in duurzame energieoplossingen. HR analytics stond nog in de kinderschoenen: de HR analist was er een aantal maanden werkzaam en werkte alleen. HR analytics werd gebruikt om te bevestigen of een gekozen HR strategie op de juiste ideeën gebaseerd was en of hierin bijgestuurd moest worden. Een HR Business Partner, die tevens de functie van HR Development manager vervulde, was projectleider en heeft geïnitieerd om hier onderzoek naar te doen. Samen met de HR directeur heeft vervolgens het onderzoek plaatsgevonden en werden de uitkomsten gecommuniceerd naar de HR Business Partners en HR managers. Een andere HR Business Partner zat een jaar op de huidige functie en de HR manager was iets meer dan twee jaar werkzaam in de huidige functie. De grootste verandering bij EnergieOrg is dat de organisatie de medewerker sinds enkele jaren meer erkent als belangrijkste asset voor de organisatie, welke momenteel een transformatie ondergaat van energieleverancier naar facilitator van energieoplossingen. Er bestond een twijfelend beeld over de mate waarin de Evidence-Based Management filosofie heerste binnen de organisatie: vanouds zou die er wel zijn vanwege het ingenieurs type werknemer, maar in HR was het nog in ontwikkeling. Het was tevens het eerste grote HR analytics project dat gedaan is.

## **UitOrg**

UitOrg is een internationale uitgeverij waarbij HR analytics wordt ingezet om de besluitvorming op het hogere niveau van de organisatie te verbeteren. De HR analist zat ongeveer drie jaar in de huidige functie en was lead van een team van in totaal drie medewerkers. In de afgelopen periode heeft het team zich voornamelijk ingespannen om overeenstemming over definities te krijgen, rapportages te ontwikkelen en om een wereldwijd dashboard te creëren. Het team analyseert voornamelijk achterliggende HR thema's die relevant zijn voor het behalen van de bedrijfsstrategie. De grootste

verandering in de afgelopen jaren was dat er een ander type werknemer nodig is vanwege de transitie van geprint naar digitaal drukwerk. Het beeld over HR analytics is dat ze nog in de opstartende fase zitten en dat er een grote behoefte is aan data gestuurde beleidsvorming.

## **Gepercipieerde factoren op individueel niveau**

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de factoren op individueel niveau die volgens de geïnterviewden een bevorderende of belemmerende werking hebben op de doorwerking van HR analytics. Uit de analyses van de interviews is gebleken dat er een aantal overkoepelende onderwerpen zijn die kunnen worden onderverdeeld in de thema's Kennis en Vaardigheden, Motivatie en Mogelijkheid. In tabel 3 (pag. 39) zijn alle onderwerpen overzichtelijk gepresenteerd.

### **Kennis en Vaardigheden**

*Analyse vaardigheden.* Voldoende competenties om de analyses te kunnen doen werd als bevorderend ervaren. Bij FinOrg werd dit uitbesteed aan een externe partij. Bij ZiekOrg, UitOrg en EnergieOrg was men van mening dat deze vaardigheden voldoende aanwezig waren en dat dit erg hielp. Deze expertise werd door de HR Business Partner in FinOrg1 als fijn ervaren omdat het een specialisme is, terwijl men vroeger zelf analyses moest doen op rapporten, zoals Management Informatie.

*Analytische vaardigheden.* Bij FinOrg vertrouwde men op de analytische vaardigheden van de HR analist en werd daarnaast het vertrouwen uitgesproken in de kennis en kunde van de HR organisatie én leidinggevenden om gebruik te maken van HR analytics omdat zij snappen wanneer ze daarnaar kunnen grijpen en hoe ze dit enigszins moeten vertalen naar acties. Er bestond echter een wisselend beeld over de analytische vaardigheden van de HR Business Partners bij FinOrg, ZiekOrg en EnergieOrg. Hier ontbreekt het nog aan vaardigheden om zelf acties aan de analyses te koppelen. Een citaat van een HR analist: “Het zou heel mooi zijn als je op een gegeven moment meerdere onderzoeken tegelijkertijd zou kunnen doen waarbij je de resultaten van de onderzoeken kunt overdragen aan de HR adviseurs en HR Business Partners die dat dan zelf gaan vertalen naar, wat gaan we er dan mee doen.” Vaak hebben ze vragen over de technische kant van het onderzoek waardoor er altijd iemand met statistische kennis ondersteuning moet bieden. Bij ZiekOrg is “het analytics stuk en de discipline wat nodig is om goed analytisch denkvermogen te hebben in de denkprocessen” nog volop in ontwikkeling. De HR analist geeft aan dat er analytische vaardigheden ontbreken om business vragen te achterhalen, te toetsen, om acties te borgen en om de scope te bepalen. De HR Business Partners in ZiekOrg en EnergieOrg erkenden dit zelf ook. De competentie ontbreekt doordat deze personen vaak niet van de generatie zijn die daarmee opgevoed is of doordat het geen onderdeel van de opleiding en eerdere banen was.

Tabel 3. *Overzicht van factoren die de doorwerking van HR analytics beïnvloeden.*

		HR analist	HR Business Partner	Manager
Kennis en vaardigheden	Analyse vaardigheden	+		
	Analytische vaardigheden	+	-	+ / -
	Leidinggevende vaardigheden			+ / -
	Strategische vaardigheden		-	-
	Kennis van inhoud	+ / -	+	-
	Eenvoudig analyseren	+	+	+
	IT vaardigheden	-		
Motivatie	Strategische rol HR	+	+	+
	Ondersteuning		+	+ / -
	Affiniteit en interesse	+	+ / -	+ / -
	Leiderschapsstijl			+ / -
	Betrokkenheid		+ / -	
	Zichtbaarheid en resultaat		-	-
	Kritische mind-set			+ / -
	Daadwerkelijke behoefte		-	-
	Intuïtie en gevoel		+ / -	+ / -
	Vertrouwen & complexiteit		-	-
Gevoelig onderwerp		-		
Mogelijkheid	Communicatie, storytelling	+	+	+ / -
	Ondersteuning		+ / -	+
	Stakeholders	+ / -	+	+
	Werk inrichting	+ / -	+	+ / -
	Data	+ / -		+ / -
	Rol overbelasting		-	
	Sponsor, investering & budget	+	+	+

Noot: + is bevorderend, - is belemmerend en + / - zowel bevorderend als belemmerend benoemd. Geen teken betekent dat het niet als belemmerend of bevorderend benoemd is voor deze rol in de interviews.

*Leidinggevende vaardigheden.* Vanuit het HR analytics team was bij FinOrg het vertrouwen dat leidinggevend de uitkomsten van de analyses goed toepasten, omdat dit al heel erg in de rol zit van een leidinggevende. De leidinggevende bij FinOrg1 gaf aan dat leidinggevend bepaalde vaardigheden en kwaliteiten bezitten om de juiste keuzes te maken en de uitkomsten van het HR

analytics project op een juiste manier in te zetten, maar wist niet te benoemen welke vaardigheden dit waren. Bij ZiekOrg werd dezelfde conclusie getrokken: dit bedrijf investeert in een leiderschapsprogramma om deze vaardigheden te ontwikkelen. Dit betreffen bijvoorbeeld gespreksvaardigheden en coachend leiderschap, zodat ondergeschikte medewerkers met de uitkomsten van HR analytics geconfronteerd kunnen worden. Echter, de leidinggevende bij FinOrg2 noemde dat er juist een gebrek aan vaardigheden is om te sturen op HR aspecten, waardoor de resultaten van de analyses weinig werden gebruikt collega's.

*Strategische vaardigheden.* De HR analist van ZiekOrg zei dat het in de organisatie ontbeert aan strategische vaardigheden en dat er reactief gereageerd wordt op cijfers en data in de organisatie. Alhoewel bekend is welke investeringen worden gedaan en de cijfers trends aantonen, reageert de organisatie pas wanneer er te weinig tijd en capaciteit is om het probleem op te lossen. De HR analist bij FinOrg gaf hetzelfde aan over de HR Business Partners. Deze persoon was zelf in het verleden HR Business Partner en vond dat er in die functie te weinig ruimte is om strategische sturing te geven. Vandaar dat de HR analist de overstap heeft gemaakt naar het HR analytics team: hier is dit wel mogelijk. Een citaat van deze HR analist: "Dus ik begon op een gegeven moment een beetje te kauwen op van ja, ik vind m'n rol gewoon niet zo strategisch. We zijn goede dingen aan het doen en de manager is heel erg tevreden over mij als professional, maar ik vind dat we niet strategisch bezig zijn. En de combinatie van analytics en strategische personeelsplanning is voor mij echt het antwoord op hoe pak ik die strategische rol."

*Kennis van inhoud.* De HR analist van ElektroOrg noemde dat het lastig is om een HR analytics project te starten omdat er geen kennis is van het vakgebied waarin diegene analyses uitvoert, waardoor er geen zinnige conclusies getrokken kunnen worden: "[...] je moet snappen waar je naar kijkt anders kun je er niet over rapporteren. En dat mis ik nog heel erg bij ons." Andere HR analisten kenden de juiste stakeholders of hadden een projectgroep gestart, waarin de inhoudelijke expert aanwezig was. Een HR Business Partner van FinOrg noemde het belang van het doorspreken van de uitkomsten van de HR analyses met betrokken HR medewerkers, zodat duidelijk was wat de resultaten voor implicaties hadden. Hierna bespraken zij de resultaten met de business. Op deze manier begrijpen de HR betrokkenen de inhoud van de analyses goed en kunnen zij dit juist door vertalen naar de business. Een manager noemde dat hij te weinig kennis van de inhoud had en dat hij ook niet wist waar hij deze kon vinden, waardoor het voor hem lastig was om uitvoering te geven aan de analyses.

*Eenvoudig analyseren.* Een HR analist noemde dat het kunnen doen van eenvoudige analyses een bevorderend effect heeft op de doorwerking van HR analytics. In dit geval was een tool ontwikkeld waar gemakkelijk data in geladen kon worden en waarmee snel berekeningen gedaan konden worden. Hierdoor werd de tijd van een project verkort en waren de resultaten begrijpelijker voor de ontvangers. In de case van ZiekOrg werd ook benoemd dat er een instrument is ontwikkeld dat heel toegankelijk is en waar snel kleine metingen kunnen plaatsvinden, zonder verdere ondersteuning.

*IT vaardigheden.* Een HR analist noemde het zeer belemmerend dat hij technologische kennis miste om data te verzamelen. Hij zei: “Nou wat mij enorm zou helpen zou als je je eigen ICT’er erbij hebt en dat je daar gewoon lekker mee aan de slag kan” en “Ik begrijp een beetje *data warehouse* programmeren, maar als ik daar helemaal mee bezig zou gaan om het zelf te regelen, dan zou ik totaal geen tijd meer over houden voor andere dingen.” Het gevolg was dat het zeer lastig was om aan bruikbare data te komen.

## **Motivatie**

*Strategische rol HR.* De voornaamste reden om HR analytics toe te passen was vanwege de behoefte om van strategische waarde te kunnen zijn voor de organisatie. Alle respondenten hebben dit of in een soortgelijke strekking genoemd. De HR analisten noemden voornamelijk dat door middel van HR analytics de strategie beter gecontroleerd kon worden, dat beleidsbeslissingen verbeterd werden en de bedrijfsvoering geperfectioneerd kon worden. Een HR analist: “Dus als je uit data inzichten kan krijgen in wanneer stijgt onze klanttevredenheid of wanneer zorg je ervoor dat we productiever zijn, of wanneer zorgen we ervoor dat we meer [producten] verkopen, ja dan kan je inzichten vanuit data halen en dat is ook meteen de link tussen HR analytics en strategische personeelsplanning. Eén van de links tussen HR analytics en strategische personeelsplanning. En, ja dat ondersteunt in die zin het strategische HR vormingsproces.” De HR Business Partners noemden eveneens dat het vooral handig was om strategisch beter te sturen en dat het motiveerde wanneer het onderzochte in lijn lag met de bedrijfsstrategie. Een manager van FinOrg gaf aan dat men zich meer kon focussen in de sturing. Vanwege deze behoeften waren de actoren op alle niveaus in de organisatie gemotiveerd om HR analytics toe te passen.

*Ondersteuning.* De HR Business Partners in verschillende organisaties noemden dat het motiveert om goede ondersteuning te krijgen bij de HR analytics projecten. Bij de meeste cases werd ook steun verleend door de HR analisten: “Wij staan inderdaad wel in de consultancy modus om van tevoren ook al te kunnen communiceren van wat ga je hieruit halen, wat is de toegevoegde waarde.” De HR Business Partners en managers werden helemaal meegenomen in het proces van HR analytics: “De betrokken medewerkers worden daarnaast meegenomen in wat HR analytics precies is, welke variabelen en technieken en welke inzichten en conclusies hieruit voortkomen. Het proces wordt volledig ondersteund door het HR analytics team.” Een manager klaagde echter dat er na de analyses verder niet veel aandacht werd besteed aan het vervolg, waardoor hij alles verder alleen moest doen.

*Affiniteit en interesse.* Alle HR analisten gaven aan veel affiniteit en interesse te hebben in data en analyseren, ofwel vanwege een eerdere functie ofwel vanwege de interesse in data gedreven sturing. Ze hadden een achtergrond met statistiek en interesse in “de hardere, gefundeerde kant van HR”. De HR Business Partners zagen het voornamelijk als een obstakel: zij hadden veelal geen affiniteit en interesse in HR analytics. Affiniteit en interesse in analyse werd door hen genoemd als belangrijk aspect om de uitkomsten van HR analytics toe te passen: “Wat trouwens ook nog wel een rol speelt

denk ik, is de affiniteit die mensen hebben met data en analyseren. Dit zit bijvoorbeeld denk ik ook in de opleiding die je hebt gehad. Sommige medewerkers zijn helemaal niet opgeleid om altijd maar data te verzamelen en te controleren of het beleid wordt uitgevoerd zoals je zou willen. Die hebben dan ook geen affiniteit hiermee. Mijn opleiding was wat dat betreft wel analytisch ingestoken dus dat speelt denk ik ook wel een rol in dat ik er vertrouwd mee ben.” Anderen hadden in mindere mate affiniteit. Voor managers gold hetzelfde. Dit betekende in ZiekOrg dat er sommige managers waren die interesse tonen in tools om meer te doen met behulp van HR analytics, maar veel ook niet.

*Leiderschapsstijl.* Een leidinggevende van FinOrg gaf aan dat de motivatie om de resultaten van HR analytics toe te passen afhankelijk is van de leiderschapsstijl die deze persoon prefereert. Hij zag dat de ene leidinggevende meer doet met data dan de andere in de aansturing van het team. Een andere manager noemde dat het ook afhankelijk is van in hoeverre men aandacht besteedt aan HR gerelateerde onderwerpen, hetgeen gepaard gaat met het soort leiderschap. De manager bij FinOrg zei: “[...] ik denk een gedeelte in de wijze van leiding geven. Sommige mensen vinden dat gewoon prettiger om op een bepaalde manier leiding te geven.”

*Betrokkenheid.* De HR Business Partner van FinOrg noemde dat een hoge betrokkenheid bij het project betekent dat de kracht van HR analytics ingezet kan worden in de gesprekken die HR Business Partners met de business hebben. Op die manier kunnen problemen snel geanalyseerd worden. Echter, tegelijkertijd gaf de HR Business Partner in de case van FinOrg1 aan weinig betrokken te zijn geweest in het gehele project: “En ik ben degene die in dat MT zit, dus ik moet het echt op m’n netvlies hebben want [HR analist] die hoort die gesprekken niet. Dus daarin kan je echt gewoon nog wat winnen.” De HR Business Partner bij EnergieOrg was zelf initiatiefnemer van het project en daardoor erg betrokken. De andere HR Business Partners werden erbij betrokken nadat de resultaten van de analyses duidelijk waren.

*Zichtbaarheid en resultaat.* Door aan te tonen wat HR analytics kan betekenen voor de eindgebruikers van HR analytics, door resultaten zichtbaar te maken, motiveert dit volgens de HR analist en HR Business Partner van ZiekOrg om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de resultaten. Een HR Business Partner van FinOrg was van mening dat het belangrijk is om succesverhalen te delen zodat andere medewerkers de mogelijkheden inzien van HR analytics, terwijl ze tegelijkertijd benoemde dat de onbekendheid over de mogelijkheden van HR analytics ertoe leidt dat er niet meer gebruik werd gemaakt: “Zeker in de HR Business Partner organisatie omdat ik het gewoon niet weet.” En: “Meer de potentie zien van, wat je er allemaal mee kunt doen, [...], maar dan heb je het wel op tafel gelegd, dat het kan, dan weet je wat mogelijk is. Dus daar is wel wat te halen denk ik.” Bij ZiekOrg kwam hetzelfde voor onder managers: “Daar zat een manager die zei: nooit van gehoord, wat doen jullie eigenlijk?” De HR analisten bevestigden dat er op dit moment nog weinig kennis van de mogelijkheden en resultaten is.



*Kritische mind-set.* Volgens de HR Business Partner van ZiekOrg worden de mensen steeds assertiever wanneer het gaat om keuzes maken: “Ze willen het goed geregeld hebben, ik denk dat de managers gewoon kritischer zijn geworden, laat ik het zo maar even zeggen.” Bij een HR analist bestond het beeld dat managers niet kritisch genoeg zijn: “Doorgaans zijn managers, [...], als die zeg maar al een soort van strategie hebben ingezet, vinden ze het hartstikke mooi als [...] de resultaten dan mooi in lijn zijn. Dus dat is ook een stukje volwassenheid van onze dienstverlening, en ook van [...] hoe volwassen lijnmanagers erin zijn om daar [...] op die manier over na te denken en acties aan te verbinden.”

*Daadwerkelijke behoefte.* In de case van FinOrg1 noemde de HR Business Partner dat er schijnbaar niet genoeg prioriteit aan het project wordt gegeven, want anders “had je mij al bij wijze van spreken vijf keer moeten bellen van wanneer kan ik op het MT? En dat is niet gebeurd.” De HR Business Partner miste de druk van de HR analist of de manager in het project om de resultaten voor te dragen in het Management Team zodat er een vervolg aan gegeven zou worden: als we er echt in geloven dan moeten we daar ook als HR voor opstaan. Hetzelfde geldt volgens een manager: “Gandhi die zei altijd: *actions express priority*. [...] Weet je, en als iemand het niet doet dan ligt blijkbaar de prioriteit ergens anders.” Strategische timing is hierin belangrijk: De HR Business Partner van EnergieOrg zei dat het voor de managers helpt dat het onderzochte een onderdeel is van de strategie, waardoor zij ermee aan de slag gaan. Het zit verweven in andere HR thema’s. De HR Business Partner bij ZiekOrg zei dat de prioriteit bij zaken ligt waar de focus is gezet door de organisatie, zoals klanttevredenheid en doorlooptijd. Deze zelfde persoon gaf aan te weinig te achterhalen waar precies de behoefte van de leidinggevenden zit: “Maar ik denk ook dat we het nog veel meer van tevoren kunnen bespreken. Wat hebben jullie nou eigenlijk nodig? Dat kan echt nog veel beter. [...] hadden we ook weer zo’n bijeenkomst georganiseerd, maar daar hadden ze eigenlijk niet zoveel behoefte aan.” De HR verantwoordelijke van ZiekOrg vond dat dit te wijten was aan de diversiteit en grootte van de organisatie. De HR analist bij ElektroOrg gaf eveneens aan nog niet precies te weten waar ze de CoE’s of de business konden ondersteunen. Een manager bij FinOrg zei dat de reden dat anderen in de omgeving van de manager geen gebruik maken van HR analytics te wijten is aan het feit dat er geen vraag van bovenaf is om de aanpak te veranderen: “Als iemand niet wordt aangezet om een wijziging daarin te maken, ja, dan is het misschien ook wel lastig om dat zelf te verzinnen.” De HR verantwoordelijke van ZiekOrg noemde dit ook. Als de resultaten goed genoeg zijn, is er weinig behoefte om hier iets aan te veranderen.

*Intuïtie en gevoel.* In de case van FinOrg1 benadrukte de manager dat data altijd gepaard moet gaan met gevoel en intuïtie. Echter betekent dit soms dat er niet altijd iets mee wordt gedaan: “Maar als je in de praktijk merkt dat dat gewoon qua gevoel niet werkt in zo’n team, ja dan is de vraag, moet je het dan wel doen? Dus dat, ja, dat is denk ik, dat is ook wel iets dat mee gaat spelen en wat je niet uit de analyse gaat halen.” De HR Business Partner in dezelfde case gaf dit ook aan: “[...] het moet niet

alleen maar om het rationele gaan.” Bij EnergieOrg leverde ratio versus gevoel en intuïtie een eeuwige discussie op over het talentenprogramma. Terwijl de cijfers en analyses aantoonde dat het duidelijk was om sommige mensen niet aan te nemen, werd dit toch elke keer ter discussie gesteld.

*Vertrouwen & complexiteit.* Bij ZiekOrg gaf de HR Business Partner aan dat er nog geen groot vertrouwen bestaat in de analyses: “Ja dan hebben we zo’n soort van een verhaal: Ja, dat komt doordat bevlogenheid... Ik dacht: ja, ik weet nou eigenlijk niet of het nou wel zo... dus snap je?” De HR Business Partner van FinOrg1 gaf aan dat het vakgebied HR het ook moeilijk maakt om HR analytics toe te passen: “Het is heel vaak met heel veel vraagstukken zo dat je niet een laatje open trekt met, ja, ik heb hier de oplossing. [...] Sommige dingen zijn ook niet in cijfers uit te drukken.” De manager geeft aan dat de complexiteit van HR ook een rol speelt, door een voorbeeld te geven dat wanneer mannen beter presteren dan vrouwen, dat men zou zeggen dat alle vrouwen er dan uit moeten, maar dat het eenmaal niet zo werkt. In EnergieOrg was dit ook een belangrijk aspect.

*Gevoelig onderwerp.* De HR Business Partner van EnergieOrg gaf aan dat hetgeen onderzocht is, vrij gevoelig ligt waardoor het lastig te bespreken is. Hierover werd het volgende gezegd: “Dit vraagt ook om ander leiderschap van de leidinggevendenden daarboven. En dat blijf ik wel een lastig punt vinden he, want ook op een hoog niveau zijn ook niet altijd de scores geweldig zeg maar. Dus dan moet jij met je niet al te hoge scores wat je weet, moet jij je leidinggevendenden gaan aanspreken op assessments, dat is wel lastig merk je.”

## **Mogelijkheid**

*Communicatie, storytelling.* Alle HR analisten gaven aan dat de doorwerking van HR analytics valt of staat met de presentatie van de resultaten. Volgens een HR analist ga je niet ‘een business in’ met regressie uitkomsten, de resultaten moeten goed vertaald worden naar voor de business relevante handvatten in bijvoorbeeld een adviesrapport. Een andere HR analist gaf aan dat grafiekjes goed werken om het verhaal te verkopen en dat het eveneens belangrijk is om een kostenplaatje toe te voegen omdat managers dat interessant vinden. De HR analist bij UitOrg gaf aan dat het verhaal, de storytelling, één van de belangrijkste factoren is die bepaalt of de eindgebruikers er iets mee doen: “En, ja ik denk als we technologieën implementeren dat je ook mooiere weergaven kunt maken en ik merk dat die visualisatie, naar de storytelling is die visualisatie wel het andere component die het beter zal gaan maken. Hoe beter je het kunt visualiseren, hoe beter het gaat landen en hoe beter ze ermee kunnen werken.” Bij EnergieOrg was er een bijeenkomst gepland waarin de HR Business Partners werden geïnformeerd over de resultaten. Verder werden de resultaten aan de managers bij FinOrg ook duidelijk gecommuniceerd. Bij EnergieOrg was het voor de manager niet helemaal duidelijk wat ook alweer de uitkomsten waren: “Ja, dus ik heb de uitkomsten van [afdeling] gekregen. Maar ik triggerde net al op wat jij net zei, agility en betere prestatie, ja dat zegt me dus niks. Ik moet daar toch eens even bij [HR analist] achteraan om te kijken of ik dat goed tot me heb genomen of dat ik het ergens gemist heb.”

*Ondersteuning.* In de cases van FinOrg werden de leidinggevenden meegenomen in het proces van HR analytics. Daarnaast wordt er actief mee gedacht: “Wij staan inderdaad wel in de consultancy modus om van tevoren ook al te kunnen communiceren van wat ga je hieruit halen, wat is de toegevoegde waarde.” De HR verantwoordelijke bij ZiekOrg zei: “Als er ergens een manager of een hoofd zegt, ik heb meer inzicht nodig hier in [...] wat bij mij gebeurt, kunnen jullie mij helpen? Nou het eerste wat ze doen is er naartoe gaan en onderzoeken wat er aan de hand is.” Bij EnergieOrg werden projectteams gevormd, waardoor de ondersteuning gewaarborgd werd in de samenwerking.

*Stakeholders.* De HR analisten noemden dat het toegang tot de juiste stakeholders van cruciaal belang is voor HR analytics projecten. De HR analist bij ElektroOrg noemde dat kennis van inhoud verworven moet worden via belangrijke stakeholders zoals CoE's en HR Business Partners, maar had nog geen toegang tot deze personen. De HR analist van FinOrg noemde dat onder andere stakeholders zoals Legal, IT en Compliance ook belangrijk zijn voor het gebruik van gevoelige data. Ook de HR Business Partners in FinOrg noemden dat het belangrijk was om de juiste stakeholders om hen heen te hebben, zodat de resultaten aan de juiste personen gepresenteerd konden worden. De manager van FinOrg1 gaf aan dat stakeholders in zijn omgeving voornamelijk van belang waren omdat het de eerste keer was dat ze een project deden. Daarnaast noemde deze manager het belang van de HR Business Partner, omdat die in het Management Team zit en “weet hoe de hazen lopen”. Het achterhalen en behartigen van de behoeften gaat op deze manier ook makkelijker volgens de HR Business Partner van ZiekOrg en FinOrg1.

*Werk inrichting.* De afdelingen waar de HR analisten werkzaam waren, verschilden van elkaar doordat de analyse competenties zich niet altijd in het HR analytics team bevonden. Deze werd in sommige gevallen uitbesteed aan een externe partij, aan Business Intelligence welke ook de analyses voor bijvoorbeeld Marketing. De grootte van de afdelingen varieerde van één persoon tot vijf personen. Doordat de analyses veel tijd kostten en de ontvangers van de analyses intensieve ondersteuning nodig hadden, konden zij deze tijd niet besteden aan analyses. Daarnaast waren de HR analisten bij EnergieOrg en ZiekOrg ook nog verantwoordelijk voor het reporting gedeelte, wat eveneens enige tijd kostte. Enerzijds werkte deze inrichting positief omdat er een gespecialiseerd team bestaat, anderzijds waren deze personen veel tijd kwijt aan zaken die niet met analyses te maken hadden. Er werd benadrukt dat de HR Business Partners en managers veel autonomie genieten en dat HR analytics één van de middelen is die zij in konden zetten om hun doelstellingen te bereiken. Zij konden dus zelf bepalen in hoeverre de analyses ingezet werden. Een manager gebruikte een metafoor van een gereedschapskist: “Het is geen doel op zich om met HR analytics je eindresultaten te behalen. Het is een middel en ik denk dat mensen dat naar eigen inzicht moeten in gaan zetten.” Bij ZiekOrg werd genoemd dat het aan de leidinggevenden was of zij iets met behulp van HR analytics wilden laten onderzoeken en of zij zelf iets met de resultaten wilden doen. Een positieve ontwikkeling hierin was volgens de HR verantwoordelijke de devolutie van HR: “HR lager in de lijn, faciliteren daar waar we

kunnen en in de zin van we kunnen dingen voorbereiden.” Aan de andere kant had dit zijn nadelen: “Misschien dat er ergens op andere plekken leidinggevend en zeggen van: joh, ik heb geen zin, geen behoefte of past niet in mijn type bedrijf.”

*Data.* De beschikbaarheid en kwaliteit van data en eenduidige definities waren voor HR analisten onderwerpen die zeer veel tijd in beslag namen. Een verscheidenheid aan IT systemen werd regelmatig genoemd als oorzaak hiervan. Dit geldt ook voor de HR analist bij ElektroOrg, die tot een paar jaar geleden rond de 150 verschillende systemen had waar de data vandaan kwamen. De HR verantwoordelijke bij ZiekOrg geeft aan dat het IT systeem niet goed genoeg is ingericht: nog niet alle belangrijke data wordt opgeslagen. Verder zei ze: “Er komen getallen bij de financiële afdeling vandaan, uit de ICT club, we hebben een personeelsinformatiesysteem als bron, [plaats] komt erbij met zijn eigen [organisatie], met zijn eigen systemen. Die systemen moeten op elkaar gaan aansluiten en wat zijn dan de bronnen om je getallen uit te halen?” Managers rapporteerden daarnaast op verschillende manieren in FinOrg waardoor het ook lastig was om data te verzamelen die bruikbaar was voor analyse. Hier tegenover stond dat managers over het algemeen wel redelijk veel data bijhielden en tot hun beschikking hadden voor analyses, maar dit verschilde per afdeling.

*Roloverbelasting.* De HR Business Partner rol is volgens de HR analist van FinOrg een drukke baan: “Kijk de rol van een HR Business Partner is een heel dynamische en drukke rol, dus ik maak me er in die zin, of vind ik wel iets van, van hoeveel tijd men investeert in het uitvoeren van een strategische rol.” HR analytics gaat gepaard met strategie: “Maar het nadenken over strategie, dat kost gewoon tijd. Zo’n strategische personeelsplanningstraject, dat, dat vergt veel capaciteit en veel tijd en HR analytics is ook iets wat je niet eventjes consumeert in een dag. Dus daar maak ik me af en toe wel zorgen over.” De HR Business Partner in FinOrg beaamde dat het een drukke rol is, maar vond tegelijkertijd dat een hele actieve rol niet nodig is. Daarnaast gaat het ook niet: “Dat gaat niet als je een HR BP bent voor zo’n groot onderdeel, van 1500 man, waar zoveel speelt. Heb je zoveel topics, zoveel projecten of onderzoeken of reorganisatie of dit, dat kan niet.” De HR analist bij ElektroOrg had dezelfde zorgen: “Zo’n Business Partner, [...] die is verantwoordelijk voor het hele *people aspect* van die hele organisatie. Dus die is niet alleen verantwoordelijk voor ja, een stukje analytics en het opvolgen van bepaalde analyses met acties, of bepaalde *reporting* met acties, maar die moet er tegelijkertijd ook voor zorgen dat [...]. Dus wat je vaak ziet is dat zo’n Business Partner best wel *overloaded* is qua verantwoordelijkheden voor de hele organisatie.”

*Sponsor, investering & budget.* De HR analist bij FinOrg noemde net als de HR analist en HR Business Partner bij EnergieOrg als belangrijke voorwaarde voor de doorwerking van HR analytics focus en commitment: “Heel veel bedrijven die kiezen om iets met analytics te doen, [...] één iemand die een stukje van zijn tijd daar dingetjes mee wil gaan doen, en die zijn gewoon 3 jaar bezig en die zie je gewoon niet vooruit komen.” Daarnaast noemde dezelfde HR analist: “Wij krijgen de ruimte om te ontwikkelen, en als je die ruimte niet hebt en niet geeft, dan kan je het wel vergeten.” De HR analist

van ZiekOrg deelde deze mening: “Maar belangrijk is dat HR analytics een sponsor moet hebben. Iemand, omdat het nog zo jong is, iemand moet onderkennen van, ja, hier moeten we geld in steken. Dit is belangrijk, hier heeft de organisatie wat aan. Een manager moet jouw sponsor zijn. Of iemand die in ieder geval invloed heeft binnen de organisatie.” In de case van FinOrg1 noemden zowel de HR analist als de manager het feit dat er geen investering voor nodig was omdat het HR analytics team hiervoor een budget heeft, mee speelde in de afweging om HR analytics toe te passen. Bij ElektroOrg wordt het HR analytics team ook vrijgehouden van financiële verplichtingen. De HR analist van UitOrg beaamde dit eveneens.

## Gepercipieerde factoren op organisatorisch niveau

Naast de factoren die op individueel niveau een belangrijke rol speelden, zijn er ook een aantal noemenswaardige factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op de doorwerking van HR analytics op organisatorisch niveau. Deze zullen hieronder kort toegelicht worden.

*Trend fact-based HR.* Veel respondenten gaven aan dat ook in HR de trend ontwikkelde naar een meer *fact-based* organisatie. Zo zei een analist dat HR hierdoor van meer waarde kan zijn voor de business. Het is volgens HR analisten, HR Business Partners en managers een vereiste om naar de toekomst te kijken, te meten wat bereikt is en om te weten waar je het over hebt in plaats van aannames en gevoel. Daarnaast zijn Management Teams ook voornamelijk geïnteresseerd in feiten. Deze cultuur, de business leaders en de CEO spelen in deze ontwikkeling een grote rol om beleid toe te passen, aldus de HR analist van ElektroOrg. Fact-based HR helpt volgens de HR analist van ZiekOrg daarnaast om vraagstukken te onderbouwen omdat het op feiten gebaseerd is. Het schetst scenario's en lokt keuzes uit volgens een manager van FinOrg. Verder helpt HR analytics om een business case te bouwen om een project te starten en om betere beslissingen te maken in termen van interventies en investeringen, volgens de HR analist van ZiekOrg. Echter ontbreekt het in de HR organisatie volgens de HR analist van FinOrg nog aan het opstellen van meetbaar beleid: "Waar je het 't meest nog merkt is dat in de beleidsmaking van HR. [...] Echt aantoonbaar van we gaan dit doen want dat gaat echt wat opleveren, dat moet er nog meer in komen." Dit komt doordat het van oudsher een organisatie is dat dit totaal niet gemeten werd. Dit beamen de meeste HR Business Partners.

*Positie en imago HR.* Bij FinOrg heeft HR volgens de HR analist zo'n positie verworven dat managers begrijpen dat "als ze ergens hun succes uit kunnen halen, dat dat hun mensen zijn." Daarnaast noemden alle ondervraagden bij EnergieOrg dat HR in de laatste jaren een belangrijkere positie heeft verworven binnen de organisatie, vanwege de transformatie die ze doormaken. Dit geeft kracht en steun voor de analyses. Bij ZiekOrg was dit anders. Het feit dat HR niet gezien wordt als belangrijke kostenpost speelt de toepassing van HR analytics in ZiekOrg volgens de HR analist parten: "Het zijn niet directe kosten. Ja dat kan wel, bij sommige [...], maar verzuim zijn geen kosten dus het is al wat minder interessant." Hierdoor moet men zichzelf inkopen bij de organisatie om dingen voor elkaar te krijgen. "Mensen hebben het idee, HR moet z'n dingen doen en moet ondersteunend zijn." Een manager bij FinOrg zei dat in zijn omgeving men HR niet zo belangrijk vindt, maar dat de resultaten voorop staan. Bij EnergieOrg noemden bijna alle geïnterviewden dat HR in de afgelopen jaren een prominentere positie heeft verworven en dat men de medewerker als de basis ziet voor de transformatie die zij ingaan.

*Aard van organisatie of afdeling.* Bij FinOrg gaven de HR analist en HR Business Partner aan dat omgeving bepalend is voor in hoeverre het voor men mogelijk is om de uitkomsten van HR analytics door te voeren. In een omgeving waarin men al veel bezig is met cijfer gestuurd leidinggeven, zoals in een commerciële omgeving, is de kans op doorwerking groot volgens de HR analist van FinOrg. De

manager van FinOrg beaamde dit omdat in zijn omgeving veel gedaan werd met data om de prestaties te meten. Een HR Business Partner van FinOrg zei dat de mensen vanzelf worden getriggerd doordat zij zelf al veel met cijfers bezig zijn. Volgens de HR analist bij ElektroOrg ligt dit ook aan de karaktereigenschappen, persoonlijkheid en cultuur van de organisatie.

*Strategische koers.* De HR analist van FinOrg gaf aan dat een strategische koerswijziging funest kan zijn voor de resultaten van de projecten die zijn gedraaid: “Die standvastigheid en strategisch sturen, wat dus niet ieder jaar opnieuw moet worden gedaan, dat zijn, niet specifiek dingen die nodig zijn voor HR analytics, want dat is sowieso belangrijk voor het zijn van een strategische HR Business Partner, maar als je het niet bent, verlaag je daarmee ook de impact die je met HR analytics inzichten hebt gedaan.” De HR Business Partner van EnergieOrg beaamde dat het moeilijk is om met de uitkomsten bezig te blijven, omdat er zoveel dingen spelen in de organisatie en dit één onderdeel is van de brede bedrijfsstrategie.

*Organisatieveranderingen.* De HR Business Partner van FinOrg noemde dat er zaken zoals reorganisaties spelen, waardoor tijd schaars is. Bij ZiekOrg was sprake van een fusie waardoor mensen het druk hebben en er geld uitgegeven wordt aan andere zaken. Daarnaast is er net een nieuw digitaal systeem. Bij ElektroOrg was zojuist een opsplitsing achter de rug, waardoor men elkaar nog niet goed kent.

## Conclusie

---

Dit onderzoek heeft verschillende doelen. Ten eerste tracht het onderzoek in kaart te brengen hoe het komt dat HR analytics op het moment effectief doorwerkt binnen organisaties door te kijken naar de factoren die de rollen van de HR analist, de HR Business Partner en de lijnmanager beïnvloeden. Ten tweede beoogt dit onderzoek om een overzicht te geven van de factoren die in de huidige situatie de doorwerking van HR analytics bevorderen of belemmeren. Tot slot is het doel van dit onderzoek om wetenschappelijke kennis toe te voegen aan een HR praktijk waar momenteel meer door bedrijven in wordt geïnvesteerd, maar waar nog weinig over bekend is in de wetenschap.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat HR analytics in de onderzochte organisaties momenteel nog niet effectief doorwerkt. Dit kan op verschillende manieren beargumenteerd worden. Allereerst blijkt dit uit de grote hoeveelheid beperkende factoren dat geïdentificeerd is. In elke case noemden de respondenten een flink aantal beperkende factoren. Daarnaast kan uit de vele onderwerpen die zowel bevorderend als belemmerend bestempeld worden, twee dingen geconcludeerd worden. Allereerst zijn sommige onderwerpen voor de ene actor voldoende toereikend terwijl dit voor de andere actor nog niet het geval is. Neem bijvoorbeeld de beschikbaarheid van data, welke voor HR analisten in grotere mate aanwezig is dan voor lijnmanagers. Een tweede conclusie die getrokken kan worden is dat de organisaties op verschillende niveaus zitten wat betreft de ‘volwassenheid’ van HR analytics. Hierdoor zijn verschillende onderwerpen belemmerend in de ene organisatie, terwijl het inmiddels al bevorderend is in de andere organisatie vanwege de ontwikkeling die het daar heeft doorgemaakt. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de beschikbaarheid van snelle en simpele analyses of de ondersteuning die gegeven wordt. Verder kan geconcludeerd worden dat de meeste onderwerpen die als beperkend worden benoemd over het algemeen invloed hebben op de rollen van de HR Business Partner en de manager. Dit suggereert dat voornamelijk deze twee rollen nog niet effectief ingezet worden om HR analytics door te laten werken in de organisatie.

Verder kunnen er conclusies verbonden worden aan de factoren die een bevorderende danwel een belemmerende invloed hebben op de doorwerking van HR analytics. Onder vaardigheden en kennis zijn analyse vaardigheden, analytische vaardigheden en kennis van inhoud geen onverwachte onderwerpen die zowel een bevorderende als een belemmerende invloed hebben. Dit zijn nu eenmaal vaardigheden die nodig zijn om analyses op bepaalde kennisgebieden uit te kunnen voeren en te begrijpen. Opvallend was wel dat over het algemeen de zorgen werden uitgesproken over de analytische vaardigheden van de HR Business Partners. Uit de interviews blijkt dat gevreesd wordt dat zij deze vaardigheden onvoldoende bezitten om de analyses te begrijpen, om business vragen te achterhalen, te toetsen, om acties te borgen en om de scope te bepalen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze vaardigheden in het verleden voor HR Business Partners niet vereist waren omdat ze eenmaal niet nodig waren, terwijl met de komst van *fact-based HR* en HR analytics deze vaardigheden momenteel wel als belangrijk bestempeld worden. Het is ook aannemelijk dat vanwege dit gegeven,



het gebruik van eenvoudige analyses als bevorderend wordt genoemd. Verrassend is eveneens de perceptie dat strategische vaardigheden ontbreken. Er werd aangegeven dat er een reactieve houding heerst in de business en dat er meer vraag naar analyses zou moeten zijn om strategische beslissingen te onderbouwen met data. Een potentiële verklaring hiervoor is de weinige bekendheid van HR analytics binnen de organisatie. Hierdoor is het mogelijk dat de business onwetend is over de manier waarop HR analytics kan bijdragen aan de besluitvorming in de organisatie. Verder werd genoemd dat er te weinig druk is vanuit zowel de bedrijfsresultaten als van ‘bovenaf’, oftewel managers, MT’s en Leadership Teams. Tot slot worden IT vaardigheden genoemd als beperkend: extractie van data blijkt lastig te zijn met de bestaande informatiesystemen, waardoor *toolings* ontwikkeld moeten worden om dit mogelijk te maken.

Onder motivatie blijkt dat de wil van HR om een meer strategische rol in te nemen en de wil om focus in de bedrijfsvoering aan te brengen één van de meest voornaamste redenen is om HR analytics in te zetten. Het is derhalve ironisch te noemen dat er juist een gebrek aan strategische vaardigheden geconstateerd wordt. Dit verklaart mogelijk ook waarom ondersteuning een veelgenoemde bevorderende factor was voor de doorwerking van HR analytics. Niet geheel onverwachts is te noemen dat ondersteuning en affiniteit en interesse ook als zeer bepalend ervaren worden voor de doorwerking van HR analytics, hetzelfde geldt voor de voorkeur voor een bepaalde leiderschapsstijl. Deze factoren hebben op zowel het niveau van de HR Business Partner als van de lijnmanager een bevorderende danwel belemmerende invloed op de doorwerking van HR analytics. Met name onder de HR Business Partners spelen affiniteit en interesse een beperkende rol in de motivatie. Twee opmerkelijke beperkende factoren om niet aan de slag te gaan met HR analytics zijn een gebrek aan behoefte en dat men simpelweg niet op de hoogte is van wat de impact van HR analytics kan zijn, oftewel de zichtbaarheid en het resultaat ervan. Verschillende actoren gaven voornamelijk aan dat het bedrijfsresultaat voorgaat en dat HR toch een beetje het “ondergeschoven kindje” is. Hierdoor is HR analytics niet het eerste waar men aan denkt wanneer de operationele effectiviteit verbeterd kan worden. Deze twee factoren wijzen in de richting van onwetendheid over wat HR analytics voor de betrokken actoren kan opleveren. Dit is mogelijk te verklaren vanuit het feit dat genoemd werd dat de behoeftes uit de business nog redelijk onbekend zijn en dat HR analytics hierdoor geen prioriteit krijgt. Hier kan ook de relatief nieuwe beoefening van HR analytics een rol spelen: er waren nog niet veel voorbeelden van cases die succesvol afgerond waren. Echter zijn de ondervraagde actoren allemaal betrokken geweest bij hetzelfde HR analytics project, waardoor het toch opmerkelijk is dat zij niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden en de resultaten. Verder is het ook noemenswaardig dat de complexiteit van HR afdoet aan het vertrouwen in de analyses die gedaan worden en dat sommige analyses schijnbaar gevoelige resultaten blootleggen die niet makkelijk te bespreken zijn. De rol die gevoel heeft in de huidige organisaties kan hierin verklarend zijn.

De factoren die niet verrassend de doorwerking van HR analytics zowel bevorderen als belemmeren zijn data, toegang tot belangrijke stakeholders en een goede samenwerking en

ondersteuning van de HR analist voor de HR Business Partner en lijnmanager. HR analisten gaven wel vaak aan dat een gebrek aan data, data kwaliteit en moeite om tot gladgestreken definities te komen de voornaamste redenen waren waardoor projecten onsuccesvol waren of lang duurden. Echter verschilde dit per organisatie. Een verscheidenheid aan IT systemen is hier voornamelijk debet aan, zo blijkt uit de interviews. Verder is het van belang dat het HR analytics project een sponsor hoog in de organisatie heeft zitten die de inspanningen vanuit bijvoorbeeld een bestuur steunt. Veel respondenten benadrukten daarnaast met klem dat de manier waarop de resultaten gecommuniceerd worden, ofwel het *storytelling*, één van de meest kritieke fases van een HR analytics project is en waar zij veel tijd aan besteedden. Dit klinkt logisch, want de mate waarin de resultaten als relevant ervaren worden voor een bepaalde actor bepaalt in hoeverre deze persoon er moeite in wil steken om er iets voor terug te krijgen. De HR Business Partners en lijnmanagers waren over het algemeen tevreden over de communicatie. De inrichting van het werk had eveneens impact op de doorwerking. Voor HR analisten is het voordelig wanneer zij een eigen afdeling vormen waarin een aantal HR analisten zitten zodat er voldoende ruimte is voor analyses en begeleiding, maar is het beperkend voor de doorwerking van HR analytics wanneer dit slechts één of twee FTE zijn die zich daarnaast ook moeten concentreren op reporting. Wat betreft de inrichting van het werk van managers, blijkt dat zij over het algemeen een hoge mate van autonomie genieten waardoor zij zelf beslissen of ze iets met de uitkomsten doen of niet. Dit is voordelig wanneer HR een stevige positie verworven heeft, maar kan nadelig uitpakken wanneer managers niet geïnteresseerd zijn in HR. Tot slot kan geconcludeerd worden dat men zijn twijfels plaatst bij de rol van de HR Business Partners. Het standpunt heerst dat deze personen over het algemeen ‘geleefd worden door de organisatie’, terwijl de toepassing van HR analytics zorgvuldige strategische voorbereiding en begrip vergt.

Wat door de respondenten ook benoemd werd, maar niet direct invloed heeft op de rol die zij hebben in de doorwerking van HR analytics, zijn organisationele factoren zoals de trend om meer fact-based HR te beoefenen bijvoorbeeld. Veel respondenten gaven namelijk aan dat ook HR in toenemende mate steeds meer op basis van cijfers en bewijs probeert te handelen en besluiten te nemen. Dit is onder andere ook merkbaar vanwege de investeringen die deze organisaties doen in HR analytics. Een verklaring hiervoor was dat de leiders in HR ook steeds meer sturing willen even aan de hand van deze cijfers. Daarnaast werden de positie en het imago van HR, de aard van de organisatie of afdeling, strategische koerswisselingen en organisatieveranderingen benoemd als factoren die de doorwerking beïnvloeden. Sommige managers gaven bijvoorbeeld aan dat medewerkers in de omgeving gewend zijn om te werken met cijfers omdat het bijvoorbeeld een financiële organisatie of afdeling betreft. Dit kan de doorwerking van HR analytics onbewust positief beïnvloeden doordat de medewerkers in deze omgeving meer vaardigheden, motivatie en mogelijkheden hebben om HR analytics toe te passen.

Terugkomend op de hoofdvraag kan gesteld worden dat de reden waarom HR analytics nog niet effectief doorwerkt in de organisatie eentje van complexe en uitgebreide aard is. Zoals dit

onderzoek naar de factoren die de doorwerking van HR analytics beïnvloeden aantoont, zijn er een aantal randvoorwaarden van belang die de toepassing van HR analytics mogelijk maken. HR analisten hebben toereikende data nodig, een sponsor in de organisatie en voldoende analyse vaardigheden en capaciteit. Zij zijn afhankelijk van in hoeverre de HR Business Partner beschikt over de vaardigheden en tijd om vraagstukken te identificeren die de operationele effectiviteit van de business verhogen. Daarnaast is het de vraag in welke mate de business behoefte heeft aan analyses op HR gebied om bij te dragen aan de doelstellingen van managers, waarbij het eveneens de vraag is of de eigenschappen en het karakter van deze persoon voldoende aansluiten om tijd en moeite te investeren in uitgebreide analyses. Al met al lijkt het erop alsof op dit moment HR analytics, met als doel het bereiken van operationele effectiviteit, extreem afhankelijk is van een onaangename hoeveelheid aan verschillende factoren waardoor het bij elk HR analytics project weer de vraag zal zijn of er gesproken kan worden van een effectieve doorwerking.

Terwijl het gedachtegoed van het EBM en EBHR bij organisaties in toenemende mate aanwezig lijkt te zijn, moet nog blijken of HR analytics de resultaten gaat opleveren die men graag wil zien. Op de vraag of HR analytics het antwoord is op de eeuwige zoektocht naar de rol van *trusted partner* voor de business moet dit onderzoek het antwoord schuldig blijven, maar geeft het wel een aanzet om hier meer onderzoek naar te verrichten. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het HR analytics proces op verschillende vlakken onder invloed is van een aantal factoren, waardoor de doorwerking van HR analytics en de effectieve toegevoegde waarde van HR in grote mate kan variëren. Uit de verschillende case studies en ondervraagde actoren kan geconcludeerd worden dat HR analytics momenteel nog in de kinderschoenen staat en dat er nog een hele berg verzet moet worden om middels HR analytics bij te dragen aan de operationele effectiviteit van de business. Met het oog op de factoren die de doorwerking van HR analytics op dit moment bevorderen of belemmeren, en de snelle en veranderende omgeving waarin organisaties zich momenteel bevinden, is het de vraag in hoeverre HR analytics daadwerkelijk gaat doorbreken als Holy Grail.

## Discussie

---

In het begin van het onderzoek werd de vraag gesteld: hoe komt het dat HR analytics op het moment wel of niet effectief doorwerkt en welke factoren werken hierbij bevorderend of belemmerend? Om hier antwoord op te geven is gekeken naar de managementstroming waar HR analytics in past, wat HR analytics is, hoe factoren invloed kunnen hebben op de implementatie van HR praktijken en welke factoren dit zouden kunnen zijn.

Allereerst is uiteen gezet in welk gedachtegoed HR analytics past, namelijk Evidence-Based Management en Evidence-Based HR. Deze zienswijze beïnvloedt de manier van beslissingen maken en propageert om meer *fact-based* beslissingen te maken. Daarna is de vraag wat HR analytics precies is beantwoord en is het doel en de betrokken actoren aan de hand van bestaande theorie gedefinieerd. Hieruit blijkt dat wanneer een organisatie HR analytics inzet om operationele effectiviteit na te streven, dat de HR Business Partners en lijnmanagers uit de business een belangrijke rol vervullen in de doorwerking van HR analytics. Vervolgens is een antwoord gegeven op hoe factoren invloed kunnen hebben op de doorwerking van HR analytics. Het process model van Wright & Nishii (2013) is gebruikt om aan te tonen waar in het proces van beoogde HR praktijk naar reactie van werknemer variantie kan optreden, hetgeen uiteindelijk kan resulteren in verschillende reacties. Tot slot is het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) en de bestaande literatuur omtrent HR analytics toegepast om de beperkende en bevorderende factoren te identificeren. Op de vraag hoe het komt dat HR analytics wel of niet effectief doorwerkt in de organisatie, kan het antwoord gegeven worden dat het voornamelijk afhankelijk is van de persoonlijke factoren van de HR Business Partner en de lijnmanager. Met name het gebrek aan analytische en strategische vaardigheden, de behoefte om middels HR analytics operationele effectiviteit te bereiken, affiniteit & interesse en roloverbelasting van de HR Business Partner blijken hierin anno 2016 belemmerend te werken. Daarnaast lijken organisationele factoren zoals de aard van de organisatie of afdeling en het imago van HR ook van invloed te zijn.

De bevindingen uit het onderzoek zijn interessant in meerdere opzichten. Het is op zijn minst opvallend te noemen dat men in de organisaties waar men HR analytics gebruikt om de operationele effectiviteit te verbeteren, sterke twijfels bestaan over de behoefte en kennis en vaardigheden om HR analytics effectief te laten doorwerken in de organisatie. Dit in combinatie met het feit dat de geïnterviewde respondenten allemaal aangaven dat HR analytics helpt in de strategische sturing, is de moeite waard om te bediscussiëren. Tijdens dit onderzoek ontstond aan de hand van de interviews het beeld dat HR Business Partners en lijnmanagers die betrokken zijn geweest in de HR analytics projecten inderdaad geïnteresseerd waren in de uitkomsten van de analyses. Immers, de HR Business Partner en lijnmanager zitten op posities waarin informatie met strategische waarde zeer waardevol is. Daarentegen ontstond tegelijkertijd het idee dat de analyses uit de projecten niet een extra verschil zouden maken in de manier waarop men beslissingen neemt. Dit idee werd gesteund door de data van

de interviews die wijzen richting rolverbelasting, andere prioriteiten, weinig affiniteit & interesse en tekortkomende kennis en vaardigheden van HR Business Partners. Het feit dat managers over het algemeen een hoge mate van autonomie genieten, wat hen in staat stelt om zelf te bepalen in hoeverre men de uitkomsten van HR analytics toepast of niet, de onwetendheid van de mogelijkheden van HR analytics, de focus op het resultaat van vandaag en de invloed van leiderschapstijl of het ontbreken van strategische vaardigheden, pleiten niet voor een effectieve doorwerking van HR analytics om de operationele effectiviteit van de business te verbeteren. Het kan zomaar mogelijk zijn dat HR een nieuwe manier gevonden heeft om beslissingen te beïnvloeden, maar het is de vraag of dit in eerste instantie wel prioriteit heeft, in tweede instantie hoeveel de analyses daadwerkelijk aan strategische waarde toevoegen aan de organisatie.

In het begin van dit onderzoek is in de maatschappelijke relevantie de opkomst van HR Accounting in de jaren '70 aangehaald. Uiteindelijk bleek het in die tijd lastig om de financiële toegevoegde waarde van personeel te achterhalen vanwege het feit dat het moeilijk is om een verband te leggen tussen financiële prestaties en achterliggende HR activiteiten. Daarnaast kan er een legio aan externe factoren zijn die de financiële prestaties beïnvloeden. Los daarvan is het ook niet mogelijk om uit financiële gegevens rechtstreeks af te leiden waardoor deze zijn beïnvloed, de zogenaamde 'drivers'. Het is ongeveer 40 jaar later dat een soortgelijk concept, HR analytics, zijn intrede doet in de bedrijfswereld. Het is interessant dat er nu weer draagvlak wordt gecreëerd in het bedrijfsleven om Human Resources te kwantificeren en dat schijnbaar de behoefte is ontstaan om data te analyseren zodat men ook in HR betere beslissingen kan maken. Met name wanneer HR Business Partners en lijnmanagers schijnbaar niet altijd de katrekkers zijn deze ontwikkeling zoals blijkt uit deze studie: zij missen de kennis en vaardigheden, de motivatie en de mogelijkheid om HR analytics effectief toe te passen. Schijnbaar is er een roep om strategische sturing, maar past de toepassing van HR analytics nog niet in de operationele bedrijfsvoering. Daarnaast is het een mogelijkheid dat de technologische vernieuwingen in IT het verzamelen van data, de bruikbaarheid van data en de zuivering van data aanzienlijk vereenvoudigen vergeleken met een aantal decennia geleden. Daarnaast is het voor organisaties wellicht makkelijker om analyses te doen die grenzen aan wetenschappelijke kwaliteit vanwege de beschikbare software, waardoor het makkelijker is om 'drivers' te achterhalen. Of HR analytics een groter succes wordt dan HRA in de jaren '70 moet nog blijken. In ieder geval zal HR blijven worstelen met het feit dat het onmogelijk is om een complete sociale context te vangen in cijfers en is de kans groot dat ethische kwesties zich in toenemende mate zullen voordoen vanwege de groeiende beschikbaarheid van data.

Verder staat het design van dit onderzoek onderwerp ter discussie. Er is bewust gekozen voor een multilevelonderzoek. Het voordeel van deze vorm van onderzoek is dat er meerdere betrokken actoren onderzocht worden omtrent hetzelfde onderwerp waardoor men in staat is om verschillende invalshoeken te meten en de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten waarschijnlijk hoger is omdat geanalyseerd kan worden of de respondenten elkaar bevestigen of tegenspreken. Daarnaast is er

in dit onderzoek gekozen voor meerdere case studies. Het voordeel van de case studie is dat het de mogelijkheid geeft om het onderwerp in specifieke situaties te bestuderen. Hierdoor wordt waardevolle informatie zoals de context ook meegenomen en kunnen verschillende cases met elkaar vergeleken worden. Met name voor onderzoek naar de implementatie van nieuwe HR praktijken leent een dergelijk design zich uitstekend. In dit proces zijn vaak meerdere actoren betrokken en is het waardevol om meerdere respondenten verdeeld over meerdere niveaus in de organisaties te onderzoeken. Echter zitten hier ook enkele nadelen aan vast. Het kost de onderzoeker veel tijd en moeite om uiteindelijk de gewenste betrokken respondenten allemaal te benaderen. In het geval van dit onderzoek is het niet gelukt om alle gewenste respondenten te onderzoeken, waardoor data is verzameld bij respondenten die niet eerste keuze waren. Vaak is het ook niet mogelijk om binnen een kort tijdsbestek alle respondenten te onderzoeken, waardoor er daarnaast enige tijd tussen de meetmomenten kan zitten. Verder is de onderzoeker daarnaast afhankelijk van contactpersonen binnen organisaties die de benodigde respondenten kunnen aandragen, aangezien deze vaak niet individueel te benaderen zijn. Ondanks deze belemmeringen bij deze vorm van onderzoek, geven de resultaten wel een realistisch beeld bij de implementatie van HR praktijken.

Afsluitend kan genoemd worden dat de resultaten uit deze studie belangrijke praktische implicaties hebben. De bevindingen laten zien dat er op het gebied van kennis en vaardigheden, motivatie en mogelijkheid zich een aantal belemmerende factoren bevinden die ervoor zorgen dat HR analytics op het moment niet effectief doorwerkt in de organisatie. Praktiserende organisaties zouden met de betrokken HR analist, de HR Business Partner en lijnmanager duidelijk in kaart moeten brengen welke specifieke factoren van invloed zijn op de doorwerking van HR analytics. Dit kan onnodige geld-, tijd- en moeiteverspilling voorkomen. Daarnaast zouden organisaties met de intentie om HR analytics toe te passen in de organisatie van tevoren moeten controleren of de betrokken medewerkers beschikken over voldoende kennis en vaardigheden, motivatie en mogelijkheden om de uitkomsten van HR analytics daadwerkelijk handen en voeten te geven binnen de organisatie.

## **Aanbevelingen**

Dit onderzoek heeft een aantal factoren aangetoond die de doorwerking van HR analytics bevorderen of belemmeren. Verder onderzoek zou moeten aantonen welke factoren de grootste impact hebben op de effectiviteit van HR analytics. Alhoewel relatief weinig organisaties zich op het moment bezig houden met HR analytics, zou kwantitatief onderzoek aan kunnen tonen in hoeverre de toepassing van HR analytics bij andere organisaties ook wordt beïnvloed door dezelfde beperkende en bevorderende factoren, zodat de resultaten uit dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden.

Daarnaast zou vervolgonderzoek precies aan moeten tonen en specificeren welke kennis en vaardigheden belangrijk zijn voor de toepassing van HR analytics en in hoeverre HR Business Partners en lijnmanagers beschikken over deze kennis en vaardigheden. Doordat de trend richting meer fact-based HR merkbaar is en zich de komende jaren waarschijnlijk verder zal ontwikkelen, is

het voor organisaties van belang om te weten in hoeverre de HR populatie en managers met HR verantwoordelijkheden klaar zijn om deze verandering te omarmen en naar hun voordeel in te zetten. Dit onderzoek zou een competentieprofiel kunnen ontwikkelen voor de toekomstige HR professional die een steeds meer analytische en strategische rol gaat vervullen.

Verder kan eventueel vervolgonderzoek aantonen in hoeverre leiders van organisaties de intentie hebben om de strategische rol van HR en fact-based HR te stimuleren en daarvoor ruimte te maken voor HR analytics. Dit onderzoek zou daarnaast ook moeten meten in hoeverre HR Business Partners en leidinggevendenden de intentie hebben om deze strategische rol van HR te accepteren en daar zelf ook ruimte voor te maken. Zoals uit het onderzoek blijkt, werkt steun vanuit het senior management bevorderend voor de toepassing en effectiviteit van HR analytics, maar is het de vraag in hoeverre de HR Business Partners en lijnmanagers zelf ook de mogelijkheid en motivatie kunnen opbrengen om HR analytics effectief door te laten werken door de organisatie. Het zou interessant zijn om te achterhalen in hoeverre het de intentie is van verschillende actoren in de organisatie om de toepassing van HR analytics te stimuleren.

Tot slot is het interessant om te meten in hoeverre HR analytics daadwerkelijk bijdraagt aan de strategische rol van HR en hoe dit zich verhoudt tot de prestaties van de organisatie. In vakbladen en media wordt het beeld geschetst van de Holy Grail, waarmee HR eindelijk een tool in handen heeft om in cijfers uit te drukken wat het kan betekenen voor de organisatie. Het zou interessant zijn om te vergelijken of organisaties die HR analytics inzetten betere beslissingen maken, en daardoor betere resultaten behalen dan organisaties die dit niet doen. Daarnaast kan het interessant zijn om te testen of organisaties die HR analytics toepassen betere beslissingen maakten dan voorheen.

## **Beperkingen**

Zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek zijn beperkingen. Allereerst is het niet gelukt om in alle organisaties zowel de HR analist, HR Business Partner als de manager te kunnen spreken. Bij ZiekOrg en UitOrg was dit het geval, bij ElektroOrg werd er door de organisatie voor gekozen om iemand uit een Center of Excellence te laten interviewen omdat zij daarop wilden inzetten. Wanneer een HR Business Partner ondervraagd zou worden waren zij bang voor verwachtingen die ze zouden scheppen en niet waar konden maken bij de betrokken lijnmanagers. Doordat niet alle betrokken actoren gesproken zijn, kan dit een incompleet beeld geven per rol of per organisatie omdat niet alle percepties onderzocht konden worden. Echter is er een acceptabel aantal verschillende actoren gesproken, waaronder ook andere betrokkenen zoals een CoE of een Hoofd HR, waardoor de diversiteit aan informatie bewaard is gebleven.

Daarnaast werd in aanloop naar de dataverzameling de HR analist benaderd en werd hem of haar gevraagd om met een voorstel van een project te komen die als subject zou gaan dienen voor het onderzoek. De HR analist benaderde vervolgens de betrokken HR Business Partner en manager. Doordat dit niet gerandomiseerd gekozen is, bestaat de mogelijkheid dat er door de HR analist meer



succesvolle projecten gekozen zijn en is de kans aanwezig dat de respondenten elkaar onderling beïnvloed hebben. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat de HR analisten over het algemeen zeer geïnteresseerd waren of er iets met hun analyses gedaan werd, waardoor zij open stonden voor een onderzoek dat zowel de bevorderende als belemmerende factoren zou blootleggen. Dit verkleint de kans op sociaal wenselijke en politieke antwoorden van respondenten. Toch kan niet uitgesloten dat dit een rol heeft gespeeld omdat de respondenten elkaar over het algemeen goed kenden en voor een langere periode hebben samengewerkt.

Hiernaast kan, zoals dat vaak het geval is bij kwalitatief onderzoek, de objectiviteit van de onderzoeker in twijfel getrokken worden. In aanloop naar deze studie heeft de onderzoeker de factoren die HR analytics mogelijk beïnvloeden onderzocht ter inspiratie voor de topic list van de interviews. Daarnaast heeft de onderzoeker zelf de transcripties geanalyseerd en de resultaten verwerkt. Het is hierdoor mogelijk dat er sprake is van *confirmability*, waarbij de onderzoeker een voorkeursbias heeft voor factoren die goed passen in het onderzoek.

Desalniettemin heeft dit onderzoek een verscheidenheid aan factoren aangetoond die het de doorwerking van HR analytics bevorderen of belemmeren. Dit onderzoek is één van de weinige empirische onderzoeken naar de toepassing van HR analytics binnen organisaties: het zijn voornamelijk conceptuele en theoretische werken die specifiek over HR analytics geschreven zijn.



## Literatuurlijst

---

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage*. In *Manufacturing Advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215. <http://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bassi, L. (2011). Raging Debates in HR Analytics. *People & Strategy*, 14–18.
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). *Global Human Capital Trends 2015*. *Deloitte University Press*. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, *52*(6), 861–877. <http://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Boudreau, J. (2012). Decision Logic in Evidence-Based Management: Can Logical Models From Other Disciplines Improve Evidence-Based Human-Resource Decisions? *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*, 828–901. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0013>
- Boudreau, J., & Lawler III, E. E. (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, *24*(3), 232–244. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.005>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding Hrm–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management*, *29*(2), 203–221.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. *Management, Work and Organisations* (3rd ed.). London: PALGRAVE. <http://doi.org/10.2307/3590989>
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2014). The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers. *Human Resource Management*, *54*(4), 577–597. <http://doi.org/10.1002/hrm.21632>
- Briner, R. B., & Rousseau, D. M. (2011a). Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(1), 3–22. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x>

- Briner, R. B., & Rousseau, D. M. (2011b). Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet but Now a Little Nearer? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 76–82.  
<http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01301.x>
- Carlson, K., & Kavanagh, M. (2011). HR Metrics and Workforce Analytics. *Human Resource Information Systems*, 150–174.
- Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/147833>
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business School Press Books. Massachusetts: Harvard Business School.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10). <http://doi.org/Article>
- De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. (2012). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(March 2013), 1–28.  
<http://doi.org/10.1080/09585192.2012.725069>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <http://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Fitz-enz, J. (2010). *The new HR analytics*. American Management Association.
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2013). “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management* (Vol. 40). <http://doi.org/10.1177/0149206313511271>
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees’ affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2013). Doeltreffend HRM door lijnmanagers. *Tijdschrift Voor HRM*, 16(1), 5–21.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.  
[http://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Hirsh, W., & Briner, R. (2011). *Evidence-based HR: From Fads to Facts? Corporate Research Forum*.
- Jeffrey, P., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*, January, 1–12. Retrieved from <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=43328611&site=ehost-live&scope=site>
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57–76. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. <http://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Laursen, G. H. N., & Thorlund, J. (2010). *Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting*. John Wiley & Sons.
- Lawler III, E. E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1033–1036. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27155013>
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2012). Creating an effective human capital strategy. *HR Magazine*, 57(8), 57–59.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27.
- Learmonth, M., & Harding, N. (2006). Evidence-Based Management. *Public Administration*, 84(2), 245–266. <http://doi.org/10.1097/01.NNA.0000312777.27105.0b>
- Levenson, A. (2011). Using Targeted Analytics to Improve Talent Decisions, 0871(January).
- Maqsood Khan, D. (2014). HR as a Strategic Partner: A Critical Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 1 – 8. <http://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5129>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <http://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes. *People and Strategy*, 34(2), 20–27. Retrieved from [http://hrps.site-ym.com/resource/resmgr/p\\_s\\_article\\_preview/ps\\_34.2\\_hranalytics.pdf](http://hrps.site-ym.com/resource/resmgr/p_s_article_preview/ps_34.2_hranalytics.pdf)
- Morrell, K. (2008). The narrative of “evidence based” management: A polemic. *Journal of Management Studies*, 45(3), 613–635. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00755.x>
- Mortenson, M. J., Doherty, N. F., & Robinson, S. (2015). Operational research from Taylorism to

- Terabytes: A research agenda for the analytics age. *European Journal of Operational Research*.  
<http://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.08.029>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “ Why ” of HR Practices : Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors , and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*, 503–545.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, *17*(1), 3–20.  
<http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, *44*(3), 236–242.  
<http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Rousseau, D. M. (2006). IS THERE SUCH A THING AS “EVIDENCE-BASED MANAGEMENT”? *Academy of Management Review*, *31*(2), 256–269. <http://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208679>
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, *21*(3), 221–235. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x>
- Sanders, K., & Frenkel, S. (2011). HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(8), 1611–1617.  
<http://doi.org/10.1080/09585192.2011.565644>
- Schalk, R., Timmerman, V., & den Heuvel, S. van. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, *23*(1), 84–92.  
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.008>
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, *24*(3), 271–281.  
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>
- Srimannarayana, M. (2015). Line and HR Managers’ Perceptions of HR Importance, Effectiveness and Contribution. *International Journal of Business and Management*, *10*(12), 249.  
<http://doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p249>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management Review*, *25*(2), 188–204. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, *52*(3), 457–471. <http://doi.org/10.1002/hrm.21536>

- Van Der Spek, H., Sylva, H., & Van Dam, J. (2015). *HR Trendonderzoek 2016-2016* (No. 1). Utrecht.
- Van Der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (2nd ed.). Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (pp. 97–110). Chichester: Wiley.

# Appendix

---

## Topic list interviews

### Introductie

- Voorstellen (scriptie, afstuderen, stage)
- Doel interview: inzicht in effectiviteit HR analytics door factoren te onderzoeken die de doorwerking naar HR BP en lijnmanager belemmeren/bevorderen
- Opzet: interview duurt ong. 45-60 min, wordt opgenomen voor analyse, geheel anoniem indien gewenst, alle antwoorden zullen vertrouwelijk behandeld worden maar openbaar in scriptie onderzoek en eventueel rapport Berenschot, achteraf transcript sturen ter verificatie indien gewenst, je kunt op elk moment stoppen zonder reden aan te geven, je mag me altijd vragen stellen als je wil.
- Vragen?

### Algemeen

- Kun je beknopt iets over de organisatie en je huidige functie vertellen?
- Hoe lang zit je in de functie?
- Belangrijkste veranderingen afgelopen 5 jaar op personeelsgebied / afdeling / functie?

### HR analytics

- Wat vind je van het gebruik van HR analytics in zijn algemeen / hoe kijk je er tegenaan?
- Wat betekent HR analytics voor jou?
- Kun je beknopt vertellen hoe het proces om HR analytics te gebruiken verloopt / is verlopen?
- Hoe ‘volwassen’ ben je in het gebruik van HR analytics? Zelf laten kiezen hoe uit te leggen.
- Bij welke projecten ben je betrokken geweest? Kun je daar kort iets over vertellen?
  - Voorbeelden van hoe in te zetten?
  - Wie zijn er betrokken naast HR BP en lijnmanagers?
  - Wat ging goed / niet goed?

### EBM & EBHR

- In hoeverre denk je dat EBM en EBHR heerst binnen de organisatie / heerst deze mind-set?
  - *EBM is gebaseerd op het gebruik maken van het best mogelijke bewijs in management om daarmee beslissingen te maken: wetenschap, maar ook organisationele feiten. EBHR is dit in HR.*
- Beïnvloedt dit het gebruik van HR analytics?

#### **Steekwoorden**

Is er behoefte aan?

Niveau beoefenaars hoog genoeg?  
Aanwezigheid scepticisme?  
Macht en politiek spel?  
Gevoel, emoties en intuïtie grotere rol  
Meer interesse in populistische HR praktijken?

#### “A” (vaardigheden)

- In hoeverre zijn de vaardigheden en kennis aanwezig om de uitkomsten van HR analytics toe te passen?
  - Bij jezelf?
  - Bij de andere betrokkenen?

#### **Steekwoorden**

Vaardigheden beschikbaar  
Kennis beschikbaar  
‘Actionable’ uitkomsten communiceren  
Niet te ingewikkelde metingen & niet te makkelijke metingen  
Vaardigheden om data te verzamelen

#### “M” (motivatie)

- In hoeverre speelt motivatie een rol in de toepassing van de uitkomsten van HR analytics?
  - Bij jezelf?
  - Bij andere betrokkenen?

#### **Steekwoorden**

Voor het ondersteunen van beslissingen ipv rapport metrics creëren  
Doelstellingen behalen  
Eigenbelang  
Perceptie nut ervan  
Beloningssysteem

#### “O” (mogelijkheid / in staat gesteld)

- In hoeverre speelt de mogelijkheid om de uitkomsten van HR analytics toe te passen een rol / in hoeverre werd je in staat gesteld om de uitkomsten van HR analytics te verwerken?
  - Bij jezelf?
  - Bij andere betrokkenen?

#### **Steekwoorden**

Communicatie (push / pull)  
Autonomie & ruimte voor experimenteren

Tijds-investering / drukte  
Toegang tot data  
Schone data  
Relaties tussen betrokken actoren  
Eigenaarschap bij lijnmanagement?

### Extra

- Zijn er nog factoren op individueel niveau die een rol zouden kunnen spelen in de toepassing van HR analytics?

#### **Steekwoorden**

Ervaringen  
Verschillende rollen  
Doeltreffendheid / geloof in eigen kunnen  
Behalen van persoonlijke doelstellingen

- Zijn er nog factoren op groepsniveau / organisatorisch niveau die een rol zouden kunnen spelen in de toepassing van HR analytics?

#### **Steekwoorden**

Houding leidinggevenden van jou / andere betrokkenen  
Sociale context  
Politieke waarde

### Overige & afsluiting

- Zijn er nog bevorderende of belemmerende factoren die een rol spelen en die je niet genoemd hebt?
- Zijn er andere zaken niet besproken die je wel had verwacht?
- Heb je nog vragen?
- Vervolg; transcriberen en samenvatting sturen? Rapport opstellen.
- Bedankt!