

‘Van onderbuik gevoel naar *data driven decision making*’

*Een onderzoek naar de rol van de lijnmanager bij de implementatie van
HR- Analytics*



Universiteit Utrecht

Deloitte.

Strategisch Human Resource Management
Utrechtse School voor Bestuurs- &
Organisatiewetenschap.
Faculteit Recht, Economie,
Bestuurs- & Organistatiewetenschap
Universiteit Utrecht

Auteur: Arnold Tosserams
Studentnummer: 3799352
Datum: september 2017

Eerste beoordelaar: Dr. E. Knies
Tweede beoordelaar: Dr. M. Veld

Dankwoord

Na het schrijven van mijn afstudeerscriptie wil ik graag mijn dank uitspreken aan de mensen die mij gedurende mijn studietijd en in het bijzonder bij het afronden van mijn masteropleiding Strategisch Human Resource Management hebben gestimuleerd en geholpen.

Allereerst wil ik de personen bedanken die mij vanuit de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisatiewetenschap hebben geholpen. Eva, al in 2016 gaf ik aan dat ik je graag als begeleider wilde voor mijn afstudeerproject. Helaas bleek dit toen niet mogelijk. Uiteindelijk, door diverse omstandigheden, ben jij toch degene die ik in dit woord wil noemen voor het feit dat je mij door dit scriptietraject hebt geholpen. De momenten dat we elkaar zagen waren kort en bondig, de snelle feedback die je gaf op mijn stukken hebben ervoor gezorgd dat ik mijzelf gedurende dit traject heb kunnen ontwikkelen op de manier waarop ik hoopte, dankjewel! Ook mijn tweede beoordelaar, Monique Veld, wil ik bedanken voor de hulp bij het opstarten van mijn onderzoek. De betrokkenheid die je toonde door het sturen van mailtjes, zelfs na 23:00u, over interessante artikelen omtrent HR- Analytics, heb ik als erg prettig ervaren.

Dan wil ik graag Deloitte en in het bijzonder Sander Buijsrogge bedanken. Sander, vanaf het eerste moment heb je me geholpen om mijn plek te vinden en me thuis te voelen bij de organisatie. Je gaf me veel vrijheid bij het uitvoeren van dit onderzoek, het moest echt ‘mijn’ onderzoek worden. Ook heb je me geholpen bij het vinden van evenwicht tussen wetenschap en het werk in de praktijk. Elke week geniet ik van onze discussies op het gebied van HR- Analytics. Ik hoop dat we in de toekomst samen aan een mooi project kunnen werken. Ook de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek verdienen een woord van dank. Zonder hen had dit onderzoek niet uitgevoerd kunnen worden.

Stijn, Nick, Arthur, Yannick en Max wil ik ook bedanken. Na een periode van heen- en weer rijden tussen Utrecht en Amsterdam zijn we nu verhuisd naar de hoofdstad. Jullie zorgden voor ontspanning en toonden interesse en begrip in deze afgelopen tijd.

Tot slot, pap en mam, jullie hebben mij de mogelijkheid gegeven om zes jaar te studeren. Jullie hebben mij alle vrijheid gegeven om gedurende deze studententijd mijn eigen keuzes te maken voor zowel mijn studierichting, de extra curriculaire activiteiten als mijn reisbestemmingen. Zolang ik goed kon onderbouwen waarom ik bepaalde keuzes maakte werden deze niet alleen geaccepteerd maar hebben jullie me ook altijd aangemoedigd.

Heel veel dank voor deze mooie jaren!

Rest mij u als lezer veel leesplezier te wensen.

Diverse studies benadrukken de rol die de lijnmanager speelt bij de implementatie van HR-beleid (Bos-Nehles, 2010; Bond & Wise, 2003). Ook voor de implementatie van HR-Analytics kan worden aangenomen dat een belangrijke rol is weggelegd voor de lijnmanager. Onderzoek van Bos-Nehles (2010) stelt dat er verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de implementatie van HR-maatregelen (waaronder HR-Analytics). Dit onderzoek exploreert welke factoren, volgens lijnmanagers, invloed hebben op hun implementatie van HR-Analytics. Bovendien zijn de onderzochte organisaties ingedeeld in maturiteit van de implementatie van HR-Analytics. Om dit mogelijk te maken is de implementatie van HR-Analytics gekoppeld aan de innovatie implementatie literatuur van o.a. Rogers (1995). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in de beïnvloedende factoren die lijnmanagers ervaren in verschillende fasen het implementatieproces van HR-Analytics. De hoofdvraag luidt als volgt: **“Welke factoren beïnvloeden, volgens lijnmanagers, de implementatie van HR-Analytics door lijnmanagers in verschillende fasen van het implementatieproces?”** Voor dit onderzoek zijn lijnmanagers bij vijf verschillende organisaties geïnterviewd. De implementatie van HR-Analytics lijkt bij de onderzochte organisaties nog in de kinderschoenen staan. Uit dit kwalitatieve onderzoek lijkt de lijnmanager maar een bescheiden rol te spelen bij de implementatie van HR-Analytics. Het gebrek aan betrokkenheid lijkt verband te hebben met de belemmerende factoren die de lijnmanagers ondervinden bij de implementatie van HR-Analytics. Tijdens het onderzoek zijn de volgende belemmerende factoren, in meer of mindere mate bemerkt bij de implementatie van HR-Analytics door lijnmanagers; *bereidheid* om HR-Analytics uit te voeren, *capaciteit* van de lijnmanager om HR-Analytics uit te voeren, de *competentie* en vaardigheden om HR-Analytics toe te passen, de *ondersteuning & advies* die lijnmanagers van verschillende stakeholders binnen de organisatie ondervinden bij het implementeren van HR-Analytics, *beleid & procedures* die worden gemaakt voor de implementatie van HR-Analytics en tot slot lijkt (de veranderende) *cultuur* invloed te hebben op de implementatie van HR-Analytics in organisaties. Een indeling van de organisaties in de volwassenheid van de implementatie van HR-Analytics leert dat tijdens de invoeringsfase van het implementatieproces van HR-Analytics de lijnmanagers vooral *bereidheid* om HR-Analytics toe te passen en *structuur* bij het aanleveren van HR-Analytics rapportage als belemmerende factoren lijken te ervaren. Tijdens de adoptiefase lijken de lijnmanagers met name *competentie* en *beleid & procedures* als belemmerende factor te ervaren.

Inhoudsopgave

Dankwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	6
Hoofdvraag & Deelvragen	8
Relevantie	10
Wetenschappelijke relevantie	10
Praktisch-maatschappelijke relevantie	12
Onderzoeksorganisatie	13
Theoretisch kader	14
Wat is HR- Analytics?	14
De Lijnmanager	17
Rol van de lijnmanager bij HR- Analytics	18
Devolutie	20
Bereidheid	21
Capaciteit	21
Competenties	22
Ondersteuning & Advies	22
Beleid & Procedures	23
Innovatie	24
Beïnvloedende factoren per fase van implementatie	29
Onderzoeksmodel	31
Methoden	31
Design	33
Populatie	34
Verzameling	35
Analyse	37
Betrouwbaarheid & Validiteit	39
Resultaten	40
Wat is HR- Analytics?	41
Innovatie implementatie	42
Verskil opvatting fase innovatie implementatie HR- Analytics contactpersoon en lijnmanager	47
Wat is de rol van de lijnmanager bij HR- Analytics	48
Belemmerende en bevorderende factoren	50
Belemmerende en bevorderende factoren per fase van het implementatieproces	57

Conclusie	59
Welke factoren beïnvloeden, volgens lijnmanagers, de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers in verschillende fasen van het implementatieproces?	64
Discussie	65
Reflectie	66
Beperkingen	71
Aanbevelingen.....	73
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	73
Aanbevelingen voor de praktijk	74
Literatuur	78
Bijlage 1: Interview topiclijst lijnmanager	84
Bijlage 2: Interview topiclijst HR- Analytics Contactpersoon	85
Bijlage 3: Codeboom	86

Inleiding

Steeds meer organisaties houden zich bezig met het implementeren van HR- Analytics (Bersin et al., 2015; Ulrich & Dulebohn, 2015). Bij de implementatie van een HR- praktijk als HR- Analytics is volgens de literatuur een belangrijke rol weggelegd voor de lijnmanager (Ulrich & Dulebohn, 2015). Dit onderzoek richt zich op de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics en kijkt naar de factoren die de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers beïnvloeden. Omdat niet alle organisaties even ver gevorderd zijn met het implementeren van HR- Analytics is in dit onderzoek bovendien onderscheid gemaakt in verschillende fasen van het implementatieproces van HR- Analytics.

Dat lijnmanagers een evidente en onmisbare rol hebben binnen Human Resource Management (HRM) wordt door tal van auteurs binnen het HR-vakgebied beaamd (Knies, Leisink 2014; Bos Nehles, 2010; Bos Nehles, van Riemsdijk, Looise., 2013; Guest, 1987; Storey, 1992). De lijnmanager hoefde zich in het verleden niet primair te focussen op HR-gerelateerde onderwerpen. Tegenwoordig is dit in toenemende mate wel het geval (Purcell & Hutchinson, 2007). De taak van de lijnmanager is het zo optimaal mogelijk laten functioneren van de werknemers maar ook de uitvoering en waarborging van alle HR- praktijken op het operationele niveau (Boudreau & Ramstad, 2007; Bos Nehles, 2010; Bos Nehles, van Riemsdijk, Looise, 2013). Lijnmanagers hebben veelvuldig en direct contact met medewerkers en hebben derhalve een kans om snel te anticiperen op HR- vraagstukken binnen hun afdeling waar HR- afdelingen die vaak niet kunnen plaatsen (Brewster, Brooks, Gollan, 2015). In dit onderzoek wordt een lijnmanager gedefinieerd als *een manager op operationeel niveau die verantwoordelijk is voor het dagelijks management van een team van operationele werknemers en voor het uitvoeren van HR- activiteiten* (Bos-Nehles, 2010).

Voor de lijnmanager is een belangrijke rol weggelegd bij de implementatie van HR- praktijken (Child & Partridge, 1982; Gratton & Trus, 2003; Guest, 1987; Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Purcell & Hutchinson, 2007; Storey, 1992). HR- beleid kan nog zo goed ontworpen zijn, wanneer de implementatie niet op de juiste manier wordt toegepast heeft het beleid niet het gewenste effect. Niet de HR- stafmedewerkers maar de leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren en toepassen van centraal ontwikkeld HR- beleid op het operationele niveau. Daarnaast lijkt de rol van de lijnmanager steeds meer het interveniëren op het operationele niveau (Bos-Nehles et al., 2013; Whittaker & Marchington, 2003; Bos-Nehles, 2010).

Auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) betogen dat er ook bij de implementatie van HR-Analytics een belangrijke rol is weggelegd voor de lijnmanager. HR- Analytics wordt in dit onderzoek beschouwd als een innovatieve technologische HR- praktijk omdat het een nieuwe manier is om het HR domein te benaderen (Bersin et al., 2015). Cascio & Boudreau (2008) stellen dat HR- Analytics een methode is om door middel van kwantitatieve data inzicht te bieden in HR- vraagstukken die spelen binnen organisaties. In andere woorden is HR-Analytics het inzichtelijk maken van HR- processen door middel van ‘objectieve’ data. HR-Analytics inzichten bieden de mogelijkheid om enerzijds HR gerelateerde beslissingen te onderbouwen en anderzijds zouden kunnen zorgen voor een voorspellende waarde op HR-onderwerpen of vraagstukken. Voorbeelden hiervan zijn het voorspellen van de personeelsdoorloop en het identificeren van talent (Boudreau & Ramstad, 2007; Fitz-enz, 2010; Carslon & Kavanagh, 2011). Ulrich & Dulebohn (2015) beschrijven de rol die de lijnmanager speelt bij de toepassing van de innovatieve technologie HR- Analytics. Het implementeren van deze HR- praktijk vergt ontwikkeling van specifieke kwaliteiten van een lijnmanager. Van de lijnmanager wordt verwacht dat hij of zij op basis van de analyses en rapportages van HR- Analytics concrete interventies uitvoert. Bovendien maakt de expertise van de lijnmanager betreffende de dagelijkse operationele werkzaamheden het tevens mogelijk om te helpen bij het selecteren van kwantitatieve selectiecriteria uit de HR-Analytics rapportages die de data analist maakt (Ulrich & Dulebohn, 2015). Wanneer de lijnmanager deze uitvoering nalaat dan kan dit het gewenste effect beïnvloeden (Gilbert et al., 2013).

De veranderende rol van de HR- afdeling met betrekking tot implementatie van HR-beleid wordt veelal beschreven aan de hand van de devolutie theorie (Brewster & Larsen, 2000; Bos-Nehles et al., 2013). Devolutie betreft het toewijzen van HR- taken aan het lijnmanagement (Brewster & Larsen, 2000; Bos-Nehles et al., 2013). In een onderzoek van Bond en Wise (2003) en later onderzoek van Bos-Nehles en collega's (2013) worden vijf factoren vastgesteld die het implementatieproces door lijnmanagers kunnen beïnvloeden. Het betreft de volgende vijf factoren; 1) *bereidheid*, 2) *capaciteit*, 3) *competentie*, 4) *ondersteuning & advies* en 5) *beleid & procedures* (Bos-Nehles, 2010; Bos-Nehles et al., 2013). In het onderzoek van Bos-Nehles (2010) wordt onderzocht in hoeverre lijnmanagers vinden dat bovenstaande factoren invloed hebben op de effectiviteit van de implementatie van HR- praktijken. Waar het onderzoek van Bos-Nehles (2010) focust op de implementatie van HR- praktijken in het algemeen is in dit onderzoek gefocust op de implementatie van de

HR- praktijk; HR- Analytics. De specifieke invloed van deze vijf factoren op de implementatie van HR- Analytics is nog niet onderzocht.

Het is aannemelijk dat niet elke organisatie even ver gevorderd is met het implementeren van HR- Analytics. In dit onderzoek zijn de onderzochte organisaties daarom ingedeeld in een fase van het implementatieproces. In de loop der tijd is de behoefte om het implementatieproces te optimaliseren toegenomen (Rogers, 1995). Het dusdanig indelen van de vijf onderzochte organisaties is gedaan om inzichtelijk te maken op welke wijze HR- Analytics transformeert van ontwerp tot dagelijks gebruik binnen de organisatie. Hoewel het gebruik van data in HR over het algemeen niet nieuw is kan HR- Analytics wel beschouwd worden als een innovatie, het is immers een nieuwe manier van het benaderen van het HR domein (Marler & Boudreau, 2017; Bersin et al., 2015). Innovatie implementatie wordt veelal gekoppeld aan ‘Diffusion of Innovation’ theorie (Rogers, 1995). In navolging op de theorie van Rogers wordt voor dit onderzoek het implementatieproces in vier fases verdeeld; de verspreidings-, adoptie-, invoering-, & borgingsfase (Rogers, 1995; van den Broek, 2014; Grol & Wensing, 2006). Deze verdeling maakt het mogelijk om beïnvloedende factoren die de lijnmanager ervaart bij het implementeren van HR- Analytics te onderscheiden in verschillende fasen van het implementatieproces van HR- Analytics.

Hoofdvraag & Deelvragen

Hoewel er een grote interesse is vanuit organisaties voor het onderwerp HR- Analytics, bestaat er in de wetenschappelijke literatuur nog maar weinig empirisch materiaal (Bersin et al., 2015; Marler & Boudreau, 2017). De verschillende definities maken dat er onduidelijkheid bestaat omtrent het onderwerp HR- Analytics. Het is daarom interessant om verschillende definities te analyseren en op zoek te gaan naar overeenkomsten en verschillen om meer duidelijkheid rondom dit onderwerp te krijgen.

Diverse auteurs beschrijven de belangrijk rol die lijnmanagers hebben bij de implementatie van HR- praktijken (Den Hartog et al., 2004; Purcell & Hutchinson, 2007). Een interessante vraag is dan ook of de lijnmanager bij de implementatie van een HR- praktijk als HR- Analytics ook zo belangrijk is. Auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) stellen dat de lijnmanager een belangrijk rol heeft bij de implementatie van HR- Analytics. Het is daarom bovendien interessant om te onderzoeken of lijnmanagers in de praktijk inderdaad deze rol innemen bij de implementatie van HR- Analytics.

Zoals eerder naar voren is gekomen hebben Bos-Nehles en collega's (2013) vijf factoren vastgesteld die het implementatieproces van een HR-praktijk door de lijnmanagers kunnen beïnvloeden. Het onderzoek van Bos-Nehles en collega's (2013) onderzoekt of

factoren invloed hebben op de implementatie van HR-praktijken in het algemeen. HR-Analytics wordt in dit onderzoek beschouwd als een HR-praktijk. Dit maakt het interessant om te onderzoeken of de factoren uit het onderzoek van Bos-Nehles en collega's (2013) ook van invloed zijn op de implementatie van de specifieke HR-praktijk HR- Analytics. Het toepassen van de factoren op de implementatie van HR- Analytics is nog niet eerder onderzocht en zou het mogelijk maken om inzicht te krijgen in het implementatieproces van HR- Analytics door lijnmanagers. Op basis van de bovenstaande informatie is de volgende hoofdvraag geformuleerd;

Welke factoren beïnvloeden, volgens lijnmanagers, de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers in verschillende fasen van het implementatieproces?

Om een zo gefundeerd mogelijk antwoord op de hoofdvraag te formuleren zijn er vier deelvragen opgesteld die aansluiten bij de bovengenoemde vraagstelling. De onderstaande deelvragen zullen zowel theoretisch als empirisch worden beantwoord.

- (1) *Wat is HR- Analytics*
- (2) *Wat is de rol van de lijnmanager bij implementatie van HR- Analytics?*
- (3) *Wat zijn de belemmerende en bevorderende factoren die lijnmanagers ervaren bij het implementeren van HR- Analytics?*

Tot slot is het aannemelijk dat niet elke organisatie even vergevorderd is met het implementeren van HR- Analytics. De koppeling tussen het implementatieproces en de 'diffusion of innovation' theorie van Rogers (1995) zou het mogelijk kunnen maken om verschillende beïnvloedende factoren per fase van implementatie te identificeren. Op basis van de bovenstaande informatie is de volgende hoofdvraag met deelvragen geformuleerd;

- (4) *Welke beïnvloedende factoren ervaren lijnmanagers in de verschillende fasen van het implementatieproces*

Het doel van dit onderzoek is vijfledig. Ten eerste heeft dit onderzoek als doel om meer duidelijkheid te geven over het onderwerp HR- Analytics. Tot op heden is er weinig wetenschappelijke literatuur te vinden over het onderwerp HR- Analytics (Bersin et al., 2015; Marler & Boudreau, 2017). Met behulp van empirisch onderzoek bestaat de mogelijkheid om een de wetenschappelijke kennis over HR- Analytics aan te vullen. Het tweede doel betreft

inzicht verkrijgen in de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics. Ten derde heeft dit onderzoek als doel om een explorerend inzicht te krijgen in de belemmerende en bevorderende factoren die lijnmanagers ervaren bij het implementeren van HR- Analytics. Ten vierde heeft dit onderzoek als doel om inzicht te geven in de verschillende fasen van implementatie van HR- Analytics en de beïnvloedende factoren die lijnmanagers ervaren in deze fasen. Tot slot heeft dit onderzoek als doel om als handvat dienen voor organisaties om in te spelen op eventuele belemmeringen en inzicht te verkrijgen in de rol van de lijnmanager in het implementatieproces van HR- Analytics.

Relevantie

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de relevantie die enerzijds gericht is op de praktijk en anderzijds gericht is op de wetenschappelijke toegevoegde waarde. Hieronder wordt elk van deze relevanties toegelicht.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek kent een wetenschappelijke relevantie die bijdraagt aan diverse wetenschappelijke debatten; de ontwikkeling van HR- Analytics, het implementeren van technologische innovatie en de rol van de lijnmanager. Elk van deze debatten wordt hieronder toegelicht.

Hoewel er een grote interesse bestaat vanuit organisaties voor het onderwerp HR- Analytics, is er in de wetenschappelijke literatuur nog maar weinig empirisch materiaal te vinden (Bersin et al., 2015; Marler & Boudreau, 2017). Verschillende auteurs zijn lyrisch over het gebruik van HR- Analytics (Bersin et al., 2015; Rousseau & Barends, 2011; Delmotte; 2009). Een studie van Marler en Boudreau (2017) wijst uit dat het eerste artikel over HR- Analytics in 2003 gepubliceerd is en er van 2003 tot 2011 sprake is van enkele artikelen per jaar en pas vanaf 2011 het aantal artikelen toeneemt (Marler & Boudreau, 2017). Wanneer je het onderwerp HR- Analytics (of People Analytics) opzoekt op databases als Scopus vind je een totaal van 65 peer-reviewed artikelen. De onderzoeken behelzen vaak nog de vraag wat HR- Analytics precies is, en zelfs daar is geen eenduidig antwoord op te vinden. Dit onderzoek draagt bij als toevoeging op de bescheiden hoeveelheid literatuur over HR- Analytics. Door de verschillende opvattingen over HR- Analytics bestaat er nog geen consensus over het onderwerp en is er nog geen sprake van een eenduidige definitie van HR- Analytics. De onduidelijkheid zou invloed kunnen hebben op de implementatie van HR- Analytics. Het onderzoek vergelijkt verschillende definities van diverse auteurs. Tijdens het vergelijken en het zoeken naar de verschillen en overeenkomsten is getracht een zo compleet

mogelijke definitie te formuleren. Door middel van de interviews met respondenten bestaat de mogelijkheid om te kijken of de theoretische definitie aansluiting vindt op de empirie. Zodoende probeert dit onderzoek inzichtelijk te maken wat HR- Analytics precies behelst en de duidelijkheid rondom dit onderwerp te creëren door een zo breed mogelijk gedragen definitie te formuleren. Op deze manier zal dit onderzoek een bijdrage trachten te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur over HR- Analytics en zal het inzicht geven in de praktische toepassing van HR- Analytics binnen organisaties.

Lijnmanagers hebben een belangrijke rol in het implementatieproces van HR- praktijken en de efficiëntie van deze praktijken (Den Hartog et al., 2004; Purcell & Hutchinson, 2007). In onderzoek naar HRM wordt veelal aandacht besteedt aan de rol van de HR- professionals en de werknemers en schiet de aandacht voor de rol van de lijnmanager vaak tekort (Knies & Leisink, 2014; Purcell & Hutchinson, 2007). Om deze reden is ook de aandacht in de HRM- literatuur verschoven naar de uitvoering van HR- beleid door de lijnmanager (Purcell & Kinnie, 2007; Brewster et al., 2014). Door de implementatie van HR- Analytics wordt de rol van de lijnmanager uitgebreid. Auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) betogen dat de lijnmanager een van de directe gebruikers van HR- Analytics is. Dit onderzoek zet de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics centraal. Door specifiek te richten op de rol van de lijnmanager bij een implementatieproces kan dit onderzoek leiden tot inzichten omtrent de rol van de lijnmanager bij de implementatie van een HR- praktijk. De specifieke toepassing van de rol van de lijnmanager op de implementatie van HR- Analytics zal een bijdrage leveren aan de literatuur over de implementatie van HR- praktijken door lijnmanagers. Op deze wijze draagt het bij aan een verkenning van de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics en tracht antwoord te geven op de vraag of de lijnmanager inderdaad een belangrijke rol speelt bij de implementatie van HR- Analytics.

Het verplaatsen van de uitvoering van HR- beleid naar het lijnmanagement betreft een relatief nieuwe ontwikkeling (Perry & Kulik, 2008). Gollan (2012) betoogt dat de rollen van de HR- manager en de lijnmanager nog steeds niet duidelijk zijn. De implementatie van HR- Analytics zorgt voor een nieuwe HR-verantwoordelijkheid van de lijnmanager. Dit onderzoek stelt de implementatie van de HR- praktijk, HR- Analytics centraal. De uitkomst van dit onderzoeksrapport geeft nieuwe inzichten in de beïnvloedende factoren die een rol spelen bij de implementatie van HR- Analytics. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de factoren die Bos-Nehles gebruikt in haar onderzoek naar de implementatie van HR-praktijken

door lijnmanagers (Bos-Nehles, 2010). Door dit explorierend onderzoek bestaat de mogelijkheid om inzicht te krijgen in beïnvloedende factoren die lijnmanagers ervaren bij de implementatie van HR- Analytics. Door de algemene HR- praktijk die Bos-Nehles (2010) centraal stelt in haar onderzoek te koppelen aan de specifieke praktijk HR- Analytics is het mogelijk om te vergelijken of de beïnvloedende factoren ook terug te vinden zijn bij het implementatieproces van een specifieke HR-praktijk als HR- Analytics. Door inzicht te bieden in deze factoren bestaat enerzijds de mogelijkheid om in te spelen op eventuele belemmerende factoren die lijnmanagers ervaren (Bos-Nehles, 2010). Anderzijds kan het als opwarmertje beschouwd worden om te onderzoeken in welke mate lijnmanagers bepaalde factoren ervaren bij de implementatie van HR- Analytics.

De HR functie is binnen organisaties op zoek om op basis van efficiëntie en effectiviteit prestaties inzichtelijk te maken (Lawler, de Winne, Delmotte, Gilbert & Sels, 2012). Dit betekent ook dat er sprake is van ontwikkeling in innovatieve technologie om de HR functie zo goed mogelijk in te richten (Voermans & van Veldhoven, 2007). Organisaties ondergaan grote veranderingen door toedoen van innovaties (Rousseau, 2006; Lawler III et al., 2004). Dit onderzoek draagt bij aan het onderzoeksveld van innovatie in relatie tot HRM door de toepassing van de innovatieliteratuur het implementatie proces van HR- Analytics. Het onderzoeksveld met betrekking tot innovatie en HRM kent nog geen grote ontwikkeling en krijgt pas de afgelopen jaren in toenemende mate aandacht binnen de HRM-literatuur (de Leede & Looise, 2005). Tot dusver is bekend dat het koppelen van de innovatie implementatie literatuur aan HR- Analytics slechts een keer eerder gedaan (Marler & Boudrea, 2017). Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan het jonge onderzoeksveld rondom HR- Analytics en de koppeling aan het proces van innovatie implementatie. Wanneer een innovatief systeem als HR- Analytics geïmplementeerd wordt bestaan er verschillende factoren die een geslaagde of mislukte toepassing van het systeem kunnen beïnvloeden (Rogers, 1995; Fleuren, Wiefferink, Paulussen, 2002). Dit onderzoek kan een inzicht geven in identificatie van deze factoren. Door middel van deze inzichten kan de toepasbaarheid en implementatie van deze HR- praktijk worden geoptimaliseerd.

Praktisch-maatschappelijke relevantie

Het gebruik van HR- Analytics binnen organisaties staat nog in de kinderschoenen (Delmotte, 2009). Hoewel de interesse en de aandacht vanuit de organisaties in HR- Analytics toeneemt, komt toepassing en acceptatie van de HR- praktijk vaak nog moeilijk tot stand (Bersin et al., 2015). Sommige organisaties beschouwen zichzelf als pionier omtrent het

gebruik van HR- Analytics maar de daadwerkelijke uitvoering laat vaak nog te wensen over volgens experts (Delmotte, 2009). Diverse organisaties zijn nog niet in staat om daadwerkelijk voorspellende inzichten te genereren (Bersin et al., 2015). Waar diverse organisatiedeskundigen lovend zijn over het gebruik van HR- Analytics betekent dit niet automatisch dat dit een oplossing is voor het nemen van beslissingen op basis van data. Tegenstanders van HR- Analytics stellen dat HR mensenwerk betreft en het dus onverantwoord zou zijn wanneer dit met data gesimplificeerd wordt (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, Stuart, 2016). Hoewel dit onderzoek niet ingaat op de effectiviteit en de doorwerking van HR- Analytics zal het wel een bijdrage leveren aan het implementatieproces en de uiteindelijke acceptatie van het gebruik.

Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan het implementatie proces van HR- Analytics binnen organisaties door inzicht te geven in de factoren die lijnmanager bij het implementatieproces van HR- Analytics beïnvloeden. Bovendien tracht dit onderzoek inzicht te geven in welke belemmerende en bevorderende factoren, volgens de lijnmanager, het implementeren van HR- Analytics beïnvloeden. Het onderzoek biedt een mogelijkheid voor de organisaties om op deze factoren in te spelen. Met hulp van de resultaten van deze studie wordt het voor organisaties mogelijk om het implementatieproces te optimaliseren om zodoende implementeren van HR- Analytics binnen organisaties te helpen. Het onderzoek biedt inzicht in de mogelijke problemen die men kan ervaren bij het implementatieproces en wat lijnmanagers bevordert en belemmert.

Door dit implementatieproces te beschouwen als een technologische innovatie biedt het organisaties tevens een houvast om te zien in welke fasen van het implementatieproces zij zich lijken te bevinden. Ook is het mogelijk om, aan de hand van dit onderzoek, te bekijken welke belemmerende en bevorderende factoren lijnmanagers ervaren in bepaalde fasen van het implementatieproces van HR- Analytics.

Onderzoeksorganisatie

Om dit onderzoek niet alleen wetenschappelijke verantwoording te doen geven maar ook bij de praktijk aan te laten sluiten is de keuze gemaakt om het uit te voeren in samenwerking met een organisatie. Deze studie is uitgevoerd in samenwerking met Deloitte Consulting. Deloitte Consulting is een professionele dienstverlener op het gebied van consultancy. Deloitte is actief bezig met de ontwikkeling op het gebied van van HR- Analytics en is al enkele jaren bezig met het implementatieproces van HR- Analytics bij diverse organisaties. Met behulp van de contacten van Deloitte is het mogelijk geweest om dit onderzoek bij verschillende organisaties uit te voeren.

Theoretisch kader

Dit deel van het onderzoek is een weergave van de literatuurstudie die centraal staat in dit onderzoek. Met de hoofdvraag als uitgangspunt vindt er eerst een afbakening van het onderwerp plaats. Vervolgens worden de concepten die centraal staan in dit onderzoek besproken. In het theoretisch kader wordt aan de hand van de literatuur antwoord gegeven worden op deelvraag 1: *Wat is HR- Analytics?* en deelvraag 2: *Wat is de rol van de lijnmanager bij HR- Analytics?* Er zal er voor het huidige onderzoek een definitie van HR- Analytics worden opgesteld aan de hand van bestaande literatuur. Daarna zal worden uitgewerkt wat de rol van de lijnmanager is bij het implementatieproces van HR- Analytics. Aan de hand van de devolutie theorie zal vervolgens besproken worden welke beïnvloedende factoren lijnmanagers mogelijk ervaren bij het implementeren van een HR- praktijk als HR- Analytics (deelvraag 3). Tot slot zal aan de hand van de *Diffusion of Innovation theory* van Rogers (1995), het onderzoek van Fleuren, Wieferink, Paulussen (2002) en Wensing, Wollersheim, Grol (2006) het implementatieproces van HR- Analytics worden toegelicht. Aan de hand van deze toelichting is het mogelijk om te kijken of er specifieke belemmerende en bevorderende factoren te herkennen zijn in bepaalde fasen van de innovatie implementatie. Dit maakt het mogelijk om antwoord te geven op de vierde deelvraag: *Welke beïnvloedende factoren ervaren lijnmanagers in de verschillende fasen van het implementatieproces?* Aan de hand van de uitwerking in het theoretisch kader wordt een onderzoeksmodel als een compacte visualisatie van het theoretisch kader geformuleerd.

Wat is HR- Analytics?

HR- Analytics is een relatief nieuwe term die pas rond 2003 in de wetenschappelijke literaire databases voorkomt (Marler & Boudreau, 2017). In een artikel van HR- Analytics deskundigen Lawler, Boudreau en Levenson (2004) is er onderscheid gemaakt tussen de al eerder bekende HR- Metrics en de nieuwe term HR- Analytics. HR- Metrics betreft een getalwaarde van belangrijke HRM-uitkomsten, geclassificeerd in efficiëntie, effectiviteit of impact (Boudreau & Ramstad, 2007). Lawler en collega's (2004) betogen dat HR- Analytics geen getalwaarde is maar een vorm van statistische technieken en experimentele benaderingen die kunnen worden gebruikt om de impact van HR-activiteiten in organisaties aan te tonen. Ondanks het onderscheid tussen HR- Metrics en HR-Analytics is er nog steeds een onduidelijkheid in de literatuur (Marler & Boudreau, 2017).

In tabel 1 staan acht definities van HR- Analytics van diverse auteurs. Vaak worden definities van HR- Analytics gekoppeld aan het gebruik van HR- Metrics, maar vrijwel alle auteurs zijn overtuigd van het feit dat HR- Analytics een volgende stap betreft (Bassi, 2011; Edwards & Edwards, 2016). Bovendien wordt er een daadwerkelijke analyse en strategie verbonden aan de data die voortkomt uit het gebruik van HR- Metrics door gebruik te maken van de voorspellende waarde die de data kan genereren en het herkennen en toepassen van bruikbare HR data. De artikelen van Bassi (2011) en Edwards & Edwards (2016) betogen dat HR- Analytics een ontwikkelde aanpak is om betere beslissingen te nemen door ‘people related data’.

Auteur(s)	Jaartal	Definitie
Lawler et al.	2004	Statistical techniques and experimental approaches can be used to tease out the causal relationship between particular HR practices and such performance metrics as customer satisfaction, sales per employee and, of course, the profitability of particular business activities.
Harris et al.	2011	6 types of analytical processes for analyzing HR data. (Real time optimization, Institutional action, predictive action, differentiated action, key targets/segments/ data in order)
Pape	2016	The correlation between performance score and compensation, prediction of number of employees expected to leave the company, time to fill vacancies, employee count and estimated monetary value of performance difference in role.
Davenport & Harris (uit Mortenson, Doherty & Robinson, 2015)	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 subset of [. . .] business intelligence.
Bassi	2011	The application of a methodology and integrated process for improving the quality of people-related decisions for the purpose of improving individual and/or organizational performance
Edwards & Edwards	2016	The systematic application of predictive modeling using inferential statistics to existing HR people-related data in order to inform judgments about possible causal factors driving key HR-related performance indicators.
Mondore, Douthitt, Carson	2011	Demonstrating the direct impact of people data on important business outcomes.
Aral, Brynjolfssen, Wu	2012	A way to measure and monitor individual performance.

Tabel 1: Definities HR- Analytics

Een eenduidige wetenschappelijke definitie van HR- Analytics bestaat nog niet. Een aantal wetenschappers beschrijven HR- Analytics als een ontwikkelde aanpak om strategische keuzes te maken met betrekking tot de workforce van de organisatie. Pape (2016) stelt dat HR- Analytics de mogelijkheid biedt om individuele prestaties te meten. Bassi (2011) betoogt dat HR- Analytics naast individuele performance ook gaat over het koppelen van HR besluiten aan algemene organisatieprestaties. HR- Analytics gaat echter verder dan het gebruik van HR- Metrics door het potentieel om HR gerelateerde processen te koppelen aan organisatie prestaties, zo stelt Bassi (2011). Door deze koppeling te maken is het mogelijk voor HRM om een strategische rol te vervullen binnen de organisatie. Zowel auteurs Edwards & Edwards (2016), Bassi (2011), Davenport & Harris (2007) beschrijven de voorspellende waarde die HR- Analytics volgens hen moet hebben. Bassi (2011) omschrijft bovendien de ‘evidence-based’ aanpak om beslissingen te nemen over het menselijk kapitaal van een organisatie. Auteurs Edwards & Edwards (2016) en Bassi (2011) voegen daaraan toe dat HR-

Analytics een systematische applicatie betreft. De diverse auteurs hebben verschillende definities voor HR- Analytics. HR kan een meerwaarde hebben wanneer het wordt gekoppeld aan de organisatieprestaties en zoals hierboven beschreven biedt dat de mogelijkheid voor HRM om een strategische rol te vervullen binnen organisaties. Andere definities sluiten in mindere mate aan bij dit idee omdat ze specifiek focussen op de individuele performance van werknemers. De volgende elementen zijn meegenomen als bouwstenen van het formuleren van een definitie van HR- Analytics voor dit onderzoek. Allereerst maakt HR- Analytics gebruik van informatietechnologie om gegevens te verzamelen en te rapporteren. Ten tweede is HR- Analytics geen HR- Metrics. HR- Analytics gaat een stap verder door HR gerelateerde gegevens met betrekking tot menselijk kapitaal te analyseren. Ten derde bestaat de mogelijkheid om HR gerelateerde processen te koppelen aan organisatieprestaties. Tot slot bestaat de mogelijkheid om zowel beschrijvende als voorspellende analyses met betrekking tot HR processen uit te voeren. Naar aanleiding van bovenstaande informatie en de verschillende definities die reeds gevormd zijn wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd:

“HR- Analytics betreft een technologische HR- praktijk die beschrijvende en statistische voorspellende analyses van gegevens met betrekking tot HR-processen, menselijk kapitaal en organisatie performance gebruikt om bedrijfsimpact te bewerkstelligen.”

De Lijnmanager

Dat de lijnmanager een essentiële rol speelt in de uitvoering van HR-beleid beaamt een groot aantal onderzoekers op het gebied van HRM (Knies & Leisink, 2014; Purcell & Hutchinson, 2007; De Winne et al., 2012; Gilbert et al., 2013). Veel HR-activiteiten worden binnen organisaties dan ook niet meer door de HR- professional uitgevoerd, maar door het lijnmanagement (Vos, Corporaal, van Dartel, Peters & Morssink, 2017). Reden hiervoor is dat het lijnmanagement direct contact heeft met de medewerkers. Mede hierdoor kan de lijnmanager op een betere manier invloed kunnen uitoefenen op de dagelijkse werkzaamheden van de werknemer (Woering & van Dartel, 2014; Vos et al., 2017). Het takenpakket van de lijnmanager bestaat in het algemeen uit het overzien en eventueel begeleiden van de werknemers. Binnen de invoering van HR-beleid zijn lijnmanagers steeds vaker verantwoordelijk voor de naleving en uitvoering van het gemaakte HR- beleid variërend van trainingen tot evaluatiegesprekken (Brewster & Larsen, 2003). De rol van de lijnmanager is kort samengevat het creëren van een synergie tussen het menselijke-, financiële-, en materialistische aspect van een organisatie (Brewster & Larsen, 1992 via Bos-

Nehles, 2010). Dit wordt gedaan door middel van de juiste toedeling van tijd, geld en energie van de lijnmanager (Brewster & Larsen, 1992 via Bos-Nehles, 2010). De transitie van het takenpakket van de lijnmanager van alleen operationele supervisie naar ook strategisch business management wordt door Bos-Nehles beschreven aan de hand van een aantal factoren. Ten eerste krijgt de lijnmanager een groter aantal verantwoordelijkheden, meer autoriteit, een hoger salaris en vaak ook betere trainingen (Bos-Nehles, 2006). Daartegenover staat dat de rol van lijnmanager niet door ieder kan worden ingevuld, de competenties die gevraagd worden voor een lijnmanager zijn aangescherpt om bijvoorbeeld dit takenpakket uit te breiden (Bos-Nehles, 2006). Deze verantwoordelijkheid kent zowel positieve als negatieve aspecten. Voorstanders (Brewster et al., 2014) betogen dat door lijnmanagement verantwoordelijkheid te geven over HRM, de mogelijkheid bestaat de link tussen alledaags management en de werknemers beter te benaderen. De lijnmanager heeft immers dagelijks contact met de werknemers en is daarom in staat snel en adequaat te interveniëren op vraagstukken waar HRM niet meteen zicht op heeft (Brewster et al., 2014). Bovendien zorgt het verplaatsen van HR taken naar het lijnmanagement voor de mogelijkheid voor lijnmanagers om beslissingen te nemen op basis van hun operationele effectiviteit. Deze verantwoordelijkheid bij HR afdelingen laten beperkt de flexibiliteit van het lijnmanagement en kan zodoende tegenwerken in plaats van meewerken op de werkvloer (Brewster et al., 2014).

Als negatief aspect van het verplaatsen van HR verantwoordelijkheden naar lijnmanagement kan genoemd worden dat de lijnmanager geen specialist is op gebied van HR en bovendien geldt dat de kans bestaat dat ze beslissingen nemen die in het bestwil zijn van 'hun' team en niet in het bestwil van de medewerkers en de organisatie (Brewster et al., 2014). Lijnmanagers hebben in de afgelopen jaren dus niet alleen meer status verworven en meer verantwoordelijkheid gekregen, ze zijn tevens belast met vele HR- praktijken. In andere woorden zijn ze, hedendaags, uiteindelijk verantwoordelijk voor de implementatie van HR- praktijken op het operationele niveau (Brewster et al., 2014; Gratton & Truss, 2003; Guest, 1987; Den Hartog et al., 2004; Purcell & Hutchinson, 2007).

Rol van de lijnmanager bij HR- Analytics

Door de verschuiving in de verantwoordelijkheid voor de implementatie van HR- praktijken is er ook een belangrijk rol weggelegd voor lijnmanagers wanneer HR- Analytics wordt geïmplementeerd. Auteurs Ulrich en Dulebohn (2015) beschrijven in het artikel "*Are we*

there yet? What's next for HR?" de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR-Analytics. Ulrich & Dulebohn (2015) betogen dat de verantwoordelijkheid voor en eigenaarschap van HR- Analytics bij het lijnmanagement moet liggen. Voor een succesvolle implementatie heeft de lijnmanager specifieke vaardigheden en competenties nodig om te begrijpen hoe de data en HR- Analytics rapportages gebruikt moeten worden. Bovendien is het mogelijk om op basis van deze (getrainde) vaardigheden en relevante competenties kwantitatieve selectiecriteria te selecteren. Dan is het mogelijk om dagelijkse beslissingen op de werkvloer met behulp van data te ondersteunen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Wanneer de lijnmanager invloed krijgt op het vaststellen van de doelen van de HR-data, bijvoorbeeld over welke metrics er gebruikt moeten worden voor het maken van HR- Analytics rapportages, dan wordt gesproken van een positieve inspraak van deze lijnmanagers (Ulrich & Dulebohn, 2015). De inspraak van de lijnmanager heeft grote voordelen. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de resultaten van zijn team. Lijnmanagers voeren dagelijks allerlei HR activiteiten uit. Voorbeelden hiervan zijn coaching, beoordelingen, training en ontwikkeling van werknemers. De expertise van de lijnmanager omtrent de HR activiteiten, zijn team en de dagelijkse kennis van de operationele effectiviteit in de organisatie zal zorgen voor expliciete doelen bij gebruik van metrics voor analyses van data.

Auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) betogen dat het de taak van de lijnmanager is om de inzichten, verkregen door HR- Analytics, toe te passen in dagelijkse werkzaamheden en besluitvorming. Als gevolg van devolutie worden lijnmanagers in toenemende mate verantwoordelijk gesteld voor verschillende HR-taken zoals werving en selectie, ontwikkeling, beoordeling, beloning en gezondheid (Kulik & Bainbridge, 2006). Met deze verantwoordelijkheid is het van belang dat de lijnmanager degene is die met behulp van HR-Analytics inzichten concrete acties kan ondernemen op een van bovengenoemde onderwerpen. Aan de hand van HR- Analytics inzichten kan de lijnmanager zijn of haar beleid bijstellen en inspelen op eventuele trends en zelfs, in samenwerking met andere stakeholders binnen de organisatie, inspelen op voorspellende inzichten (Edwards & Edwards, 2016). Wanneer de lijnmanager HR- Analytics inzichten niet op de juiste manier ten uitvoering brengt dan bestaat de kans dat HR- Analytics niet het gewenste effect behaalt. De lijnmanager kan beschouwd worden als (een van de) directe gebruikers van HR-Analytics (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Devolutie

De rol van de lijnmanager is gedurende de jaren veranderd van operationele supervisie naar team management en strategisch business management (Brewster & Larsen, 1992 via Bos-Nehles, 2010). Waar vroeger standaardisatie de essentie vormde wordt nu gedecentraliseerd en worden bevoegdheden naar 'lagere' niveaus in de organisatie verschoven (Buelens, Sinding, & Waldstrom, 2011). Als gevolg hiervan krijgt de lijnmanager meer inspraak en dus een grotere impact op de effectiviteit van de implementatie van het HR- beleid (Larsen & Brewster, 2003). Vanaf de 20^e eeuw krijgt de lijnmanager meer mensgerichte verantwoordelijkheden met als gevolg dat het takenpakket van de lijnmanager sterk is uitgebreid. Dit concept wordt devolutie genoemd. Devolutie staat in de human resource literatuur voor het toenemen van de mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de HR- praktijken door het lijnmanagement (Brewster & Larsen, 2003).

Het implementeren van HR- praktijken is voor de lijnmanager niet vanzelfsprekend. Diverse auteurs betogen dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op het implementeren van een HR- praktijk door de lijnmanager. Onderzoek van Leisink & Knies (2011), Bos-Nehles en collega's (2013) en Knies (2012) stellen dat lijnmanagers beter presenteren wanneer er ten eerste sprake is van voldoende juiste kennis en kunde (ability). Dat er ten tweede sprake is van motivatie om deze taken uit te voeren (motivation). En dat er ten derde sprake van is dat de lijnmanagers de mogelijkheid krijgen om te presteren. Hiervoor hebben ze de juiste middelen en doelgerichte ondersteuning nodig (opportunity) (Boxall & Purcell, 2003; Knies, 2012; Leisink & Knies, 2011). Bovenstaande redenering voor het presteren van de lijnmanager bij de implementatie van HR-beleid is gebaseerd op de AMO theorie (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003; Knies, 2012). Auteurs Bond en Wise (2003) en Bos-Nehles en collega's (2013) concluderen dat dezelfde redenen terug te zien zijn als de verschuiving van HR verantwoordelijkheden richting het lijnmanagement niet werkt. Bos-Nehles en collega's (2013) hebben daarop vijf factoren samengesteld die invloed hebben op het implementatieproces door lijnmanagers. 1) bereidheid, 2) capaciteit, 3) competentie, 4) Ondersteuning & Advies, 5) Beleid & Procedures. Het is mogelijk om de vijf factoren te herleiden naar het AMO model: *Bereidheid* als onderdeel van motivation, *Capaciteit, Ondersteuning & Advies, Beleid & Procedures* als onderdeel van opportunity en *competentie* als onderdeel van ability (Bos-Nehles et al., 2013).

De eerste factor die invloed kan hebben is de *bereidheid* van de lijnmanager om HR verantwoordelijkheden op zich te nemen (Bos-Nehles et al., 2013). De tweede beperking

focus erop dat de lijnmanager niet beschikt over voldoende *tijd voor HR verantwoordelijkheden* naast zijn operationele verantwoordelijkheden (Larsen & Brewster, 2003; Bos-Nehles et al., 2013). De derde beperking is het gebrek aan *HR gerelateerde competenties* of vaardigheden van de lijnmanager (Bos-Nehles et al., 2013, Renwick, 2003). De vierde beperking kenmerkt zich door onvoldoende communicatie tussen de lijnmanager en de HR manager. De lijnmanager krijgt niet altijd voldoende *Ondersteuning en Advies* om zijn rol zo effectief mogelijk te vervullen (Bond & Wise, 2003; Bos-Nehles et al., 2013). De vijfde en laatste beperking betreft het juiste *beleid & procedures* die de lijnmanager mee moeten krijgen voor een succesvolle implementatie (Bos-Nehles et al., 2013; Larsen & Brewster, 2003;). Het onderzoek van Bos-Nehles (2010) richt zich op de implementatie van HR-praktijken door lijnmanagers in het algemeen. In dit explorerend onderzoek wordt gekeken of deze factoren ook van invloed zijn op de implementatie van de specifieke HR-praktijk HR- Analytics. Hieronder zijn de vijf factoren uit het onderzoek van Bos-Nehles en collega's (2013) toegepast op de HR-praktijk HR- Analytics.

Bereidheid

De factor bereidheid beschrijft de wil die de lijnmanager heeft om HR- Analytics te implementeren. Lijnmanagers kunnen een gebrek aan verlangen of motivatie hebben ten opzichte van HR verantwoordelijkheden (Bos-Nehles, 2010). De tegenzin die bij sommige lijnmanagers bestaat om HR- Analytics te implementeren kan veroorzaakt worden door een persoonlijke motivatie. Waar sommige lijnmanager het als een mooie verantwoordelijkheid zien om HR- Analytics taken op zich te nemen zien andere lijnmanagers dit als een verantwoordelijkheid die hen opgelegd wordt en waar ze eigenlijk geen behoefte aan hebben of het nut er niet van inzien (Harris et al., 2002). Bovendien kan het zo zijn dat lijnmanagers de HR verantwoordelijkheden die ze hebben (zoals de implementatie van HR- Analytics) niet zien als een deel van hun eigen ontwikkeling, het niet zien als prioriteit of het überhaupt niet binnen hun takenpakket vinden vallen (Nehles et al., 2013). Met deze informatie is de verwachting dat hoe groter de bereidheid van de lijnmanagers is om HR- Analytics uit te voeren, hoe groter de acceptatie en het gebruik ervan zal zijn.

Capaciteit

Lijnmanagers hebben tijd nodig om te wennen aan het gebruik van nieuwe HR- praktijken. Ook hebben lijnmanagers tijd nodig om HR- Analytics te implementeren. Als gevolg van de devolutie worden er meer taken overgedragen naar lijnmanagers zonder dat het overige takenpakket van deze lijnmanager afneemt (Larsen & Brewster, 2003; Bos-Nehles, 2010). De

uitbreiding van het takenpakket van de lijnmanager kan ervoor zorgen dat deze lijnmanager HR- Analytics niet op de juiste wijze kan implementeren en uitvoeren omdat daar simpelweg niet genoeg tijd voor is. Naast de HR verantwoordelijkheden zoals HR- Analytics ervaart de lijnmanager vooral druk van operationele werkzaamheden (Renwick, 2000). Het implementeren van HR- Analytics vraagt de nodige capaciteit van de lijnmanager. Hij dient niet alleen te wennen aan het gebruik van HR- Analytics maar dient ook tijd te maken voor deze nieuwe (extra) rol en de implementatie ervan. Bovendien zorgt de implementatie van HR- Analytics ervoor dat de lijnmanager in mindere mate HR gerelateerde beslissingen op basis van ervaringen kan nemen. De lijnmanager wordt bij de implementatie van HR- Analytics ook afhankelijk van de aanlevertijd HR- Analytics rapportages.

Competenties

De rol van het lijnmanagement bij HR- Analytics is tweeledig. Ten eerste is de lijnmanager degene die, op basis van de HR- Analytics inzichten, interventies doet op het operationele niveau van een organisatie (Ulrich & Dulebohn, 2015) 2) Ten tweede is het van belang dat de lijnmanager betrokken wordt bij het vaststellen van de doelen van HR- Analytics. Op basis van (getrainde) vaardigheden en ontwikkelde competenties kan de lijnmanager ondersteuning bieden bij het selecteren van de juiste onderwerpen voor HR- Analytics analyses (Ulrich & Dulebohn, 2015). Vaardigheden (of competenties) kan men ontwikkelen door cursussen en trainingen te volgen (Renwick, 2000). Diverse auteurs hebben tevens onderzoek gedaan naar de invloed van trainingen en concluderen dat dit een significant verschil maakt voor het ontwikkelen van de betreffende vaardigheden (Bos-Nehles, 2010). De expertise van de lijnmanager omtrent de HR activiteiten, zijn team en de dagelijkse kennis van de operationele effectiviteit in de organisatie zal zorgen voor expliciete keuzes bij gebruik van metrics voor analyses van data en zal dus een bijdrage zijn bij de implementatie van HR- Analytics. Samenwerking tussen de data analist en de lijnmanager kan zorgen voor specifieke rapportages van de huidige problematiek op het operationele niveau daar de lijnmanager weet wat er speelt binnen zijn team op het operationele niveau. Een samenwerking betekent tweerichting verkeer tussen de data analist en de lijnmanager.

Ondersteuning & Advies

De HR manager speelt, net als de lijnmanager, een cruciale rol voor een succesvolle implementatie van HRM. Als HR specialisten geen hulp bieden zullen lijnmanagers niet het benodigde niveau van HR vaardigheden vergaren (Gennard & Kelly, 1997; Renwick 2003).

Zoals eerder vermeld is het gebruik van HR- Analytics iets nieuws en vaak zijn zowel HR manager als lijnmanager niet opgeleid om assumpties en onderbouwing te formuleren op basis van kwantitatieve data (Ulrich & Dulebohn, 2015). Het is van belang dat lijnmanagers advies krijgen en gecoacht worden door specialisten die kennis hebben van het uitvoeren van HR- Analytics (Ulrich & Dulebohn, 2015). Omdat lijnmanagers vaak niet zijn opgeleid om HR- Analytics rapportages te interpreteren is het van belang dat ze goed ondersteuning en advies krijgen. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de HR professional en de data analyst (Ulrich & Dulebohn, 2015). Het is van belang dat de lijnmanager ondersteund wordt bij het interpreteren van de HR- Analytics rapportages en juist advies krijgt wanneer en hoe hij bepaalde rapportages moet gebruiken om interventies uit te voeren op het operationele niveau.

Beleid & Procedures

Voor de lijnmanager is het tot slot van cruciaal belang dat duidelijk is wat het algemene HR-beleid en de procedures zijn bij de implementatie van HR- Analytics, en op welke manier zij deze kunnen toepassen binnen hun afdeling. Dit is enerzijds nodig om lijnmanagers te adviseren omtrent de devolutie van hun verantwoordelijkheden en om onduidelijkheden omtrent hun functie te voorkomen. Anderzijds is het noodzakelijk om zodoende persoonlijke beoordeling of eigen invulling van de lijnmanager te voorkomen. Kortom, er moet een duidelijk beleid zijn met betrekking tot de devolutie van de verantwoordelijkheden naar de lijnmanager om imperfectie van de implementatie te voorkomen (Lowe, 1992; Larsen & Brewster, 2003; Bowen & Ostroff, 2004). Praktisch gezien betekent dit dat de lijnmanager een duidelijk beleid en procedures moet ontvangen bij het implementeren en gebruiken van HR- Analytics. Wanneer de lijnmanager geen duidelijke ‘*guide lines*’ meekrijgt kan het voorkomen dat de lijnmanager de ruimte krijgt om persoonlijke voorkeuren toe te passen waardoor de tool, HR- Analytics, niet meer het gewenste effect krijgt binnen de organisatie. Het implementeren van HR- Analytics betekent een nieuwe manier van het benaderen van het HR domein (Bersin et al., 2015). Voor lijnmanagers betekent dit tevens een nieuwe manier van werken en een nieuwe manier van keuzes maken. Om dit veranderproces in goede banen te leiden is het van belang om een goed beleid en de juiste procedures omtrent de implementatie van HR- Analytics op te stellen.

Uit het onderzoek van Bos-Nehles (2010) blijkt dat vier van de vijf factoren als belemmerend worden ervaren in het uitvoeren van HR- beleid. Capaciteit, competentie,

ondersteuning & advies en beleid & procedures worden door lijnmanagers als belemmerend ervaren bij de implementatie van HR- praktijken in het algemeen. Motivatie wordt door een groot deel van de lijnmanagers niet gezien als belemmerende factor (Bos-Nehles, 2010). Omdat het onderzoek van Bos-Nehles (2010) ging om een pilot-onderzoek is besloten om de factor bereidheid toch in het model te laten staan.

Innovatie

HR- Analytics is ontworpen om te voorzien in de behoefte aan informatie die HR gerelateerde processen koppelt aan organisatieprestaties (Marler & Boudreau, 2017). HR- Analytics wordt door organisaties beschouwd als een relatief nieuw concept, een mogelijkheid om HR processen te kwantificeren en nieuwe inzichten te bieden (Ulrich & Dulebohn, 2015). HR- Analytics is een nieuwe manier van benaderen van het HR domein (Bersin et al., 2015). Het richt zich op het inzichtelijk maken van HR processen door verschillende (HR) data aan elkaar te koppelen en te analyseren. HR- Analytics kan daarom worden beschouwd als een innovatie (Bersin et al., 2015; Marler & Boudreau, 2017). In de afgelopen jaren is binnen diverse sectoren onderzoek gedaan naar de implementatie van innovaties, voorbeelden hiervan zijn de gezondheidszorg, onderwijs en jeugdzorg (Addis & Waltz, 2002; Fleuren, Wieferink, Paulussen, 2002; Rogers, 1995). Er is consensus over het feit dat vernieuwingen, of innovaties, niet vanzelf hun weg vinden binnen organisaties maar dat er altijd meerdere factoren van invloed zijn op het proces (Fleuren et al., 2002; Rogers, 1995).

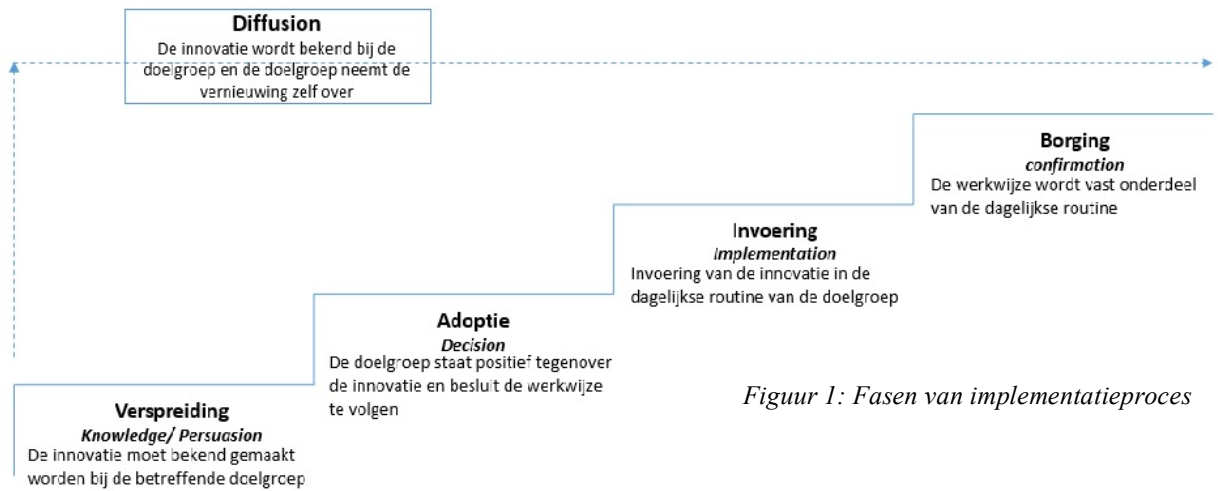
In de wetenschappelijke literatuur wordt het implementeren van een innovatie veelal gekoppeld aan ‘the diffusion of innovations’ theorie van Rogers (1995). Uitgangspunt van de Diffusion of Innovations theorie is om inzichtelijk te maken op welke wijze (technologische) innovatie transformeert van het ontwerpen tot het dagelijks gebruik van de betreffende innovatie (Rogers, 2003). Diffusie kan beschouwd worden als het wennen of bekend raken met de vernieuwing bij de doelgroep en dat deze doelgroep een beslissing neemt of de innovatie wordt geaccepteerd of verworpen (Rogers, 1995; Wensing, Wollersheim, Grol, 2006). Rogers beschrijft het als “het proces waarbij, via verschillende kanalen, op verschillende tijdstippen en naar verschillende leden in een sociaal systeem wordt gecommuniceerd” (Rogers, 1995). Het aanname proces en de verspreiding van de innovatie verloopt lang niet altijd succesvol en kan beïnvloed worden door diverse factoren. (Rogers, 1995 Fleuren et al., 2002). Er is meer behoefte gekomen aan het beïnvloeden van dit proces

om het zodoende te optimaliseren (Wensing et al., 2006; Rogers, 1995; Damanpour & Schneider, 2006; Klein & Sorra, 1996). Een individu binnen een organisatie wordt beïnvloed door de informatie over een innovatie binnen zijn sociale omgeving en op basis van deze informatie vormt dit individu bepaalde overtuigingen die positief of negatief zijn ten opzichte van de innovatie (Rogers, 1995; Fleuren et al., 2002). In dit onderzoek wordt de implementatie van HR- Analytics gekoppeld aan de implementatie van een innovatie aan de hand van de theorie van Rogers (1995).

Op basis van de theorie van Rogers (1995) wordt in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen een viertal fasen; ‘verspreiding’, ‘adoptie’, ‘invoering’ en ‘borging’. Elk van deze fasen heeft specifieke kenmerken waaraan je kunt zien in welke fase de organisatie zich momenteel bevindt. Dit onderzoek is uitgevoerd bij vijf verschillende organisaties. Het indelen van vijf onderzochte organisaties wordt gedaan om inzichtelijk te maken op welke wijze HR- Analytics transformeert van ontwerp tot dagelijks gebruik binnen de organisatie. Het indelen in fasen heeft als uitgangspunt de essentiële elementen van implementeren te herkennen (Wensing et al., 2006). In het proces van implementatie spelen diverse beïnvloedende factoren mee. Fleuren en collega’s noemen deze factoren ook wel determinanten (Fleuren et al., 2002). In een uitgebreid onderzoek verdelen de auteurs deze determinanten in vier verschillende categorieën; 1) de interventie, 2) de doelgroep, 3) de organisatie en 4) de context (Fleuren et al., 2002). Alle vier de determinanten hebben verschillende kenmerken. In dit onderzoek is de 1) interventie; HR- Analytics, 2) de doelgroep; de lijnmanager, 3) de organisatie; een van de vijf onderzochte organisatie waar HR- Analytics wordt geïmplementeerd en 4) de context van de organisatie waar HR- Analytics wordt geïmplementeerd. Naar aanleiding van de determinanten uit het onderzoek van Fleuren en collega’s (2002) zullen enkele kenmerken per fase worden benoemd. Figuur 1 visualiseert de verschillende fasen in het implementatieproces van een innovatie als HR- Analytics. Onder het figuur wordt elke fase toegelicht en toegepast op de implementatie van HR- Analytics binnen organisaties.

Fasen in een implementatieproces

Rogers (1995) 'the diffusion of innovations'



Figuur 1: Fasen van implementatieproces

Verspreidingsfase

De verspreidingsfase wordt door Rogers (1995) beschreven als de fase waarin het individu een bepaalde attitude (positief of negatief) inneemt rondom de te implementeren innovatie (Rogers, 1995). Het individu raakt meer betrokken bij de innovatie en zal informatie inwinnen bij bijvoorbeeld collega's en andere bronnen (Wensing et al., 2006). Hierbij is ook de ervaring die het individu heeft met eerdere innovaties een belangrijk aspect (Rogers, 1995). Fleuren en collega's (2002) en Barwick, Boydell, Stasiulius, Ferguson, Blase & Fixsen (2005) beschrijven een aantal kenmerken die van belang zijn in de verspreidingsfase van een innovatie naar aanleiding van de vier verschillende determinanten. Zo is het van belang dat er sprake dient te zijn van actief verspreiden van de informatie (Barwick et al., 2005). Dit wil zeggen dat de ontvanger, in het geval van dit onderzoek, de lijnmanager actief betrokken wordt, bijvoorbeeld door informatiebijeenkomsten (Barwick et al., 2005). Daarnaast is het belangrijk dat duidelijk is wat het doel is van de implementatie en dat de innovatie aan lijkt te sluiten bij de behoeften van de lijnmanagers (Grol & Wensing, 2010). Zodoende wordt ook eventuele onzekerheid over de in te voeren innovatie weggenomen (Fleuren et al., 2002). Wanneer het bovenstaande in de verspreidingsfase toegepast wordt op de implementatie van HR- Analytics zijn er een aantal kenmerken die belangrijk zijn. Er wordt van de lijnmanager verwacht dat hij of zij een positieve of negatieve attitude vormt tegenover HR- Analytics. Daarbij is het van belang dat de lijnmanager bekend raakt met HR- Analytics. Het bekend raken met de innovatie kan gebeuren door het actief verspreiden van HR- Analytics door bijvoorbeeld de HRBP of de data analist. Bovendien dient tijdens het verspreiden het doel van de innovatie goed naar voren komen (Barwick et al., 2005). Waarom wordt HR- Analytics geïmplementeerd en wat gaat het de organisatie opleveren? De selectieve perceptie van de lijnmanagers speelt in deze fase een belangrijke rol. Er wordt een

mening gevormd ten opzichte van HR- Analytics en daarom is het ook belangrijk hoe HR- Analytics wordt geïntroduceerd. Naar aanleiding van bovenstaande informatie wordt verwacht dat de volgende factoren uit het onderzoek van Bos-Nehles (2010) een belangrijke beïnvloedende rol spelen gedurende de verspreidingsfase; *ondersteuning & advies* en *bereidheid*.

Adoptiefase

De adoptiefase wordt vooral omschreven als een mentale fase (Rogers, 1995; Damanpour & Schneider, 2006). Het doel van deze fase is het individu (in dit geval de lijnmanager) te overtuigen van het nut van de innovatie en hem gebruik te laten maken van de innovatie. Wanneer de lijnmanager overtuigd is en positief tegenover de innovatie staat, wordt er besloten om de innovatie in gebruik te nemen. Het kan ook gebeuren dat het individu de innovatie afwijst. De ervaring leert dat in de meeste gevallen het individu de innovatie zal uitproberen (Rogers, 2003). Meyers, Durlak en Wandersman (2012) en Fleuren en collega's (2002) beschrijven verschillende kenmerken die van belang zijn in de adoptiefase. Bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de benodigdheden, de houding van de professionals en de kwaliteit van de netwerken. Ook in deze fase is het van belang dat de lijnmanagers op de hoogte zijn van de baten van het implementeren van HR- Analytics (Meyers et al., 2012). Het is van belang dat duidelijk is wat deze interventie de lijnmanager gaat opleveren. Bovendien is het van belang dat belangrijke personen in de organisatie het gebruik van de innovatie promoten (Meyers et al., 2012). De personen die de innovatie gaan uitvoeren raken hierdoor meestal gemotiveerd. Een ander belangrijk kenmerk dat Meyers en collega's (2012) benoemen betreft het afstemmen van de behoeften van de betrokkenen. Het is aannemelijk dat in deze fase de behoefte van de lijnmanager als factor gezien kan worden voor de implementatie van HR- Analytics. Alle innovaties brengen onzekerheid voor het individu met zich mee (Rogers, 1995). Het is dus van groot belang dat de lijnmanager ondersteuning krijgt bij de implementatie van HR- Analytics. Wanneer de lijnmanager deze *ondersteuning & advies* niet ontvangt is het aannemelijk dat dit een belemmerende factor zal zijn bij het implementatieproces van HR- Analytics. Daarnaast is het ook belangrijk dat de lijnmanager de meerwaarde van de innovatie inziet. Om deze meerwaarde te doen inzien kan het aantrekkelijk zijn om de lijnmanager te betrekken bij het ontwikkelen van HR- Analytics in de organisatie. Het betrekken van de lijnmanager bij het implementeren van HR- Analytics kan zorgen voor een positieve attitude ten opzichte van HR- Analytics.

Invoeringsfase

De invoeringsfase betreft de fase met daadwerkelijke actie door het individu (Rogers, 2003). De lijnmanager start met het gebruik van de innovatie (Rogers, 1995). De invoeringsfase krijgt veelal de benaming van ‘implementatie’ in de HRM literatuur (Rogers, 2003; Fleuren et al., 2002). In dit onderzoek wordt het gehele proces van *verspreiden, adopteren, invoeren* en *borgen* het implementatieproces genoemd en om deze reden wordt dit concept omschreven aan de hand van de benaming; *invoering*. Tijdens de invoeringsfase bestaat er wellicht nog steeds onzekerheid bij de persoon die de innovatie wil implementeren (Rogers, 1995). De invoeringsfase eindigt wanneer de innovatie geïnstitutionaliseerd is bij het individu (Rogers, 1995; Damanpour & Schneider, 2006). Meyers en collega’s (2012) beschrijven een aantal kenmerken die een belangrijk rol spelen in de invoeringsfase van een innovatie aan de hand van de verschillende determinanten uit het onderzoek van Fleuren en collega’s (2002). Ten eerste is het van belang dat er voldoende ondersteuning is en faciliteiten aanwezig zijn om de innovatie uit te voeren. Het geven van trainingen is een belangrijke voorwaarde in deze fase (Meyers et al., 2012). De trainingen zullen de lijnmanagers stimuleren om nieuwe vaardigheden en competenties ontwikkelen bij het gebruik van HR- Analytics. Daarnaast beschrijven Meyers en collega’s (2012) de waarde van intervisie. Intervisie van HR- Analytics kan gebruikt worden om (toekomstige) barrières te verhelpen en/of te voorkomen. In de invoeringsfase is het aan de lijnmanager om het gebruik van HR- Analytics in de dagelijkse werkzaamheden door te voeren. Dit is een moeilijke fase, er vindt een transitie plaats in het denken en beslissen van de lijnmanager op gebied van HR gerelateerde vraagstukken. Waar de lijnmanager eerst gebruik maakte van ervaring en gevoel, door te leren van fouten en van collega’s, zorgt deze innovatie voor de mogelijkheid om op basis van data beslissingen op het gebied van HR te nemen en te voorspellen. Uiteindelijk moet er tegen het einde van de invoeringsfase sprake zijn van veel vraag vanuit de lijnmanager om op basis van rapportages HR gerelateerde beslissingen te nemen. De kwaliteit van de data, het beleid en de procedures waar de laatste jaren aan is vastgehouden en de competentie van de lijnmanager kunnen in deze fase als belemmerend ervaren worden. Net als in de adoptiefase is ondersteuning een belangrijke factor gedurende de invoeringsfase.

Borgingsfase

De borgingsfase wordt gezien als een succesvolle invoeringsfase waardoor het behoud van de innovatie gegarandeerd wordt (Rogers, 1995). Het behouden van de innovatie wil niet direct zeggen dat dit het einde is van het implementatieproces (Fleuren et al., 2002). Vanuit de

borgingsfase wordt de innovatie geëvalueerd en aangepast (Rogers, 2003; Fleuren et al., 2002). Meyers en collega's (2012) beschrijven de noodzaak dat er genoeg financiën aanwezig zijn om de innovatie uit te blijven voeren zodat ook nieuw personeel getraind kan worden. Bovendien is het van belang dat de gebruiker zich blijft ontwikkelen om de innovatie optimaal uit te blijven voeren (Meyers et al., 2012; Rogers, 1995). HR- Analytics is in deze fase ingeburgerd als dagelijks onderdeel van routine van de lijnmanager. Het zal een aanvulling zijn op de huidige ervaring en kennis van de lijnmanager. Omdat er sprake is van dagelijks gebruik wordt er niet meer gesproken van een innovatie maar ontwikkeling van een HR-praktijk die al opgenomen is in het dagelijkse takenpakket van het individu. Voor de lijnmanager betekent deze fase dat er een verandering heeft plaatsgevonden in de benadering van HR vraagstukken. De innovatie HR- Analytics heeft ervoor gezorgd dat op basis van kwantitatieve data beslissingen worden genomen om HR vraagstukken op te lossen. Toch blijft een goede ondersteuning aan de lijnmanager een belangrijk kenmerk in de borgingsfase (Meyers et al., 2012). Uitwisseling over het gebruik van HR- Analytics zal betrokkenheid bij de lijnmanagers bevorderen. Gedurende de borgingsfase is het aannemelijk dat beleid en procedures als belemmerende factoren ervaren kunnen worden. Het nemen van beslissingen op basis van data zal binnen HR zorgen voor een verandering die invloed heeft op de standaardprocedures en het beleid dat in de afgelopen jaren uitging van keuzes op basis van ervaring en kennis van de lijnmanager.

Beïnvloedende factoren per fase van implementatie

Dit onderzoek is uitgevoerd bij vijf verschillende organisaties. Het indelen van de vijf onderzochte organisaties wordt gedaan om inzichtelijk te maken op welke wijze HR- Analytics transformeert van ontwerp tot dagelijks gebruik (Rogers, 2003). Aan de hand van de indeling in fasen bestaat de mogelijkheid om inzichtelijk te maken of bepaalde beïnvloedende factoren in meer of mindere mate ervaren worden in een bepaalde fase van het implementatieproces. Er is meer behoefte gekomen aan het beïnvloeden van het implementatie proces om het zodoende te versnellen (Wensing et al., 2006; Rogers, 1995; Damanpour & Schneider, 2006; Klein & Sorra, 1996). Het is aannemelijk dat lijnmanagers verschillende beïnvloedende factoren ervaren in de diverse fasen van het implementatieproces (Fleuren et al., 2002). Door de onderzochte organisaties in te delen in een van de fasen van de implementatie bestaat de mogelijkheid om te bekijken of deze organisaties verschillende beïnvloedende factoren ervaren bij de implementatie van HR-

Analytics. In de invoeringsfase van de implementatie van HR- Analytics staat de vorming van een positieve of negatieve attitude ten opzichte van HR- Analytics centraal (Rogers, 1995). Rogers (2003) stelt dat het individu gemotiveerd moet raken voor het invoeren van de innovatie (HR- Analytics). Het is daarom aannemelijk dat de factor bereidheid in deze fase een belangrijke rol speelt. Bovendien gaat het individu actief op zoek naar informatie over de innovatie (Rogers, 2003; Fleuren et al., 2002). Het is daarom ook aannemelijk dat ondersteuning en advies een belangrijke factor zijn in deze fasen van het implementatieproces. Gedurende de adoptiefase gaat het individu experimenteren met de innovatie (Rogers, 2003). In de adoptiefase is het van belang dat er voldoende beschikbaarheid is van zowel benodigdheden als hulp (Meyers et al., 2012). Om de adoptie van HR- Analytics te doen slagen is het daarom aannemelijk dat de factor ondersteuning en advies een belangrijke rol spelen in de fase van het implementatieproces. Wanneer de lijnmanagers gebrek aan ondersteuning en advies ervaren bestaat de kans dat ze na het experimenteren de innovatie verwerpen. Ook stellen Novins, Green en Aarons (2013) dat training erg belangrijk is in de adoptiefase. Het aannemelijk dat naast de factor ondersteuning en advies de factor competentie ook van invloed zijn omdat de lijnmanager daadwerkelijk gebruik gaat maken van HR- Analytics. Omdat de lijnmanager gaat experimenteren met HR- Analytics is het van belang dat hij of zij snapt wat de bedoeling is en de hoogte is van de mogelijkheden van HR- Analytics. Het individu gaat gedurende de adoptiefase kennis maken met het gebruik van de innovatie (Meyers et al., 2012). Door het gebruik en experimenteren van de lijnmanager zou het bovendien kunnen zijn dat de lijnmanagers bepaalde procedures als belemmerend ervaren. Kan de lijnmanager niet doen wat hij of zij verwacht bij het implementeren van HR- Analytics dan zal dit negatieve gevolgen hebben bij het implementeren van HR- Analytics. Meyers en collega's (2012) beschrijven dat gedurende de invoeringsfase het van belang is dat het individu goed en makkelijk gebruik kan maken van de interventie. Hierbij zijn factoren zoals mate van gereedheid, ondersteuning en een aansluitend beleid van belang (Meyers et al., 2012). Het is daarom aannemelijk dat de lijnmanager gedurende de invoeringsfase van het implementatieproces veel ondersteuning en advies nodig heeft. Bovendien is het aannemelijk dat de procedures zwaarder wegen in de invoeringsfase omdat de lijnmanager steeds vaker gebruik gaat maken van HR- Analytics. Tot slot zullen door de toename in het gebruik van HR- Analytics ook de competenties en vaardigheden van de lijnmanager in deze fasen een belangrijke rol spelen.

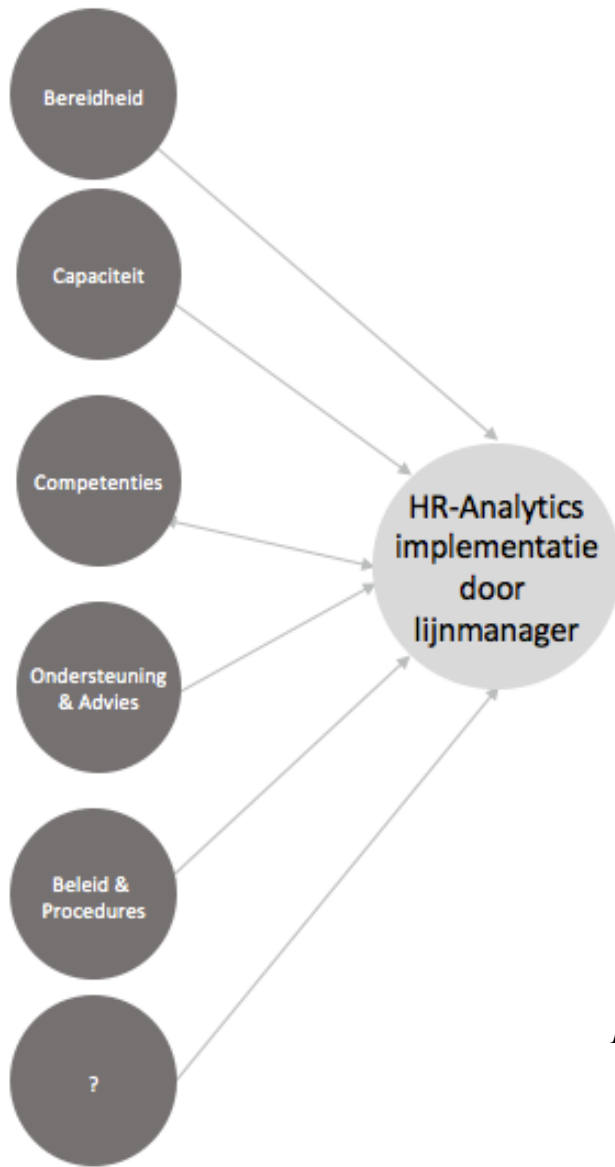
Wanneer het implementatieproces de borgingsfase heeft bereikt dan is het van belang dat de lijnmanagers HR- Analytics op gaan nemen in hun dagelijkse werkzaamheden. Het nemen

van beslissingen op basis van data zal binnen HR zorgen voor een verandering die invloed heeft op de standaardprocedures en het beleid dat in de afgelopen jaren uitging van keuzes op basis van ervaring en kennis van de lijnmanager. Het is aannemelijk dat hier een duidelijk beleid en duidelijke procedures voor moeten zijn.

Onderzoeksmodel

Op de volgende pagina is het onderzoeksmodel opgesteld. Met behulp van het theoretisch kader is dit onderzoeksmodel ontworpen. Het is een compacte weergave van het theoretisch kader. Het model toont welke factoren van invloed kunnen zijn op de implementatie van HR-Analytics door de lijnmanager. Dit onderzoek betreft een exploratief onderzoek waarbij de onderzoeker op systematische wijze gegevens verkend en analyseert in de hoop nieuwe relaties te ontdekken (Boeije, 2014). HR- Analytics betreft een relatief nieuw concept. Er zijn nog maar weinig auteurs die wetenschappelijke literatuur hebben geschreven over dit onderwerp. Hoewel het onderzoek van Bos-Nehles en collega's (2013) uitwijst dat de bereidheid van lijnmanagers niet als belemmerende factor ervaren wordt, deze factor toch meegenomen als eventuele beïnvloedende factor. Omdat het van Bos-Nehles en collega's (2013) een eerste pilot-onderzoek betreft en dus moeilijk te generaliseren is, is besloten om deze factor toch mee te nemen in het onderzoeksmodel. De kans bestaat dat er nog andere factoren als belemmerend of bevorderend worden ervaren. In het hoofdstuk 'Methodologie' wordt hier verder op ingegaan.

Hoewel het onderzoeksmodel dit niet aantoont wordt ook onderzocht in welke fase van de innovatie implementatie de onderzochte organisaties zich bevinden. Deze indeling maakt het mogelijk om te kijken of specifieke factoren in meer of mindere mate invloed hebben in verschillende fasen bij het implementatieproces van HR- Analytics door lijnmanagers.



Figuur 2: Onderzoeksmodel

Methoden

In het methoden hoofdstuk wordt beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Eerst wordt het design omschreven, vervolgens de onderzoekspopulatie, de verzameling en de analyse van de data. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit beschreven waarbij ook de rol van de onderzoeker in dit kwalitatieve onderzoek wordt toegelicht.

Design

Om zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign. HR- Analytics is een nieuw concept binnen de wetenschappelijke literatuur en omdat er nog maar weinig onderzoek naar is gedaan geldt dat een kwalitatief onderzoeksdesign het beste gebruikt kan worden om dit onderwerp te exploreren (Boeije, 2014). Er wordt expliciet onderzoek gedaan naar de rol van de lijnmanagers bij de implementatie van HR- Analytics. Kwalitatief onderzoek staat in deze voor betekenisgeving aan het handelen van individuen bij de implementatie (Boeije, 2014). Een kwalitatief onderzoek sluit hierbij het beste aan omdat elk individu zijn eigen werkelijkheid aan een verschijnsel geeft. Kwalitatief onderzoek richt zich op het blootleggen van informatie over de redenen waarom individuen handelen en op basis waarvan ze handelen, door exploreren van motivatie, wensen, behoeften en opinie (Boeije, 2014).

Om te exploreren is tijdens het opstellen van de topiclijst gekozen om de respondent vrij te laten in zijn of haar antwoorden. De topiclijst is gebruikt als leidraad wanneer de respondent gedurende het interview afdwaalde. Om dit te bewerkstelligen heeft de onderzoeker verwachtingen en meningen naar aanleiding van de theorie zo veel mogelijk geprobeerd los te laten. De manier van interviewen kan gezien worden als een half- of semigestructureerd interview, waarbij de vragen en antwoorden niet vastliggen maar de onderwerpen wel (Boeije, 2014). In de officiële uitnodiging die naar alle respondenten is verstuurd is ook duidelijk gewezen op de onderwerpen die besproken zouden worden. Met open vragen werd de respondent gevraagd naar *“wat hij of zij eigenlijk verstaat onder HR- Analytics?”* en *“wat zijn of haar rol is bij het implementeren van HR- Analytics?”* Ook werd gevraagd *“wat hij of zij als belemmeringen ervaart bij het gebruik van HR- Analytics?”* Daarna werd de respondent gevraagd naar concrete ervaringen en voorbeelden van belemmeringen en bevorderingen die hij of zij ervaart bij implementatie van HR- Analytics. Als bijlage 1 is de topiclijst toegevoegd die gebruikt is bij de interviews met de lijnmanager (pagina 83).

Aanvullend is er een drietal gesprekken gevoerd met HR- Analytics contactpersonen binnen drie organisaties. Met hen is een open gesprek gevoerd waarbij is gevraagd naar de *‘huidige stand van zaken met betrekking tot de implementatie van HR- Analytics’*, wat *‘hij of zij verstaat onder HR- Analytics’* en *‘wat de verschillende rollen van de stakeholders zijn bij de implementatie van HR- Analytics’*. Deze aanvullende interviews zijn afgenomen om naast de visie van de lijnmanager een visie van een andere stakeholder met betrekking tot de implementatie van HR- Analytics weer te geven. Als bijlage 2 is een korte topiclijst toegevoegd die is gebruikt bij deze relatief open gesprekken (pagina 84).

Populatie

Bij het samenstellen van de onderzoekspopulatie heeft de onderzoeker hulp gekregen van de onderzoeksorganisatie Deloitte Consulting. Deloitte is actief op het gebied van HR- Analytics en is al enkele jaren bezig met het begeleiden van implementatieprocessen van HR- Analytics bij diverse organisaties. Vanuit Deloitte is er contact gezocht met organisaties waar zij het implementatieproces van HR- Analytics hebben begeleid of aan het begeleiden zijn. In totaal zijn er 37 organisaties aangeschreven (zowel publiek als privaat) waarvan er vijf organisaties hebben toegezegd om deel te nemen aan het onderzoek. Alle vijf de deelnemende organisaties zijn private organisaties. In eerste instantie werd er vanuit Deloitte contact gezocht met degene die vanuit de organisatie een verantwoordelijkheid heeft voor HR- Analytics, bijvoorbeeld een werknemer uit de HR- Analytics praktijk, of een HRBP die actief bezig is met het gebruik van HR- Analytics. Nadat het eerste contact gelegd was heeft de onderzoeker het contact overgenomen. De onderzoeker heeft eerst uitgelegd wat het onderzoek behelst en met welke personen hij graag een interview af zou willen nemen. Omdat er in eerste instantie contact was met een contactpersoon van HR- Analytics werd aan de onderzoeker verteld wat volgens deze verantwoordelijke de huidige stand van zaken met betrekking tot het gebruik en de implementatie van HR- Analytics binnen de betreffende organisatie is. Bij drie organisaties heeft de onderzoeker ook een interview afgenomen met deze verantwoordelijke persoon. Deze interviews zijn meegenomen bij het categoriseren van de fasen van het innovatie implementatie proces. Het zijn subjectieve gegevens van werknemers in de organisatie over de ontwikkeling van HR- Analytics. Toch is besloten om deze interviews in dit onderzoek mee te nemen. Het is een meerwaarde om niet alleen een beeld van de lijnmanager te krijgen omtrent de implementatie HR- Analytics maar ook de visie van andere stakeholders die betrokken zijn bij de implementatie van HR- Analytics. De

HR- Analytics contactpersoon binnen de organisatie zoekt vervolgens zelf naar lijnmanagers met wie de onderzoeker kon spreken over het gebruik van HR- Analytics. Soms was het zo dat een lijnmanager, door bijvoorbeeld ervaring met modellen maken en een grote interesse in data, ook specialist was op het gebied van HR- Analytics. Per organisatie zijn één tot drie lijnmanagers geïnterviewd. In de uitnodiging naar de verschillende organisaties is duidelijk aangegeven dat de onderzoeker wilde spreken met de lijnmanagers die in zekere zin ‘ bezig zijn ’ met het implementeren van HR- Analytics. Dit ging niet altijd goed. Zo heeft de onderzoeker een interview gehad dat slechts vijf minuten duurde omdat bleek dat deze lijnmanager helemaal niets deed met het gebruik van HR- Analytics en niet openstond voor het gebruik van HR- Analytics. Dit interview is niet meegenomen in de data-analyse maar onderstreept wel het belang van motivatie bij de implementatie. In de onderstaande tabel is te zien hoeveel lijnmanagers en HR- Analytics contactpersonen er binnen de verschillende organisaties precies geïnterviewd zijn. De organisaties zijn geanonimiseerd omdat verschillende contactpersonen binnen de onderzochte organisaties aangaven het niet op prijs te stellen dat hun ontwikkelingen op het gebied van HR- Analytics en/of andere bedrijfsinformatie openbaar gemaakt wordt.

Organisatie	Lijnmanagers	Contactpersoon HR- Analytics	Soort organisatie
Org1	3	1	Een producent op het gebied van elektronica
Org2	1		Financiële organisatie van Nederlandse oorsprong
Org3	3	1	Internationale uitzendonderneming
Org4	2	1	Een internationale producent op het gebied van kleding
Org5	1		Internationale verzekeraar
Totaal	10	3	

Tabel 1: Overzicht respondenten en organisaties

Verzameling

De respondenten van dit onderzoek zijn in de periode tussen eind mei tot en met de eerste week van augustus 2017 geïnterviewd. Met tien organisaties en minimaal twee lijnmanagers per organisaties was de insteek om 20 verschillende lijnmanagers te spreken. Het tijdig vinden van respondenten bleek moeilijker dan verwacht. Hoewel de contactpersonen bij de organisaties er vaak van overtuigd zijn dat er genoeg mensen zijn om te interviewen bleken respondenten uiteindelijk moeilijk te vinden. Redenen om niet deel te nemen aan het onderzoek verschilden van het niet willen belasten van de lijnmanager vanwege de werkdruk tot het niet deelnemen omdat er al verschillende onderzoeken op het gebied van HR-Analytics worden uitgevoerd binnen de organisaties. Ook heeft de onderzoeker meerdere keren als reden gehoord dat de lijnmanager nog niet betrokken wordt in het implementatieproces omdat eerst de HR Business Partner (HRBP) overtuigd moet worden. Uiteindelijk heeft de onderzoeker 13 interviews afgenomen.

Voorafgaand aan de interviews is er toestemming gevraagd aan de respondenten om de interviews op te nemen, dit bleek voor geen enkele respondent een probleem te zijn. Daarnaast werd ook het doel van het onderzoek toegelicht en werd verteld dat, indien gewenst, alles wat besproken zou worden anoniem zou blijven. Alle interviews zijn afgenomen bij de organisatie van de respondent en de duur van de interviews varieerde van 17 tot 66 minuten met een gemiddelde duur van 42 minuten. De interviews zijn ter controle doorgestuurd naar de respondenten om, indien nodig, gevoelige informatie te schrappen uit het transcript. Verschillende respondenten hebben aangegeven bepaalde informatie liever niet in het transcript te zien. Deze informatie is uit de transcripten gehaald.

Een belangrijk kenmerk van kwalitatief onderzoek waar in dit onderzoek rekening mee moet worden gehouden is het feit dat de onderzoeker zelf het meetinstrument is. Deze informatie in acht nemend heeft de onderzoeker geprobeerd zo min mogelijk informatie te geven aan de respondent voorafgaand aan het interview. Op deze manier wordt de respondent vrijgelaten in het geven van antwoord. De vragen waren 'open' om de respondenten niet te sturen in hun antwoorden. Zo was de eerste vraag in alle interviews wat de respondenten onder HR-Analytics verstaan en ook werd hun mening gevraagd naar de volwassenheid van HR-Analytics binnen de organisatie. Juist deze vragen zorgden ervoor dat de respondent echt een eigen formulering kon geven. Soms was dit moeilijk voor de respondent en soms bracht dit interessante informatie naar boven waarbij de onderzoeker kon doorvragen naar de mening, visie of ervaring van de lijnmanager. Daarnaast heeft dit onderzoek getracht het onderzoeksmodel zo veel mogelijk los te laten bij de formulering van de inhoudelijke vragen.

Zo was de eerste vraag geformuleerd zoals deelvraag 3 te weten; *Wat zijn voor u bevorderende factoren bij het uitvoeren van HR- Analytics?* En *Wat zijn voor u belemmeringen bij het uitvoeren van HR-Analytics?* Op deze manier was de lijnmanager vrij in het beantwoorden van de vragen naar de belemmeringen die hij of zij ervaart bij het implementatieproces van HR- Analytics. Wanneer de respondent geen antwoord wist op de vraag, of als het gesprek een heel andere kant op ging dan waar het onderzoek voor bedoeld was werd ingegrepen door de onderzoeker door concrete voorbeelden te noemen voor een of meerdere van de belemmerende factoren aan de hand van het theoretisch kader. In sommige gevallen werd de respondent rechtstreeks gevraagd naar bijvoorbeeld gebrek aan competenties of de hoogte van de werkdruk om antwoord te krijgen op competenties op het gebied van HR- Analytics en de capaciteit voor het implementeren van HR- Analytics. Bij de interviews met de HR- Analytics contactpersonen is getracht zo open mogelijk te spreken over HR- Analytics. Vragen hierbij varieerde van de alledaagse werkzaamheden van de HR- Analytics contactpersoon tot de communicatie met andere stakeholders in de organisatie. Gedurende de interviews met de contactpersonen heeft de onderzoeker wel nadruk gelegd op de samenwerking met de lijnmanager en andere stakeholders binnen de organisatie. Zodoende is het mogelijk om te bekijken in hoeverre de lijnmanager reeds betrokken is bij de implementatie van HR- Analytics. Een andere factor waarbij de onderzoeker een rol kan spelen is de plaats waar het interview wordt afgenomen (Boeije, 2014). Om ook hier de rol van de onderzoeker zoveel mogelijk te reduceren is besloten om alle interviews op een door de respondent gekozen plek af te nemen (bij de organisaties). Het voordeel hiervan was minimaal tijdsverlies voor de respondent evenals het gevoel om ‘vrijuit’ te kunnen spreken.

Analyse

De eerste twee interviews heeft de onderzoeker vrijwel direct erna getranscribeerd om te concluderen of de antwoorden van de respondenten goed aansloten bij de vragen en om te kijken of de vragenlijst moest worden aangepast om zodoende specifiekere antwoorden te krijgen. Na de analyse is besloten om nagenoeg vast te houden aan de vragenlijst. Het letterlijk vragen naar eventuele belemmerende factoren kan soms abstract zijn voor de respondenten. Er is geprobeerd om bij het doorvragen naar de belemmerende factoren concrete voorbeelden te gebruiken zonder direct sturend te worden. Om de interpretatievrijheid van de onderzoeker te minimaliseren zijn de interviews getranscribeerd met behulp van het softwareprogramma *Otranscribe*. Met behulp van *NVivo 11* zijn alle interview transcripten gecodeerd. In eerste instantie is er ‘open’ gecodeerd. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker niet vasthoudt aan het theoretisch kader. Wanneer dit wel gedaan wordt

bestaat de kans dat er waardevolle data verloren gaat (Boeije, 2014). Bij het open coderen is gekeken naar stukken in de tekst en daarnaast is ook data vergeleken. Gedurende het open coderen zijn stukken tekst gelabeld en ontstonden codes als ‘autonomie’, ‘onwetendheid’ en ‘communicatie’ die te maken hadden met de belemmeringen die lijnmanagers ervaren bij het implementeren van HR- Analytics inzichten. Als bevorderende factoren werden codes gecreëerd zoals “objectiviteit” en “transparantie”. Enkele codes zijn door de onderzoeker onder verschillende factoren gezet omdat ze te maken leken te hebben met meerdere belemmerende factoren. Zo waren er codes die zowel onder de factor ‘ondersteuning & advies’ en de factor ‘beleid & procedures’ geplaatst konden worden omdat ze meerdere ladingen dekten. Het is immers mogelijk dat beleid focust op de ondersteuning die geboden moet worden bij bijvoorbeeld de implementatie van HR- Analytics. Hierna zijn de diverse coderingen gegroepeerd onder de factoren uit het model van Bos-Nehles (2010): *bereidheid, capaciteit, competentie, ondersteuning & advies* en *beleid & procedures*. Daarnaast is er een factor ‘cultuur’ aangehouden. In diverse interviews met lijnmanagers werd het onderwerp cultuur besproken en daarom heeft de onderzoeker besloten dit als een losse factor te bestempelen. In het resultatenhoofdstuk wordt systematisch weergegeven hoe de codes zich verhouden tot de zes factoren die hierboven zijn beschreven.

Voor wat betreft de innovatie implementatie heeft de onderzoeker de interviews met een HR- Analytics contactpersoon binnen de verschillende organisaties tevens meegenomen. Ook zijn de interviews met de lijnmanagers meegenomen in de fasering. Niet binnen elke organisatie is met een ‘eenzelfde’ persoon gesproken, de functies van de contactpersonen verschilden. Zo is er gesproken met een HR Business Partner die veel met HR- Analytics te maken had, maar is er ook gesproken met een data analist, werkzaam binnen de HR- Analytics praktijk van een organisatie. Het interviewen van de HR- Analytics contactpersonen heeft een meerwaarde voor het onderzoek opgeleverd. Het is namelijk een goede mogelijkheid om, naast de ontwikkeling van de implementatie die lijnmanagers ervaren, ook te kijken naar de visie van stakeholders die elke dag te maken hebben met het gebruik van HR- Analytics. De onderzoeker heeft bij het analyseren van de interviews met de HR- Analytics contactpersonen tevens een open manier van coderen aangehouden. Door met de contactpersoon een open gesprek aan te gaan werden codes geproduceerd als: ‘kennismaken’, ‘begeleiden’, ‘bespreking’ ‘gebruik’, “overtuiging” en “samenwerking”. Naar aanleiding van de kenmerken van de fasen die beschreven zijn in het theoretisch kader was het mogelijk om de codes te plaatsen in een fase. Zo zijn voor de invoeringsfase de kenmerken ‘begeleiding’,

‘mening’ en ‘kennismaking’ vastgehouden. Voor de adoptiefase zijn de kenmerken ‘bespreking’ ‘gebruik’ en ‘overtuiging’ gebruikt. Daarnaast zijn uit enkele interviews met de lijnmanagers ook kenmerken van bepaalde fasen naar voren gekomen. Zo zijn er in deze interviews ook codes gecreëerd als ‘gebruik’ en ‘overtuiging’. De reden hiervoor is om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van de status van de implementatie. Uiteindelijk zijn de organisaties ingedeeld in twee fasen van de innovatie implementatie. Hierbij heeft de onderzoeker geprobeerd om de kenmerken van de fasen, zoals deze beschreven zijn in het theoretisch kader, vast te houden. De verspreidingsfase en de invoeringsfase (zie resultaten).

Betrouwbaarheid & Validiteit

Er is getracht zo uitgebreid mogelijk methodologische verantwoording af te leggen door elke stap die de onderzoeker heeft gemaakt te beschrijven. Op deze manier bestaat ook de mogelijkheid om eenzelfde onderzoek opnieuw uit te voeren. Alle interviews zijn, met goedkeuring van de respondenten, opgenomen en getranscribeerd om enige vorm van beïnvloeden door de onderzoeker te voorkomen. De transcripten zijn minimaal aangepast om eventuele herkenning naar de organisatie te voorkomen en vervolgens ter goedkeuring naar de respondenten verzonden. Het opstellen van de topiclijst voor het interview is gedaan aan de hand van bestaande literatuur en is voor het afnemen van het eerste interview bekeken en voorzien van tips en aandachtspunten door ervaringsdeskundigen op het gebied van onderzoek. Op deze manier is getracht mogelijke sturing te voorkomen. Ook het coderen van de interviewtranscripten is gedaan na enige uitleg betreffende het programma NVivo 11.

De onderzoeker heeft getracht zo min mogelijk te sturen naar antwoorden gedurende de interviews. De vragen waren allen ‘open’ ingestoken en de vragenlijst is opgesteld met als doel om niet vast te houden aan de bestaande literatuur. Bij het coderen heeft de onderzoeker getracht zo veel mogelijk vast te houden aan de bewoording van de respondenten om eventuele verdraaiingen en ‘kleur’ vanuit de onderzoeker te voorkomen. Na het open coderen van het interview heeft de onderzoeker de codes in verschillende factoren gegroepeerd.

Concluderend zijn de resultaten die beschreven worden in het volgende hoofdstuk gebaseerd op onderzoek onder tien lijnmanagers bij vijf verschillende organisaties en 3 HR- Analytics contactpersonen binnen drie organisaties. De interviews met deze lijnmanagers en de HR- Analytics contactpersonen zijn semigestructureerd ingestoken om de respondenten vrijheid te geven in het antwoorden en enige topics zijn opgesteld aan de hand van theorie van het proefschrift van Anna Bos-Nehles. De interviews zijn open, axiaal en selectief gecodeerd aan

de hand van NVivo 11 om zo dicht mogelijk bij de antwoorden van de respondenten te blijven. Uiteindelijk is gekeken welke factoren door lijnmanagers als belemmerend en/of bevorderend worden ervaren bij het implementatieproces van HR- Analytics. Bovendien zijn op basis van interviews met de lijnmanagers en de gesprekken met de HR- Analytics contactpersonen de organisaties ingedeeld in fases van het implementatieproces.

Resultaten

In het volgende deel van dit onderzoeksrapport zijn de resultaten van de interviews met de respondenten gepresenteerd. Het resultatenhoofdstuk kent een aantal hoofdlijnen. De eerste deelvraag (*Wat is HR- Analytics?*) wordt geanalyseerd aan de hand van de interviews met de lijnmanagers en HR- Analytics contactpersonen. Vervolgens wordt er een context van de onderzochte organisaties gegeven en bepaald in welke fase van het implementatieproces ze zich bevinden. Hierbij worden zowel de interviews van HR- Analytics contactpersonen als de interviews met de lijnmanagers meegenomen. Daarnaast zal een analyse plaatsvinden van de tweede deelvraag aan de hand van de interviews met zowel de lijnmanagers als de HR- Analytics contactpersonen; *Wat is de rol van de leidinggevende bij HR- Analytics?* Vervolgens wordt, op basis van interviews met de lijnmanagers, gekeken naar de bevorderende en belemmerende factoren die lijnmanagers ervaren bij het implementeren van HR- Analytics om tot slot, naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers, een koppeling te maken tussen de fases van innovatie en de belemmerende en bevorderende factoren die lijnmanagers ervaren bij de implementatie van HR- Analytics.

Wat is HR- Analytics?

In de interviews met de diverse respondenten zijn verschillende antwoorden gegeven op de vraag wat zij verstaan onder HR- Analytics. Er is een verschil in de visie op HR- Analytics tussen de lijnmanagers en de HR- Analytics contactpersoon. De HR- Analytics contactpersoon bij de organisatie wist vaak een completer antwoord te geven op de vraag wat hij of zij onder HR- Analytics verstaat. In bijna alle gevallen werd er gesproken over het verbinden van data en de mogelijkheid om eventueel voorspellende inzichten te genereren.

R10 (HR- Analytics contactpersoon, Org4): *“In analytics zit voor mij altijd iets van predictief voorspellend als ik eerlijk ben. Alhoewel het het Engelse woord voor analyse is. De data over mensen, namelijk human resources, medewerkers analyseren. “*

R6 (HR- Analytics contactpersoon, Org3): *“HR- Analytics is niet zozeer de data als gegeven maar meer we gaan kijken naar, je gaat veel meer verbindingen leggen. [...] Daar zitten veel meer voorspellende waardes in”.*

Op de vraag wat HR- Analytics is antwoorden de lijnmanagers minder duidelijk. In enkele gevallen wordt er gesproken over een mogelijkheid om data van werknemers in kaart te brengen, om inzichten te geven in hoe mensen zich gedragen binnen de organisatie. In de meeste gevallen waren de antwoorden enigszins onduidelijk en twijfelde de lijnmanager bij het geven van het antwoord.

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Ja, wat is HR- Analytics. Die vraag kun je natuurlijk aan zien komen en daar heb ik ook over na zitten denken. Wat vind ik nou eigenlijk van dit onderwerp en wat is het onderwerp eigenlijk überhaupt voor mij. Dat geeft in feite al wel aan dat het nu nog een ver van m'n bed show is wil ik niet zeggen maar het is niet iets waar ik dagelijks mee bezig ben. HR- Analytics heeft voor mijn gevoel wel te maken met data, feiten, in kaart brengen van doelgroepen mensen en dat kan op heel veel verschillende manieren zijn, op opleidingsniveau, geografisch, wie woont waar, welke doelgroepen is waar beschikbaar. Misschien, ik heb geen idee wat de mogelijkheden zijn maar ook loopbaanpaden en daar zeg maar structuur of trends voorspellingen kunnen doen.”*

R13 (lijnmanager, Org5): *“Ja dat is voor mij het gebruik maken van data die wij hebben over onze mensen, onze organisatie. [...] Analytics is wat mij betreft het gebruik maken van die data. Om zodoende dus zaken te ondersteunen bijvoorbeeld bij keuzes in workforce management bij keuzes van new assignments en bij keuzes in organisatieontwikkeling.”*

De definities die de HR- Analytics contactpersonen omschrijven vertonen overeenkomsten met de definitie zoals deze theoretisch is opgesteld. De HR-Analytics contactpersonen geven aan dat er nog geen sprake is van voorspellende inzichten binnen ‘hun’ organisatie. Enkele lijnmanagers geven aan wel gehoord te hebben van de voorspellende waarde die HR-Analytics kan hebben door het volgen van een training door een extern adviesbureau (R8, lijnmanager Org3).

R10 (HR- Analytics contactpersoon, Org4): *“Dus alhoewel HR- Analytics dat alle drie is voelt het analytics aspect voor mij iets meer als wat meer mature en wat meer predictive, dat organisaties noemen dat ze daarnaartoe willen. Maar mijn ervaring is dat organisaties überhaupt niet zover zijn.”*

Innovatie implementatie

In het volgende deel van de resultaten worden de onderzochte organisaties omschreven. In de beschrijving van de organisatie is niet alleen informatie van de lijnmanagers te vinden maar ook de informatie die via het contact met een HR- Analytics contactpersoon binnen de organisatie naar voren is gekomen. Op basis van deze informatie en de informatie verkregen tijdens het interview met de lijnmanager zijn de organisaties ingedeeld in een van de fases van innovatie implementatie.

Organisatie1

Org1 is een producent op het gebied van elektronica. Tijdens het interview met een contactpersoon en de voormalig lijnmanager (R1) wordt duidelijk dat de organisatie zich voor wat betreft HR- Analytics vooral focust op talent management en recruitment. Org1 heeft sinds enkele jaren een HR- softwareprogramma dat haar ondersteunt bij het analyseren en bijhouden van data. Inmiddels is er al een grote hoeveelheid HR- data verzameld. Er worden

rapportages aan de lijnmanagers gepresenteerd door de HR Business Partners. Een respondent vertelt dat de HRBP kiest op welke onderwerpen de focus ligt. *Wat we gezien hebben is dat we vaak een vraag kregen vanuit managers of HRBP's, dan deden wij een analyse* (R1). Degene die verantwoordelijkheid hebben voor HR- Analytics binnen de organisatie (R1, R2) geven aan dat er nog geen sprake is van voorspellende inzichten en ze geven ook aan dat de manager nog niet (altijd) betrokken wordt bij het maken van rapportages. Respondent 3 (lijnmanager) beschrijft een case waarbij wel lijnmanagers, data analisten en HRBP gekoppeld werden om een grote aanname golf te bewerkstelligen. Dit is goed bevallen volgens de respondent. Respondent 1 geeft aan dat hij als (toekomstig HR- Analytics specialist) graag direct met de business wil praten om te informeren wat voor issue zij hebben, maar *“dan ga je op de stoel van de HRBP zitten”* (R1, HR- Analytics Contactpersoon, Org1). *Te veel interpretaties in de chain kan soms voor lastige situaties zorgen*, aldus respondent 1. De vraag vanuit de lijnmanager verloopt nu nog altijd via de HRBP en dit frustreert de lijnmanager. Zijn rol lijkt voorlopig alleen het (verplicht) invullen van de data in het softwaresysteem. HR wijst alleen maar op de urgentie hiervan.

R3 (lijnmanager, Org1): *“De data is uiteindelijk de objectieve vaststellingen van het al dan niet realiseren van targets. Dat zit natuurlijk in het systeem, dus vanuit HR krijgen we mee dat dat de single source of truth is.”*

Uit de interviews met de lijnmanagers lijkt naar voren te komen dat zij wel een meerwaarde zien in HR- Analytics. Ze geven echter aan dat ze in hun dagelijkse werkzaamheden hier nog niet altijd profijt van hebben. De lijnmanagers worden bekend gemaakt met en overtuigd van de meerwaarde van HR- Analytics. Daarnaast wordt de lijnmanager direct betrokken bij en bekend gemaakt met de innovatie HR- Analytics door mee te werken in de grote aannamegolf. Het overtuigen van de gebruiker en het bekend raken met de innovatie zijn kenmerken van de adoptiefase van het implementatieproces van een innovatie. Om deze reden wordt Org1 voor dit onderzoek geplaatst in de adoptiefase.

Organisatie2

Org2 is een wereldwijd opererende financiële organisatie van Nederlandse oorsprong. Binnen deze organisatie is gesproken met een lijnmanager. In het interview met de respondent wordt duidelijk dat er pas recent sprake is van een grote verandering binnen de organisatie. Ongeveer een jaar geleden is er een nieuw HR softwaresysteem geïmplementeerd en lijkt de organisatie eigenlijk *“weer terug bij af”* als het gaat om data verzamelingen van HR- Metrics (R5). Alle rapportages moeten opnieuw worden gebouwd. Omdat de organisatie eerst een goede fundering wil verkrijgen is besloten om nog niet veel analyses uit te voeren.

R5 (Lijnmanager, Org2): *“Ik heb het gevoel dat we op HR gebied gewoon nog niet zover zijn. Dat we niet weten wat we moeten weten en simpelweg niet genoeg data hebben om iets te meten. We houden niet alles bij en alles wat we bijhouden is eigenlijk nieuw.”*

De respondent geeft aan dat de managers binnen de organisatie nog niet precies weten waar HR- Analytics toe in staat is en daarom niet om rapportages vragen. Er zijn op dit moment onvoldoende analisten om te voldoen aan eventuele vraag vanuit de business en daarom is ervoor gekozen om nog niet alle managers bekend te maken met HR- Analytics.

R5 (lijnmanager, Org2): *“En in die fase zitten we nu dus volgens mij heb je zeg maar heb je zeg maar extra capaciteit nodig om de vraag aan te wakkeren en de juiste gesprekken te kunnen voeren, dan moet je 't ook waarmaken.”*

De geïnterviewde lijnmanager (R5) wordt nog niet actief bekend gemaakt met de innovatie en is dus ook niet betrokken. Omdat de lijnmanager wel data moet invullen in het HR-systeem en door iemand van de HR- Analytics afdeling overtuigd wordt van de mogelijkheden vormt de respondent wel een attitude tegenover de innovatie. Het feit dat de respondent enigszins op de hoogte was van de ontwikkelingen van HR- Analytics heeft ook meegespeeld. Om bovengenoemde redenen wordt Org2 voor dit onderzoek in het begin van de verspreidingsfase geplaatst.

Organisatie3

Org3 is een internationale uitzendonderneming. Er is sinds ongeveer een jaar sprake van een nieuw HR- softwaresysteem waarin de data wordt opgeslagen. De HR- Analytics contactpersoon geeft aan dat hij de enige is die beschikt over alle data en hij is voornamelijk bezig met het organiseren ervan. De contactpersoon geeft aan dat op kwartaalbasis rapportages verstrekt worden. De rapportages zijn, zoals de verantwoordelijke (R6) het omschrijft: *“huis, tuin en keuken rapportages”*. De rapportages worden geleverd aan HRBP die ze vervolgens bespreken met de lijnmanager. De contactpersoon (R6) geeft aan dat er rapportages verzonden worden naar de areamanagers. Door de HRBP worden de behoeftes vanuit de business (de lijnmanager) verzameld. De contactpersoon geeft aan dat hierin slechts mondjesmaat lijnmanagers betrokken zijn geweest en er is nog geen sprake van vraag vanuit de lijnmanagers. De lijnmanagers geven aan dat ze momenteel nog niet veel doen met de rapportages die ze ontvangen. Redenen hiervan zijn het laat aanleveren van de rapportages, een onduidelijk verhaal achter de data en het ongestructureerd vrijgeven van de rapportages vanuit HR. De lijnmanagers lijken eigenlijk nog niet bekend met de ontwikkeling van HR- Analytics.

R7 (Lijnmanager, Org3) *“ja ik krijg wel data. Wat krijg ik? ziekteverzuimpercentages, verlooppercentages ik krijg data als het gaat om vaste contracten versus tijdelijk.”*

De organisatie heeft sinds een jaar een nieuw softwaresysteem waarbij de managers verplicht worden om data in te vullen. Er is nog geen sprake van het gebruik van HR- Analytics door de lijnmanager. De lijnmanager lijkt nog niet altijd overtuigd van HR- Analytics. Lijnmanagers in Org3 lijken wel een attitude te vormen ten opzichte van HR- Analytics (positief of negatief). Op basis van de interviews met de HR- Analytics contactpersoon en de lijnmanager wordt Org3 in dit onderzoek in de verspreidingsfase geplaatst.

Organisatie4

Org4 is een van de grootste kledingbedrijven ter wereld. Het HR- softwaresysteem lijkt in deze organisatie goed op orde en dat geeft de mogelijkheid om standaard rapportages te produceren.

R10 (HR- Analytics contactpersoon): *“We hebben een HR analist die die rapportages maakt, dus die maakt veel van de structurele rapportages en dan vraag ik soms ook om gedetailleerde overzichten te maken of naar een bepaald onderwerp te kijken. Maar die heeft ook in onze applicatie eigenlijk veel standaard rapporten, ad hoc rapporten voor de HR manager en ons beschikbaar gesteld”*

De HR- Analytics verantwoordelijke zegt zowel met CFO als met lijnmanagers te praten om te zien welke onderwerpen belangrijk zijn om aan te pakken binnen de organisatie.

R10 (HR- Analytics contactpersoon): *“Daarin spreek ik dus veel met lijnmanagers ook met VP's en zit ik een keer in de zoveel tijd om te vragen hoe het gaat, of er dingen spelen. Om te interveniëren of te helpen.”*

De rapportages worden elk kwartaal uitgereikt maar de HR manager geeft aan dat hij dit te weinig vindt. De analist heeft, vanwege de standaardmodellen, minder werk omdat HR managers zelf rapportages kunnen maken. Deze mogelijkheid bestaat nog niet voor de lijnmanager. Als reden geeft de contactpersoon het gebrek aan begeleiding van de lijnmanagers bij het gebruik van data. Ook geeft de contactpersoon aan dat enkele rapportages wel door de HR manager beschikbaar gesteld worden in het software systeem. De gesprekken tussen lijnmanager en HR manager leiden vaak tot meer vragen waardoor de lijnmanager meer met de data aan de slag gaat. De lijnmanagers geven aan dat ze zeker geïnteresseerd zijn in de rapportages omdat het vaak bevestigt wat ze al denken. Tot op heden loopt het contact vooral via de HR manager maar worden de rapportages wel gebruikt om HR gerelateerde interventies uit te voeren op de afdelingen van de managers.

R10 (HR- Analytics contactpersoon): *“Dat we data op de agenda hebben en dat ik altijd iets meeneem. Het is een vast agendapunt. De ene keer een turnover rapport of een uitdraai van het een en ander.”*

Naar aanleiding van de interviews met de HR- Analytics contactpersoon en de lijnmanagers lijkt het erop dat deze organisatie zich in de adoptiefase lijkt te bevinden. De structurele samenwerking en begeleiden van de lijnmanager bij het gebruik van data lijkt ervoor te zorgen dat de lijnmanager een positieve attitude heeft gevormd en langzaam overtuigd raakt van HR- Analytics.

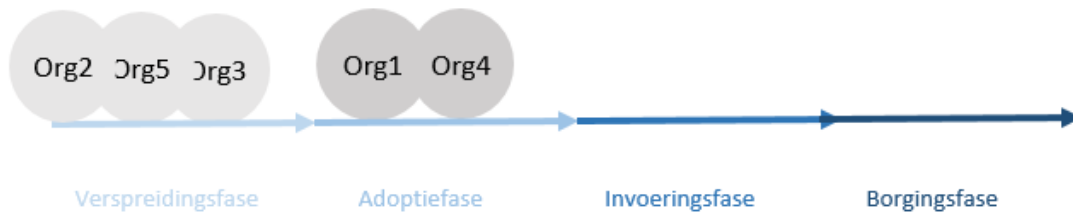
Organisatie5

Org5 is een internationale verzekeraar. Binnen de organisatie is net een nieuw HR-softwarestelsel geïmplementeerd en momenteel wordt deze bron aan data verrijkt. De respondent geeft aan dat hij het graag had willen gebruiken, voornamelijk voor de *“ontwikkeling van het team, het optimaal inzetten van menselijk kapitaal en een eventuele kruisbestuiving binnen de organisatie”*, aldus R13. Er lijkt wel enige data beschikbaar maar zodra de vraag van de respondent aan de HRBP gesteld werd kwam daar vaak als antwoord op dat de data (nog) niet beschikbaar is of dat de data uit verschillende bestanden moet komen en het daarom tijd nodig heeft. De lijnmanager lijkt nog niet bij het implementatieproces betrokken te zijn:

R13 (Lijnmanager, Org5): *“Maar ik denk dat door de recente implementatie men juist de business er nog niet bij wilde betrekken. Het is ook logisch dat ze niet iedereen betrekken als ze nog helemaal niks kunnen doen. Dus een eerste stap was zeker het implementeren van workday.”*

Er zijn mensen binnen de organisatie expliciet verantwoordelijk voor HR- Analytics en er is sprake van een ontwikkeling door de invoering van het softwarestelsel en dus ook van de rapportages die er na verloop van zullen verschijnen. Ook binnen Org5 wordt de lijnmanager nog niet betrokken bij de innovatie. De lijnmanagers worden nog niet bekend gemaakt met HR- Analytics ontwikkelingen. Omdat de lijnmanagers wel data moeten invullen in het HR-systeem vormen ze wel een attitude tegenover de innovatie.

Op basis van de interviews met de HR- Analytics contactpersonen en de lijnmanager wordt Org5 net als Org2 aan het begin van de verspreidingsfase geplaatst. Onderstaand figuur (3) is een weergave van de innovatie implementatie van HR- Analytics bij de verschillende organisaties.



Figuur 3: Innovatie implementatie onderzochte organisaties

Vershil in opvatting van fase innovatie implementatie HR- Analytics contactpersoon en lijnmanager

In het merendeel van de onderzochte organisaties bestaat een verschil in opvatting tussen de HR- Analytics contactpersoon en de lijnmanager betreffende de fase van implementatie van HR- Analytics. Omdat de lijnmanager niet altijd betrokken wordt bij het gebruik van HR- Analytics zorgt dit voor een andere visie op de implementatie fase en het gebruik en de overtuiging van HR- Analytics. Vaak zijn de contactpersonen van HR- Analytics een stuk optimistischer over de implementatie van HR- Analytics. Ze geven aan dat er veel mogelijkheden zijn met de data die ze hebben. De lijnmanagers hebben echter een stuk minder vertrouwen in het gebruik, vaak ook omdat ze er gewoon nog niet zo mee bekend zijn en niet weten welke mogelijkheden HR- Analytics biedt. Ze krijgen wel informatie vanuit onder meer de HR afdelingen en binnen enkele organisaties is er sprake van een geringe vraag vanuit de lijnmanagers. De rapportages die de HR- Analytics contactpersonen beschrijven lijken vaak geen nieuwe inzichten te bieden maar maken wel inzichtelijk hoe HR gerelateerde processen momenteel verlopen. Omdat het geen meerwaarde lijkt te bieden maar meer een bevestiging is van wat de lijnmanager al dacht, lijkt de lijnmanager vaak nog niet overtuigd en lijkt hij mondjesmaat gebruik van de rapportages die aangeboden worden. Een passage uit 2 interviews met een lijnmanager en een HR- Analytics contactpersoon uit organisatie 3 maakt het verschil in visie op het gebruik van HR- Analytics binnen een organisatie duidelijk.

R6 (HR- Analytics contactpersoon): *“De HR rapportages die we nu verstrekken aan de area managers zijn op kwartaalbasis. [...] die samenwerking is inmiddels wel optimaal. Zij doen heel veel mee in het genereren van de rapportages.”*

Interviewer: *“In hoeverre gebeurt er nu al iets met die data?”*

R9 (lijnmanager): *“Ik heb het nog niet voorbij zien komen [...]Wat ik denk te weten is dat we het niet hebben”.*

Wat is de rol van de lijnmanager bij HR- Analytics

Bij alle vijf de onderzochte organisaties wordt de lijnmanager nauwelijks betrokken bij de implementatie van HR- Analytics. HR- Analytics contactpersonen bij de organisaties geven aan dat ze de resultaten van de rapportages vaak bespreken met een HRBP die het vervolgens al dan niet bespreekt met de lijnmanagers. Binnen de onderzochte organisaties blijkt de HRBP of HR manager in samenwerking met de data analisten te bepalen op welke onderwerpen wordt gefocust. Uit de interviews met de lijnmanagers wordt duidelijk dat de onderwerpen van de rapportages vaak door de HRBP en data analisten worden vastgesteld waardoor HR- Analytics meer een tool voor HR lijkt te worden dan voor de lijnmanager. Omdat de onderwerpen niet altijd aansluiten bij de problematiek die speelt op het operationele niveau wordt hier ook minder aandacht aan besteed door de lijnmanager. Dit resulteert erin dat de lijnmanagers de rapportages in steeds mindere mate als aanvullende bron van informatie zien. Deze redenen zouden ervoor kunnen zorgen dat de lijnmanager minder geïnteresseerd en dus minder op de hoogte is van de ontwikkelingen van HR- Analytics. Zowel de lijnmanagers als de HR- Analytics contactpersoon lijken aan te geven dat de lijnmanager diegene is die op basis van de data interventies moet doen op operationeel niveau. Binnen Org2, Org3 en Org5 lijkt tot op heden vooral bij het invullen van de data (in het relatief nieuwe systeem) een rol weggelegd voor de lijnmanager.

Interviewer: *“In hoeverre heb jij HR- Analytics toegepast in jouw vorige functie?”*

R13 (Lijnmanager, Org5): *“Heb ik het toegepast, nee. Of op hele kleine schaal maar eigenlijk niet op basis van ontbreken van data. [...] De implementatie van ons vorige HR systeem liet het niet toe om data te gebruiken die we in het systeem hadden. [...]. Dat zijn we nu aan het opbouwen. We gebruiken daarvoor workday en we zijn dat nu wereldwijd ongeveer, in onze bedrijven binnen deze organisatie aan het opbouwen. Dus dat betekent dat we de bron nog niet hadden en die bron zijn we nu aan het verrijken.”*

Wanneer de manager alle data goed invult biedt dit de mogelijkheid voor HR om te kijken of er interventies nodig zijn. De lijnmanager lijkt alleen verantwoordelijk voor het aanleveren van de data waarmee de data analist rapportages kan maken. De interpretatie van de HR- Analytics rapportage ligt vaak nog bij de HR manager of de HRBP. Op basis van deze rapportages die door de data analisten geproduceerd zijn is er sprake van samenwerking tussen de HR manager en de lijnmanager om te beoordelen waar en hoe er interventies gepleegd moeten worden.

Bij Org1 en Org4 worden HR- Analytics inzichten tussen HR en de lijnmanager naar aanleiding van de ingevulde data besproken, vervolgens wordt geconcludeerd wat er wel en

niet goed gaat binnen het werk van de lijnmanager en wordt naar oplossingen gezocht op basis van de data. Ook hier geldt dat de voornaamste taak van de lijnmanager het invullen van de benodigde data is. In samenwerking met de HRBP interpreteert de lijnmanager data en wordt er samen gezocht naar oplossingen om diverse onderwerpen aan te pakken. Opvallend is dat de lijnmanager binnen geen enkele onderzochte organisatie degene is die direct gebruik maakt van de HR data.

Interviewer: *“En hoe zie jij nu die samenwerking?”*

R1 (HR- Analytics contactpersoon / lijnmanager): *“Uhm..ja, daar zit ik dus vaak dus zelf nog tussen. Wat we gezien hebben is dat we vaak een vraag kregen vanuit managers of HRBP's, dan deden wij een analyse en die verdween in de la”.*

Gedurende de interviews met de HR- Analytics verantwoordelijken wordt duidelijk dat zij allen een belangrijke een rol lijken te zien voor de lijnmanager bij het implementeren van HR- Analytics. De HR- Analytics contactpersonen (R2, R6, R10) beantwoorden de vraag of zij de lijnmanager zien als eindgebruiker allemaal positief.

Interviewer: *“Jij ziet de lijnmanager als eindgebruiker?”*

R10 (HR- Analytics contactpersoon, Org4): *“Uh, Ja, Ja! [...] Zeker, op een gegeven moment wel. En daar zitten wij nu nog tussen en dat is helemaal niet erg. Dan kunnen we begeleiden en supporten.”*

Als andere gebruiker wordt vaak iemand van de HR- afdeling en de HRBP genoemd. Lijnmanagers uit Org3 geven aan dat ze niet altijd behoefte hebben aan de data. Alle lijnmanagers geven aan dagelijks contact met de werknemers te hebben en dat dit betekent dat ze vinden dat ze niet altijd data nodig hebben om beslissingen te nemen. Ze geven aan in te zien dat HR- Analytics een meerwaarde heeft voor HR om afdelingen te kunnen vergelijken en omdat ze niet (altijd) in direct contact staan met de werknemers.

R8 (Lijnmanager, Org3): *“Ik denk niet dat het waarde toevoegt want als manager zit ik op zo'n relatief kleine club wat dat betreft dus doordat ik er dagelijks ben, zie wat er gebeurt weet ik veel beter wat er aan de hand is. En ik ken m'n latente probleemgevallen allemaal al.”*

Concluderend lijkt de lijnmanager niet tot nauwelijks betrokken te worden bij de implementatie van HR- Analytics. Het gebrek aan betrokkenheid zou een groot deel van de beïnvloedende factoren bij de implementatie van HR- Analytics kunnen verklaren. Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers lijkt duidelijk te worden dat HR- Analytics meer een tool voor HR lijkt te worden dan voor het lijnmanagement.

Binnen Org2, Org3 en Org5 lijkt tot op heden slechts een rol weggelegd voor de lijnmanager om de *“bron van data te verrijken”* (R13). Bij Org1 en Org4 worden HR- Analytics inzichten

tussen HR en de lijnmanager naar aanleiding van de ingevulde data besproken, vervolgens wordt geconcludeerd wat er wel en niet goed gaat binnen het werk van de lijnmanager en wordt naar oplossingen gezocht op basis van de data. Ook hier lijkt de voornaamste taak van de lijnmanager het invullen van de benodigde data. Daarnaast is er wel sprake van het bespreken van de data. Wanneer de vraag werd gesteld aan de HR- Analytics contactpersonen of zij de lijnmanager zien als eindgebruiker van HR- Analytics werd daar positief op gereageerd.

Belemmerende en bevorderende factoren

In het volgende deel wordt een overzicht gegeven van de factoren die invloed hebben op de implementatie van HR- Analytics. De verschillende factoren zijn onderverdeeld in de volgende onderwerpen; bereidheid, capaciteit, competentie, ondersteuning & advies, beleid & procedures en cultuur.

Bereidheid

Prioriteit

Op de vraag wat de opinie is op de implementatie van HR- Analytics is binnen de onderzochte organisaties antwoordt de overgrote meerderheid van de respondenten nog niet helemaal welwillend te staan tegenover het gebruik van de HR- Analytics inzichten. De respondenten geven allen aan dat er tot op heden altijd gebruik is gemaakt van de ervaring en gut-feeling en dat dit tot nu toe goed is bevallen.

Bovendien bevatten de rapportages niet altijd onderwerpen die op dat moment interessant zijn voor de lijnmanager. Dit maakt dat er nog geen prioriteit gegeven wordt aan het gebruik van HR- Analytics inzichten.

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Nou dan moet ik wel een hele goede reden hebben, dan moet ik wel bijna vast zitten op alle old-school manieren met hoe ik het tot nu toe altijd gedaan heb kom ik er niet uit en ik moet het nu weten of ik heb nu een bepaalde richting nodig dan zou ik het doen maar anders niet, nee.”*

Objectiviteit

Bij alle onderzochte organisaties geven de lijnmanagers aan dat objectiviteit wel een bevorderende factor is bij de implementatie van HR- Analytics. Op de vraag wat lijnmanagers verstaan onder bevorderende factoren bij het implementeren van HR- Analytics werd direct de transparantie en objectiviteit als antwoord genoemd. Het objectiveerbaar maken van aannames zorgt voor minder discussie en zorgt er bovendien voor dat de lijnmanager minder tijd kwijt is met het overtuigen van personen waar hij verantwoordelijk

voor is zowel met het overtuigen van de personen aan wie hij verantwoording moet afleggen.

De verschillende respondenten geven hierbij het volgende aan:

R8 (Lijnmanager, Org3): *“En soms maakt die data wat meer objectieverbaar, persoonlijk kun je natuurlijk ook een gekleurde mening hebben of verkeerd onderzoek.”*

R9 (Lijnmanager, Org3): *“[...] ook in de overtuiging naar mensen toe dat je het ook weghaalt bij jezelf maar dat je ook van objectief kunt maken.”*

R11 (Lijnmanager, Org4): *“[...] maar vaak is dit wel een kwestie van overtuigen. En begrijp me niet verkeerd, het is ook fijn he als je met mensen in discussie kan gaan over fouten, problemen om vervolgens oplossingen te bedenken. Maar als je dataproblemen kan erkennen en beamen dan is het altijd fijn.”*

Behoefte

De behoefte aan HR- Analytics inzichten is bij de lijnmanagers niet erg groot. Een groot deel van de ondervraagde respondenten gaf aan dat ze wel begrijpen waarom HR- Analytics geïmplementeerd wordt in de organisatie. Op de vraag of ze er gebruik van zouden maken werd door de lijnmanagers in Org1, Org4, Org5 positief gereageerd. De lijnmanagers in Org3 waren nog niet helemaal overtuigd. Hoewel er niet direct gevraagd werd of de lijnmanager behoefte had aan de HR- Analytics rapportages werd wel duidelijk dat er geen sprake was van een grote behoefte hieraan. Het dagelijkse directe contact en de grootte van de teams worden als reden genoemd voor de matige behoefte. Daar lijnmanagers dagelijks in contact zijn met hun team geeft dit een beter beeld dan de data. Bovendien kent de *lijnmanager het verhaal achter de data* (R12, Lijnmanager, Org4)

R8 (Lijnmanager, Org3): *“Ik denk niet dat het waarde toevoegt want als manager zit ik op zo'n relatief kleine club wat dat betreft dus doordat ik er dagelijks ben, zie wat er gebeurt weet ik veel beter wat er aan de hand is. En m'n latente probleemgevallen ken ik allemaal al.”*

Capaciteit

Onvoldoende tijd

In diverse interviews met de lijnmanagers is het onderwerp tijd naar voren gekomen. Op de vraag wat de lijnmanager als belemmerende factor ervaart bij de implementatie van HR- Analytics werd niet direct het onderwerp tijd genoemd. Werd de vraag specifiek gericht op de capaciteit en werkdruk, dan gaven de lijnmanagers aan dit wel als belemmerende factor te ervaren. Tijd lijkt een probleem te zijn voor het niet of wel gebruik van HR- Analytics inzichten. Respondenten gaven aan dat keuzes bij HR problemen nu vaak genomen worden op basis van ervaringen. De lijnmanager zou eventuele problemen neer moeten leggen bij een HRBP die het vervolgens moet gaan bespreken bij de data analist. Van daaruit wordt

bijvoorbeeld besproken welke variabelen gebruikt moeten worden en welke data nuttig of overbodig zijn bij dit soort problemen en dus moeten worden meegenomen in de analyses. Vervolgens komt het rapport (via de HRBP) bij de lijnmanager die op basis daarvan bepaalde keuzes dient te maken. Het communiceren en afstemmen met de verschillende stakeholders kost erg veel tijd en bovendien zijn er verschillende actoren die gevraagd of ongevraagd mee zullen denken in dit probleem. Dit alles zorgt ervoor dat het proces van vraag tot rapportage veel tijd in beslag neemt.

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Als ik bepaalde informatie nodig zou hebben of het zou fijn zijn als ik bepaalde informatie heb maar ik weet ook van tevoren dat ik daar weer een dag of 2 mee bezig ben.. ja ongetwijfeld dat ik gedacht heb van laat maar, ik los het zelf wel even op. Terwijl als het gewoon voor handen was met een belletje of met een druk op de knop zou ik het ongetwijfeld gepakt hebben, dus tijd is zeker een factor.”*

R1 (Lijnmanager Org1): *“Maar dat is een verandering waar we doorheen moeten om uiteindelijk als we voldoende tijd en ruimte hebben wat mij betreft veel meer naar voren geschoven te worden en te kunnen zeggen weet je wat ga maar direct die connectie aan tussen business, zeg maar de manager en analytics.”*

Competenties

Onwetendheid

Verschillende lijnmanagers geven aan dat ze onvoldoende competent zijn om te werken op basis van HR- Analytics inzichten. Vaak werd gevraagd of de respondent de HR- Analytics rapportages kon lezen. In de meeste gevallen werd duidelijk dat dit niet altijd het geval was. Dit was tevens een moeilijk onderwerp omdat de rapportages in Org1 en Org4 bijvoorbeeld ‘gepresenteerd’ worden door de HRBP/ HR Manager in vergaderingen. In sommige gevallen worden de rapportages simpelweg gestuurd via de mail (Org3).

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Dat wordt niet op een presenteerblaadje aangeboden. Als je met al die data echt iets wilt dan moet je er wel even voor gaan zitten en er goed voor gaan zitten en dan uiteindelijk voor jezelf bepalen wat vind ik hiervan.”*

Lijnmanagers hebben over het algemeen geen ervaring met het gebruik van HR- Analytics, hierdoor vinden zij het ook moeilijk om er mee aan de slag te gaan en de taken, met behulp van HR-Analytics goed te vervullen. Op dit moment lijkt bij veel organisaties nog een belangrijke rol voor de HRBP te zijn weggelegd. Hoewel de lijnmanagers dit niet altijd zelf aangaven werd wel duidelijk dat ze vaak niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden en de ontwikkelingen op het gebied van HR- Analytics. Er heerst bij de lijnmanagers een onwetendheid over de mogelijkheden van HR- Analytics. In enkele gevallen werd de onwetendheid wel als belemmerende factor ervaren:

Interviewer: *“Wat zie jij dan nu als belemmeringen waarom dat nu in mindere mate gebeurt?”*

R1 (Lijnmanager, Org1): *“Uhm...(5 seconden). Onwetendheid van de mogelijkheden”*

Interviewer: *“Onwetendheid van wie?”*

R1 (Lijnmanager, Org1): *“Van ons als managers en onwetendheid van de HRBP's. De mogelijkheid om het te interpreteren in breder kader”.*

Vaardigheden

Een tekort aan training lijkt voor lijnmanagers een probleem te zijn. Enerzijds geven respondenten aan dat het moeilijk is om te weten wat de analyses allemaal precies kunnen (zoals hierboven beschreven). Door onwetendheid wordt de vraag vanuit de lijnmanager ook niet geactiveerd en lijkt er sprake van eenzijdig verkeer. Anderzijds is het van belang dat de lijnmanager weet hoe hij of zij de rapportages moet interpreteren om zodoende de juiste interventies toe te passen om eventuele problemen te kunnen verhelpen.

R4 (Lijnmanager, Org1): *“Managers zijn niet altijd in staat om dat goed te doen. Als je drie keer of vier keer vijf keer per jaar een nieuw persoon in je team inhuurt en het is eigenlijk meer van hetzelfde. Je hebt zeg maar een team van 30 sales managers en er gaan 2 weg en je haalt er 2 bij elk kwartaal dat is niet zo spannend en dan weet je hoe je dat moet doen. Maar als je een keer per jaar een vacature moet opstarten dat is niet zo makkelijk, je bent het niet gewend en je weet niet wat de uitkomst is. De filosofie is heel sterk, zo ver mogelijk en dit moet je blijven ontwikkelen.”*

Een aantal lijnmanagers geeft aan enigszins te snappen waar de cijfers op slaan. Het is plausibel dat een gebrek aan vaardigheden komt door het feit dat HR- Analytics nooit een onderdeel is geweest op het curriculum van een lijnmanager. Het feit dat de HRBP vaak nog de functie van intermediair inneemt bij de gesprekken tussen de HR analist en de lijnmanager zorgt ervoor dat de vaardigheden van de lijnmanager niet (snel) toenemen. De begeleiding helpt de lijnmanagers enigszins bij het interpreteren van de rapportages.

R1 (Lijnmanager, Org1): *“Nadelen zijn denk ik het trekken van verkeerde conclusies. Zowel door de analist als door de lijnmanager. Bijvoorbeeld omdat wij de data niet altijd goed lezen en interpreteren. [...] Daar zijn wij ook niet voor opgeleid.”*

R3 (Lijnmanager, Org1): *“Ja, maar de vraag is natuurlijk is alle informatie die we vragen om erin te zetten is dat nou allemaal zo interessant. Waar zit de waarde? Op welk level zit de echte...”*

Interviewer: *“En wie bepaalt dat?”*

R3 (Lijnmanager, Org1): *“Nou ik denk uiteindelijk dat wij als managers dat moeten bepalen, maar dat kunnen we op dit moment nog niet.”*

Ondersteuning & Advies

Support

De support of ondersteuning bij het gebruik van HR- Analytics inzichten gebeurt door de HRBP (Org1, Org4) en in andere gevallen is er geen sprake van directe ondersteuning. De business partner dient als schakel tussen de data analist en de lijnmanager en ondersteunt de lijnmanager bij het implementeren van HR- Analytics. Over het algemeen geldt dat de HRBP de lijnmanager begeleidt bij het interpreteren van de rapportages en hulp biedt bij het uitvoeren van eventuele interventies. In Org1 helpen de HRBP de lijnmanagers ook met het in kaart brengen van de juiste data van hun teams. Direct support vanuit de data analisten is iets wat nog niet binnen de onderzochte organisaties gebeurt. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat de lijnmanagers in de meeste gevallen nog niet in direct contact staan met de data analisten.

R2 (HR- Analytics contactpersoon, Org1): *“So we don’t do the assessments, the assessments are done by managers. We provide them with different tools to assess people on potential and performance. We give them guidance; we do this process every year”.*

R9 (Lijnmanager, Org3): *“je wilt natuurlijk op bepaalde knoppen drukken maar je moet wel weten waar die knop is.”*

Communicatie

Vrijwel alle lijnmanagers geven aan dat communicatie een belangrijk onderdeel is van het al dan niet gebruiken van HR- Analytics inzichten. Deze inzichten worden nu in verschillende organisaties door de HRBP gepresenteerd (Org1, Org4) of doorgestuurd (Org3) aan de lijnmanager en dit zorgt ervoor dat er verschillende stakeholders invloed hebben op een proces dat de lijnmanager op operationeel niveau moet gaan toepassen. Hoewel HR- Analytics contactpersonen aangeven dat ze lijnmanagers zien als direct gebruiker van HR- Analytics zijn HRBP degene die de rapportages opvragen. Vervolgens worden ze besproken of simpelweg doorgestuurd naar de lijnmanager (Org3). Dit houdt in dat de lijnmanagers in mindere mate op de hoogte zijn van de ontwikkelingen op het gebied van data. Naast het (verplicht) invullen van de data heeft de lijnmanager nauwelijks invloed op de processen met betrekking tot de data en staat hij niet in direct contact met de data analist.

R3 (Lijnmanager, Org1): *“Ik kan daar niet bij, dat moet via de HRBP. Alhoewel moet, moet.. Ik weet ook niet bij wie ik moet zijn om die rapporten op te vragen. Het zou natuurlijk het makkelijkst zijn als ik dat gewoon uit het systeem kon trekken.”*

Beleid & Procedures

Beleid

De lijnmanagers hebben in de afgelopen jaren HR- praktijken uitgevoerd op operationeel niveau en deden dit vaak op basis van ervaring en “gut-feeling”. Het meetbaar maken van HR- gerelateerde processen zorgt ook voor een verandering waarbij organisaties het beleid dienen aan te passen. Veel van de HR- Analytics contactpersonen geven aan dat zij de lijnmanager als gebruiker zien van HR- Analytics. Op dit moment is het bij de onderzochte organisaties echter nog niet het geval dat lijnmanagers direct gebruiker is. Het beleid van de organisaties om de lijnmanager nog niet direct te betrekken bij het gebruik van HR- Analytics wordt door lijnmanagers als belemmerend ervaren. *Het biedt geen oplossing voor problemen waar ik op dat moment mee zit* (R11). Daarnaast is het binnen de meeste organisaties normaal dat HR- Analytics rapportages vaak eens per kwartaal worden uitgevoerd en besproken. Het beleid en de procedures worden door veel lijnmanagers genoemd als belemmerende factor bij de implementatie van HR- Analytics. Het beleid binnen de organisaties is dat HRBP en HR managers vaak degenen zijn die de rapportages opvragen en bespreken met de lijnmanager. De lijnmanager heeft niet de vrijheid om de rapportages te gebruiken wanneer hij er behoefte aan heeft.

Structuur

In Org3 en Org2 wordt gesproken over een onduidelijke structuur waardoor er onvoldoende ondersteuning en advies plaatsvindt. Een onduidelijke structuur zorgt ervoor dat de manager vaak niet weet bij wie hij hulp moet zoeken wanneer hij graag met data zou willen werken. Daarnaast geldt dat de structuur met betrekking tot de aanlevering van de rapportages te wensen over laat. Ook geldt dat het onregelmatig, ongestructureerd aanleveren van rapportages ervoor zorgt dat lijnmanagers niet weten waar ze rekening mee kunnen houden. Binnen Org1 en Org4 worden de HR- Analytics rapportages een keer per kwartaal besproken.

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Nou er zit ook weinig structuur in, er waren ooit periodes dat we die op maandbasis kregen en dan zijn er weer allerlei redenen waarom dat niet gebeurt. Ik zit nu te denken wanneer heb ik überhaupt de laatste gezien, dat kon ook wel weer een half jaar geleden zijn, dus er zit ook niet zo heel veel structuur achter”*.

Autonomie

Een belemmerende factor in het (al dan niet) gebruik van HR- Analytics inzichten is het mandaat of de autonomie die de lijnmanager krijgt. Een groot deel van de lijnmanagers geeft

aan dat ze (nog) niet bevoegd zijn om bij alle data te komen, en daardoor eventuele vragen vaak via een HRBP aan de data analist moeten stellen. Hier gaat uiteraard weer tijd overheen, een andere belemmerende factor die de lijnmanager ervaart.

R9 (Lijnmanager, Org3): *“Wat is de mandaat die je hebt wat je ermee kunt doen. Wat ik al zei in het begin we zijn niet transparant, heel veel dingen zijn echt wel te vinden maar het kost zoveel tijd om uit te zoeken. Bijvoorbeeld ik heb een procuratiemodel gevraagd, duurde 1,5 week. We hebben zo'n intranet, kon je het niet vinden, je moet wel kijken als je die data hebt waar je dingen alloceert en wat, welke beslisbevoegdheid om daadwerkelijk in die data aan de slag te gaan. Als jij voor alles moet aankloppen en een business case moet gaan maken dan gaat het niet werken”.*

R11 (Lijnmanager, Org4): *“Dus dat betekent dat we nog niet precies weten hoe we er mee om moeten gaan, we zijn zoekende. Ik zou het bijvoorbeeld wel fijn vinden om zelf ook iets met de rapportages te kunnen doen, eigenlijk wordt dat nu vooral door de HR manager gedaan.”*

R3 (Lijnmanager, Org1): *“Dat kan niet want je kan dat pas uit het systeem halen op het moment dat je op submit drukt wanneer het zichtbaar is voor mij als manager. Dus hier ligt nog een belangrijke taak voor HR”.*

Procedures

Zoals al omschreven in verschillende andere factoren wordt de huidige procedure als zeer belemmerend ervaren. Binnen de ondervraagde organisaties is er, op een kleine uitzondering na, geen direct contact tussen de lijnmanager en de data analist. De procedures zoals ze nu binnen de organisaties zijn vormgegeven zorgen voor onduidelijkheid en bovendien tot gebrek aan inzicht van de mogelijkheden van HR- Analytics. De rapportages worden door de HR- Analytics praktijk aangeleverd aan de HRBP die ze vervolgens bespreken met de lijnmanagers. In de meeste gevallen is dit een keer per kwartaal. Voor de lijnmanager biedt dit niet altijd nieuwe inzichten en zijn de verouderde inzichten geen oplossingen voor huidige problemen die spelen binnen de organisatie. Daarnaast heeft de lijnmanager nauwelijks invloed op de rapportages. De HRBP beslist in samenwerking met de HR- Analytics praktijk welke rapportages gemaakt worden en de rol van de lijnmanager is slechts het doornemen ervan samen met de HRBP of HR manager.

R1 (Lijnmanager, Org1): *“Tussen de analytics club en de HRBP' en lijnmanager die die bepaalde vragen stellen. Als je kijkt naar de vertaalslag, en dat vind ik nog een lastige. Het liefst zou ik vanuit mijn eigen perspectief (als analist) met een business leader praten om te vragen wat voor issue hij of zij heeft, zoals ik dat zelf ervaar als manager. Maar dan ga je op de stoel van de HRBP zitten. Dus dat is nog een beetje lastig. Je hebt eigenlijk een manager met een bepaalde HR challenge. De interpretatie van de HRBP daartussen dan de interpretatie van een analytics team. Dus het zijn iets te veel interpretaties in de chain”.*

Cultuur

De bovenstaande factoren komen overeen met de factoren uit het onderzoek van Bos-Nehles (2010). Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers en de analyse hiervan is een factor naar voren gekomen die ook invloed lijkt te hebben op de implementatie van HR-Analytics. Dit betreft de factor cultuur. Verschillende lijnmanagers beschouwen de verandering in de cultuur als een belemmerende factor bij de implementatie van HR-Analytics. Diverse respondenten binnen de onderzochte organisaties geven aan dat het implementeren van HR- Analytics een grote verandering binnen de organisatie betreft.

Interviewer: *“Is dit een grote verandering in de organisatie?”*

R13 (lijnmanager, Org5): *Jazeker. Natuurlijk. Kijk het invullen van data is een verplichting. Dat is wat ik net zeg. Maar de organisatie maakt ook een verandering door he. Het moet geaccepteerd zijn, dus je moet kunnen zeggen kijk eens naar de data. Eigenlijk hebben we het dan over een change in the way of working.”*

Interviewer: *“Een verandering in de organisatiecultuur?”*

R13 (lijnmanager, Org5). *“Precies”*

Belemmerende en bevorderende factoren per fase van het implementatieproces

Niet elke organisaties is even vergevorderd in het implementatieproces van HR- Analytics. De vijf onderzochte organisaties zijn, op basis van de interviews met de lijnmanagers en HR-Analytics contactpersonen verdeeld in twee fasen van de innovatie implementatie. Org2, Org3 en Org5 zijn, op basis van de interviews met lijnmanagers en HR- Analytics contactpersonen voor dit onderzoek geplaatst in de verspreidingsfase. Org1 en Org4 zijn op basis van de interviews geplaatst in de adoptiefase. De lijnmanager in Org2, Org3 en Org5 lijken nog niet direct gebruik te maken van de HR- Analytics rapportages maar komen door het invullen van de data wel in aanraking met HR- Analytics. In enkele gevallen krijgen ze al iets mee van de rapportages die worden geproduceerd op basis van de ingevulde data.

Naar aanleiding van de analyse van de interviews lijken sommige factoren in bepaalde fase meer of minder van invloed te zijn bij de implementatie van HR- Analytics. De lijnmanagers in Org2, Org3 en Org5 ervaren structuur als een belemmerende factor. Omdat de rapportages nog niet structureel worden aangeleverd weet de lijnmanager vaak niet wat hij of zij kan verwachten.

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Nou er zit ook weinig structuur in, er waren ooit periodes dat we die op maandbasis kregen en dan zijn er weer allerlei redenen waarom dat niet gebeurt. Ik zit nu te denken wanneer heb ik überhaupt de laatste gezien, dat kon ook wel weer een half jaar geleden zijn.. dus er zit ook niet zo heel veel structuur achter.”*

In Org1 en Org4 lijkt structuur in mindere mate een rol te spelen.

R3 (Lijnmanager, Org1): *“En natuurlijk heeft de HRBP ook weer dingen die hij belangrijk vindt of waar hij op moet letten van zijn leidinggevende. En hier is ook wel vrijheid in om dingen te bespreken die ik belangrijk vind hoor.”*

Interviewer: *“En timewise?”*

R3 (Lijnmanager, Org1): *“Dit gebeurt elk kwartaal.”*

Het onderwerp onwetendheid kwam diverse gesprekken met de lijnmanagers naar voren. Bij enkele lijnmanagers uit Org2, Org3 en Org5 werd onwetendheid bij zichzelf genoemd als belemmerende factor.

R7 (Lijnmanager, Org3): *“Ik denk dat het belangrijkste is ook gedurende dit gesprek dat ik weet dat er iets is en bestaat en dat ik het heel interessant vind van hoe kan dat mijn werk beïnvloeden in een positieve zin en tegelijkertijd realiseer ik me al pratend dat ik er ook nog heel erg weinig van weet dus ook gewoon heel erg zoekend ben daarin.”*

R13 (Lijnmanager, Org5): *“Deze organisatie (geanonimiseerd) is nog een beetje een conservatieve organisatie. [...] Maar ik denk dat veel managers ook nog niet beseffen wat je allemaal met data kan doen en dat speelt zeker mee ja.”*

In de Org1 en Org4 lijkt de factor beleid en procedures toe te nemen bij de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers. Lijnmanagers bij Org1 en Org4 lijken zich meer bezig te houden met bijvoorbeeld de privacy, het mandaat en de autonomie. In hoeverre kunnen ze zelf bij de data komen en zijn ze hiervoor gemachtigd. Lijnmanagers uit Org2, Org3, en Org5 leken hier in mindere mate mee bezig te zijn. Dit zou verklaard kunnen worden doordat lijnmanagers nog in mindere mate betrokken worden maar ook omdat de lijnmanagers nog minder bezig zijn met het gebruik, bijvoorbeeld door de (gebrekkige) structuur of de verandering van de cultuur.

R3 (Lijnmanager, Org1): *“Dat kan niet want je kan dat pas uit het systeem halen op het moment dat je op submit drukt wanneer het zichtbaar is voor mij als manager. Dus hier ligt nog een belangrijke taak voor HR.[] Hoe meer we het gebruiken hoe beter het kan worden.”*

Conclusie

Dit onderzoek heeft als doel om een explorerend inzicht te geven in de belemmerende en bevorderende factoren die een rol spelen bij het implementatieproces van HR- Analytics door de lijnmanager. Hiervoor is het implementatieproces van HR- Analytics gekoppeld aan een theorie van de innovatie implementatie (Rogers 1995). In welke fase van de innovatie implementatie zitten de ondervraagde organisaties en hoe ervaren lijnmanagers verschillende bevorderende en belemmerende factoren in de diverse fases? In deze conclusie zal een antwoord op elk van de deelvragen worden geformuleerd. Tot slot zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:

Welke factoren beïnvloeden, volgens lijnmanagers, de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers in verschillende fasen van het implementatieproces?

De wetenschappelijke theorie omtrent HR- Analytics impliceert dat er nog geen consensus bestaat over een definitie van HR- Analytics (Mortenson et al., 2015; Marler & Boudreau, 2017). Diverse auteurs betogen dat HR- Analytics een ontwikkeling is op basis van HR- Metrics, een getalwaarde van belangrijke HRM-uitkomsten, geclassificeerd in efficiëntie, effectiviteit of impact (Boudreau & Ramstad, 2007). Op basis van verschillende definities van diverse auteurs is HR- Analytics voor dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

HR- Analytics betreft een technologische HR- praktijk die beschrijvende en statistische voorspellende analyses van gegevens met betrekking tot HR-processen, menselijk kapitaal en organisatie performance gebruikt om bedrijfsimpact te bewerkstelligen.

De interviews met de lijnmanagers en HR- Analytics contactpersonen doen inzien dat er nog veel onduidelijkheid heerst op het gebied van HR- Analytics. Omdat de lijnmanager in veel gevallen nog niet betrokken is bij het implementatieproces van HR- Analytics lijkt ook hun visie op het gebruik en de ontwikkeling te verschillen met die van de HR- Analytics contactpersonen binnen de onderzochte organisaties. Lijnmanagers lijken HR- Analytics te zien als een hulpbron om 'workforce' gerelateerde beslissingen te nemen of te onderbouwen terwijl de HR- Analytics contactpersonen HR- Analytics meer lijken te zien als een tool om inzicht te verkrijgen in verbanden en in een eventuele voorspellende waarde. Er lijkt meer overeenkomst te bestaan tussen de definitie die in het theoretisch kader is opgesteld en de visie van de HR- Analytics contactpersoon, dan de visie die de lijnmanager hierop lijkt te hebben. Het verschil kan verklaard worden door het gebrek aan betrokkenheid van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics. Naar aanleiding van de interviews met

de respondenten lijkt er binnen de onderzochte organisaties nog geen sprake van *statistische voorspellende analyses*. De volgende redenen zouden hieraan ten grondslag kunnen liggen: het centraliseren van de data, het relatief nieuwe HR- softwaresysteem en de beperkte hoeveelheid data die beschikbaar is in de organisatie. Naar aanleiding van de interviews lijkt binnen geen van de vijf onderzochte organisaties sprake van HR- Analytics zoals gedefinieerd is in het theoretisch kader van dit onderzoeksrapport. Vrijwel elke HR- Analytics contactpersoon geeft aan dat het uitvoeren van statistische voorspellende analyses wel iets is wat de organisatie uiteindelijk wil bereiken.

Lijnmanagers spelen een essentiële rol bij de uitvoering van HR-beleid (Knies & Leisink, 2014; De Winne et al., 2012; Gilbert et al., 2013). Lijnmanagers zijn hedendaags hoofdverantwoordelijk voor de implementatie van HR- praktijken op het operationele niveau (Brewster et al., 2014; Den Hartog et al., 2004). Auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) beschrijven de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics. De auteurs betogen dat de lijnmanager een tweeledige rol heeft bij de implementatie van HR- Analytics. Ten eerste is de lijnmanager degene die op basis van de HR- Analytics rapportages interventies doet op het operationele niveau van een organisatie (Ulrich & Dulebohn, 2015). Ten tweede bestaat de mogelijkheid dat de lijnmanagers, op basis van (getrainde) vaardigheden en ontwikkelde competenties, de data analist kunnen ondersteunen bij het selecteren van de doelen voor HR- Analytics analyses (Ulrich & Dulebohn, 2015). De data analist zou op basis van deze selectiecriteria modellen kunnen formuleren die beter aansluiten bij de problematiek die de lijnmanager ervaart (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers lijken zij deze tweeledige rol (voorlopig nog) niet te vervullen. De lijnmanager lijkt zich hoofdzakelijk bezig te houden met het invoeren van de data in het HR- softwaresysteem. Deze data geeft de data analist de mogelijkheid om analyses uit te voeren en modellen te maken. Een eventuele invloed op doelen, *buy-in* zoals auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) beschrijven, lijkt de lijnmanager (nog) niet te hebben omdat er nog geen sprake is van direct contact met de data analist. Naar aanleiding van de interviews lijkt het in vele gevallen alleen de HR Business Partner en de data analist te zijn die zich bezighouden met de onderwerpen van de HR- Analytics rapportages. Uit de interviews wordt duidelijk dat veelal de HRBP of de HR Manager de rapportages bespreekt met de lijnmanager en vervolgens is het aan de lijnmanager om (op basis van de rapportages) interventies uit te voeren. De respondenten geven aan dat binnen de onderzochte organisaties getracht wordt om de HR- Analytics rapportages één keer per kwartaal te bespreken of rond te sturen naar de lijnmanagers. Een lijnmanager zou over de

data moeten beschikken wanneer hij of zij deze nodig heeft om bijvoorbeeld interventies te plegen (Ulrich & Dulebohn, 2015). Tot op heden lijkt het erop dat lijnmanagers binnen geen van de onderzochte organisaties zelf direct toegang heeft tot de data. Uit de resultaten mag geconcludeerd worden dat het implementatieproces van HR- Analytics binnen de onderzochte organisaties nog (lang) niet voltooid lijkt te zijn. Gesprekken met een contactpersoon van HR- Analytics binnen de organisaties deed vermoeden dat de organisaties vaak verder waren dan vermoed werd uit de interviews met de lijnmanagers. Hoewel uit de interviews met de HR- Analytics contactpersonen blijkt dat de lijnmanager vaak gezien wordt als direct gebruiker van HR- Analytics is voor de onderzochte organisaties het beeld ontstaan dat ze nog (lang) niet zo ver zijn.

Naar aanleiding van de verschuiving van bepaalde HR activiteiten naar het lijnmanagement is de balans in de verantwoordelijkheden tussen de lijnmanager en de HR specialist vervaagd (Bos-Nehles et al., 2013). De lijnmanager krijgt meer mensgerichte verantwoordelijkheid met als gevolg dat het takenpakket van de lijnmanager sterk is uitgebreid. Dit concept wordt devolutie genoemd (Larsen & Brewster, 2003). Anna Bos-Nehles beschrijft in haar proefschrift (2010) vijf belemmerende factoren bij het uitvoeren van HR taken door het lijnmanagement. Deze belemmerende factoren betreffen; (1) *bereidheid* hebben om HR verantwoordelijkheden op zich te nemen. (2) *Capaciteit*, waarbij de focus ligt op het feit dat de lijnmanager niet beschikt over genoeg tijd voor HR verantwoordelijkheden om zich zowel bezig te houden met operationele verantwoordelijkheden als persoonlijke verantwoordelijkheden. Het gebrek aan (3) *competenties* van de lijnmanagers voor HR gerelateerde taken. De lijnmanager krijgt niet altijd de juiste, of überhaupt, (4) *Ondersteuning en Advies* om zijn rol zo effectief mogelijk in te vullen. De vijfde beperking betreft het juiste (5) *Beleid & Procedures* die de lijnmanagers mee moeten krijgen voor een succesvolle implementatie. Het onderzoek van Bos-Nehles (2010) concludeert dat motivatie (*bereidheid*) niet gezien wordt als een belemmerende factor bij de implementatie van een HR- praktijk. In dit onderzoek wordt HR- Analytics beschouwd als een HR- praktijk. Er is onderzocht of de beïnvloedende factoren een rol spelen bij de implementatie van de specifieke HR- praktijk HR- Analytics. Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers is er een zesde belemmerende factor genoemd; *cultuur*.

Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers zou gesteld kunnen worden dat een groot deel van de belemmerende factoren die de lijnmanager ervaart verbonden kan worden aan het feit dat er nog veel onwetendheid is bij de lijnmanager over het onderwerp HR- Analytics en hoe het kan bijdragen aan zijn werkzaamheden. Daarnaast lijkt de

implementatie van HR- Analytics een grote verandering in het beleid van een organisatie teweeg te brengen. Ook lijkt het mogelijk om een aantal conclusies te verbinden aan de belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van HR- Analytics volgens de lijnmanager. De lijnmanager lijkt nog geen gebruiker van HR- Analytics wat een groot aantal van de andere factoren overschaduwde en ook het verschil in visie op HR- Analytics kan verklaren. HR- Analytics lijkt binnen de ondervraagde organisaties een tool te zijn die door HR afdelingen wordt ingezet om vervolgens de lijnmanager aan te sturen. Het gebruik van HR- Analytics inzichten door de lijnmanager zelf lijkt in vele gevallen nog niet te worden gedaan, dit zou ook een groot deel van de andere belemmerende factoren die de lijnmanager ervaart verklaren.

De theorie impliceert dat de lijnmanagers *bereidheid* moeten hebben om effectief te werk te gaan. Lijnmanagers kunnen een gebrek aan verlangen of motivatie hebben ten opzichte van HR verantwoordelijkheden (Harris et al., 2002) Waar respondenten aangeven wel interesse te hebben in de data om beslissingen objectiveerbaar te maken, zien ze het niet als prioriteit om de data daadwerkelijk te gebruiken. Vanwege de bevindingen dat de lijnmanager in veel gevallen nog geen direct gebruiker is van de HR- Analytics inzichten lijkt de afhankelijkheid van de HR contactpersoon met betrekking tot de motivatie erg groot. Daarnaast de factor *capaciteit*. Als gevolg van devolutie worden er steeds meer taken overgedragen naar lijnmanagers zonder dat het overige takenpakket van deze lijnmanager afneemt (Larsen & Brewster, 2003). Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanagers lijkt capaciteit daarom ook een belemmerende factor te zijn bij de implementatie van HR- Analytics. Het al dan niet gebruiken van HR- Analytics inzichten lijkt op gespannen voet te staan met de tijd die de lijnmanager hieraan dient te besteden. Vervolgens de factor *competentie*. Lijnmanagers kunnen competentie als belemmerende factor ervaren omdat ze simpelweg de vaardigheden niet hebben om HR gerelateerde keuzes te maken op basis van HR- Analytics rapportages (Bersin et al., 2015). In de interviews geven de lijnmanagers aan dat ze de competentie nog niet hebben om de HR- Analytics inzichten op te vragen en ze te begrijpen. Dit zijn geen vaardigheden die de lijnmanagers voorheen moesten hebben omdat ze deze toen simpelweg nog niet nodig hadden. De lijnmanager lijkt nog onwetend op het gebied van HR- Analytics waardoor hij of zij ook in mindere mate interesse lijkt te hebben en minder geïnteresseerd lijkt om vaardigheden in deze praktijk te ontwikkelen. Dan de factor *ondersteuning en advies*. Lijnmanagers hebben ondersteuning nodig bij het implementeren van HR- Analytics. Als specialisten geen hulp bieden zullen lijnmanagers niet het benodigde niveau van HR vaardigheden vergaren (Renwick, 2003). Enige vorm van ondersteuning

lijken lijnmanagers nu te ontvangen bij het doorspreken van de rapportages met een verantwoordelijke vanuit HR. De gebrekkige structuur van het aanleveren van de HR-Analytics rapportages lijken lijnmanagers nu als belemmerend te ervaren.

Een duidelijke bevorderende factor voor het implementeren van HR- Analytics, die lijnmanagers kenbaar maakten, was het objectiveren van beslissingen. Het lijkt een fijn gevoel voor de lijnmanager dat de mogelijkheid bestaat dat beslissingen niet meer uitgaan van alleen maar ‘gut-feeling’ of ‘onderbuikgevoel’ maar ook van ‘objectieve’ data. De lijnmanagers benadrukken wel dat het verhaal achter de data nog steeds belangrijk is om mee te nemen en dat de data niet leidend moet zijn maar juist een aanleiding moet zijn tot een discussie. Als vijfde de factor *beleid & procedures*. De theorie impliceert dat het van belang is om een duidelijk beleid te hebben met betrekking tot devolutie van de verantwoordelijkheden naar de lijnmanager om imperfectie te voorkomen (Larsen & Brewster, 2003). Een duidelijk beleid en heldere procedures zijn van belang om de implementatie van HR- Analytics te doen slagen.

Naar aanleiding van de interviews met de lijnmanager lijkt de factor *beleid* en de *procedures* een groot deel van de belemmerende factoren die de lijnmanager ervaart bij de implementatie van HR- Analytics te verklaren. Het beleid binnen de organisaties lijkt momenteel nog niet zo aangepast dat de lijnmanager bijvoorbeeld mandaat heeft over de beschikbare data.

Tot slot de factor *cultuur*. Naast de vijf factoren uit het model van Bos-Nehles lijkt ook de organisatiecultuur invloed te hebben op de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers. Waar de organisaties zich voorheen in mindere mate focuste op het meetbaar maken van HR processen lijkt dit langzamerhand steeds meer te gaan gebeuren. Voor lijnmanagers betekent dit een ingrijpende verandering. Waar zij eerst op basis van ervaring keuzes mochten maken op het operationele niveau lijkt het erop dat zij nu langzaam in een richting geduwd te worden van ‘*data driven decision making*’.

HR- Analytics wordt in dit onderzoek beschouwd als innovatie omdat het een nieuwe manier is om het HR domein te benaderen (Bersin et al., 2015). In de wetenschappelijke literatuur wordt het implementeren van een innovatie veelal gekoppeld aan ‘the diffusion of innovations’ theorie van Rogers (1995). Uitgangspunt van de Diffusion of Innovations theorie is om inzichtelijk te maken op welke wijze (technologische) innovatie transformeert van ontwerpen tot het dagelijks gebruik ervan. In het theoretisch kader van dit onderzoeksrapport worden vier fases van innovatie implementatie beschreven; de *verspreidingsfase*, de *adoptiefase*, de *invoeringsfase* en de *borgingsfase*. In het proces van implementatie spelen diverse beïnvloedende factoren mee. Fleuren en collega’s beschrijven

vier determinanten die invloed hebben, elk met eigen kenmerken. 1) de interventie, 2) de doelgroep, 3) de organisatie 4).

Op basis van interviews met HR- Analytics contactpersonen en de lijnmanagers lijken Org2, Org3 en Org5 zich te bevinden in de verspreidingsfase. Org1 en Org4 lijken zich, op basis van de interviews in de adoptiefase te bevinden. Waar lijnmanagers in Org2, Org3 en Org5 structuur als belemmerende factor lijken te ervaren is dit bij Org1 en Org4 in mindere mate het geval. Dit zou te maken kunnen hebben met de bevinding dat er volgens het beleid in deze organisaties sprake is van structurele bespreking van de HR- Analytics rapportages met de lijnmanagers. Bij Org1 en Org4 worden de HR- Analytics rapportages structureel elk kwartaal besproken. Ook onwetendheid van de mogelijkheden lijkt een belangrijke factor te zijn bij lijnmanager in Org2, Org3 en Org5. Bij Org1 en Org4 lijken andere factoren een rol te spelen bij de implementatie van HR- Analytics. Over het algemeen lijkt het erop dat naarmate de lijnmanager meer in contact komt met de rapportages beleid & procedures gezien wordt als een toenemende belemmering bij de implementatie. Het gebrek aan autonomie van de werknemer lijkt invloed te hebben op de motivatie en daarmee uiteindelijk ook op de implementatie van HR- Analytics.

Welke factoren beïnvloeden, volgens lijnmanagers, de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers in verschillende fasen van het implementatieproces?

Hoewel veel organisaties aangeven meerwaarde te zien in het gebruik van HR- Analytics lijkt het implementatieproces van de onderzochte organisaties nog (lang) niet voltooid. Een antwoord op de hoofdvraag is dan ook complex. Bij de onderzochte organisaties geldt dat er nog geen sprake is van HR- Analytics zoals dit is geformuleerd vanuit de theorie, er is nog geen sprake van voorspellende inzichten door HR- Analytics. Ook geldt dat de rol van de lijnmanager bij HR- Analytics niet overeenkomt met hoe dit in de theorie omschreven is. Lijnmanagers houden zich tot op heden vooral bezig met het invoeren van de data in het HR-softwarestelsel. Naar aanleiding van een model van Bos-Nehles (2010) lijken de factoren *bereidheid, capaciteit, competenties, ondersteuning & advies* en *beleid & procedures* een belemmerende werking hebben op de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers. Bovendien lijkt er door enkele respondenten een zesde belemmering geconstateerd. Namelijk de verandering in de *cultuur* van de organisatie. Naar aanleiding van de theorie van Rogers (1995) omtrent innovatie implementatie zijn de organisaties ingedeeld in de verspreidingsfase en de adoptiefase. In de interviews met de twee organisaties die zich in de adoptiefase bevinden lijkt de belemmerende factoren *bereidheid* en *beleid & procedures* enigszins toe te nemen in vergelijking met de organisaties in de verspreidingsfase. Naarmate de organisaties

verder komen in de implementatie van HR- Analytics lijkt de belemmering *beleid & procedures* toe te nemen. Daarnaast lijken de lijnmanagers van de organisaties in de verspreidingsfase structuur als een groot struikelblok te ervaren terwijl dit bij de organisaties in de adoptiefase in mindere mate als belemmerend wordt ervaren. Ook de factor onwetendheid lijkt een grote rol te spelen bij organisaties in de verspreidingsfase. Gezien de belemmerende factoren die momenteel de implementatie van HR- Analytics beïnvloeden, de conclusie dat er nog geen sprake is van voorspellende inzichten door het gebruik van HR- Analytics en de rol die lijnmanager momenteel spelen bij de implementatie is er sprake van een ineffectieve implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers bij de onderzochte organisaties.

Discussie

Na het formuleren van een conclusie wordt er in dit deel van het onderzoek stilgestaan bij een reflectie op de theorie. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek belicht. Tot slot worden zowel aanbevelingen voor vervolgonderzoek als aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd.

Reflectie

Een eerste punt van reflectie betreft de definitie van HR- Analytics in dit onderzoek. In het theoretisch kader zijn enkele definities benoemd waarna uiteindelijk de definitie geformuleerd is die leidend is in dit onderzoek. Enkele auteurs betogen dat er pas gesproken kan worden van HR- Analytics wanneer de analyses voorspellende waarde genereren en trends herkennen in HR data (Bassi, 2011; Edwards & Edwards, 2016). Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek is geconcludeerd dat er binnen geen enkele onderzochte organisatie sprake is van HR- Analytics zoals gedefinieerd in het theoretisch kader. Bij deze organisaties heeft de volwassenheid van HR- Analytics nog niet het niveau van voorspellende analytics bereikt. De onderzochte organisaties voeren over het algemeen operationele analytics uit en hoewel er binnen de organisaties nog geen sprake lijkt van HR- Analytics zoals gedefinieerd in het theoretisch kader, lijkt dit wel het niveau van HR- Analytics waar de organisatie naar toe zou willen groeien. Op dit moment lijken de organisaties echter nog niet zo ver om te spreken over HR- Analytics zoals geformuleerd in het theoretisch kader van dit onderzoeksrapport. De reden dat er nog geen sprake is van HR- Analytics zoals gedefinieerd in het theoretisch kader kan liggen bij volwassenheid van de implementatie. In de meeste gevallen is er sprake van een relatief nieuw HR- softwaresysteem en een HR- Analytics praktijk die nog niet lang geleden is opgericht. Als antwoord op de vraag wat HR- Analytics is, benoemen de meeste HR- Analytics contactpersonen en enkele lijnmanagers wel een voorspellende analyse. Er is daarom geen reden om aan te nemen dat de definitie die is geformuleerd in theoretisch kader niet juist geformuleerd is. HR- Analytics contactpersonen geven aan dat ze HR- Analytics in hun organisatie graag verder ontwikkelen tot de mogelijkheid bestaat om voorspellende inzichten te creëren. Na uitvoering van dit onderzoek lijkt het niet realistisch dat de voorspellende inzichten op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. De implementatie van HR- Analytics lijkt nog niet voltooid en nog niet alle stakeholders lijken overtuigd van HR- Analytics. Momenteel lijkt HR- Analytics vooral door HR afdelingen gebruikt te worden.

In dit onderzoek is HR- Analytics gedefinieerd als een HR- praktijk. De rol van de lijnmanager bij het implementeren van HR- beleid is onmisbaar, aldus diverse auteurs (Vos et al., 2017; Gratton & Truss, 2003; Den Hartog et al., 2004; Purcell & Hutchinson, 2007). Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor het aansturen van de werknemers en daarmee de uitvoering en toepassing van (centraal ontwikkeld) HR- beleid (Bos-Nehles, 2010). De interveniërende rol wordt steeds vaker bij de lijnmanager gepositioneerd. HR- Analytics zou ook beschouwd kunnen worden als ondersteuning van HR- praktijken of een HR- beleid. Wanneer de lijnmanagers bepaalde HR- verantwoordelijkheden krijgen zou HR- Analytics hen kunnen helpen bij het uitvoeren van dat beleid of het maken van strategische keuzes op basis van de HR- Analytics inzichten. Het gebruik van HR- Analytics zou gekoppeld kunnen worden aan een transitie die auteurs Rousseau & Barends (2011) beschrijven als evidence-based HR (EBHR). EBHR betekent het nemen van beslissingen, het bevorderen van praktijken en het adviseren van leiderschap binnen de organisatie door middel van een combinatie van vier bronnen: (1) de best beschikbare wetenschappelijke gegevens, (2) betrouwbare en valide organisatorische feiten, statistiek en evaluaties, (3) werknemers ervaringen, (4) oordelen en reflecties en tot slot (5) de zorgen van de betrokken stakeholders (Rousseau & Barends, 2011). In plaats van HR- praktijk zou HR- Analytics beschouwd kunnen worden als een middel ter ondersteuning van het uiteindelijke doel EBHR, een onderdeel van EBHR om bijvoorbeeld de beoordeling, training, ontwikkeling en selectie van werknemers door de lijnmanager inzichtelijk te maken (Bos-Nehles et al., 2013). HR- Analytics kan lijnmanagers tot steun zijn bij ontwikkeling en selectie van (nieuwe) werknemers maar ook beoordeling en het inzichtelijk maken van de voortgang van de werknemers.

Auteurs Ulrich & Dulebohn (2015) betogen dat lijnmanagers zowel gebruiker als medeverantwoordelijk zijn voor de implementatie van HR- Analytics. Om lijnmanagers betrokken te laten raken bij de implementatie van HR- Analytics is het belangrijk om ze te betrekken bij het vaststellen van de doelen van HR- Analytics. Bovendien is de lijnmanager de persoon die op basis van HR- Analytics interventies moet uitvoeren op het operationele niveau (Ulrich & Dulebohn, 2015). Een van de conclusies van dit onderzoek is dat lijnmanagers in de onderzochte organisaties minimaal betrokken zijn bij de implementatie van HR- Analytics. Als reflectie op deze resultaten rijst de vraag of de lijnmanager echt een belangrijke rol speelt bij de implementatie van HR- Analytics. Er kan ter discussie worden gesteld of de lijnmanager wel gezien moet worden als direct gebruiker van HR- Analytics. De interesse vanuit de lijnmanager is minimaal en hoewel enkele lijnmanagers aangeven dat de

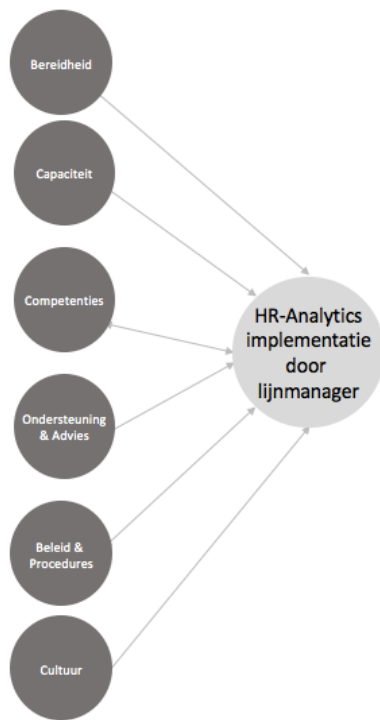
rapportages zorgen voor objectiviteit en transparantie is de prioriteit voor het gebruik niet erg hoog. Het indirecte contact met de data analist zou een mindere mate van betrokkenheid kunnen verklaren. Een van de redenen die wordt genoemd voor de minimale behoefte is het geringe aantal werknemers waar de lijnmanagers verantwoordelijk voor is. De lijnmanagers geven aan dat ze vaak wel weten wat er speelt op de werkvloer door het directe contact dat ze hebben met de werknemers. HR- Analytics rapportages direct beschikbaar maken en activeren voor lijnmanagers zal zorgen voor een uitbreiden van de impact in de organisatie (Mondore, Douthitt, Carson, 2011). Het formuleren van HR- beleid zou effectiever zijn wanneer het lijnmanagement direct betrokken is (Becker & Huselid, 2006). Auteurs Whittaker en Marchington (2003) zijn ervan overtuigd dat er sprake moet zijn van een partnerschap tussen het lijnmanagement en HR om implementatie van HR- praktijken te laten slagen. Een mogelijkheid om te kunnen sparren tussen de twee stakeholders zou kunnen zorgen voor een verhoging van de betrokkenheid van de lijnmanager (Renwick, 2003; Harris et al., 2002).

Het uitgangspunt van dit onderzoek was om exploratief inzicht te geven in belemmerende en bevorderende factoren die lijnmanagers ervaren bij het implementatieproces van HR- Analytics. Het conceptueel model dat in dit onderzoek centraal staat is gebaseerd op een model van het proefschrift van Anna Bos-Nehles. In het onderzoek van Bos-Nehles (2010) worden vier van de vijf factoren door de lijnmanagers als belemmerend ervaren bij de implementatie van HR- praktijken. Motivatie blijkt geen belemmerende factor in het onderzoek van Bos-Nehles. Uit dit onderzoek lijkt motivatie wel een beïnvloedende factor is bij de implementatie van HR- Analytics. De bereidheid om HR- Analytics inzichten te gebruiken is aanwezig omdat het zou kunnen zorgen voor transparantie en het objectiveerbaar maken van beslissingen van de lijnmanager. De behoefte om het daadwerkelijk toe te passen is minder aanwezig omdat het volgens de lijnmanager niet altijd nieuwe inzichten genereert. Bovendien geven de lijnmanagers aan dat ze door het dagelijks contact met de werknemers weten wat er speelt op de werkvloer en dat ze hiervoor geen data nodig hebben. De lijnmanagers hebben nog geen volledige vrijheid bij het gebruik van HR- Analytics. Dit zou ook van invloed kunnen zijn op de motivatie van werknemers om gebruik te maken van HR- Analytics inzichten. In de literatuur is beschreven dat vrijheid invloed heeft op motivatie (Bono & Judge, 2003). Het is aannemelijk dat de autonomie invloed heeft op de motivatie van de lijnmanager bij het gebruik van HR- Analytics. Naar aanleiding van dit onderzoek kan de verwachting ontstaan dat los van de invloed van de factoren uit het model van Bos-Nehles

(2010) op de implementatie van HR- praktijken de factoren ook onderling verband hebben tot elkaar. Een onderzoek naar de onderlinge relatie van de verschillende factoren in het AMO model van Knies (2012) en Leisink en Knies (2011) wijst uit dat er een onderlinge verbondenheid bestaat tussen de factoren ability, motivation en opportunity van het AMO model. In navolging van deze onderzoeken bestaat de kans dat ook bij de vijf belemmerende factoren die in dit onderzoek centraal staan er een onderlinge verbondenheid bestaat.

Naast bovenstaande informatie omtrent de vijf factoren uit het model van Bos-Nehles is er een zesde factor naar voren gekomen. Het onderwerp cultuur is niet opgenomen in het theoretisch kader. In eerdere onderzoeken over devolutie bleek cultuur geen belemmerende factor te zijn. In de context van verschillende organisaties in dit onderzoek is dit wel een belangrijk punt gebleken. Tot op heden waren beslissingen van lijnmanagers op HR gerelateerde onderwerpen in mindere mate meetbaar en speelde data een minder grote rol bij de beslissingen die de lijnmanager maakte op het operationele niveau. De lijnmanager had meer vrijheid om op basis van ervaringen en ‘onderbuikgevoel’ te handelen. In het huidige klimaat lijkt in de vijf onderzochte organisaties ervaring een minder grote rol te spelen en wordt van de lijnmanagers verwacht dat ze beslissingen steeds meer gaan nemen op basis van HR- Analytics rapportages. Er wordt een cultuur gecreëerd van ‘*data driven decision making*’. In eerder onderzoek naar devolutie bleek niet dat cultuur een belangrijke rol zou spelen. Het is echter wel aannemelijk dat het onderwerp cultuur een rol speelt bij devolutie naar het lijnmanagement. Schein (2006) betoogt dat de cultuur van een organisatie invloed heeft op de rol van de manager. Organisaties verschillen bijvoorbeeld in opleidingsniveau, organisatiestructuur en organisatiecultuur. Het onderzoek van Bos-Nehles, van Riemsdijk en Looise (2011) betoogt dat de organisatiecontext invloed heeft op de manier waarop de drie AMO-factoren de prestatie van de lijnmanager versterken. Deze organisatiekenmerken beïnvloeden de mensen die werkzaam zijn binnen de organisatie, zo ook de lijnmanager (Bos-Nehles et al., 2013). Een nieuw informatiesysteem is niet alleen een verandering in technologie, maar ook een verandering in structuren, taken en personeel. Auteurs Bjorn-Anderson (1988), Hirscheim en Newman (1988) en Jones, Jimmieson, Griffiths (2005) concluderen dat managers en gebruikers van informatiesystemen door het implementatieproces vaak resistent blijven, ondanks het verdwijnen van de meeste technische belemmeringen. In een onderzoek naar de implementatie van HR- praktijken door lijnmanagers lijkt ook de cultuur van een organisatie invloed te hebben op de implementatie van een HR- praktijk (Sikora & Ferris, 2014). Naar aanleiding van dit onderzoek lijkt de

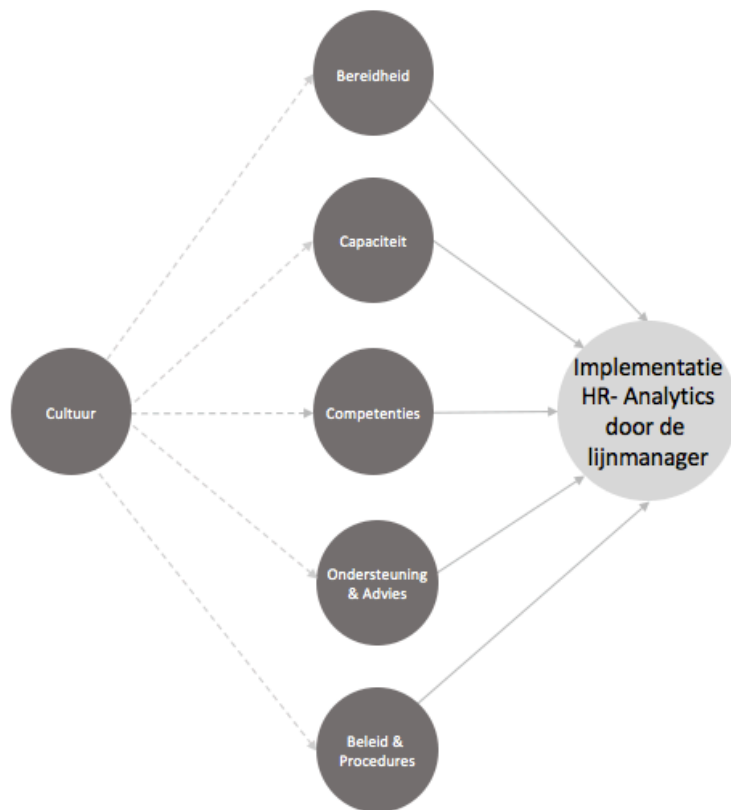
factor cultuur binnen de organisatie interessant om mee te nemen als beïnvloedende factor bij de implementatie van een HR- praktijk. Op basis van bovenstaande informatie zou het onderzoeksmodel op twee verschillende manier gecompleteerd kunnen worden. Figuur 4 laat zien dat de cultuur van een organisatie als zesde beïnvloedende factor bij de implementatie van HR- Analytics kan worden meegenomen.



Figuur 4: Aangepast onderzoeksmodel I

Het is aannemelijk dat de factor cultuur ook invloed heeft op andere belemmerende factoren die de lijnmanager ervaart bij de implementatie van HR- Analytics. Organisatie kenmerken, zoals de organisatielcultuur, beïnvloeden bijvoorbeeld de competenties die nodig zijn voor het implementeren van HR- beleid. Bovendien heeft dit ook invloed op de vrijheid, motivatie, ondersteuning en capaciteit die lijnmanagers krijgen (Bos-Nehles et al., 2013). Cultuur zou bijvoorbeeld invloed kunnen hebben op een verandering in beleid & procedures of de verandering in competenties van de lijnmanager. Een organisatielcultuur betreft de psychologische atmosfeer in een organisatie (Schein, 2006). Cultuur is een groepsproces en een patroon van gedeelde waarden over hoe men in de organisatie met elkaar om wil gaan (Schein, 2006). Schein (2006) stelt bovendien dat cultuur van invloed is op de rol die van een manager verwacht wordt. De capaciteit, autonomie en ondersteuning die lijnmanagers krijgen hangt ook af van organisatiekenmerken. In plaats van cultuur te beschouwen als zesde factor die invloed heeft op de implementatie van HR- Analytics door de lijnmanagers kan cultuur

ook gezien worden als factor die invloed heeft op verschillende aspect die de lijnmanager als belemmerend kan ervaren. Het onderzoeksmodel zou er dan als volgt uit zien.



Figuur 5: Aangepast onderzoeksmodel II

Beperkingen

In het methoden hoofdstuk zijn de methodologische keuzes toegelicht die zijn gemaakt om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen. Echter bevat dit onderzoek enkele beperkingen die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit en de uitkomsten van dit onderzoek. In dit deel van de discussie worden de beperkingen toegelicht.

Ten eerste richt dit onderzoek zich op de beïnvloedende factoren die lijnmanagers ervaren bij de implementatie van HR- Analytics. Het model van Bos-Nehles dat is gebruikt in dit onderzoek richt zich specifiek op de belemmerende factoren bij de implementatie van HR-beleid. Het is een meerwaarde voor organisaties om zich te focussen op de factoren die een belemmering vormen bij de implementatie van HR- Analytics. Het biedt de mogelijkheid om interventies te doen of beleid aan te passen om HR- Analytics zo goed mogelijk te implementeren in een organisatie. Het is evenzeer belangrijk om aandacht te besteden aan de bevorderende factoren. Hoewel er in de interviews met de lijnmanagers wel gevraagd is naar de bevorderende factoren is in het theoretisch kader van dit onderzoek geen wetenschappelijke onderbouwing voor deze bevorderende factoren. Een theoretische

koppeling van de bevorderende factoren zou een meerwaarde hebben gehad voor dit onderzoek.

Een tweede beperking van dit onderzoek betreft de onderzoekspopulatie. Allereerst is er niet binnen elke organisatie een lijnmanager en een HR- Analytics contactpersoon geïnterviewd. Het ontbreken van deze interviews kan een incompleet beeld geven van de organisaties omdat niet beide percepties van HR- Analytics geëxploreerd zijn. Daarnaast is de HR- Analytics contactpersoon binnen elke organisatie niet ‘dezelfde’ persoon. In sommige organisaties is gesproken met een HR Manager met een voorkeur voor het gebruik van HR- Analytics in zijn werkzaamheden. In een andere organisatie ging om een persoon uit het Center of Excellence. Er kan twijfel over bestaan of deze manier van interviewen wel zorgt voor een objectief beeld van de implementatie van HR- Analytics. Op basis van onder andere deze interviews is immers bepaald in welke de fase van implementatie de organisatie zich bevindt. Ook zou dit kunnen zorgen voor een incompleet beeld van de implementatie van HR- Analytics in de verschillende organisaties die onderzocht zijn. Bovendien zijn de geïnterviewde lijnmanagers vaak benaderd via, en/of door, de HR- Analytics contactpersoon. Dit heeft als gevolg dat de lijnmanagers ongetwijfeld op de hoogte zijn van (de ontwikkelingen van) HR- Analytics binnen de organisatie en dus niet ‘random’ zijn benaderd. De kans bestaat dat de lijnmanagers de mening van de HR- Analytics contactpersonen delen. Deze manier van het benaderen van respondenten heet *snowball-sampling* (Van der Velde, 2013, p.80).

Ten derde is er specifiek gekeken naar de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics. Naast de lijnmanager speelt ook de HRBP en de data analist een belangrijk rol bij de implementatie van HR- Analytics. Het uitsluiten van deze stakeholders heeft invloed op het beeld dat is gevormd rondom de implementatie van HR- Analytics. Hoe werknemers het beleid ervaren en op het beleid reageren is in dit onderzoek niet onderzocht. Tevens een lastig obstakel in dit onderzoek is het feit dat de lijnmanagers in (bijna) alle gevallen nog niet betrokken zijn bij de implementatie van HR- Analytics. De reden hiervoor verschilt van het ‘optimaliseren van de fundering’ (het implementeren van de HR-software systemen) tot de rol die de HR manager en HRBP hebben. Als gevolg van het feit dat de lijnmanager nog niet betrokken is was het moeilijk om antwoord te geven op de hoofdvraag. Hoewel diverse auteurs bevestigen dat de lijnmanager een belangrijke rol speelt, komt de rol die deze auteurs beschrijven niet overeen met de rol die lijnmanagers hebben in de onderzochte organisaties. Dit werd bevestigd door het aantal benaderde organisaties. Het aantal aangeschreven organisaties ligt erg hoog (37) maar bij veel organisaties werd vooraf al

gezegd dat de lijnmanager nog niet betrokken was bij het implementatieproces van HR-Analytics.

Tot slot een laatste beperking van dit onderzoek. Op het moment dat gevraagd werd naar de belemmerende factoren die de lijnmanagers ervaren bij de implementatie van HR-Analytics is het aannemelijk dat de lijnmanagers niet snel over het gebrek aan competenties of een gebrek aan motivatie beginnen. Hoewel is doorgevraagd naar een eerlijk antwoord en meermaals is gewezen op de anonimiteit van de respondenten in dit onderzoek is de kans aanwezig dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven.

Ondanks bovenstaande tekortkomingen is er inzicht geboden in de beïnvloedende factoren die lijnmanagers ervaren bij het implementeren van HR- Analytics binnen de onderzochte organisaties. Dit onderzoek betreft een van de weinige onderzoeken die zich richt op het onderwerp HR- Analytics en zal daarom een toevoeging zijn op de wetenschappelijke literatuur.

Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft tot doel om explorerend inzicht te geven in beïnvloedende factoren die lijnmanagers ervaren bij het implementeren van HR- Analytics. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de verschillende fases van het implementatieproces. In dit gedeelte van het onderzoeksrapport worden de bevindingen uitgewerkt tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tijdens dit exploratieve onderzoek zijn een aantal belemmerende factoren gevonden bij de eerste twee fasen van het implementatieproces. Er wordt aanbevolen om verder onderzoek te doen om aan te tonen welke belemmerende factoren de grootste impact hebben op de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers. Dit zou met een kwalitatief onderzoek kunnen gebeuren. Dit biedt de mogelijkheid om resultaten beter te generaliseren dan met dit exploratieve onderzoek mogelijk was.

Hoewel het de bedoeling was om tijdens dit onderzoek een zo compleet mogelijk beeld van het volledige implementatieproces te geven werd al snel duidelijk dat alle respondenten zich nog in de beginfase van het implementatieproces bevonden. Er wordt aanbevolen om bij een volgend onderzoek ook naar de eindfase van het implementatie proces te kijken zodat er een volledig beeld ontstaat van het implementatieproces.

Dit onderzoek was enkel gericht op de rol van de lijnmanager bij de implementatie van HR- Analytics. Doordat de eerste contactpersonen bij de onderzochte bedrijven vaak verantwoordelijken waren voor het implementatieproces zijn ook zij geïnterviewd. Dit heeft nuttige aanvullende informatie opgeleverd. Er wordt dan ook aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen dat (ook) gericht is op andere stakeholders in het implementatieproces; bijvoorbeeld de HRBP of de data analyst.

Het verdient aanbeveling om een longitudinaal onderzoek uit te voeren naar de implementatie van HR- Analytics. Implementatieprocessen duren over het algemeen lang en het is lastig om een eindpunt vast te stellen. Door het implementatieproces gedurende langere tijd te onderzoeken bestaat de mogelijkheid om een completer beeld te krijgen van de belemmerende factoren in de verschillende fases van het implementatieproces. Zodoende zou er goed ingespeeld kunnen worden op de belemmerende factoren die lijnmanagers ervaren bij de implementatie van HR- Analytics.

Ook zouden vervolgonderzoeken zich kunnen richten op implementatie van HR- Analytics bij specifieke doelgroepen. Een voorbeeld hiervan zou de invloed van de ‘span of control’ van de lijnmanager op zijn belang bij een goede implementatie van HR- Analytics kunnen zijn. In een interview met een lijnmanager kwam naar voren dat ‘span of control’ een factor zou kunnen zijn voor het niet gebruiken van HR- Analytics. Het onderzoek zou aan kunnen tonen of er een relatie is tussen groeps grootte en de bereidheid van de lijnmanager/het belang van de lijnmanager om aan implementatie mee te werken. Vergelijkbaar zou onderzoek naar de relatie van leeftijd van de lijnmanagers naar de interesse op HR- Analytics interessante inzichten kunnen opleveren. Een onderzoek naar leeftijd zou antwoord kunnen geven op de vraag of lijnmanagers in een bepaalde leeftijdsklasse meer of minder geïnteresseerd zijn in het gebruik van HR- Analytics. Uitkomsten van het onderzoek zouden van waarde kunnen zijn om implementatie van HR- Analytics bij organisaties te bevorderen.

[Aanbevelingen voor de praktijk](#)

De resultaten van dit onderzoek doen inzien dat de lijnmanagers, binnen de onderzochte organisaties, nog niet (of minimaal) betrokken worden bij de implementatie van HR- Analytics. Ze ervaren diverse beperkingen die de implementatie van HR- Analytics op het operationele niveau in meer of mindere maten belemmeren. De resultaten doen inzien dat de lijnmanager wordt gezien als een van de directe gebruikers van HR- Analytics. De organisaties worden op basis van dit onderzoek dan ook aanbevolen te investeren in het wegnemen van de beperkingen die lijnmanagers ervaren. Wordt de lijnmanager beschouwd als een van de gebruikers van HR- Analytics dan wordt ten zeerste aanbevolen dat hij ook

betrokken wordt bij het implementatieproces. Om de invloed van de beperkingen die lijnmanagers op dit moment ervaren te minimaliseren wordt geadviseerd aandacht te besteden aan de volgende factoren;

- Voorafgaand vaststellen van beleid & procedures
- Structuur in HR- Analytics rapportages
- Direct contact tussen lijnmanager en data analist
- Beschikbaar maken van rapportages voor lijnmanager
- Verlichten werkdruk van de lijnmanager en het benadrukken van het belang van HR- Analytics
- Investeren in de ontwikkeling van de competenties van de lijnmanager
- Aandacht voor de cultuur van ‘*data driven decision making*’

Als eerste is tijdens het onderzoek naar voren gekomen dat een grote verklarende factor ligt bij het beleid en de procedures die gehanteerd worden binnen de organisatie. Er wordt dan ook geadviseerd om voldoende beleid en procedures vast te stellen voorafgaand aan de invoering van HR- Analytics. Zodoende ontstaat er vanaf het begin duidelijkheid en weten de betrokken stakeholders waar ze aan toe zijn en wordt deze belemmerende factor geminimaliseerd in (of zelfs voor) de adoptiefase van de implementatie van HR- Analytics.

Het verdient aanbeveling structuur aan te brengen in HR- Analytics rapportages. Wanneer er sprake is van een duidelijke structuur met betrekking tot de HR- Analytics rapportages is de kans groter dat de lijnmanager, van begin af aan, een positieve attitude vormt en bekend raakt en overtuigd wordt van het nut van HR- Analytics.

Uit de interviews is ook gebleken dat veel lijnmanagers niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden en ontwikkelingen van HR- Analytics. Het indirecte contact met de data analisten kan hier een verklaring voor zijn. Bovendien kan de lijnmanager niet altijd de beschikking heeft over de gewenste data op het moment dat het hem of haar goed uitkomt. Er zit vrijwel altijd een ‘schakel’ tussen. Er wordt dan ook geadviseerd om te werken aan een vorm waarin de informatie direct gecommuniceerd wordt aan de lijnmanager. Op deze manier wordt de schakel van de HRBP uit de link gehaald en kan de lijnmanager enerzijds data gebruiken wanneer nodig en anderzijds in gesprek gaan met de data analist mocht de lijnmanager interessante (nog niet gemaakte) inzichten verlangen.

Ook wordt geadviseerd de mogelijkheid te scheppen om rapportages in een systeem beschikbaar te stellen dat lijnmanagers de vrijheid geeft om de rapportages op te vragen en te

bekijken wanneer hier behoefte aan is. De autonomie om te werken met de rapportages wanneer het hen uitkomt, kan tevens zorgen voor een hogere motivatie voor het gebruik van HR- Analytics. Directe communicatie met de data analisten zou bijvoorbeeld bewerkstelligd kunnen worden door het plaatsen van contactgegevens op een rapport of in het softwaresysteem. Op deze manier wordt de schakel van de HRBP uit de link gehaald en kan de lijnmanager enerzijds data gebruiken wanneer nodig en anderzijds in gesprek gaan met de data analist mocht de lijnmanager interessante (nog niet gemaakte) inzichten verlangen.

Naast beleid en procedures zijn er nog andere beperkingen die aandacht behoeven. Over het algemeen geldt dat lijnmanagers door een hoge werkdruk zich vaak afkeren tegen het uitvoeren van HR- taken (Bos-Nehles, 2010). Het verplaatsen van HR activiteiten naar de lijnmanager zou problemen kunnen geven voor de uitvoering. De lijnmanager heeft (te) weinig tijd om aan extra werkzaamheden te besteden. De werkdruk is een bekend probleem bij het lijnmanagement. Het verdient dan ook aanbeveling deze werkdruk zo veel mogelijk te beperken of weg te nemen. Het is van groot belang om duidelijk te maken aan de lijnmanagers dat HR- Analytics hen uiteindelijk tot hulp zal zijn en tijdbesparend zal zijn. Het verdient dan ook aanbeveling om het belang van de werkzaamheden te benadrukken om zodoende deze belemmerende factor te minimaliseren.

Een niet onbelangrijke belemmerende factor is het ontbreken van relevante competenties van lijnmanagers. Tot op heden worden HR- Analytics inzichten in de onderzochte organisaties ofwel doorgestuurd naar de lijnmanager ofwel met de lijnmanager besproken. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de HRBP om de rapportages te begrijpen en te presenteren aan de lijnmanagers. Op deze manier krijgen de lijnmanagers wel ondersteuning en advies en leren ze hoe ze de rapportages moeten interpreteren. Bovendien leren ze op basis van cijfers hoe bepaalde interventies uitgevoerd kunnen worden.

Wanneer de rol van de HRBP 'wegvalt' en de lijnmanager direct rapportages gaat opvragen en in contact komt met de data analist worden er meer competenties van de lijnmanager gevraagd. In dat geval wordt geadviseerd om de lijnmanagers te trainen in de mogelijkheden van de rapportages en in het interpreteren van de rapportages. Daarnaast wordt aanbevolen de lijnmanager te ondersteunen in het interveniëren op basis van de rapportages. Voor de ondersteuning is een rol weggelegd voor HR specialisten en data analisten.

Tot slot is het van belang om aandacht te creëren voor 'data driven decision making'. Door (potentiele) successen op het gebied van HR aan te tonen wordt interesse en behoefte bij de lijnmanager gestimuleerd. Op deze manier bestaat de mogelijkheid om langzaam

over te stappen van beslissingen op basis van onderbuik gevoel en meer naar beslissingen op basis van data.

Concluderend zijn er een aantal aanbevelingen die doorgevoerd zouden kunnen worden om een verschil te maken in de implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers. In de huidige vorm wordt de lijnmanager nog maar minimaal betrokken in het implementatieproces van HR- Analytics. Door in te spelen op de belemmerende factoren die een rol spelen bij de implementatie van HR- Analytics bestaat de mogelijkheid een positieve invloed uit te oefenen op het implementatieproces van HR- Analytics. Zodoende bestaat de kans tot een efficiënte implementatie van HR- Analytics door lijnmanagers in verschillende fasen van het implementatieproces.

Literatuur

- Addis, M. E., & Waltz, J. (2002). Implicit and Untested Assumptions About the Role of Psychotherapy Treatment Manuals in Evidence-Based Mental Health Practice. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9(4), 421-424.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. NY: Cornell University Press. *Google Scholar*.
- Aral, S., Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2012). Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*, 58(5), 913-931.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews is enough?: Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research.
- 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/humancapital/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015.html>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma. *Disclosure of Interest: None declared DOI, 10*.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(1), 58-72.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. University of Twente.
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk, M., Kok, I., & Looise, J. K. (2006). HRM implementeren op de werkvloer: Een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 9(3), 75-93.
- 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>
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). Responsibility in human resource management. In *Human resource management in Northern Europe*. Wiley-Blackwell.
- 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>
- Broek, J. van den. (2014). *Taking Care of Innovation*. Ridderkerk, The Netherlands: Ridderprint.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance?.
- 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.
- Child, J., & Partridge, B. (1982). *Lost managers: Supervisors in industry and society* (Vol. 1). CUP Archive.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?. *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F. 1991. ‘Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators’, *The Academy of Management Journal*, 34, 3, 555-590.
- Damanpour, F. and M. Schneider. 2006. ‘Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment organization and top managers’, *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- Damanpour, F. and M. Schneider. 2008. ‘Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers’, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.

- 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).
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity?. *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- De Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and innovation management*, 14(2), 108-117.
- 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>
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2016). *Predictive HR Analytics* (Herz. ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2007). Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 355-375.
- Fitz-enz, J. (2010). *The new HR analytics*. American Management Association.
- Fleuren, M. A. H., Wiefferink, C. H., & Paulussen, T. G. W. M. (2002). *Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties*. Leiden: TNO.
- Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations. *International journal for quality in health care*, 16(2), 107-123.
- Gennard, J., & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1), 27-42.
- 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.
- Gollan, P. J. (2012). HR on the line: human resource managers' contribution to organisational value and workplace performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 288-307.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.

- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities—perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.
- 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.
- Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human resource management journal*, 15(3), 49-66.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Janssen, L. (2012, 19 juli). HR analytics: Profijt voor non-profit? Geraadpleegd van <https://www.driessen.nl/publiekperspectief/hr-analytics-profijt-voor-non-profit/>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current directions in psychological science*, 14(5), 243-246.
- Klein, K.J. and J.S. Sorra. 1996. 'The challenge of innovation implementation', *The Academy of Management Review*, 21, 4, 1055-1080
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- 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>
- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240-256.
- Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee relations*, 25(3), 228-244.
- 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.
- Lowe, J. (1992). Locating the line: the front-line supervisor and human resource management. *Reassessing human resource management*, 148-168.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 193-207.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50, 462-480.

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

McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6),

McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424. 637-653.

Novins, D.K., Green, A.E., Legha, R.K. & Aarons, G.A. (2013). Dissemination and implementation of evidence-based practices for child and adolescent mental health: a systematic review. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 25, 1009-1025.

Pape

, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 687-698.

Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.

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>

Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. *Oxford Handbook of Human Resource Management*, The, 533.

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>

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.

Rogers, E. M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *The Joint Commission journal on quality improvement*, 21(7), 324-328.

Rogers, E. M. 2003. *The diffusion of innovations*, New York: The Free Press

Rousseau, D. M. (2006). IS THERE SUCH A THING AS “EVIDENCE-BASED MANAGEMENT”? *Academy of Management Review*, 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>

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.

- Torrington, D., & Hall, L. (1996). Chasing the rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18(6), 81-97.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- 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 Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (2nd ed.). Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Voermans, M., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2007). Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887-902.
- Vos, M., Corporaal, S., van Dartel, N., Peters, S., & Morssink, T. *De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional*.
- Wensing, M., Wollersheim, H., & Grol, R. (2006). Organizational interventions to implement improvements in patient care: a structured review of reviews. *Implementation science*, 1(1), 2.
- Woering, E., & Van Dartel, N. (2014). De alledaagse werkelijkheid van HRM. *Tijdschrift Voor HRM*, 17(1).
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin?. *Women in Management Review*, 18(1/2), 20-31.
- 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

Bijlage 1: Interview topiclijst lijnmanager

1) Inleiding onderzoek

- Voorstellen
- Inleiding over het onderzoek
- Doel van het onderzoek
- Doel van interview
- Anonimiteit
- Terugkoppeling
-

2) Basisvragen

- Hoe lang werkt u al als lijnmanager?
- Hoe lang werkt u al voor deze organisatie?
- Wat voor opleiding heeft u gedaan?
- Uit hoeveel mensen bestaat uw team?
- Kunt u iets over uw functie vertellen?
-

3) Inhoud

- Wat verstaat u onder HR-Analytics (let op ‘benaming’ en houd deze aan!)?
- In hoeverre maakt u in uw afdeling gebruik van HR- Analytics?
- Kunt u een voorbeeld geven van een recente toepassing?
- Wat is uw rol in het HR- Analytics verhaal?
- Wat zijn voor u redenen om HR-Analytics uit te voeren? / Wat houdt u tegen om HR- Analytics uit te voeren?
- Wat zijn voor u bevorderende factoren bij het uitvoeren van HR- Analytics?
- Wat zijn voor u belemmeringen bij het uitvoeren van HR-Analytics?
 - *Ik heb u nog niet gehoord over uw behoefte/motivatie bij het gebruik van HR- Analytics? In hoeverre beschouwd u dit als een belemmering? (LET OP: CONCREET MAKEN!)*
 - *Ik heb u nog niet gehoord over capaciteit bij het gebruik van HR- Analytics? In hoeverre beschouwd u dit als een belemmering? (LET OP: CONCREET MAKEN!)*
 - *Ik heb u nog niet gehoord over competentie bij het gebruik van HR- Analytics? In hoeverre beschouwd u dit als een belemmering? (LET OP: CONCREET MAKEN!)*
 - *Ik heb u nog niet gehoord over ondersteuning bij het gebruik van HR- Analytics? In hoeverre beschouwd u dit als een belemmering? (LET OP: CONCREET MAKEN!)*
 - *Ik heb u nog niet gehoord over beleid & procedures bij het gebruik van HR- Analytics? In hoeverre beschouwd u dit als een belemmering? (LET OP: CONCREET MAKEN!)*
- Wat vindt u, naar aanleiding van wat we in dit interview besproken hebben, de voordelen en nadelen t.a.v. het uitvoeren van HR-Analytics binnen uw afdeling / organisatie? Waarom?

4) Afsluiting

- Is er iets wat we nog niet besproken hebben wat u graag kwijt zou willen m.b.t. dit interview?

1) Inleiding onderzoek

- Voorstellen
- Inleiding over het onderzoek
- Doel van het onderzoek
- Doel van interview
- Anonimiteit
- Terugkoppeling
-

2) Basisvragen

- Wat is uw functie binnen deze organisatie?
- Hoe lang werkt u al voor deze organisatie?
- Kunt u me iets over uw functie vertellen?

3) Inhoud

- Wat verstaat u onder HR-Analytics (let op ‘benaming’ en houd deze aan!)?
- En hoe wordt HR- Analytics in deze organisatie toegepast?
- Wat is uw rol bij het gebruik van HR- Analytics?
- Welke andere rollen zijn er bij het gebruik van HR- Analytics in de organisatie?
- Hoe wordt de lijnmanager betrokken bij de implementatie van HR- Analytics?
- Wat is de huidige status van de implementatie van HR- Analytics?
-
- Hoe en met wie is de samenwerking bij HR- Analytics binnen deze organisatie?

4) Afsluiting

- Is er iets wat we nog niet besproken hebben wat u graag kwijt zou willen m.b.t. dit interview?

Bijlage 3: Codeboom

- (1) Basisgegevens**
 - Rol respondent
 - Jaren ervaring
 - Jaren in organisatie
 - Teamgrootte
 - Functie

- (2) HR- Analytics**
 - Wat is HR- Analytics
 - Toekomst HR- Analytics

- (3) Rol lijnmanager bij implementatie HR- Analytics**
 - Huidige rol lijnmanager
 - *ervaring
 - Verandering rol lijnmanager

- (4) Belemmerende factoren HR- Analytics**
 - i. Bereidheid*
 - Prioriteit
 - * meerwaarde
 - Behoeft
 - Interesse
 - * voorkeur

 - ii. Capaciteit*
 - Onvoldoende tijd
 - Werkdruk

 - iii. Competentie*
 - Onwetendheid
 - Vaardigheden
 - * training
 - Kennis

 - iv. Ondersteuning & Advies*
 - Support
 - Communicatie
 - *gesprekken
 - *email

v. Beleid & Procedures

- Beleid
- Autonomie
 - * zelfstandigheid
 - * Mandaat
- Procedures
- Privacy
- Structuur
 - *maandelijks
 - *kwartaal
 - *geen structuur

vi. Cultuur

- Organisatiecultuur
- Verandering

(5) Bevorderende factoren HR- Analytics

- Nieuwe inzichten
- Objectiviteit
- Transparantie

(6) Fasen van implementatie

i. Verspreidingsfase

- Kennismaking
 - * bespreking
- Attitude
- Informatie
- Doel

ii. Adoptiefase

- Overtuiging
- Gebruik
- Samenwerking
- Behoefte
- Hulp
 - * begeleiden
- Case

iii. Invoeringsfase

iv. Borgingsfase