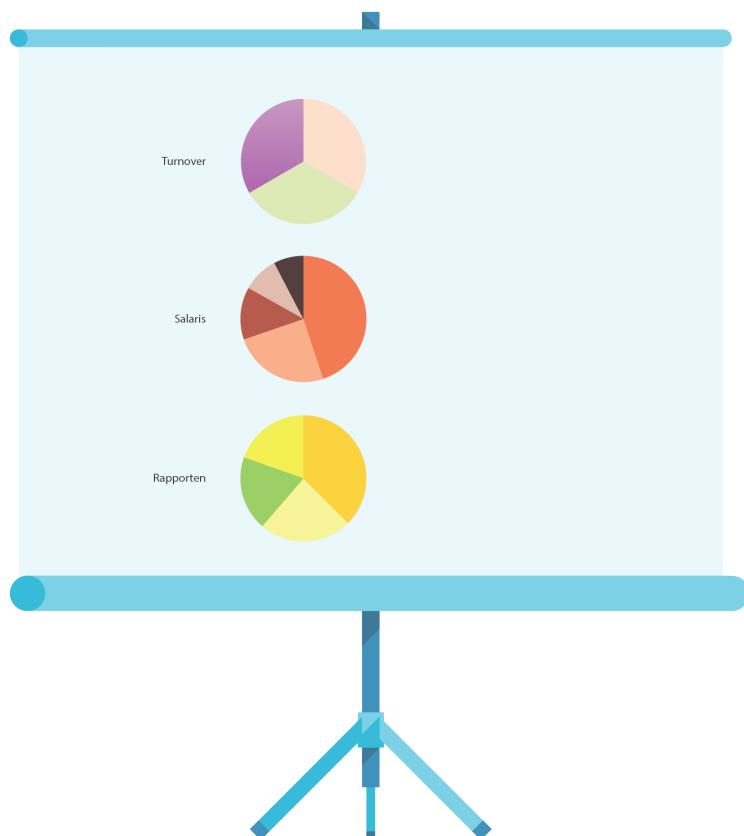
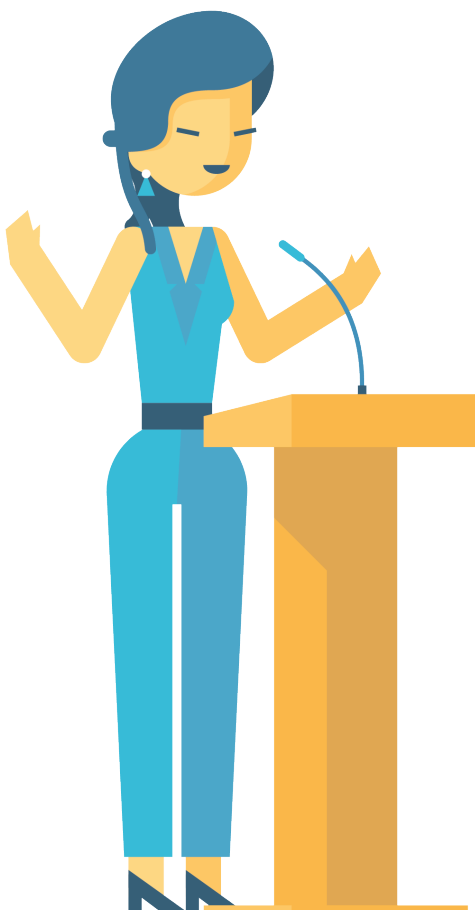




Van HR Metrics tot HR Analytics Wie doet er iets mee?

- Hoe categoriseer en vergelijk je ?
- Welke verbanden leg je ?
- Hoe weet je of je een verschil maakt ?
- Cijfers of inzichten ?
- Integreer je het lijnmanagement ?



Onderzoek

Van HR Metrics tot HR Analytics

Henk Fockedeij, HR Analytics Expert van Partena Professional, licht de resultaten toe en reikt perspectieven aan.

Inleiding

Van HR Metrics tot HR Analytics

Big data, HR analytics en voorspellende analyse: de druk binnen HR om beter en vooral nuttiger te meten was nooit zo groot. Maar wie doet er iets mee in uw bedrijf?

Internationaal onderzoek leert dat steeds meer bedrijven "de muur van professor Boudreau" (zie kader) doorbreken en de vruchten plukken van voorspellende analyse. Maar hoe zit dit in België?

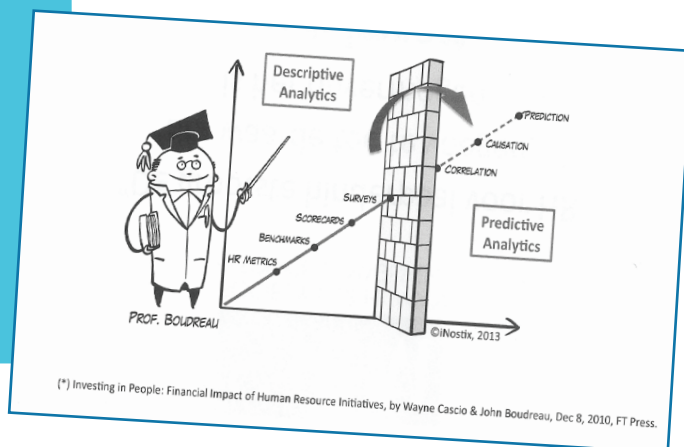
Partena Professional peilde naar de integratie van HR Analytics in onze Belgische bedrijven. Een logische aanvulling van de White Paper van mei 2013 ⁽¹⁾.

De muur van prof. Boudreau

Prof. John Boudreau stelt dat de meeste HR-afdelingen zich noodgedwongen beperken tot beschrijvende analyses (ken- en stuurgetallen, benchmarks, scorecards, enzovoort). Hiermee kunnen ze de impact van HR-investeringen op de business echter niet aantonen, waardoor ze tegen de 'waardenmuur' botsen.

HR moet dus voorbij die muur geraken, zijn gegevens linken met bedrijfsdata en zo de impact van zijn HR-investeringen meten en zelfs voorspellen.

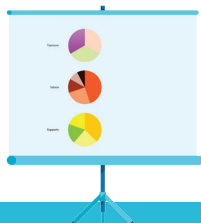
Zie onder meer: "Making HR Measurement Strategic" - Wayne F. Cascio & John W. Boudreau - 2010



Het Onderzoek

De steekproef geeft een representatief beeld (foutenmarge 6,47 % - betrouwbaarheidsniveau 95%) van onze grote bedrijven uit de verschillende sectoren en regio's (zie bijlage). 84% van de respondenten werkt voor de HR- of personeelsdienst en 12% voor de financiële of algemene directie.

Doelgroep	Belgische bedrijven met minimaal 50 werknemers
Periode	24 augustus tot 12 september 2014
Respondenten	379 bedrijven werkten mee aan de enquête. Na selectie (uniciteit, volledigheid, outliers) werden 223 respondenten weerhouden.



¹ «Meten is weten ... ook in HR?», WhitePaper mei 2013, Partena Professional



Het blijft HR-jargon

HR Metrics

Verzamelen, opvolgen en rapporteren van ken- en stuurgetallen binnen HR, en deze gegevens benchmarken. HR Metrics staat voor een 'beschrijvende' analyse van de HR-data.

vb. Overzicht van training bij sales (aantal dagen, type opleiding, evolutie, enzovoort).

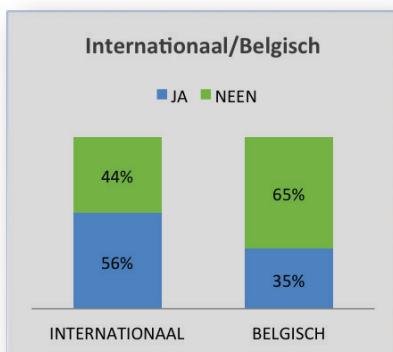
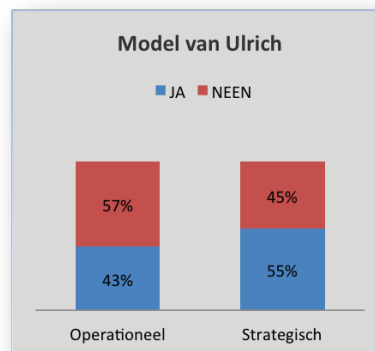
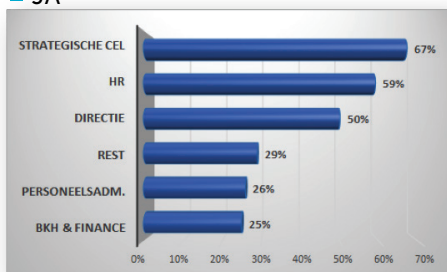
HR Analytics

Op zoek gaan naar de (oorzakelijke) verbanden tussen parameters (vb. : heeft deeltijds werk een rechtstreekse invloed op het absentieïsme), en HR-data koppelen aan businessdata (winst, productiviteit, klanttevredenheid, ...). HR Analytics staat voor een 'voorspellende' analyse van HR- en Businessdata.

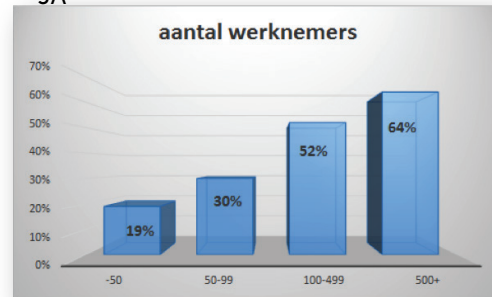
vb. Wat is de invloed van de salestraining 2014 op de omzet?

Weet u wat de termen « HR metrics » en « HR analytics » betekenen?

■ JA



■ JA



«Kent men HR Metrics en HR Analytics? Alleen binnen HR van de grotere bedrijven »

1 op 2 bedrijven is vertrouwd met de begrippen HR Metrics en HR Analytics. Met het aantal werknemers in het bedrijf stijgt ook de kennis van deze begrippen. Al blijven het ook daar wel echte HR-termen: in de boekhouding en personeelsadministratie kent immers 75 % de betekenis niet.

Duiding

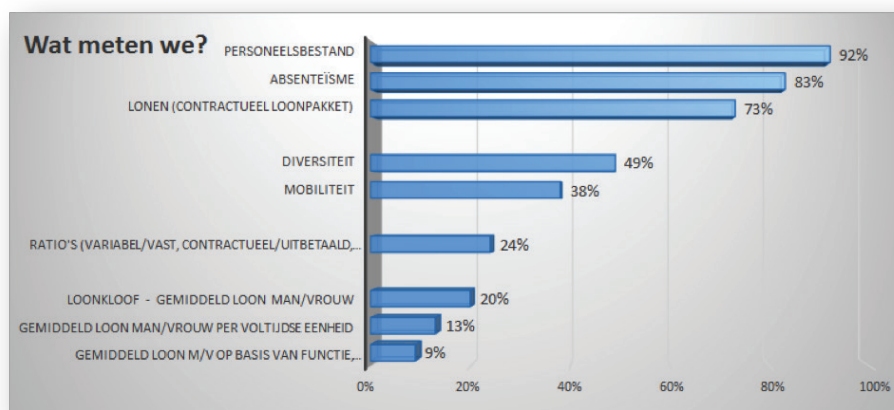
« Dat de interesse stijgt met de grootte van het bedrijf lijkt me logisch.

Twee interessante vaststellingen:

- HR-diensten die meer strategisch dan operationeel werken (model van Ulrich) zijn beter vertrouwd met de begrippen. Ze scoren ruim 10% hoger.
- In het buitenland staat men al een stuk verder. De discrepantie tussen bedrijven met internationale vestigingen (56%) en puur Belgische ondernemingen (35%) zegt voldoende ».



We meten enkel de basics...



Top 3

De Top 3 blijft constant: iedereen meet de basics, zoals aantal werknemers en FTE (92%), absentieïsme door ziekte (83%) en het contractueel loonpakket (73%). Zodra de begrippen wat vager worden, zakken de cijfers al snel onder de 50% (vb. diversiteit en mobiliteit).

Structuur van de loonmassa

Dieper graven is (nog) niet aan de orde. Slechts één op vier meet belangrijke ratio's, zoals variabel loon/vast loon, contractueel/uitbetaald en overuren/absentieïsme. Slechts één op vijf meet de loonkloof.


Duiding

« Dit is nochtans erg nuttige info voor HR, want elke optimalisatie van de loonkost heeft rechtstreeks invloed op de bedrijfsresultaten. Daaruit volgt het belang van analyse en opvolging van de structuur van de loonmassa ».

Loonkloof


En ook de loonkloof doet de wenkbrouwen fronsen: « Vanaf 50 werknemers ben je wettelijk verplicht de loonkloof te analyseren. Toch vinden we hier cijfers van 20% en zelfs een kleine 10% voor een iets diepere analyse. Er is dus werk aan de winkel tegen februari 2015 ».

... en toetsen (soms) onze cijfers aan de markt

Eén op de twee bedrijven benchmarkt zijn lonen. Zowel door het loon van een werknemer te situeren t.o.v. een vergelijkbare functie binnen het bedrijf (interne benchmark) als met marktgegevens (externe benchmark). Hoe groter het bedrijf, hoe meer men benchmarkt. En opnieuw blijkt dat internationale bedrijven verder staan dan de puur Belgische: 64% doet aan externe benchmark (internationaal) t.o.v. 30% (België). De industrie steekt er met 60% bovenuit, de overheid hinkt met 30% wat achterop. 



Duiding

« De enquête geeft aan dat het Ulrich-model een relatief gewicht heeft: operationeel gerichte HR-diensten vergelijken de lonen meer intern, strategische HR-diensten vergelijken vaker extern.  Externe benchmarking voor absentieïsme gebeurt minder vaak omdat marktgegevens over absentieïsme moeilijker verkrijgbaar zijn dan looninfo. Maar intern wordt absentieïsme even vaak gebenchmarkt als de lonen ».



Eerste schuchtere stappen naar HR Analytics

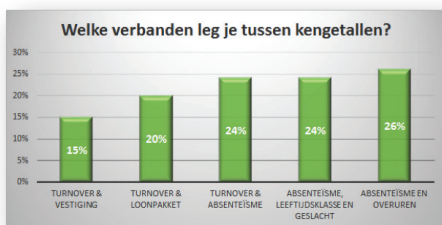


De meeste bedrijven analyseren hun cijfers door ze te groeperen en te vergelijken per afdeling. Maar al bij al bedraagt dit percentage slechts 52%. Opvallend is dat 3 van de 4 bedrijven geen analyses maken op basis van geslacht.

Henk Fockedeij is er nochtans van overtuigd dat cijfers categoriseren en vergelijken, erg nuttige indicatoren kan opleveren:

« Door cijfers te segmenteren kan je beter zien hoe en waar je onder meer de presteerbaarheid kan verhogen. Kan dit bijvoorbeeld door soepeler te zijn met deeltijdse arbeid? Of werkt het net andersom? Kan ik voorzien dat de presteerbaarheid zal verhogen vanaf een bepaalde leeftijd, of na x jaar anciënniteit? En zakt het nadien terug? » ?

Henk Fockedeij



Slechts 26% van de bedrijven komt er aan toe om verbanden te leggen tussen kengetallen zoals afwezigheid en overuren.

« Als je verbanden gaat leggen, zal je analyse meer vruchten afwerpen. Is er een link tussen absentieisme en de overuren? En zo ja, wat is oorzaak en wat gevolg? Kan je een oorzakelijk verband aantonen tussen het loonpakket en de turnover? Of vind je correlaties tussen de info van de aanwerving, de evaluaties en de turnover? »

Partena Professional

Minder dan 1 op 4 bedrijven geeft aan de tijdsevolutie van kengetallen te analyseren. En patronen detecteren in deze evolutie gebeurt maar bij 1 op 7.

Duiding

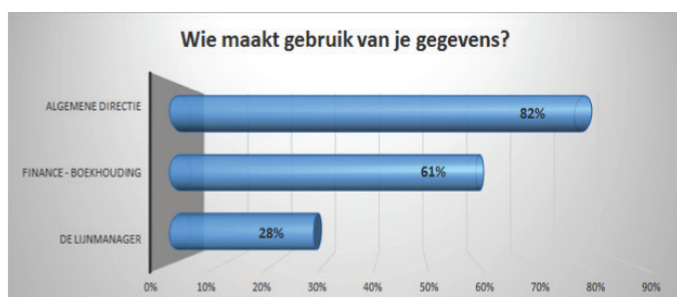
Volgens Henk Fockedeij is het nochtans niet zo moeilijk:

« Alle data hiervoor zijn gekend bij HR, dus bedrijven kunnen de tijdsevolutie eenvoudig in kaart brengen. Het is een noodzaak de kengetallen 'rijker' te maken door ze een bijkomende dimensie te geven, zoals tijdsevolutie, segmentatie en correlatie.

Hoe kan je anticiperen op de vergrijzing of de ontgroening, als je geen zicht hebt op de evolutie van je indicatoren? Of neem opnieuw het voorbeeld van het absentieisme bij deeltijdsen. Als je meet hoe die deeltijdfactor evolueert, dan weet je of je het beleid moet bijsturen. En als je dan merkt dat de tendens wijzigt (vb. mannen gaan meer dan vroeger deeltijds werken), dan is de stap naar een echte voorspellende analyse niet zo groot meer. En de informatie ligt nu al ter beschikking binnen HR ».



Maar hoe weet je of je een verschil maakt?



Indien we willen weten of onze HR-acties effectief invloed hebben op de bedrijfsresultaten, is er maar één methode: een link leggen tussen de HR-data en de businessdata.

Bij 61% van onze respondenten worden de HR-gegevens gebruikt in de dienst boekhouding. En bij 28% ontvangt het lijnmanagement de gegevens. Omgekeerd integreren 6 op de 10 bedrijven andere data. 8% verrijking via klanttevredenheid en 11% via sales lijken lage cijfers, maar we gaan erop vooruit!



Duiding

« HR-data verzamelen en verspreiden is goed, maar het mag absoluut geen einddoel zijn. Twee voorbeelden:

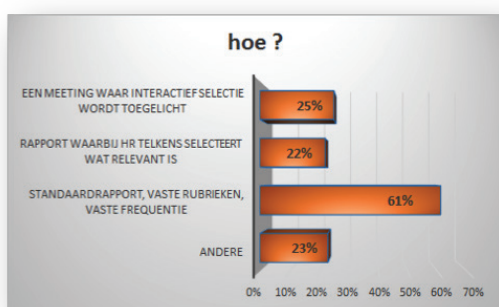
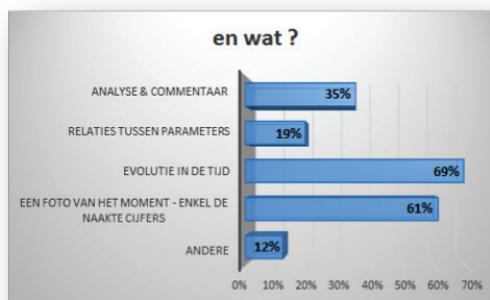
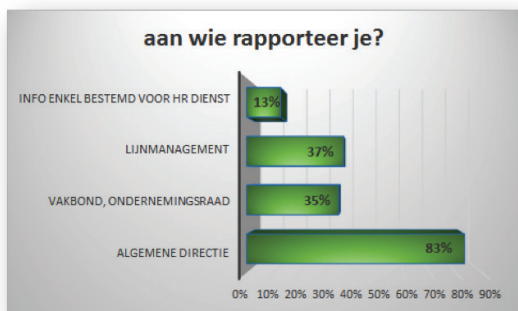
- Uiteraard moet je weten hoeveel trainingsuren per FTE er zijn geweest. En het is zeker niet slecht dit te benchmarken. Maar waar het ècht om gaat, is wat de IMPACT is van al die trainingsuren. Verhoogt de klanttevredenheid? Verbeteren de salesprestaties?
- Elke HR kent de absentiecijfers van zijn bedrijf. En meestal segmenteren we deze info naar afdeling, geslacht, leeftijdsklasse ... Echt nuttig wordt het wanneer we dit gaan linken aan het aantal overuren en analyseren of er hier een correlatie bestaat. Maar toch: moeten we niet meten of dit een impact heeft op de klanttevredenheid? Of op de productie?

Er is dus één gouden regel om de ROI van onze HR-acties te bepalen: vertrek vanuit de vragen van de business ! »





We rapporteren veel cijfers, weinig inzichten!



Wanneer we de cijfers opdelen op basis van het aantal werknemers, wordt dit:

aantal werknemers	-100	100+
. <i>alleen naakte cijfers</i>	17%	11%
. <i>voegt tijdsevolutie toe</i>	14%	12%
. <i>voegt relaties tussen parameters toe</i>	11%	24%
. <i>met analyse en commentaar</i>	17%	37%
. <i>rapporteert niet</i>	17%	10%
. <i>alleen standaardrapport</i>	31%	50%
. <i>HR selecteert telkens wat interessant is</i>	18%	25%
. <i>Interactieve meeting</i>	19%	28%
. <i>rapporteert ook aan lijnmanagement en anderen</i>	42%	55%

13% van de bedrijven beperkt zich tot het rapporteren van de 'naakte' cijfers in een standaardrapport met vaste rubrieken, dat op vaste data wordt verdeeld. Zonder tijdsevoluties, zonder relaties tussen parameters, zonder analyse of commentaar. De meerderheid blijken kleinere bedrijven, maar ook zo'n 11% van de bedrijven (+100 werknemers) zit hierin vast.

Dat 50% van de grotere bedrijven zich beperkt tot een standaardrapport, zal allicht menig HR-expert verbazen. Gelukkig beperkt dit zich niet tot de naakte cijfers (een foto van het moment). Ook hier scoren de internationale bedrijven beter: 40% geeft duiding bij de cijfers, tegenover slechts 29% bij de puur Belgische bedrijven. 🌍


« Een standaardrapport, dat met een vaste frequentie wordt verdeeld, heeft meestal minder toegevoegde waarde. HR kan beter vooraf een selectie opmaken van wat al dan niet relevant is. Ideaal is uiteraard een interactieve meeting, waar je kan inzoomen op interessante info en verbanden leggen tussen de verschillende data. We zouden in principe immers geen HR-data moeten rapporteren, maar HR-inzichten. Dit wil zeggen dat we trends moeten detecteren, correlaties zoeken en hiervan oorzaak-gevolg afleiden. Dan pas creëren we toegevoegde waarde via ons HR-rapport ».

De positieve tendens van de groeiende participatie van het lijnmanagement valt op: bij de '100+' wordt het lijnmanagement in 45% van de bedrijven opgenomen in de communicatie. Vanaf 500 werknemers komen we zelfs aan 70%.



Strategie en het lijnmanagement



Positief is dat 45% van de bedrijven een selectie maakt van HR-indicatoren op basis van de bedrijfsstrategie. Voor bedrijven met meer dan 500 werknemers stijgt dit tot 70%. Anderzijds blijft de betrokkenheid van het lijnmanagement erg laag. Een matige 30% van de lijnmanagers kan de geselecteerde ken- en stuurgetallen opvolgen en volgens onze respondenten kent slechts 24% van de lijnmanagers de geselecteerde indicatoren. Opnieuw scoren bedrijven uit een internationale groep beter. 

Volgens Fockedey is er dus nog ruimte tot verbetering:

Duiding


« Idealiter vertrek je vanuit de strategie van je bedrijf, en destilleer je hieruit welke vragen aan HR prioritair zijn. Samenwerking met de lijnmanagers is hierbij een absoluut pluspunt, zowel bij de keuze van de indicatoren als bij de rapportering ».





Voorbijgaande trend of structurele wijziging?

Recente internationale studies (onder meer Deloitte Global Human Capital Trends 2014 en McKinsey) geven aan dat HR Analytics aan belang wint en een competitief voordeel geeft. In België is (nog) niet iedereen overtuigd van de toegevoegde waarde van HR Metrics en Analytics : 48% van de respondenten schat het belang vandaag groter in dan drie jaar geleden, 48% is ervan overtuigd dat dit belang nog zal groeien.

De cijfers liggen significant hoger bij de grotere bedrijven (53%) en zelfs nog iets hoger bij de internationale bedrijven  : 59 % van de internationale bedrijven ziet een duidelijke toegevoegde waarde in het voeren van HR-analyses tegenover amper 40 % van de puur Belgische bedrijven.

Waarom niet?

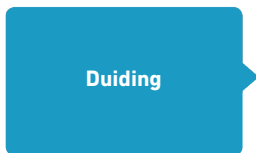
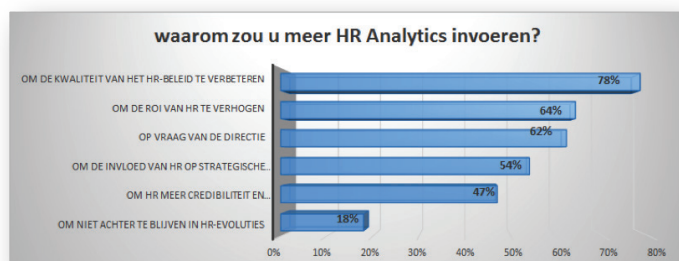
De belangrijkste struikelblokken om (meer) HR Analytics in te voeren:

- de juiste IT-tools ;
- tijd en middelen ;
- opgeleid personeel.



Waarom wel?

78% zou meer HR Analytics invoeren om de kwaliteit van het HR-beleid te verbeteren, 64% om de ROI van HR-projecten beter te berekenen.



« Onze ervaring is dat er wel degelijk voldoende tools bestaan in België om HR Analytics verder te ontwikkelen, en dat er door diverse dienstverleners sterk op wordt ingezet. Waarbij het normaliseren en 'bruikbaar' maken van de gegevens een constant aandachtspunt blijft. HR Analytics vergt zowel de ontwikkeling van een nieuwe denkwijze als de verschuiving van competenties. Er is immers een combinatie nodig van HR-kennis, statistische vaardigheden en voeling met de business. Recente literatuur en de resultaten van een aantal 'pioniers' op dit vlak tonen de meerwaarde in elk geval duidelijk aan ».





Besluit

- HR Metrics en Analytics geraken ingeburgerd. Maar dan vooral bij de grotere bedrijven en in de HR-afdeling. België heeft hier een inhaalbeweging voor de boeg.
- We meten veel, maar analyseren minder. Cijfers segmenteren, verbanden leggen tussen parameters en tot voorspellingen komen : er is in elk geval ruimte tot verbetering.
- Rapportering beperkt zich nog te vaak tot standaardinformatie, in plaats van duiding en inzichten mee te geven. Vertrekken vanuit en aansluiten bij de bedrijfsstrategie zijn hierbij essentieel.
- De betrokkenheid van de lijnmanagers bij HR-kengetallen gaat de goede richting uit en is een absoluut pluspunt.
- Men gelooft in de toekomst van HR Metrics en Analytics. Maar daarvoor zijn tools nodig. En nieuwe competenties : een combinatie van HR-skills en statistisch inzicht...

Duiding

« HR kan door een effectieve toepassing van HR Analytics absoluut waarde creëren voor de onderneming. De tools zijn er, de kennis is er en de voorbeelden zijn er. Waarom bij de pakken blijven zitten »?

Bijlage : profiel van de deelnemers

