

HRD/L&D GEWAARDEERD ALS STRATEGISCHE BUSINESSPARTNER? HET KAN!

ZOOM OP ROEM

Het valt niet mee om in deze tijden HRD of L&D professional te zijn. Terwijl ze toch echt hun uiterste best doen. Ze zijn creatief en bedenken telkens nieuwe leerprogramma's en leerinterventies, zijn druk met de nieuwste technologische ontwikkelingen. Zorgen ervoor dat de gewenste en verplichte opleidingen en cursussen worden georganiseerd. Maar helaas... applaus van de CEO of andere directieleden is zelden hun loon. Ook de medewerkers zijn niet altijd vol lof als hen wordt gevraagd naar hun mening over het effect van de cursussen, trainingen en opleidingen die ze volgen. Terwijl HRD/L&D toch eigenlijk een strategische businesspartner zou moeten zijn. Zeker nu! Hoe zorg je daarvoor?

DE ECHE BELANGEN VAN DE TOP EN DE MEDEWERKERS

Hoe komt dat toch? Volgens mij omdat HRD/L&D onvoldoende de échte belangen van de top en de medewerkers dienen. De top van de organisatie is niet geïnteresseerd in de opleidingskundige of didactische schoonheid van leerprogramma's en -interventies. Voor hen telt slechts één ding: de impact van leren en ontwikkelen op de bedrijfsresultaten. De opdracht aan HRD/L&D is in hun ogen vrij simpel: "Geef mij de best gekwalificeerde mensen die gemotiveerd zijn om het werk beter, sneller en slimmer te doen dan die van de concurrentie"! En vraag je wat de medewerker wil, zal die zeggen: "Ik wil op mijn manier leren en mezelf ontwikkelen tot de beste in mijn vak, om ook in de toekomst zeker te zijn van leuk werk en een redelijk inkomen."

De belangen van het topmanagement liggen in concurrentievoorsprong, innovatie en lage kosten. De medewerker wil zich op eigen wijze bekwaamen in zijn vakgebied. Het mooie is dat die twee belangen in elkaars verlengde liggen. De HRD/L&D-professional wordt uitsluitend beoordeeld op het dienen van deze twee belangen. Pas als je kunt aantonen dat je daar een wezenlijke bijdrage aan kunt leveren, wordt je serieus genomen, doe je ertoe. Zowel bij de top, de managers, de teamleiders als de medewerkers.

DE OPDRACHT VOOR HRD/L&D

De opdracht is dus eigenlijk simpel: zorg ervoor dat leren en ontwikkelen *aantoonbaar* bijdraagt aan: concurrentievoorsprong, innovatie en lage kosten. HRD moet daarom inzetten op individuele professionalisering en organisatieontwikkeling en aantonen op dat gebied kwaliteit te leveren. Kwaliteit in de vorm van effect, efficiency en impact op de bedrijfsresultaten. Daardoor krijg en behoud je de beste mensen die de

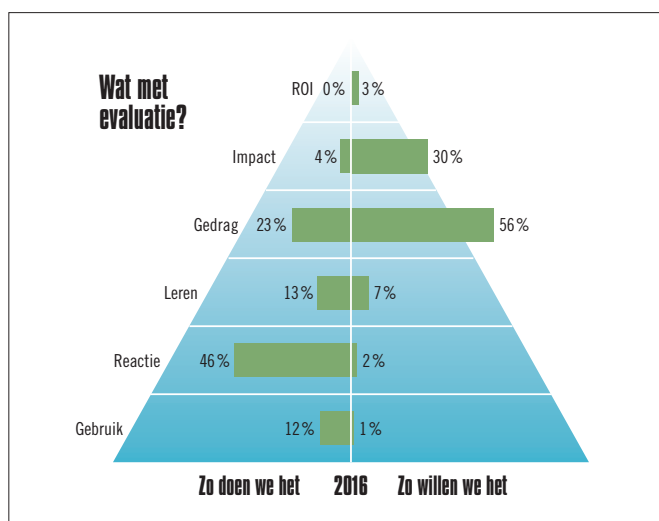
organisatie vooruithelpen om de concurrentievoorsprong te behouden. Mensen die effectief gesteund worden in hun leer- en ontwikkelmogelijkheden zijn betrokken bij de organisatie en loyaal. Dat helpt mee om het personeelsverloop terug te dringen. En personeelsverloop, zo weten wij allen, is een van de grootste kostenposten van de organisatie. Een vertrekkende medewerker kost op verschillende manieren geld. Iemand die opzegt is minder productief gedurende de tijd dat hij of zij nog werkzaam is voor de organisatie. Er moeten kosten gemaakt worden voor het werven, inwerken en eventueel trainen van een nieuwe medewerker. Deze nieuwe medewerker is bovendien niet meteen 100% productief. Verloop van medewerkers, vrijwillig of gedwongen, is dus kostbaar. Bovendien; elke CEO weet: "Lage betrokkenheid is een strategisch risico, hoge betrokkenheid is een competitief voordeel". Producten, diensten, processen en strategieën dragen bij aan superieure prestaties en maken de ene organisatie succesvoller dan andere. Maar uiteindelijk kan alles worden gekopieerd... Het enige dat duurzaam concurrentievoordeel oplevert is een personeelsbestand met uitstekend gekwalificeerde mensen. Daarom kan een lage betrokkenheid desastreuus zijn, terwijl een hoge betrokkenheid het succes van innovatieprocessen vergroot. Dus toon de effectiviteit, de efficiency en de impact van leren en ontwikkelen aan, en je bent als HRD/L&D-professional een serieuze gesprekspartner aan de directietafel.

AANTONEN MET VALIDE EN BETROUWBARE GEGEVENS

Wat je nodig hebt is een kader van standaard metingen en rapportages. We kennen als HRD/L&D-professionals allemaal de vier niveaus van Donald Kirkpatrick om onze inspanningen te kunnen evalueren. Jack Philips voegde er nog een belangrijk vijfde niveau aan toe: ROI. Hiermee kunnen we het effect en de efficiency van leerprogramma's en -interventies meten. Nog even op een rijtje:



- › Niveau 1: Evaluatie van de reacties: de mate waarin de deelnemers tevreden zijn over het leerprogramma en/of de leerinterventie;
- › Niveau 2: Evaluatie van het geleerde: meet vooral de toegenomen kennis bijvoorbeeld door toetsen en/of examens waardoor deelnemers een certificaat of diploma krijgen als aantoonbaar bewijs van het bezit van de (nieuwe) kennis en vaardigheden;
- › Niveau 3: Evaluatie van het gedrag; de mate waarin de verworven competenties en kennis toegepast worden. In hoeverre de nieuwe competenties en kennis dagelijks kunnen worden ingezet in het werk;
- › Niveau 4: Evaluatie van het resultaat: de mate waarin het leerprogramma/-interventie bijdraagt tot verbetering van de bedrijfsresultaten (de impact)
- › Niveau 5 (Jack Philips): Evaluatie van het Return on Investment (ROI), de netto-opbrengsten ofwel de verhouding tussen de kosten en de baten.



In bovenstaande figuur zien we ook een **Gebruik** ofwel niveau 0 opgenomen. Op dit niveau meet je onder andere de “butts in the seat” (Bersin). Dan gaat het over het percentage deelnemers van de doelgroep en het percentage deelnemers dat de volledige leerinterventie heeft doorlopen. Voor e-learning programma’s is het een heel belangrijke, zo niet de enige meting. Niveau 0 meet in welke mate de doelgroep wordt bereikt en aangesproken. En of de leerinterventie aanslaat en wordt doorlopen. Daar begint het natuurlijk mee.

We hebben dus al een kader om het effect, de efficiency en de kwaliteit van ons werk als HRD/L&D-professionals te meten. Maar nu de praktijk.

WE HEBBEN DE METHODE, MAAR WAT DOEN WE ERMEE?

De meeste HRD-managers kunnen nog wel evaluaties laten zien op **niveau 0 t/m 2**.

Maar vanaf **niveau 3** haken we al snel af. Dat is toch raar? Als je niet kunt aantonen dat er iets is geleerd wat je kunt toepassen in je dage-

lijkse werk, hoe wil je dan de kwaliteit van het leerprogramma aantonen? Toegegeven, er zijn mogelijk ook andere oorzaken die de mogelijkheden om het geleerde toe te passen belemmeren. Maar toch zou toepassen van nieuwe competenties en kennis een eerste doel moeten zijn, en dat wordt zelden gemeten.

Niveau 4 - het meten van de impact op de bedrijfsdoelstellingen- daar zou je het topmanagement blij mee kunnen maken. Deze impact zou immers de hoofdrede moeten zijn om een leerprogramma te ontwikkelen en uit te voeren. En dan kun als HRD/L&D geen resultaten laten zien?

Niveau 5 biedt de ultieme bevestiging van de kwaliteit, er van uitgaande (en aangetoond) dat het leren en ontwikkelen in lijn is met de organisatiebehoeften en het bereiken van de voorgaande vier niveaus. Maar zoals gezegd, we blijven meestal steken op het meten van niveau 2, soms ook nog een poging op niveau 3. Meestal verzamelen we gegevens over het aantal cursussen, aantallen deelnemers en geslaagden, de kosten om er een paar te noemen. Maar die getallen afzonderlijk zeggen niets over de kwaliteit, ook niet over de efficiency en al helemaal niets over ROI.

WAT HEB JE NODIG?

Terug naar het meten van effectiviteit, efficiency en impact. Het belang van HRD/L&D kun je alleen aantonen met objectieve meetgegevens. Laat zien dat inspanningen zoals o.a. de leerprogramma’s en -interventies, maar ook de effort die wordt gestoken in begeleidings- en coaching trajecten, teamversterking, samenwerking etc., de medewerkerstevredenheid versterken, de loyaliteit en betrokkenheid verhogen en het personeelsverloop helpen terugdringen. Zo toont HRD/L&D aan dat hun activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan: individuele professionalisering, terugdringen van verloop en verhogen van de betrokkenheid. En daardoor aan het behouden of verwerven van concurrentievoorsprong, innovatiekracht en terugdringen van de (personeel)kosten.

Wat je wilt is een systeem waarin je – vóórdat je leerprogramma’s en -interventies ontwikkelt of inkoop – op een betrouwbare manier kunt inschatten in welke mate zij bijdragen tot de strategische doelstellingen van de organisatie. Bijvoorbeeld door de wensen en verwachtingen van de belangrijkste stakeholders bij elkaar te brengen en te analyseren. Die gegevens doen dan meteen dienst als vragenlijst om niveau 4 van Kirkpatrick te meten tijdens en ná de leerinterventies. Dus daadwerkelijk meten of de doelstellingen, afgeleid van de wensen en verwachtingen van de stakeholders, gehaald worden. Dan weet je of de leerinterventie de belangen van de stakeholders gaan dienen of dat het op een waste of effort zal uitdraaien.

Als datzelfde systeem ook nog eens de evaluatiegegevens van niveau 1, 2 en 3 in z’n database heeft verzameld, krijg je een betrouwbaar beeld of de inspanningen ook de belangen van de medewerker dienen. En tegemoetkomen aan hun wens om op hún manier te leren en zich ontwikkelen tot vakmanschap.

Wat rest is een professionele analyse van de verzamelde gegevens om de gewenste rapportage te kunnen presenteren. En wel op elk niveau in de organisatie, van de top tot de medewerker.

Wil je weten hoe een dergelijk systeem werkt?

Kijk dan op www.roem.be. ■



Vanuit een jarenlange ervaring in opleiden en trainen bij de Nederlandse Defensie helpt **Jo Buuts** als eigenaar van Learning2Perform HRD/L&D professionals in hun werk. Door advies, begeleiding en co-creatie van werk- en leerprogramma’s. Daarnaast helpt hij hen hun positie te versterken met workshops en als initiator en lid van de Denktank Professionalisering HRD/L&D (TV02).