

Hoe meet je het effect van leren?

De meeste investeringen in organisaties moeten cijfermatig verantwoord worden. Maar hoe zit het met opleidingen? Hoe meet je als HR het effect van leren? Learning analytics biedt uitkomst.

Tekst Ellen Verboom en Sanne van den Bosch



Leren lijkt vaak nog een abstract en ontastbaar concept

We leven in een tijd van ‘meten is weten’, waarin *evidence-based* en datagedreven sturing de norm lijken te worden. Investeren moeten verantwoord worden en cijfermatig worden ondersteund. Maar kunnen we deze nieuwe inzichten ook op een van de kerngebieden van HRM toepassen: opleiden en ontwikkelen? En hoe kan dit strategisch en beleidsmatig vormgegeven worden in een organisatie? Theoretisch klinkt het veelbelovend, maar in de praktijk blijkt dit niet makkelijk.

Integrale benadering

Het is inmiddels een obligate zin in artikelen over opleiden en ontwikkelen, maar daarmee is het niet minder waar: in een continu veranderende omgeving, is de mens de cruciale succesfactor in organisaties. Dit vraagt om continue professionalisering van medewerkers. Voor organisaties, omdat hun concurrentiekracht afhangt van de mate waarin medewerkers meekunnen met de veranderende omgeving. En voor medewerkers, omdat professionalisering hun de mogelijkheid biedt voor onder andere zelfontplooiing, en om aangesloten te blijven bij de arbeidsmarkt.

Het belang van professionalisering zien we ook terug in het door Berenschot uitgevoerde HR Trends onderzoek 2016-2017. Opleiden en ontwikkelen staat in de top 5 prioriteiten van HR-beleidsthema's voor 2017. Alleen duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning, het aanpassen van het arbeidsvoorwaardenbeleid en het opzetten of bijstellen van de belonings- en functioneringscyclus zijn belangrijker. Opleiden en ontwikkelen staat daarmee hoog op de HR-agenda en is tevens een significant onderdeel van de dagelijkse werkpraktijk van HR.

Om professionalisering binnen een organisatie van de grond te krijgen is een integrale benadering essentieel. Een benadering waarin een verbinding wordt gelegd tussen de individuele professionalisering van medewerkers, de professionalisering binnen een organisatieonderdeel/team en de professionalisering van de organisatie als geheel.

Aanname?

Professionalisering is daarbij een cyclisch proces, waarbij afhankelijk van de ontwikkelingen in de omgeving en de karakteristieken van een organisatie, een meer bottom-upbenadering gekozen kan worden of een meer top-downaanpak. Er bestaat geen ultiem startpunt. Interne en externe ontwikkelingen en de missie, visie en strategie van een organisatie, geven richting aan de opleidings- en ontwikkeldoelen. Op team-, afdelings- en individueel niveau. En andersom bieden inzichten over professionalisering weer input voor het professionaliseringsplan en de kaders op organisatieniveau.

Van de deelnemende organisaties aan het Ken en Stuurgetallenonderzoek 2015-

2016 (Berenschot) geeft 44 procent aan dat kwaliteitsverbetering de derde managementprioriteit is in 2017. Met opleiden en ontwikkelen verwacht HR de gewenste kwaliteitsverbetering te leveren in organisaties.

De vraag is of de bijdrage van professionalisering aan organisatiedoelen een aanname is - men leert dus men presteert - of dat deze bijdrage met een bepaalde onderbouwing inzichtelijk wordt gemaakt.

Leren meten

In tegenstelling tot andersoortige organisatieprocessen zoals prijsverlagingen of grotere marketingbudgetten, lijken de trends rondom *evidence-based* management en datagedreven sturing nog weinig te worden toegepast op opleiden en ontwikkelen. Voor andere kerngebieden van HRM, zoals het beloningsbeleid, geldt dat het onwaarschijnlijk is dat dit wordt doorgevoerd, zonder dat de effecten hiervan zijn berekend.

Voor opleiden en ontwikkelen ligt dit anders. Want hoe meet je het concept 'leren' op een gestructureerde, kwantitatieve manier, en hoe isoleer je bovendien dat effect? En, welke indicatoren moeten daarvoor worden gebruikt? Leren lijkt vaak nog een ontastbaar en abstract concept, wat moeilijk in analytics te bevangen is.

Interesse in meten

De interesse in het meten van leren neemt echter toe: learning analytics is in opkomst. Learning analytics is het meten, verzamelen, analyseren en rapporteren van data over lerende individuen en hun context, met als doel het leren en de omgeving waarin het plaatsvindt, te begrijpen.

Learning analytics is ook waardevol voor de individuele werknemer

pen en te optimaliseren. Bijvoorbeeld, in hoeverre is het gedrag van werknemers veranderd als gevolg van opleidings- en ontwikkelactiviteiten? Wat is de productiviteitswinst door deze activiteiten? En in welke omgevingen is het leereffect het grootst?

Zo'n 40 procent van de deelnemende organisaties in het HRD Trends onderzoek uitgevoerd door Nidap en Springest (2016) geeft dit jaar meer uit aan opleiding en ontwikkeling ten opzichte van vorig jaar (zie ook het artikel op pag. 18 t/m 21). Bijna de helft van deze organisaties verwacht een toename in uitgaven aan opleiding en ontwikkeling in 2017. Willen we dan niet weten wat deze investeringen opleveren? Learning analytics biedt daarvoor een krachtig hulpmiddel, dat organisaties in staat stelt om professionalisering te monitoren en te verbeteren.

Formeel en informeel leren

Learning analytics is een nieuw terrein, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Het wordt gebruikt voor verschillende type metingen, gerelateerd aan meer kwalitatieve aspecten zoals leerbehoeftes, en meer kwantitatieve aspecten zoals kosten van opleidings- en ontwikkelactiviteiten en de ROI hiervan.

Een belangrijk onderscheid dat in learning analytics gemaakt dient te worden, is dat tussen formeel en informeel leren. Formeel leren is gepland en gestructureerd van aard, en wordt vaak geleverd in een klassikale omgeving (*Marsick & Watkins, 1990; Manuti et al., 2015*). Daarentegen vindt informeel leren op de werkvloer plaats, door te doen, te denken en te communiceren (*Eraut, 2004; Lohmann, 2005*). Uit onderzoek blijkt dat informeel leren 87 procent van de totale

leeractiviteiten behelst (*Cross, 2007*). Er ligt daarmee een enorm potentieel in het meetbaar maken van informeel leren. De uitdaging van learning analytics ligt vervolgens in het operationaliseren van informeel leren: welke concrete indicatoren kunnen hiervoor worden opgesteld? Met andere woorden, welke voetsporen laat iemand achter die informeel leert? Voorbeelden hiervan zijn het schrijven van blogs, het organiseren van en deelnemen aan congressen en coachen van anderen.

Veel data beschikbaar

In de dagelijkse praktijk ligt een kans voor het meetbaar maken van informeel leren in het toenemende gebruik van een Learning Management System (LMS) of een Learning Record Store (LRS). Een LMS is software die organisaties in staat stelt om e-learning te creëren, verspreiden en controleren. Een LRS gaat een stap verder en is in staat data te verzamelen over niet alleen training, maar ook over informeel leren zoals het bijwonen van een conferentie, het geven of volgen van coaching en contact met je sociale netwerk.

Dit betekent dat zowel bij een LMS als

een LRS een grote hoeveelheid data beschikbaar is waaruit organisaties kunnen putten voor het uitvoeren van learning analytics. Door te onderbouwen waarom en op welke manier leren moet worden ingezet in organisaties, bieden de uitkomsten van learning analytics HR-professionals input om gericht te sturen op opleiding en ontwikkeling. Bijvoorbeeld: levert het high-potentialprogramma inderdaad betere managers op? Blijven zij lang genoeg om de gemaakte investeringen te rechtvaardigen? Of zijn de productiviteitswinsten tijdens hun dienstverband zodanig dat dit niet uitmaakt?

Sturen

Het antwoord op deze vragen biedt vervolgens een onderbouwing van het high-potentialbeleid, of juist voor de keuze om bijvoorbeeld andere interventies in beleid rondom opleiden en ontwikkelen op te nemen. Niet alleen voor organisaties kan learning analytics waardevol zijn, ook voor de individuele medewerker. Zo kan learning analytics hun inzicht bieden in welke leeractiviteiten het meeste rendement opleveren, en in welke condities. Of welke interventies bijvoorbeeld nodig zijn om net dat extra stapje te maken in hun loopbaan. Zo kunnen zowel werkgever als werknemer met behulp van data sturen op opleiding en ontwikkeling.



Ellen Verboom
consultant Strategisch HRM bij Berenschot.



Sanne van den Bosch
managing director Strategisch HRM bij Berenschot.