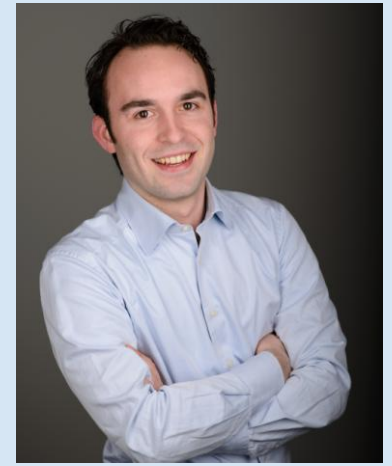


## Buitenlandse opdrachten en Talentbehoud binnen multinationals: *[HR Analytics: Talent retentie in kaart gebracht met overlevingsmodellen].*

De arbeidsmarkt globaliseert in volle vaart. Studenten zijn via buitenlandstages hun CV aan het "opleuken", young professionals staan te springen om buitenlandervaring op te doen, en interculturele management skills zijn een vereiste voor hoge bestuursfuncties. Mensen zijn tegenwoordig bereid om voor werkgerelateerde redenen de landsgrenzen van hun thuisland te overschrijden, al dan niet met de juiste verwachtingen.

Ook binnen organisaties zien we het gebruik van internationale werkopdrachten toenemen (BGRS, 2010 - 2016). Deze toename zit hem in andersoortige opdrachten dan voorheen, om kosten te sparen. Waar een internationale plaatsing vroeger een meerjarenplan omvatte met uitgebreide ondersteuning voor de uitgezonden medewerker (expat) en zijn of haar familie gaat het tegenwoordig vaak om kortere opdrachten, met relatief weinig vergoedingen, secundaire voorwaarden en andere ondersteuning. Ook is internationaal forenzen in opkomst waarbij medewerkers regelmatig op en neer reizen tussen locaties en/of landen. Ten slotte accepteren medewerkers vaker posities in het buitenland op lokale contractvoorwaarden, zogenoemde Local Non-National, Local-Plus, of zelf-geïnitieerde expats. Al deze alternatieve vormen van uitzending zijn echter niet zonder gevolgen.

Traditionele uitzendingen worden gezien als een investering vanuit de organisatie in de ontwikkeling van haar medewerkers. Echter vergt de huidige vorm van uitzenden vaak een grote investering vanuit de medewerker zelf. Niet alleen zijn de vergoedingen en omstandigheden een stuk minder voordelig, maar ook kunnen er allerlei negatieve effecten ontstaan voor, onder andere, de werk-familie balans of het persoonlijke welzijn (Tahvanainen, Welch, & Worm, 2005). Kortlopende, zelf-geïnitieerde, en forens-opdrachten omvatten vaak geen relocatie of ondersteuning voor familieleden, terwijl zij, en ook de expat zelf, wel lijden onder de gevolgen van de opdracht, zoals de afwezigheid van de partner, een opgebroken sociaal netwerk, en/of verscheidene cross-culturele uitdagingen.



*Paul van der Laken heeft een passie voor data, statistiek en visualisatie. De afgelopen vijf jaar heeft hij zich ontwikkeld als expert op het gebied van data analyse en machine learning, specifiek binnen het veld HR of People Analytics. Hij heeft enkele jaren deel uitgemaakt van de HR analytics teams van Unilever en Shell en daarnaast vele praktijkonderzoeken geleid naar de effectiviteit van HR praktijken en personeelsbeslissingen bij zowel multinationals, non-profit instellingen, en middelgrote organisaties. Zijn promotieonderzoek aan het departement HR Studies van Tilburg University over HR Analytics en Expatriate Management is internationaal gepubliceerd in academische topbladen. Hiernaast ontwikkelt en verzorgt Paul al enkele jaren workshops en trainingen in (HR) data analyse en toegepast onderzoek, onder andere voor TIAS Business School, het People Management Center, en in-house bij verschillende organisaties. Via Social Media deelt Paul regelmatig zijn laatste inzichten.*

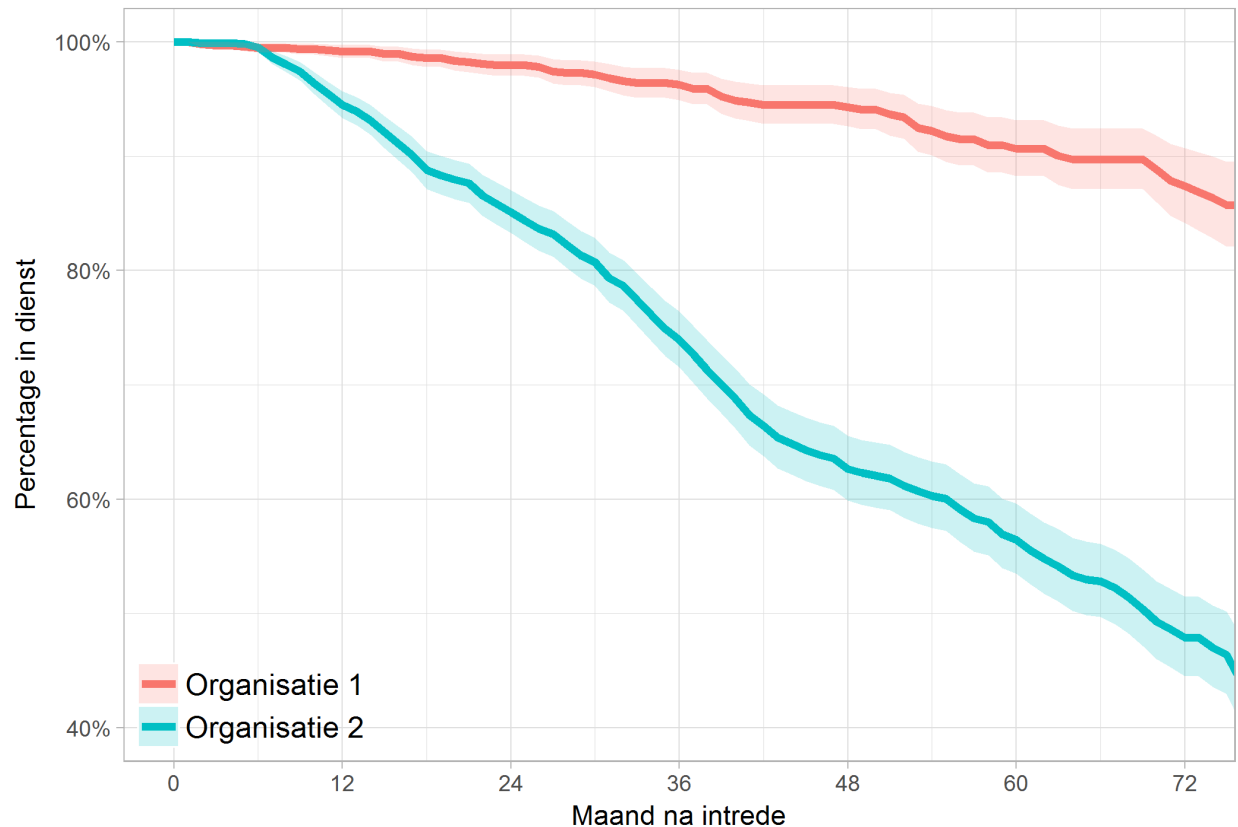
Daarnaast verzaken organisaties regelmatig een duidelijk loopbaanplan op te stellen voor uitgezonden medewerkers, zodat deze bij terugkomst niet de posities krijgen aangeboden die voldoen aan wat zij aanvankelijk zelf voor ogen hadden (Pattie, White, & Tansky, 2010). Dit alles heeft mogelijk gevolgen voor het psychologisch contract en de mate waarin een uitzending medewerkers daadwerkelijk bindt aan hun werkgevende organisatie.

Vanuit de perspectieven van HR analytics en evidence-based HRM heb ik gedurende de afgelopen jaren verscheidene onderzoeken uitgevoerd naar de gevolgen van het internationaal uitzenden van medewerkers. In het onderzoek ben ik binnen twee grote multinationals nagegaan in hoeverre bovengenoemde kortlopende uitzendingen de retentie van jonge talenten beïnvloedt. Deze multinationals rekruteren jaarlijks honderden trainees recht uit de collegebanken en investeringen flink in hen, uiteraard met het oog op talentontwikkeling en -behoud. Enkelen van hen krijgen tevens internationale opdrachten aangeboden, met het idee al vroeg in de loopbaan een unieke ontwikkelervaring te verzorgen. Noch in de literatuur, noch binnen de organisaties is er echter enige evidentie dat dergelijke opdrachten daadwerkelijk een positief effect hebben op het talentbehoud. Dit terwijl een kortlopende opdracht niet alleen erg duur is voor de organisatie, maar tevens ook een flinke persoonlijk investering vergt vanuit de medewerker: in slechts 3 tot 12 maanden twee keer over landsgrenzen verhuizen, sociale contacten opbouwen en verbreken, wennen aan de nieuwe gebruiken en waarden, et cetera. Genoeg reden om de retentie eens onder de loep te nemen dus.

Om het effect van de uitzendingen vast te stellen heb ik gebruik gemaakt van innovatieve statistiek. In de medische wereld worden zogenoemde overlevingsmodellen gebruikt om het effect van medicijnen objectief vast te stellen. Hoewel "*overleven*" hier gelukkig niet van toepassing is, kan dergelijke methodiek ook worden ingezet om het verloop van medewerkers objectief te analyseren en voorspellen over de loop van de tijd. In de HR systemen van beide organisaties konden we voor een periode van zeven jaar (2010 - 2016) de gegevens van meer dan 9000 nieuwe young professionals volgen. Ook kon ik andere informatie over deze medewerkers uit de systemen halen, zoals hun geslacht, leeftijd, prestatie-beoordelingen, maar ook of zij op internationale opdrachten waren (geweest). Zo konden we een mogelijk effect van de uitzending in grote mate isoleren van en controleren voor andere factoren.

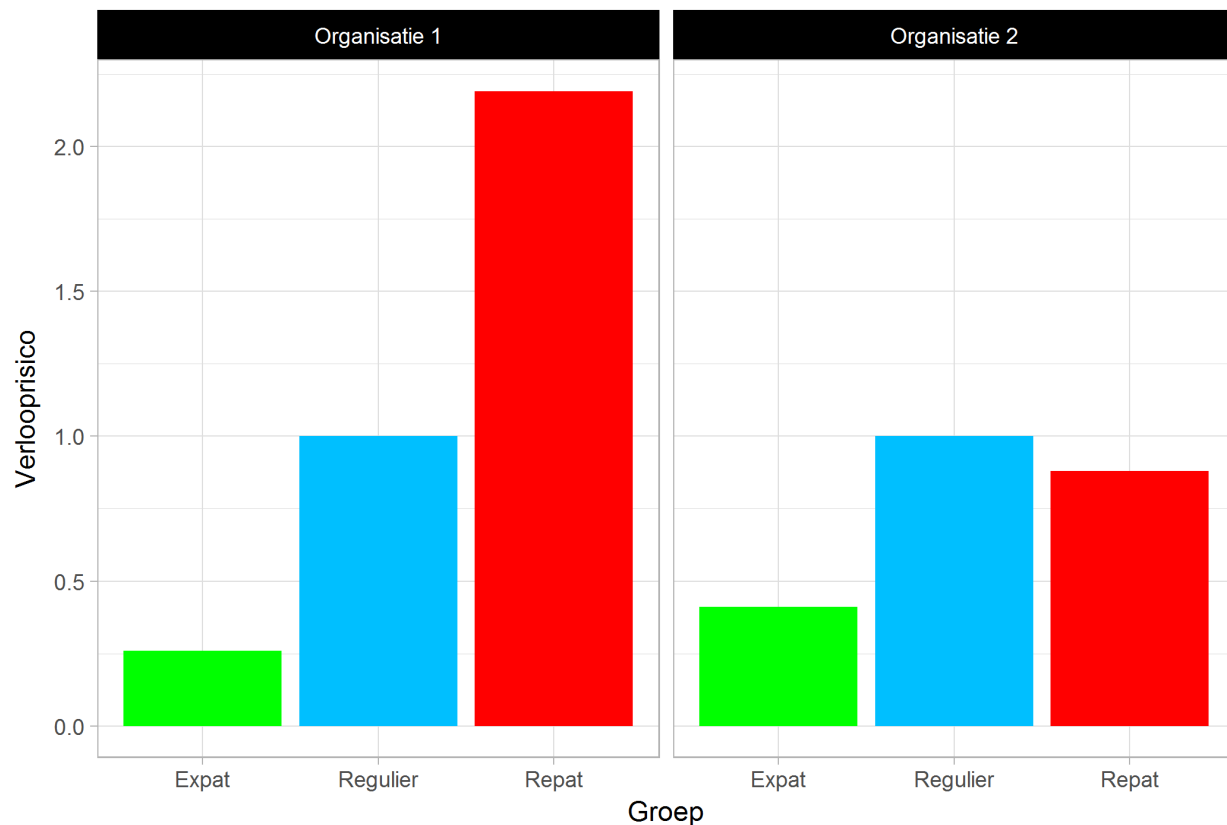
Uit de analyses kwam onder andere onderstaand figuur. Deze geeft weer, voor elke contract looptijd (x-as), welk percentage van de trainees nog werkzaam is in elk van de organisaties (y-as). Zoals je kunt zien is het verloop onder young professionals bij de blauwe organisatie een zeer groot probleem—bijna 50% vertrekt binnen vijf jaar—terwijl de rode organisatie haar medewerkers juist zeer goed weet te behouden.

## Overlevingsmodel toegepast op retentie van nieuwe trainees



De analyses met betrekking tot internationale opdrachten toonden nog twee interessante effecten aan. Ten eerste was het verlooprisico onder uitgezonden medewerkers tijdens de internationale opdracht tot 400% lager dan onder niet uitgezonden medewerkers. In deze zin was een kortlopende internationale opdracht dus goed voor het talentbehoud: het verlaagde de kans dat talenten de organisatie verlaten. Daarentegen was het tweede inzicht dat bij een van de organisaties het verlooprisico onder de medewerkers die terug kwamen van een korte internationale opdracht meer dan twee keer zo hoog was als normaal. Deze teruggekeerde medewerkers verlieten dus veel sneller de organisatie voor (betere) alternatieven dan hun collega's die niet waren uitgezonden of die nog op uitzending waren.

## Verlooprisico van trainees uitgesplitst naar mobiliteitsstatus



Bovenstaande bevindingen hadden meerdere implicaties voor de bedrijfsvoering in de organisaties. Allereerst zou organisatie 2—met het hoge verloop—moeten nagaan of de huidige investering in het selectie- en ontwikkelproces van hun traineeship zich wel afbetaalt. Momenteel zijn bijna 50% van de trainees na vijf jaar weer vertrokken, na stevige investeringen in hun ontwikkeling, die zich wellicht nu materialiseert bij de concurrent. Desalniettemin lijken internationale opdrachten de retentie hier wel positief te beïnvloeden, al manifesteert dit effect zich voornamelijk tijdens de uitzending zelf en niet zo zeer op de lange termijn. Hoewel de retentie van trainees bij organisatie 1 geen probleem lijkt te zijn, moet deze organisatie zich afvragen of internationale opdrachten wel de juiste talent management praktijk zijn. Wanneer zij hun talenten op uitzending sturen lijken deze de organisatie juist eerder te verlaten. Waarschijnlijk spelen het psychologisch contract en/of het uitblijven van vervolg carrière-stappen hier een rol. Daarnaast speelt een kortdurige opdracht een medewerker in de kijker: menig (terugkerende) expat rapporteert toegenomen waarde op de externe arbeidsmarkt (Bossard & Peterson, 2005; Stahl, Miller, & Tung, 2002). Zo heeft dit onderzoek voor beiden organisaties genoeg aanleiding gegeven voor gericht vervolgonderzoek. Wanneer zij praktijken voor talent ontwikkeling gebruiken zullen zij na deze inzichten het vervolg ook de effecten op de retentie nagaan en meenemen.

Ben jij werkzaam binnen de HR functie en wil je ook wel eens weten hoe effectief jullie talenten managen? Of wil je meer weten over dit project of HR analytics in het algemeen, neem dan vooral contact op met [Paul van der Laken](mailto:Paul van der Laken) of kijk eens rond op zijn website: [www.paulvanderlaken.com](http://www.paulvanderlaken.com).

## Referentias:

- Brookfield Global Relocation Services (2010-2016). *Global relocation trends survey reports*. Woodridge, IL.
- Pattie, M., White, M. M., & Tansky, J. (2010). The homecoming: A review of support practices for repatriates. *Career Development International, 15*(4), 359-377.
- Bossard, A. B., & Peterson, R. B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business, 40*(1), 9-28.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business, 37*(3), 216-227.