



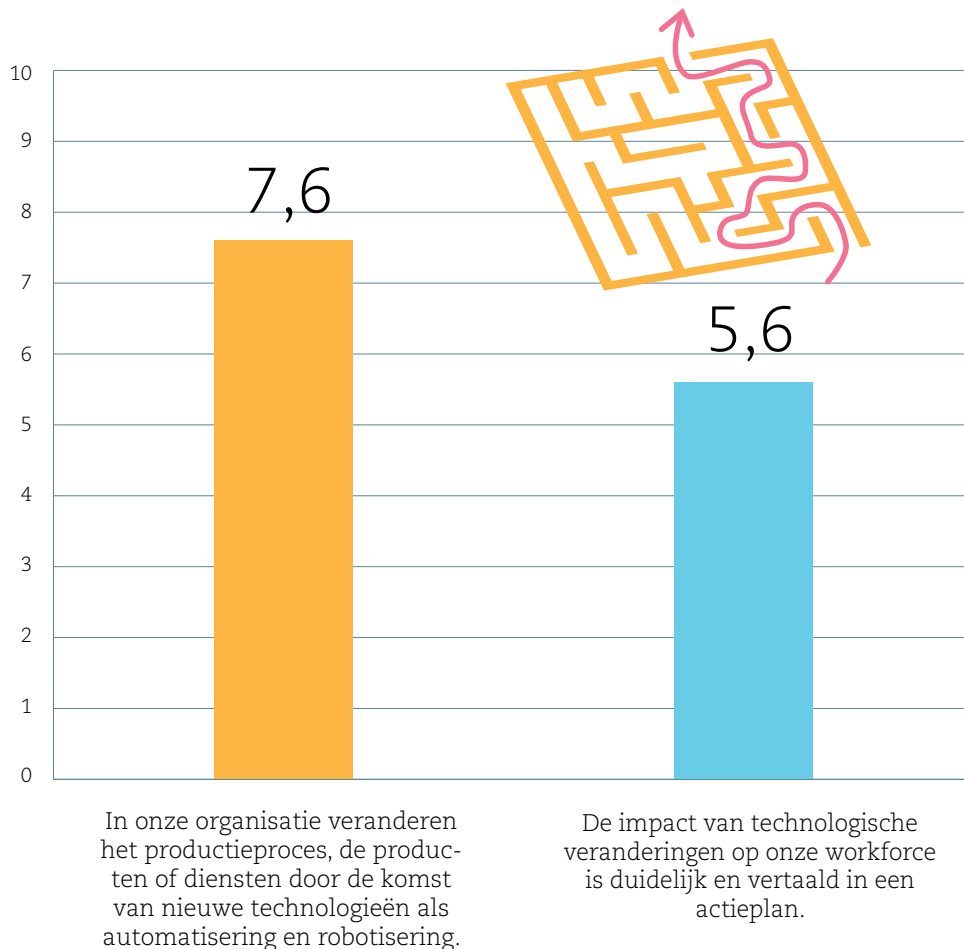
BENT U KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

Relatief weinig CHRO's hebben een actieplan in de la liggen om de organisatie voor te bereiden op nieuwe technologieën. Dat blijkt uit het Onderzoek HR Digitalisering van CHRO Community en Berenschot.

TEKST FRANK DEN HOND INFOGRAPHICS CHRISTIAAN DROST

Vastomlijnd plan ontbreekt

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.



Nieuwe technologieën zetten bedrijfstukken op hun kop. U beaamt dan ook dat hierdoor veranderingen optreden in het productieproces, de producten of diensten. Het gaat dan bijvoorbeeld om de (verdere) toepassing van automatisering en robotisering. Maar ondanks de opkomst van dergelijke technologieën, ontbreekt het in veel gevallen aan een vastomlijnd plan. Zo is de impact van technologische veranderingen lang niet altijd duidelijk en vertaald in een actieplan. De mate waarin dit het geval is, waardeert u namelijk met een 5,6.

Hans van der Spek, senior management-consultant van Berenschot: "Het is duidelijk dat CHRO's in de gaten hebben dat de wereld aan het veranderen is. Toch

blijft het vaak stil als je ze vraagt naar de impact van digitalisering. Terwijl met een actieplan juist helder wordt wat dit betekent voor je organisatie en HR-processen."

Wat kan zo'n actieplan omvatten? Van der Spek: "Je zult bijvoorbeeld moeten onderzoeken of je door digitalisering een ander type werknemers moet werven. Daarnaast kun je managers tijdens beoordelingsgesprekken laten inventariseren of hun medewerkers al over de juiste skills beschikken en daarmee klaar zijn voor technologische veranderingen. En als dat nog niet het geval is, dan kun je de organisatie met sterker onderbouwde opleidingsplannen hierop voorbereiden."

Doelgerichte digitalisering werpt vruchten af



De HR-digitalisering sluit goed aan bij de ambities van onze organisatie. ¹			
Mate van tevredenheid over:	Overall	Ontevreden	Tevreden
- uw HR-afdeling	6,9	5,0	7,2
- uw eigen kennis van HR-technologie	7,2	5,8	7,4
- het kennisniveau van uw HR-afdeling	5,8	4,0	6,0

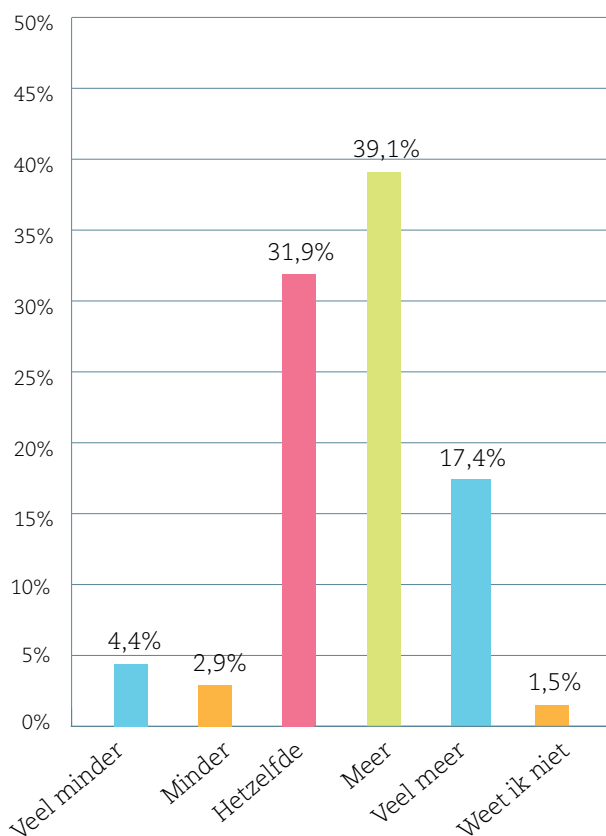
1. Een respondent die bij deze stelling een 6,0 of hoger heeft ingevuld, is meegeteld als tevreden.

Sluit de digitalisering aan bij de organisatiedoelen? Dan werpt dit zijn vruchten af voor HR. Zo geeft u het functioneren van uw HR-afdeling een 7,2 als u tevreden bent over de aansluiting bij de ambities van uw organisatie. Bent u daar niet tevreden over, dan krijgt uw HR-afdeling slechts een 5,0. Van der Spek voegt hieraan toe dat HR-digitalisering nooit een doel op zich moet zijn. “Maar als je de rest van de organisatie wel meeneemt in de digitalisering, dan ziet HR daar ook de effecten van. Zorg dus voor een goede fit met de doelen van het lijnmanagement, de medewerkers en de directie.” Uiteraard gaat dit niet vanzelf en daar komt kennis over digitalisering om de hoek kijken. Daarbij valt op dat u uw eigen kennis op het gebied van

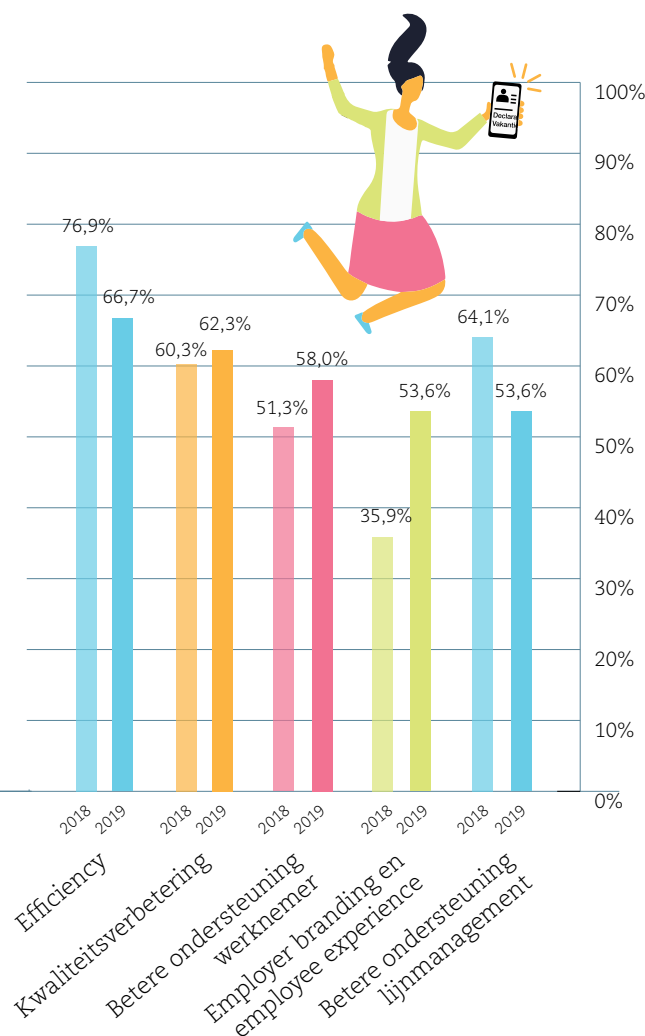
HR-technologie een hoger rapportcijfer (7,2) toekent dan het kennisniveau van uw HR-afdeling (5,8). “Hier moet je je toch echt afvragen wat je eigen rol is als CHRO. Je bent een van de HR-mensen in de organisatie, dus dan is het tijd om je collega’s op hetzelfde niveau te krijgen.” Tegelijk benadrukt hij om kritisch te blijven. “Je moet oppassen dat je blindelings meefietst met alle hypes en elke nieuwe technologie omarmt. En ook al doe je dit niet vanuit HR zelf, dan kan ook de board dit stimuleren. Bijvoorbeeld als een andere organisatie een bepaalde tool gebruikt en je de vraag krijgt: waarom doen jullie als HR dat ook niet? In dat geval moet je nog eens serieus nadenken over digitalisering.”

Meer aandacht voor employee experience

Hoeveel geeft uw organisatie uit aan HR-technologie ten opzichte van vorig jaar?



Redenen om te investeren in HR-technologie



In 2019 tast HR dieper in de buidel voor HR-technologie. Gaf afgelopen jaar nog 41,0 procent aan meer of veel meer hieraan uit te geven ten opzichte van vorig jaar, in 2019 is dit gestegen naar 56,5 procent. Voor 31,9 procent blijft het budget even groot, wat iets meer is dan afgelopen jaar (26,9 procent).

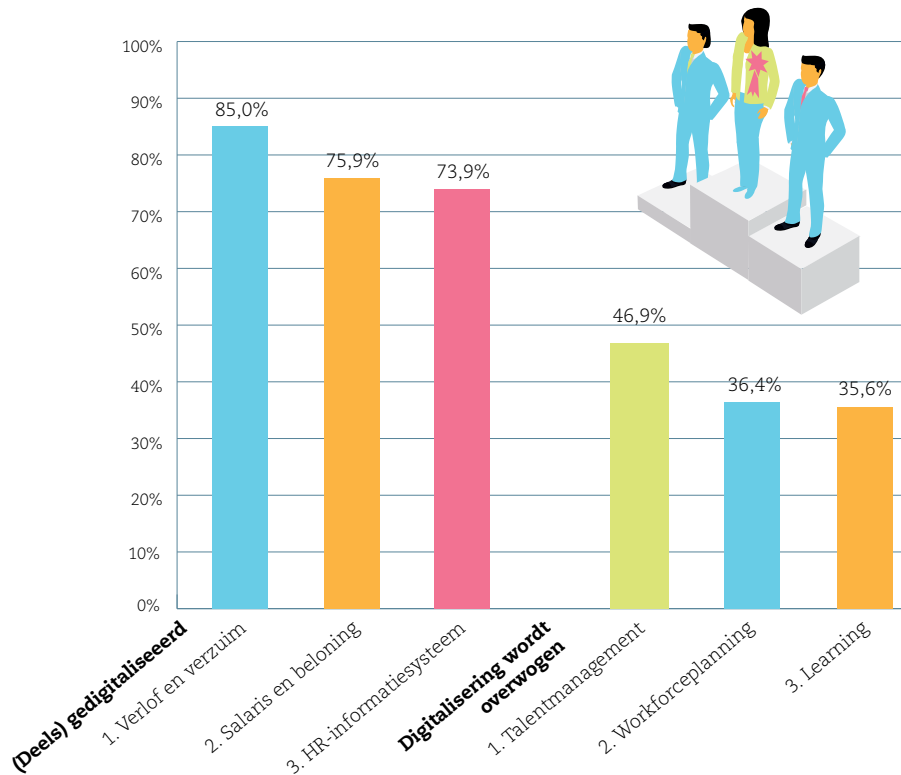
Wat is de argumentatie voor de investeringen? Net als afgelopen jaar is de koploper nog steeds efficiency (66,7 procent). Direct daarop volgen kwaliteitsverbetering (62,3 procent) en een betere ondersteuning van de werknemer (58,0 procent). Verder zegt 53,6 procent meer geld te besteden aan employer branding en employee experience. Dat is een flinke stijging, want afgelopen jaar ging het nog om 35,9 procent van de respondenten.

Voor Van der Spek is de aandacht voor employee experience

herkenbaar. “Bij HR-technologie gaat het vaak om hoe je werknemers ondersteunt op het moment dat ze met een HR-proces in aanraking komen. Denk aan de afhandeling van declaraties. In de beleving van veel medewerkers is dat niets anders dan het sturen van een tikkie. Want ze schieten iets voor en willen dat met jou verrekenen. Toch gaat dat in veel organisaties nog gepaard met een hele papierwinkel.” Op dat punt is er dus nog een inhaalslag te maken. “Vroeger ging je naar kantoor en daar konden dingen die thuis onmogelijk waren. Denk aan een computer die je toen alleen op kantoor had en thuis niet. Tegenwoordig is het omgekeerde het geval en moet je een hoop techniek en gemak vergeten als je het kantoor binnenstapt. Voor een goede employee experience is het noodzakelijk dat je die afstand verkleint.”

Talentmanagement is top of mind

Welke thema's zijn bij u top of mind op het gebied van digitalisering?



Digitalisering is binnen HR al ver doorgedrongen in de administratieve processen. (Deels) gedigitaliseerd zijn namelijk vooral verlof en verzuim (85,0 procent), salaris en beloning (75,9 procent) en het HR-informatiesysteem (73,9 procent). Volgens Van der Spek gaat het hier om de aan noodzaak grenzende zaken.

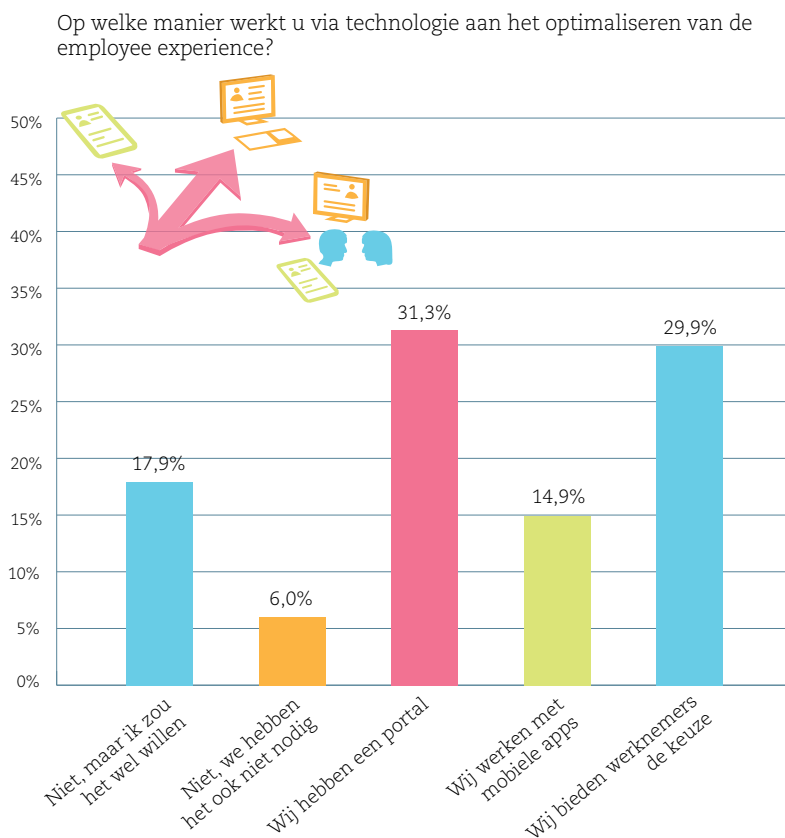
Voor de toekomst komt volgens hem echter steeds meer de nadruk te liggen op onderwerpen waarmee organisaties zich kunnen onderscheiden. Want top of mind voor investering in HR-technologie zijn talentmanagement (46,9 procent), workforceplanning (36,4 procent) en learning (35,6 procent).

De nadruk op talentmanagement sluit ook aan bij de verwachting dat het nodige gaat veranderen in orga-

nisaties. Van der Spek: "Het betekent dat je bij dit onderwerp verder gaat dan bijvoorbeeld de vraag of werknemers creatief zijn of niet. Je gaat ook kijken welke mensen beschikken over capaciteiten die misschien nu nog niet essentieel zijn, maar volgend jaar wel."

Opvallend is wel dat de investering in talentmanagement relatief weinig leidt tot een hogere tevredenheid over de HR-dienstverlening. Zo geeft slechts 34,4 procent van de respondenten die hierin al investeerden aan dat de tevredenheid hierdoor is gestegen. Om de tevredenheid een impuls te geven, loont het vooral om te investeren in employee self-service (66,7 procent), learning (59 procent) en manager self-service (57,9 procent).

Mobiele apps steeds meer in trek



Een portal is nog steeds de belangrijkste HR-technologie die u gebruikt om de employee experience te optimaliseren. Tegelijk is het de trend dat werknemers meer keuzevrijheid krijgen in de manier waarop zij hun personeelszaken regelen. Zo zijn er ook mobiele apps, die steeds meer in trek zijn: 14,9 procent van de respondenten geeft aan dat zij die inzetten, tegen 7,7 procent in 2018. De digitalisering van de employee experience richt zich het meest op het dienstverband. Dat blijkt uit de eerste plaats die employee services (85,4 procent) krijgt toebedeeld. Daarna volgen op een kleine afstand werving (64,6 procent) en onboarding (60,4 procent). Van der Spek herkent de focus op onboarding. “Onboarding helpt voorkomen dat je in een krappe arbeidsmarkt met heel veel moeite iemand binnenhaalt en het vervolgens vanaf dag één misgaat. Bijvoorbeeld als iemand zich meldt bij de receptie en niet wordt verwacht. Of als er nog geen e-mailaccount, laptop of leaseauto klaarstaat. Je wilt niet het risico lopen dat mensen hierop afhaken.”

Helemaal onderaan bungelt de uitstroom van werknemers. Van der Spek ziet hier een kans liggen: “Niet iedereen is even succesvol in het houden van exitinterviews. Ook blijft het lastig als je op je laatste dag

met je manager om de tafel moet voor een exitinterview, terwijl je allebei op een plezierige manier uit elkaar wilt gaan. Hoe waardevol is dat wat je dan zegt? En hoe waardevol is dat wat je leidinggevende uiteindelijk namens jou verantwoordt? Dan is het mooi als de technologie je te hulp kan schieten. Want die stelt werknemers in staat om redelijk anoniem aan te geven waarom zij de organisatie verlaten.” ●

Verantwoording

Het Onderzoek HR Digitalisering is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek uitgevoerd door CHRO Community en Berenschot. Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van HR-technologie; beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals. In de zomer van 2019 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruikgemaakt van diverse internetsites en internetcommunity's om de respons te vergroten. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgehad. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten. 101 respondenten hebben via internet de vragenlijst ingevuld. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. De omvang van de steekproeven van het in dit artikel gepubliceerde onderzoek is voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van sectoren en/of functies in Nederland.