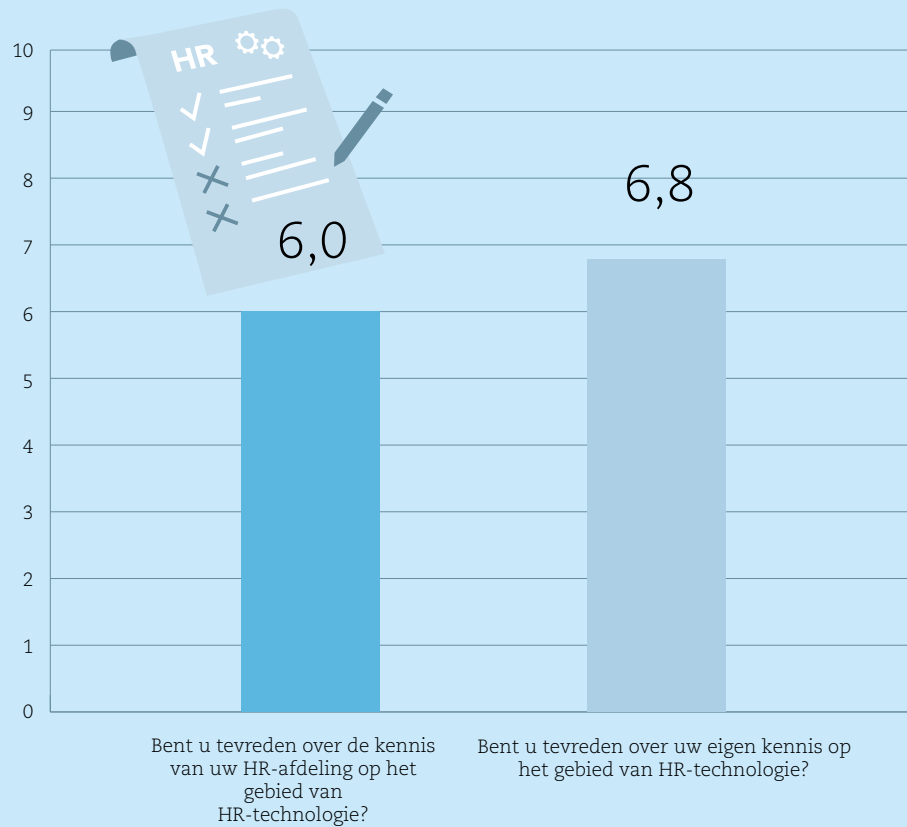




# HR MEET MAAR MONDJESMAAT

HR blijft achter als het gaat om kennis over HR-technologie. En erger: er wordt slechts mondjesmaat gemeten wat überhaupt het effect van digitalisering van HR is. Waar doet HR het voor? CHRO Community en Berenschot deden onderzoek.

## Knowhow over HR-technologie blijft achter



### Know How

HR loopt achter als het gaat om kennis over HR-technologie. Zo geeft u uw eigen kennis op dit gebied een zuinige 6,8. Daarnaast krijgen de techskills van uw eigen HR-afdeling slechts een zesje. Leren van uw HR-collega's ligt bij dit onderwerp dus minder voor de hand.

Hans van der Spek, senior managing consultant van Berenschot, kijkt hier van op: "HR-afdelingen moeten ervoor zorgen dat organisaties de juiste competenties in huis hebben. Het valt dan op dat HR achterblijft als het gaat om kennis van HR-technologie."

Volgens hem is het belangrijkste probleem het stellen van de juiste prioriteiten. "Hoe strategischer het onderwerp en hoe langer de tijd-as, des te langer duurt het voor HR tot actie komt.

Het operationele krijgt intussen de bovenhand, omdat alle aandacht gaat naar die ene vacature die

vandaag nog ingevuld moet worden."

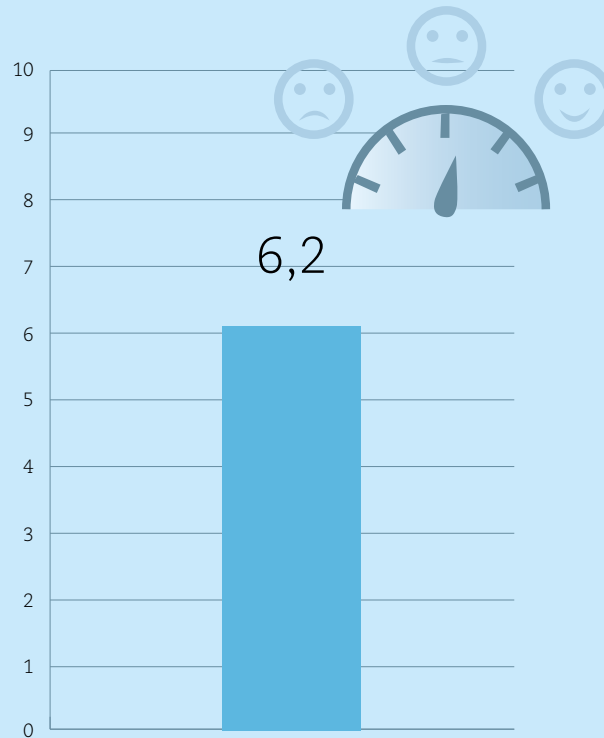
"Ook hebben veel seniors nieuwe onderwerpen als HR-data en analytics niet meegekregen in hun opleiding. In de hedendaagse curricula van HR-beroepsopleidingen komen deze onderwerpen wel aan bod", constateert Van der Spek, die ook betrokken is bij deze opleidingen.

Door uzelf bij te spijkeren, kunt u het voortouw nemen bij digitalisering. Bijvoorbeeld door relevante opleidingen of trainingen te volgen op dit gebied. Als uw organisatie hierdoor de vruchten plukt van de digitalisering, zijn de geïnvesteerde euro's snel terugverdiend.

### Steeds grotere pot met geld beschikbaar

Voor HR-technologie is een steeds grotere pot met geld beschikbaar. Zo zegt 41 procent meer of veel meer geld uit te geven aan HR-technologie ten

## Bent u tevreden over de mate waarin de HR-digitalisering aansluit bij de ambities van uw organisatie?



opzichte van vorig jaar. Bij 27,7 procent blijft het budget gelijk.

De huidige investeringen gaan voornamelijk naar efficiency (77,1 procent). Andere bestemmingen: een betere ondersteuning van het lijnmanagement (65,1 procent) en kwaliteitsverbetering (62,7 procent). Beduidend minder geld gaat naar een betere profilering met behulp van employee experience en employer branding (33,7 procent). Dat is opvallend, omdat onder meer employee experience vaak wordt genoemd als een van de belangrijkste taken van HR. Volgens Van der Spek onderschat HR deze onderwerpen. “Kijk naar hoe organisaties werven. Vaak zijn ze op zoek naar werknemers met 21ste-eeuwse vaardigheden en kennis van hedendaagse technologie. Maar in vacatures wordt nog steeds gevraagd om je motivatie en cv te sturen naar een postbus.” Een optimale employee experience vraagt om een

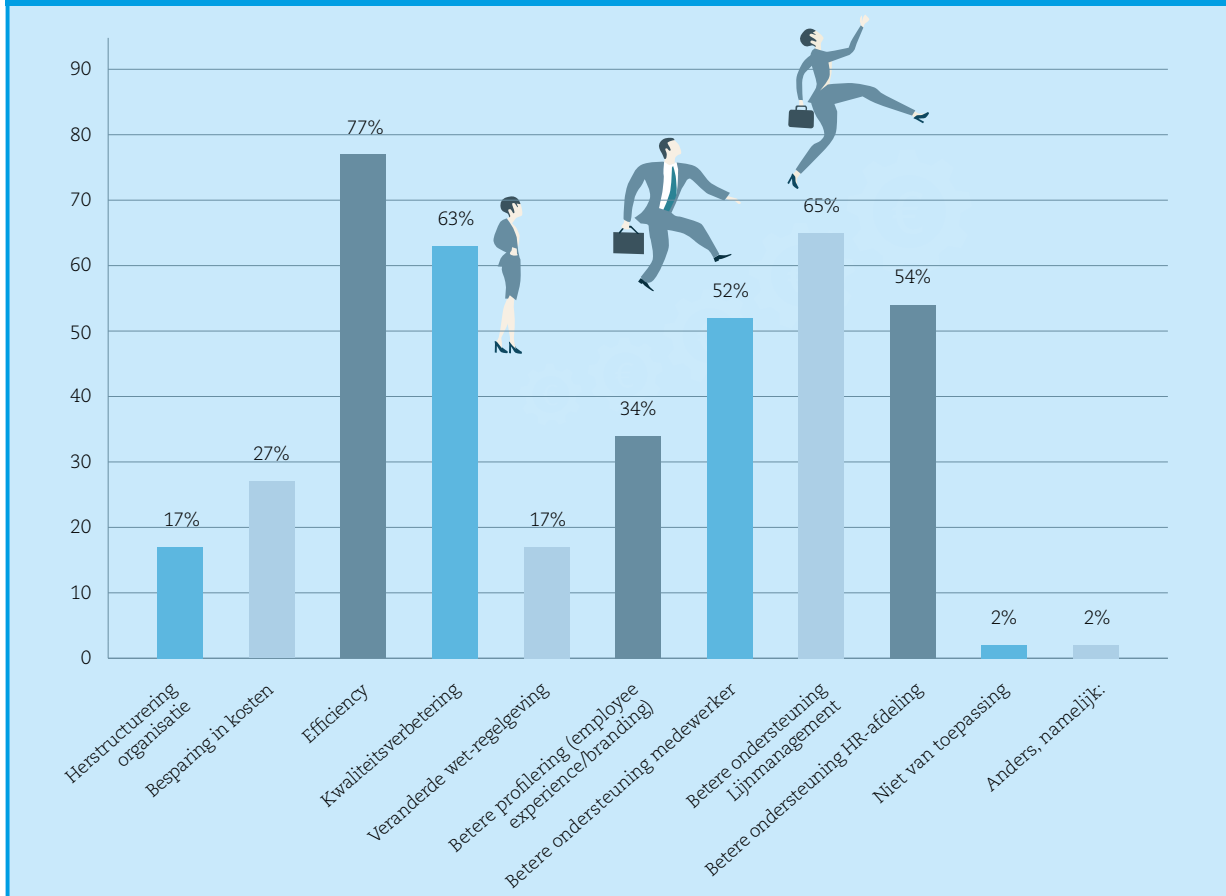
andere bril. Van der Spek: “Het referentiekader van je medewerkers is het gebruiksgemak van Booking.com of Tikkie. Als je vanuit die gedachtegang naar je processen kijkt, dan zit je op een heel ander niveau. Je organisatie kan zich dan echt onderscheiden op de arbeidsmarkt.”

Dit betekent dat je niet je verouderde processen digitaliseert, maar ze juist optimaliseert met HR-technologie. “Werknemers kun je bijvoorbeeld declaraties laten indienen met een gedigitaliseerd formulier. Aan de andere kant zijn er ook digitale oplossingen waarbij ze alleen maar een foto hoeven te maken van een bonnetje.”

### Realiteit anders dan verwachtingen

HR-digitalisering gaat gepaard met grote investeringen. Het is dan ook logisch dat de verwachtingen navenant hoog zijn. Bijvoorbeeld als het gaat om kos-

## Wat zijn de belangrijkste redenen voor de investering in HR-technologie?



tenbesparingen of klanttevredenheid.

De realiteit blijkt echter anders. Zo vroegen we u in hoeverre de HR-digitalisering aansluit bij de ambities van uw organisatie. In reactie hierop geeft u uw tevredenheid slechts een 6,2.

We hebben niet uitgebreid doorgevraagd naar de redenen hiervoor. Wel merkt een respondent op dat er toch veel tijd gaat zitten in het onderhouden en innoveren van systemen. Ook kost de opleiding van het management veel tijd. Leidt HR-digitalisering dus wel tot meer efficiëntie?

Van der Spek waarschuwt voor oude wijn in nieuwe zakken. Oftewel: het digitaliseren van verouderde processen. Volgens hem kun je in plaats daarvan beter de huidige processen herontwerpen en kijken hoe je deze met HR-technologie efficiënter kunt laten verlopen.

Maar ook al loopt alles efficiënter, dan wil dat nog

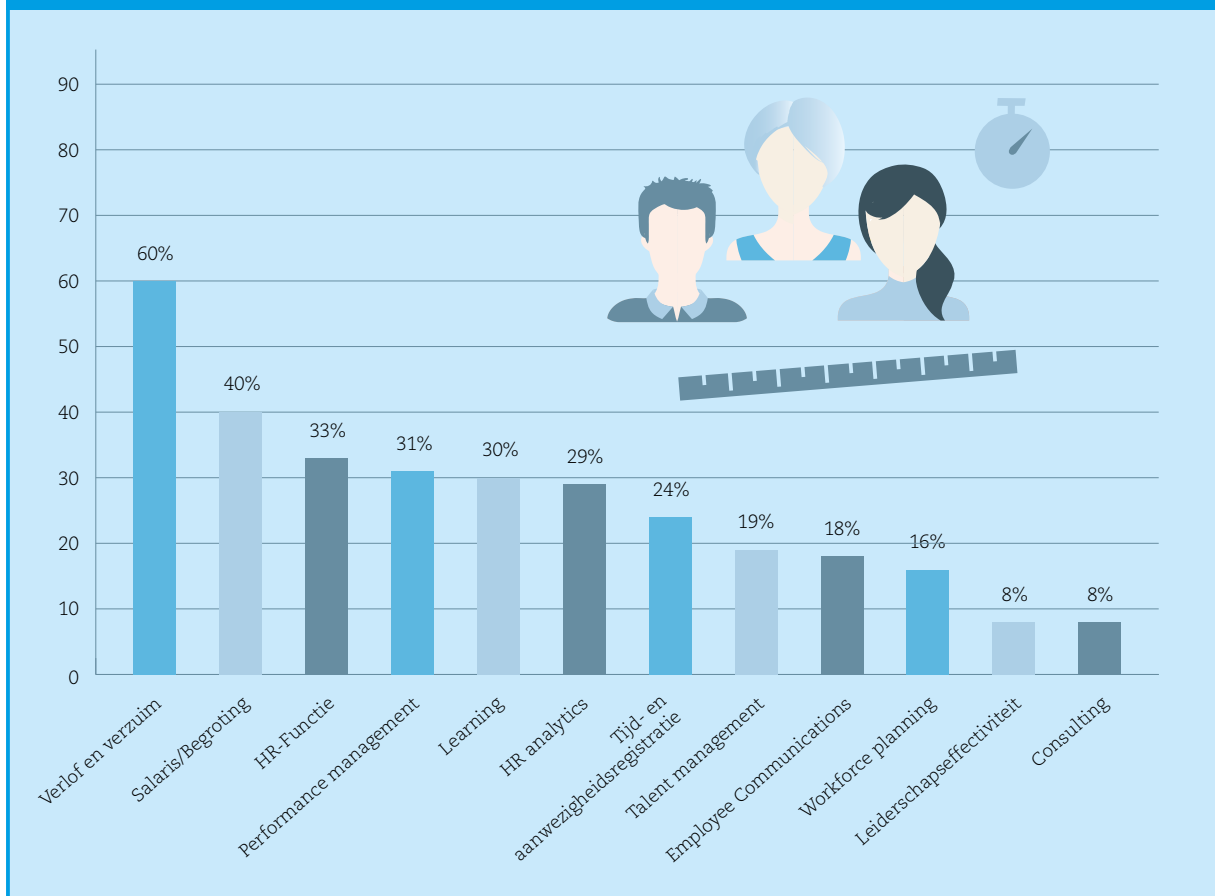
niet zeggen dat de tevredenheid stijgt. “Het gaat vooral om efficiency, maar scoor je daar ook punten mee? Werkzaamheden van een HR-afdeling kun je bijvoorbeeld door een medewerker of manager laten doen. Als leek beleven zij deze werkzaamheden echter heel anders dan een HR-professional.”

### Effectiviteit meten gebeurt mondjesmaat

HR maakt mondjesmaat gebruik van metrics om de effectiviteit te meten van de HR-afdeling en het personeel. Zonder deze ken- en stuurgetallen is het lastig om investeringen op dit gebied cijfermatig te verantwoorden.

HR heeft het vaakst metrics beschikbaar op het gebied van verlof en verzuim (60 procent). Daarna volgen op afstand salaris/begroting (40 procent) en de HR-functie (33 procent). De hekkensluiter is consulting (8,0 procent).

## Maakt u gebruik van metrics (ken- en stuurgetallen) om de effectiviteit van de HR-afdeling en het personeel te meten?



Van der Spek benadrukt dat het hier vooral gaat om metrics over de effectiviteit van interventies: “Algemene cijfers als verzuimcijfers zijn in veel organisaties wel beschikbaar, helemaal als zij gebruikmaken van een HR-systeem. Met een druk op de knop rollen de cijfers dan uit het systeem. Maar weet HR eigenlijk wat het resultaat is van een wervingscampagne? Of van een e-learningtraject? Of van een interventie van de arbodienst, die arbeidsongeschikte werknemers sneller aan het werk moet helpen?” vraagt Van der Spek zich af.

Voor een antwoord op al die vragen moeten organisaties de slag maken van metrics naar analytics. “Dit betekent dat je niet alleen cijfers verzamelt, maar je ook afvraagt wat de impact van HR is geweest.”

### Personeelszaken nog niet overal te regelen

Thuis regelen werknemers steeds meer zaken op

hun mobiel of tablet. Maar personeelszaken altijd en overal regelen, is vooralsnog niet de standaard. En als dat wel gebeurt, dan heeft dat nog niet betrekking op de volledige employee experience van sollicitatie tot ontslag.

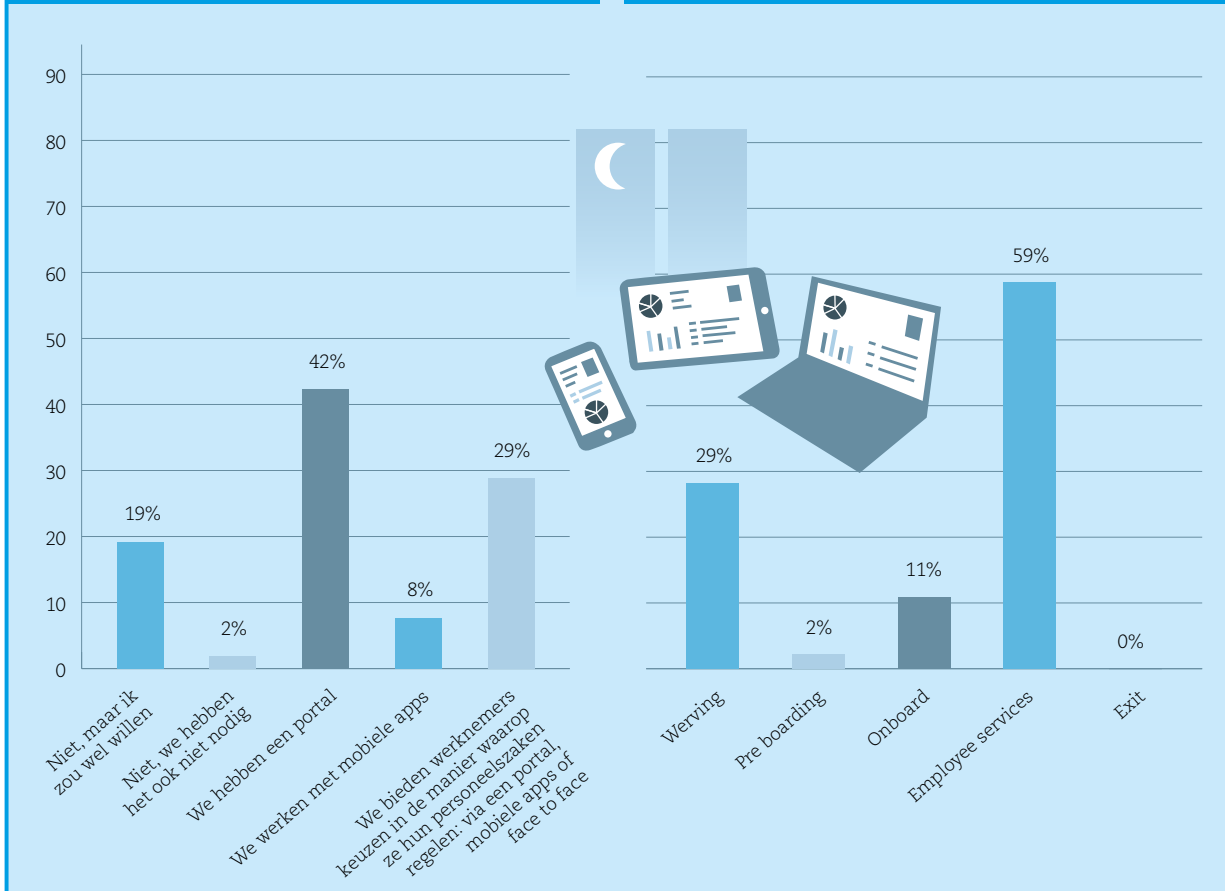
Zo heeft 42,3 procent alleen een bedrijfsportal voor werknemers. Een minderheid van 28,9 procent biedt werknemers echter de keuze in de manier waarop ze hun personeelszaken regelen: via een portal, mobiele apps of face to face. Daarnaast werkt 7,7 procent alleen met mobiele apps.

De digitalisering van de employee experience richt zich nu nog vooral op employee services (58,7 procent). Onderwerpen die veel minder aandacht krijgen, zijn pre-boarding (2,2 procent) en onboarding (10,9 procent). Het vertrek van werknemers krijgt helemaal geen aandacht.

Van der Spek ziet het belang van pre-boarding en

Op welke manier werkt u via technologie aan het optimaliseren van de employee experience?

Op welke onderdelen binnen employee experience richt de digitalisering zich?



onboarding intussen toenemen: “De arbeidsmarkt wordt steeds lastiger voor werkgevers. Er is daardoor meer inspanning nodig om de juiste mensen aan boord te krijgen. Pre-boarding en onboarding zorgen er juist voor dat dit proces soepel verloopt.”

“Bij pre-boarding stuur je bijvoorbeeld voor de eerste werkdag het personeelsreglement en een plattegrond toe. Bij onboarding gebruik je digitale hulpmiddelen waarmee mensen zo snel mogelijk een plek weten te vinden in de organisatie. Dit verkort uiteindelijk de termijn waarin mensen tot volle productie komen.” Dergelijke digitale hulpmiddelen worden alleen nog niet overal omarmd, waardoor er een inhaalslag te maken valt. Van der Spek: “Medewerkers internetbankieren, doen digitaal hun boodschappen en bestellen hun kleding online. Thuis is dit nu beter geregeld dan op kantoor. Het zal veel moeite kosten om dit gelijk te trekken.” ●

### Verantwoording

Het HR Digitaliserings-onderzoek 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 2018 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internetcommunities om de respons te vergroten. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten. 101 respondenten hebben via het internet de vragenlijst ingevuld. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. De omvang van de steekproeven van alle in dit artikel gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van sectoren en/of functies in Nederland.