

Aan de slag met HR 4.0

De voordelen van technologie

voor de HR-Manager van nu

Inhoudsopgave

1. Invloed van technologie op HR	3
2. Industries 4.0: De vierde golf van industrialisatie	4
3. HR 4.0	8
4. Aan de slag met HR 4.0	15
5. BCS HR Software	22

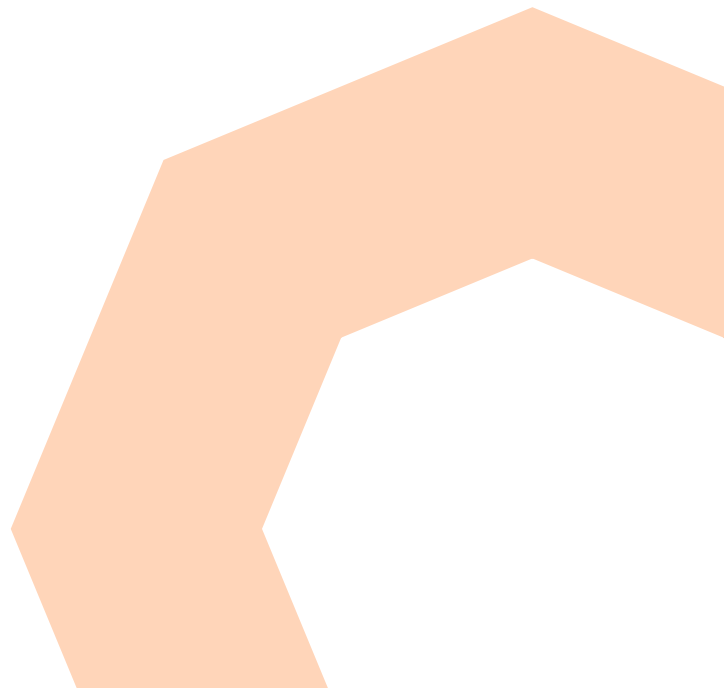


1. Invloed van technologie op HR

De wereld blijft digitaal veranderen en ontwikkelen. Internet en mobiele apps spelen hierin een prominente rol. Maar de ontwikkeling heeft ook impact op de manier waarop organisaties functioneren en hoe ze data gebruiken. Toch blijft de mens de bepalende factor, hoeveel er ook gedigitaliseerd wordt. Het credo is: samenwerken, ook over grenzen van de eigen afdeling of organisatie heen.

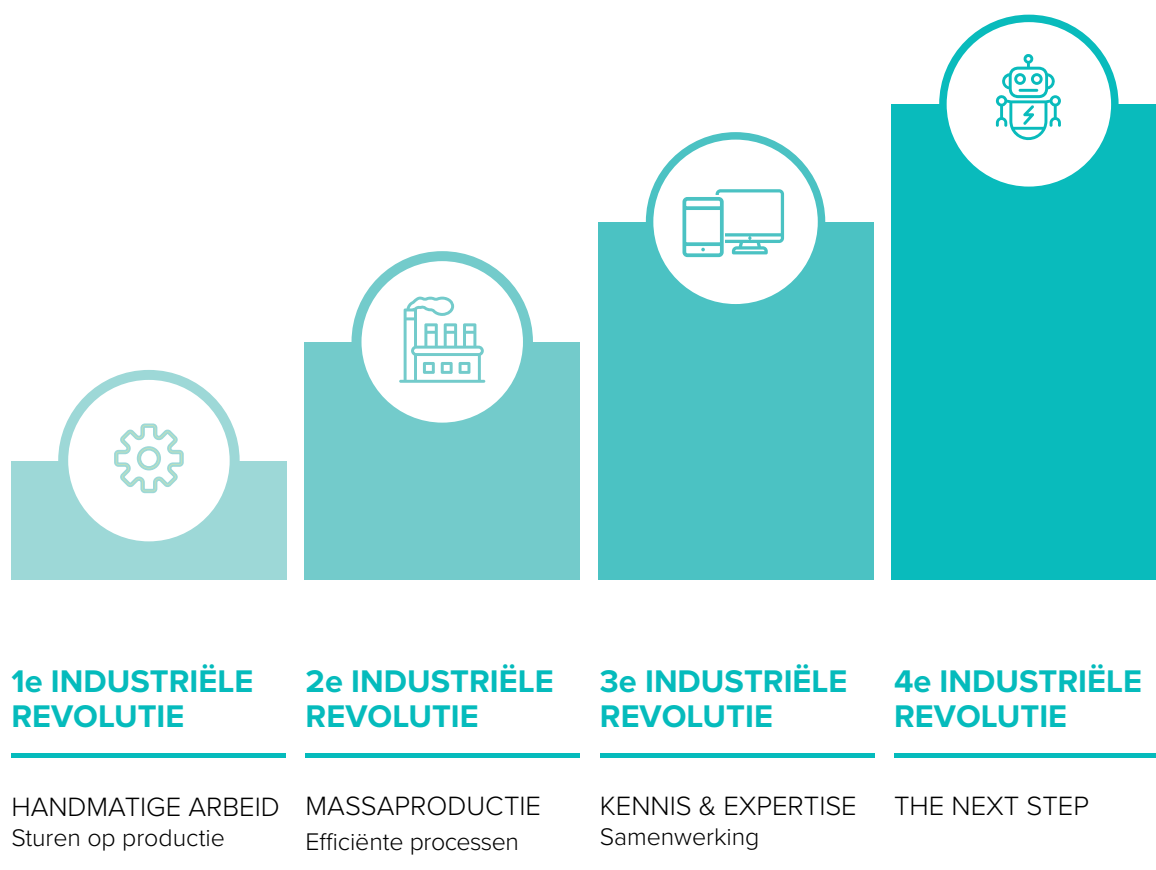
De digitale transformatie heeft ook gevolgen voor het HR-beleid. Het stelt verhoogde eisen aan medewerkers ten aanzien van alertheid, nieuwsgierigheid en constructief kritisch denken. Het vraagt een groot aanpassingsvermogen in vrijwel alle lagen van de organisatie. HR heeft als uitdaging deze kernkwaliteiten naar een hoger plan te trekken. De HR-Manager van de toekomst heeft hierop een passend antwoord en ziet nieuwe kansen. Voor de organisatie, de mensen die er werken en voor HR-management zelf.

Deze whitepaper legt de link tussen digitale transformatie, nieuwe werkvormen en de verschuiving die deze teweegbrengen binnen HR. Het helpt de HR-Manager om de toekomst van HR te begrijpen en reikt handvatten om HR future proof te maken.



2. Industries 4.0: de vierde golf van industrialisatie

'Industries 4.0', zo wordt de vierde industriële revolutie ook wel genoemd. De vorige drie ken je ongetwijfeld: de uitvinding van de stoommachine en elektriciteit ontketenden de eerste twee golven van industrialisering. Daarop volgde de komst van (micro-)elektronica en automatisering via computers. Inmiddels zitten we in de vierde golf: het internet, dat steeds meer uithoeken van de wereld dicht bij ons brengt. Dat heeft maatschappelijke gevolgen, maar ook binnen organisaties is de impact ongekend. Gecombineerd met de snelheid van computersystemen, zorgt internet met z'n reikwijdte en capaciteit dat organisaties beter en sneller kunnen samenwerken dan ooit.

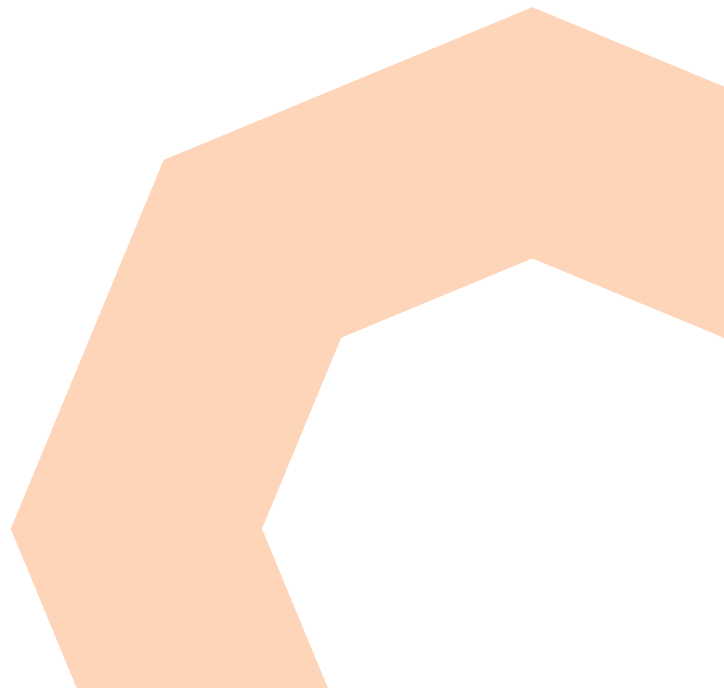


2.1 Organisaties

Eén ding is goed om alert op te zijn: bedrijven die niet meegaan in de digitale revolutie, zetten zichzelf al snel op achterstand. Dat Industries 4.0 ook binnen bedrijven volop gaande is, zie je aan een aantal ontwikkelingen:

- Productieprocessen worden nog verder gedigitaliseerd;
- Door kunstmatige intelligentie worden producten en productiemiddelen steeds slimmer;
- Productieprocessen corrigeren en sturen zichzelf;
- Door de hoge rekenkracht van computers is het mogelijk de meest complexe gedragingen van het personeel te analyseren en te duiden;
- Doorlooptijden worden korter, de kwaliteit van producten en diensten neemt toe;
- Menselijke inspanning verschuift van handwerk naar het bedienen van computers en machines.

Het onderscheid dat vroeger bestond tussen IT-bedrijven en andere industrieën, is aan het vervagen. Om op de vierde industriële golf te kunnen meesurfen, moeten organisaties allerlei heroverwegingen maken en aanpassingen doen. Dit stelt verhoogde eisen aan medewerkers ten aanzien van alertheid, nieuwsgierigheid en constructief kritisch denken. Maar het vraagt ook enorm veel aanpassingsvermogen in vrijwel alle lagen van de organisatie. HR heeft als uitdaging deze kernkwaliteiten naar een hoger plan te trekken. Hiertoe worden initiatieven ontwikkeld op het terrein van Employee Reward & Recognition, Employee Development, Employee Performance Management, Workflow Coaching en Social Consciousness.



2.2 Mensen

Hoever digitalisering ook gaat, in Industries 4.0 staat de mens centraal. Alleen de manier waarop we werken verandert radicaal. Intelligente systemen nemen het routinematige werk van mensen over of adviseren hierbij. Doordat robots werk gaan overnemen, veranderen de werkzaamheden en daarmee de benodigde vaardigheden van medewerkers. HR-Managers moeten daarom het veranderpotentieel van hun menselijk kapitaal kritisch beoordelen. Vier generaties medewerkers, met elk hun eigen drijfveren en werkwijzen, vragen om een specifieke en weloverwogen benadering tijdens deze transformatie.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van deze vier verschillende generaties, de geboorteperiode, kenmerkende eigenschappen en het gebruik van digitale hulpmiddelen.

Baby Boomers	Generatie X	Generatie Y	Generatie Z
Geboren tussen 1945-1960	Geboren tussen 1961-1980	Geboren tussen 1981-1995	Geboren na 1995
• Status • Teamplayer • Visionair	• Persoonlijke ontwikkeling • Bruggenbouwer • Kwaliteit	• Concrete resultaten • Teamspirit • Innovatief	• Zelf dingen uitvinden • Sturen op sterke punten
			

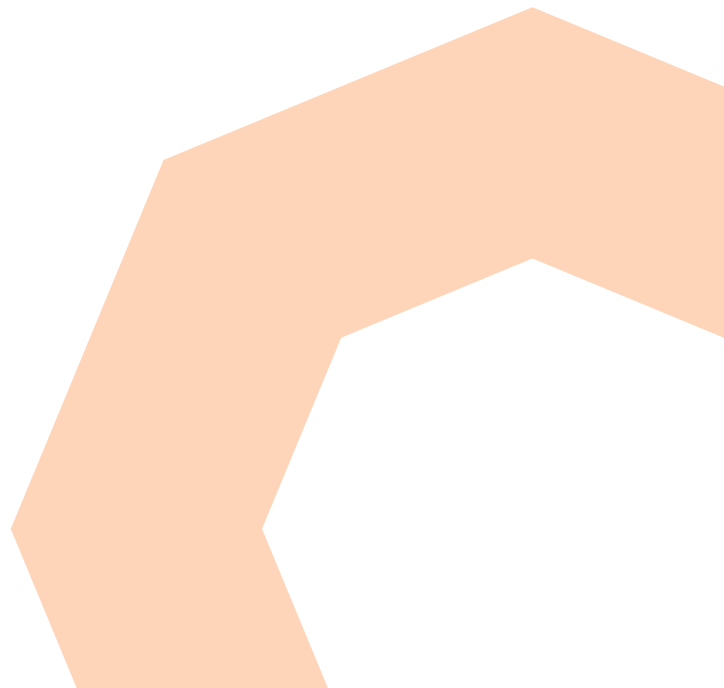
De generaties worden getypeerd door eigenschappen die niet altijd op elkaar aansluiten, hierdoor worden de generaties getriggerd door verschillende factoren. Waar bijvoorbeeld voor de babyboomers 'status' en 'teamplayer' belangrijke factoren zijn, is bij generatie Z, 'zelf dingen uitvinden' een leidende factor.

2.3 Disruptief of juist kansrijk?

In Industries 4.0 functioneren bedrijven in een hecht ecosysteem van samenwerkende organisaties, vaak multidisciplinair. De samenwerkingsverbanden veranderen in hoog tempo, dus goed doordachte werkwijzen zijn belangrijk. Hetzelfde geldt voor flexibiliteit; je goed weten aan te passen aan nieuwe situaties is in Industries 4.0 cruciaal.

De combinatie van een hoog verandertempo, toenemende complexiteit en flexibilisering van de arbeidsmarkt, maakt Industries 4.0 disruptief voor klassiek functionerende organisaties. De HR-Manager 4.0 heeft hierop een passend antwoord en ziet nieuwe kansen. Voor de organisatie, de mensen die er werken en voor HR-management zelf.

Een succesvol ecosysteem vraagt om een cultuurverandering. Traditioneel zijn organisaties bevreesd voor partners die omzet weghalen, die ze zelf ook zouden kunnen realiseren. Zelfs eigen oplossingen die traditionele systemen vervangen en minder omzet opleveren worden geweerd uit angst voor kannibalisatie op korte termijn. Die culturele mindset is funest voor de lange termijn. Duurzame relevantie komt niet voort uit omzet, maar uit toegevoegde waarde die de organisatie levert voor de markt. Van Alstyne en Parker beschrijven het op Harvard Business Review: “Het management moet het ecosysteem begrijpen en actief aan de slag met het partnermanagement. Ze moeten leren hoe ze mensen motiveren die ze niet kennen om ideeën te delen die niet uit de organisatie zelf komen.”



3. HR 4.0

3.1 De invloed van Industries 4.0 op HR

De generaties worden getypeerd door eigenschappen die niet altijd op elkaar aansluiten. Volgens cijfers van het World Economic Forum (bron: weforum.org) heeft tenminste 65% van de kinderen die nu naar de basisschool gaan, straks werk dat op dit moment niet bestaat. Van de 18 factoren waarvan het World Economic Forum voorspelt dat ze de traditionele bedrijfsstructuur gaan beïnvloeden, komt de helft voort uit de vierde industriële revolutie zoals mobiel internet, cloud-technologie, big data en internet of things.

Sommige effecten zijn al zichtbaar in ons leven, andere komen pas later bovendrijven. Hoe dan ook zullen de ontwikkelingen invloed hebben op sociaal-economische-, geopolitieke- en bevolkingsstructuren, maar ook op bedrijfscategorieën, beroepen en vaardigheden. Er zullen nieuwe ontstaan en oude verdwijnen. Dat vereist een nieuw begrip van management en nieuwe managementregels.



3.2 Kenmerken HR 4.0

De HR-Manager 4.0 staat midden in een dynamisch speelveld, waar tegelijkertijd allerlei veranderingen plaatsvinden. Deze veranderingen zijn kenmerkend voor HR 4.0:

- Medewerkers worden minder afhankelijk van hun manager en vormen zelfsturende teams;
- Hiërarchie raakt ondergeschikt, management is niet langer het primaire aanspreekpunt voor HRM;
- Teams beperken zich niet langer tot de eigen organisatie, maar zijn grensoverschrijdend;
- Periodieke processen lopen achter op de realiteit, continu monitoren en sturen is noodzakelijk;
- Er is steeds meer aandacht voor job rotation, coaching en nudging als het gaat om het terugdringen van ziekteverzuim;
- Employer Branding is extra belangrijk in een markt waar sommige beroepsgroepen nauwelijks te verwerven zijn;
- Meer maatschappelijke verantwoordelijkheden, zoals diversiteit, inclusiviteit en transparantie richting het personeel;
- Meer aandacht voor werkdruk, welzijn en werk/privé-balans bij medewerkers;
- Deskundig gebruik van een toenemend aantal databronnen voor een degelijk HRM-beleid;
- De aandacht voor privacy terwijl steeds meer zaken langs eenvoudige weg te meten en te analyseren zijn. Denk aan de toenemende populariteit van Organizational Analysis.

Sommige veranderingen zijn vooral van toepassing op hoogopgeleid personeel en minder op laagopgeleid personeel.

Binnen deze veranderingen zijn drie aspecten dominant:

1. De verschuiving van kennis en vaardigheden als gevolg van de digitalisering;
2. De veranderende organisatiecultuur door multidisciplinaire samenwerkingsverbanden;
3. De toenemende behoefte aan onderbouwde (data-gedreven) sturing om de organisatorische ambities beter te ondersteunen.

De HR-Manager 4.0 onderkent deze veranderingen en weet de kansen op succes voor een organisatie te vergroten.

3.3 HR 4.0 en medewerkers

Binnen HR 4.0 staat de medewerker centraal in het proces. Hard skills zijn niet leidend, maar soft skills. Dit betekent dat de manier van werken verandert, evenals de eisen die we aan het menselijk kapitaal stellen.

Verschuiving van kennis en vaardigheden

De behoefte aan vakspecialistische medewerkers neemt gestaag toe, daarbij sluit het onderwijs niet voldoende aan op de vraag vanuit de markt. De War for Talent is hierdoor alleen maar intenser geworden. Voor HR betekent dit dat het nodig is om hechter te samenwerken met externe partijen op het gebied van werving, opleiding, ondersteunen en afstoten van medewerkers en tijdelijke krachten. Organisaties en branches organiseren structureel traineeships om instroom van medewerkers met de juiste competenties maar de verkeerde vooropleiding of ervaring mogelijk te maken. HR kiest daarmee een bewuste positie in het ecosysteem van samenwerkende organisaties. De rol van de HR-Manager verschuift hierdoor van hoofdzakelijk operationeel naar tactisch en strategisch.

In 2003 verscheen het boek Moneyball van Michael Lewis, later verfilmd met Brad Pitt in de rol van Billy Beane, de coach van Oakland Athletics. Beane analyseert, ondersteund door een wiskundige, honkballers en trekt op basis van die data goedkope spelers aan, die volgens de media over hun hoogtepunt heen waren. Op deze manier stelt Beane een winnend team samen dat jarenlang kan wedijveren met clubs met een veel hoger spelersbudget. Het kennersoog en de eerste indruk worden vervangen door objectieve

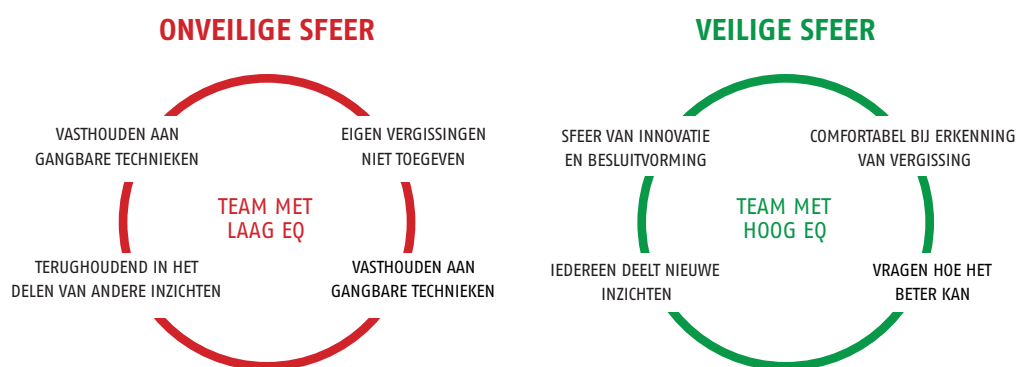
data. Steeds meer organisaties zetten hierom gamebased assessments in om objectief het potentieel van nieuwe medewerkers of mogelijke high potentials te bepalen. Zulke assessments meten objectief: openstaan voor gedachte-experimenten, sociale intelligentie, flexibel zijn in doelgerichtheid, het vermogen tot impliciet leren, het vermogen om van taak te kunnen wisselen en consciëntieus zijn. Naast intelligentie zijn deze gedragskenmerken bepalend voor het potentieel van medewerkers.

Door de veranderende markt worden er ook andere eisen opgesteld aan het personeel. Je kunt het vergelijken met een succesvol sportteam. Omdat het spel zich blijft ontwikkelen, is het topteam van vorig seizoen niet automatisch het topteam van dit seizoen. Om mee te kunnen blijven doen, kan de samenstelling van het team en het type spelers, vroeg of laat wijzigen. Er worden tenslotte andere eisen gesteld. Dit geldt ook voor HR 4.0.

Binnen HR 4.0 is men zich bewust van de halfwaardetijd van vakkennis, oftewel de periode dat vakkennis waardevol blijft. Alleen personeel dat continu kennis vergaart, actualiseert en daadwerkelijk van ervaringen leert door te dóen, behoudt zijn waarde voor de organisatie. Ook hier speelt digitalisering een doorslaggevende rol. Gemiddeld heeft meer dan de helft van de werknemers nauwelijks een idee van de kansen die digitalisering biedt om het werk sneller, effectiever en met minder inspanning te doen. Dit geldt overigens ook voor het management: zij zien niet altijd de kansen die het ecosysteem rond de organisatie biedt.

Cultuur

Naast aandacht voor de soft skills van medewerkers heeft de HR-Manager 4.0 nadrukkelijk aandacht voor de organisatiecultuur. Op een werkplek waar medewerkers zich niet veilig en gesteund voelen, zullen ze geen kritische vragen stellen en minder geneigd zijn te experimenteren – uit vrees om fouten te maken.



Het ontwikkelen van Emotionele Intelligentie (EQ) ligt aan de basis van wendbare organisaties. Coaching en nudging zijn de nieuwe middelen voor HR, maar ook in het wervingsproces krijgt EQ de nodige aandacht.

HR 4.0 combineert persoonlijke verantwoording met geborgenheid in een veranderende organisatie. Het opbouwen van een 'psychologisch veilige' omgeving betekent niet dat het personeel geen verantwoording meer hoeft af te leggen. Als de vraag om verantwoording ontbreekt, hebben mensen de neiging om achterover te hangen. In dat geval komt de lerende organisatie niet vooruit.

In een HR 4.0-cultuur:

- Begrijpt iedereen welke veranderingen belangrijk zijn en hoe zijn of haar werk hieraan kan bijdragen;
- Weten medewerkers hoe ze, op een intelligente en creatieve manier, nieuwe informatie kunnen verkrijgen en hoe ze die kennis kunnen gebruiken om processen en werkwijzen te verbeteren;
- Voelen medewerkers zich gewaardeerd en zijn ze comfortabel met het werken in multidisciplinaire teams;
- Initieert iedereen veranderingen op zijn/haar niveau en is een fout vooral een kans om het de volgende keer beter te doen.
- Heerst de overtuiging dat het onmogelijk is om alles optimaal te kunnen doen. Hoe eerder imperfecties aan het licht komen, des te langer heeft de organisatie profijt van de oplossing. Dat is hoe HR 4.0 bijdraagt aan wendbare organisaties.

Van HR-Metrics naar HR-Analytics

Er is steeds meer data beschikbaar in de organisatie, ook op het gebied van HR. In de tijd van HR-Metrics gebruikte men de cijfers vooral om terug te kijken. HR-Analytics maakt het mogelijk om vooral vooruit te kijken en het HR-beleid te optimaliseren.

Denk aan:

- Het terugbrengen van salarisverschillen tussen mannen en vrouwen;
- De kans vergroten dat belangrijke medewerkers binnenboord blijven;
- (Meetbare) leiderschapseffectiviteit vergroten;
- De productiviteit in samenwerkingsverbanden verbeteren;
- Opleiding, training, leeftijd, innovatiebereidheid, betrokkenheid, aanpassingsvermogen en persoonlijke groei balanceren binnen specifieke functieprofielen;
- Bedrijfscultuur meetbaar maken en persoonlijkheden matchen in teams en afdelingen;
- De positionering van de organisatie verfijnen om het juiste talent aan te trekken.

Er is nog veel te winnen op het vlak van HR-Analytics. Voorop staat dat de informatiebasis op orde moet zijn. In de meeste gevallen moet hierin nog wel wat werk worden verzet. Leg binnen de organisatie – en specifiek de HR-afdeling – de basis voor de toepassing van kengetallen, surveys, benchmarks en beschrijvende statistieken voor het personeelsbeleid. Begin met het structureren van data die al verzameld is, bijvoorbeeld over performance management, recruitment en verzuim. Hoe completer en correcter de data, hoe succesvoller de volgende fase wordt.

In die fase start HR-Analytics namelijk pas echt. De systemen zijn erop ingericht om verbanden en oorzaken te vinden, om voorspellende modellen te ontwikkelen en beleidsadviezen inhoudelijk te onderbouwen. Innovatieve methoden zoals Organisatorische Netwerk Analyses en de inzet van kunstmatige intelligentie spelen hierin een rol. In deze fase moeten maatschappelijke verantwoording, transparantie en privacy gewaarborgd zijn. Dat geldt voor vandaag de dag, maar weegt morgen misschien zelfs zwaarder.



Binden en boeien

Als HR-Manager is het zoeken naar nieuwe medewerkers een belangrijk thema, maar nog belangrijker is het behouden van de juiste medewerkers. Hoe kun je de high potentials binden en boeien?

Allereerst moeten organisaties nú tijd en ruimte maken om over tien jaar mee te kunnen gaan met Industries 4.0. De invloed op de werkzaamheden van werknemers zal enorm zijn. Computers en robots nemen steeds meer het werk van mensen over waardoor functies er heel anders uit komen te zien. Hoe kun je ervoor zorgen dat je organisatie hier klaar voor is?

- 1. De eerste stap is om de functies en werkzaamheden ‘van de toekomst’ in kaart te brengen. Wat gaat er precies aan de werkzaamheden veranderen en hoe komen de nieuwe functies eruit te zien?**
- 2. De tweede stap is om te focussen op de medewerkers, de vraag hoe je je mensen behoudt staat hierin centraal. Salaris is belangrijk in de beloningsstructuur. Toch is dat vooral een korte termijn motivator. Als je kijkt naar de toekomst en wat mensen bindt, moet je het niet in salaris zoeken maar eerder in vrijheid. Denk aan afwisseling van werkzaamheden en autonomie. Medewerkers die in hun kracht werken, presteren beter dan medewerkers die in een keurslijf zitten. Bij steeds meer organisaties is er om die reden geen verlofregistratie meer - je bepaalt zelf wanneer je je vrije dagen opneemt - en ook de beoordelingsgesprekken zijn verleden tijd.**

De mens wordt boven het proces gesteld. Dat betekent ook dat je als organisatie steeds moet veranderen. Als de jongste generatie op de werkvloer een jaar lang hetzelfde werk uitvoert, zijn ze er klaar mee en stappen ze over naar de concurrent. De vraag is of je je workforce niet beter met een aantal organisaties kunt delen. De werknemer is dan niet in dienst van één organisatie, maar in dienst bij meerdere organisaties.

4. Aan de slag met HR 4.0

Het werkveld verandert continu, misschien nu zelfs sneller dan ooit. De digitale transformatie gaat hand in hand met nieuwe technieken en systemen. Ook HR staat hierin niet stil. Sterker nog, HR kan hierin organisatiebreed vooroplopen. Zo zijn er diverse mogelijkheden ontstaan op het gebied van HR-processen digitaliseren en automatiseren. Maar waar begin je en hoe pak je dit proces aan? In dit hoofdstuk zoomen we in op de mogelijkheden, aandachtspunten en geven we concrete tips, zodat jij zelf zorgeloos aan de slag kunt gaan met HR 4.0!

4.1 Haal waarde uit technologie

Omdat de HR-afdeling een centrale plek inneemt, kan de hele organisatie van de digitaliseringsslag profiteren. De technologie is al vergevorderd en er zijn volop digitale tools beschikbaar, maar tegelijkertijd is en blijft HR mensenwerk. Dus is de vraag: hoe haal je waarde uit technologie?

Een goed voorbeeld daarvan is het automatiseren van administratieve taken. Deze nemen immers veel tijd in beslag en gaan ten koste van de productiviteit. Is het bijvoorbeeld mogelijk om met behulp van software bij te houden hoeveel tijd bepaalde taken of klantopdrachten kosten voor je medewerkers? Als je medewerkers meer kunnen doen in minder tijd, kun je makkelijker groeien qua omzet. Dit is een perfecte springplank voor groei van de complete organisatie.

Op elke afdeling zijn wel werkzaamheden te vinden die met behulp van digitale tools sneller of zelfs automatisch kunnen, zo ook op de HR-afdeling. Door standaardtaken te digitaliseren – denk hierbij aan verlofaanvragen, declaraties en ziekmeldingen – komt er tijd vrij voor meer specialistische HR-taken en -vraagstukken.

In principe zijn bijna alle HR-processen te digitaliseren. Van personeelsdata tot indiensttredingen en van contractgegevens tot verlofregistratie; wat je uiteindelijk digitaliseert, bepaal je zelf. Breng daarbij voor jezelf goed in kaart wat je met digitaliseren wilt bereiken. Hierbij houd je over de hele breedte van je organisatie rekening met het proces en de mensen die bij het proces betrokken zijn.

4.2 Flexibele arbeidsvoorwaarden

Het komt steeds vaker voor dat mensen niet op zoek zijn naar de baan met het hoogste loon, maar naar de beste werknemerservaring. Het totaalplaatje dus. Een belangrijk onderdeel hiervan is welke flexibele arbeidsvoorwaarden je als werkgever biedt. Denk hierbij aan opleidingsbudgetten, de mogelijkheid tot hybride werken, het opbouwen van pensioen, het aantal uren, extra verlof en een leaseauto of fietsplan.

Besteed hier dus net zo veel aandacht aan als je primaire arbeidsvoorwaarden wanneer je in gesprek bent met zowel potentiële als je huidige medewerkers. En zorg dat men op de hoogte is van alle mogelijkheden die deze voorwaarden hen bieden. Voorbeelden van populaire flexibele arbeidsvoorwaarden:

- **Persoonlijk keuzebudget**

Dit is een potje, meestal opgebouwd vanuit de geldelijke waarde van verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden, waarbij medewerkers vaak zelf mogen bepalen wat ze ermee willen doen. Denk bijvoorbeeld aan gebruik als opleidingsbudget, extra verlofdagen of extra loon. Dit Persoonlijk Keuzebudget kan kostenneutraal gecreëerd worden met behulp van bestaande arbeidsvoorwaarden.

- **Duurzame arbeidsvoorwaarden**

Door het bieden van duurzame arbeidsvoorwaarden kun je aan de klimaatdoelstellingen van je bedrijf werken, én medewerkers ondersteunen met duurzame ontwikkelingen. Denk hierbij aan het bieden van een fietsplan, een bijdrage voor zonnepanelen of een warmtepomp thuis, maar ook bijvoorbeeld aan meer thuiswerkmogelijkheden. Vaak kun je hier via [subsidies](#) of fiscaal voordeel op financieel vlak profijt van hebben.

- **Mobiliteitsbudget**

Reiskosten kun je op verschillende manieren vergoeden. Dit kan heel specifiek, bijvoorbeeld met een leaseauto of OV-chipkaart, maar ook breder met behulp van een mobiliteitsbudget. Zo bied je medewerkers keuzemogelijkheden, waarmee je duurzaam reisgedrag stimuleert én vrijheid biedt in de invulling van woon-/werkverkeer.

- **Opleiding- en doorgroeimogelijkheden**

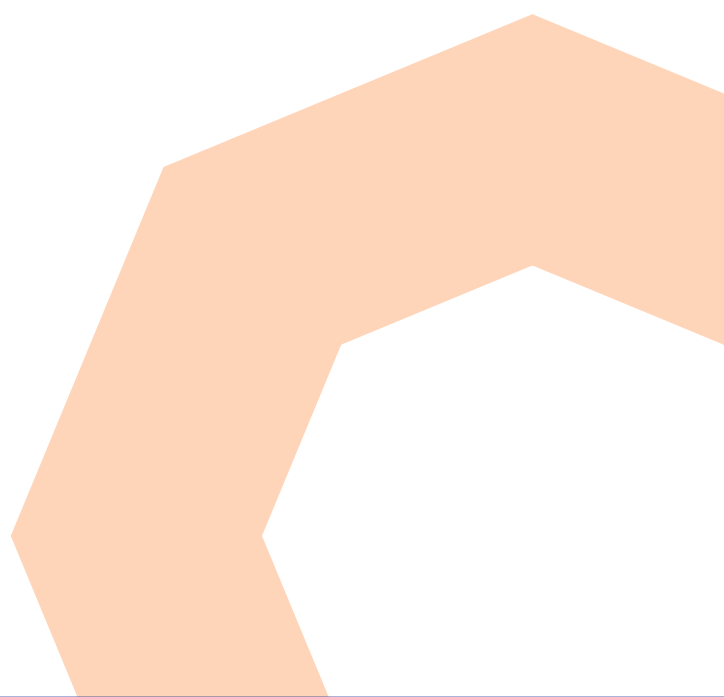
Modern werkgeverschap betekent voor de meeste werknemers mogelijkheden hebben om door te groeien en/ of verder te ontwikkelen. Daar zijn het volgen van opleidingen, cursussen en workshops bij uitstek geschikt voor. Maar wellicht kun je de expertise ook uit je eigen organisatie halen? Zo kunnen ervaren medewerkers hun vaardigheden en kennis overbrengen op nieuwe collega's. Daarmee ben je toch bezig met opleiden en ontwikkelen, maar is de investering een stuk lager.

4.3 De aantrekkelijke werkgever

HR 4.0 vindt ook zijn uitwerking in de arbeidsmarkt. De War for Talent is nu, en maakt dat er steeds meer “macht” komt te liggen bij de kandidaat. Dat heeft weer tot gevolg dat organisaties – en daarmee dus ook HR – zich steeds meer bezighouden met het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Zo kun je flexibel belonen, zelfsturing bieden aan de medewerkers (zelf werktijden en -locatie bepalen) en on-demand trainingen en opleidingen bieden. Dat (totaal)pakket is wat een werkgever aantrekkelijk maakt, en kan doorslaggevend zijn in waarom een potentiële kandidaat uiteindelijk wel of niet voor jouw organisatie kiest.

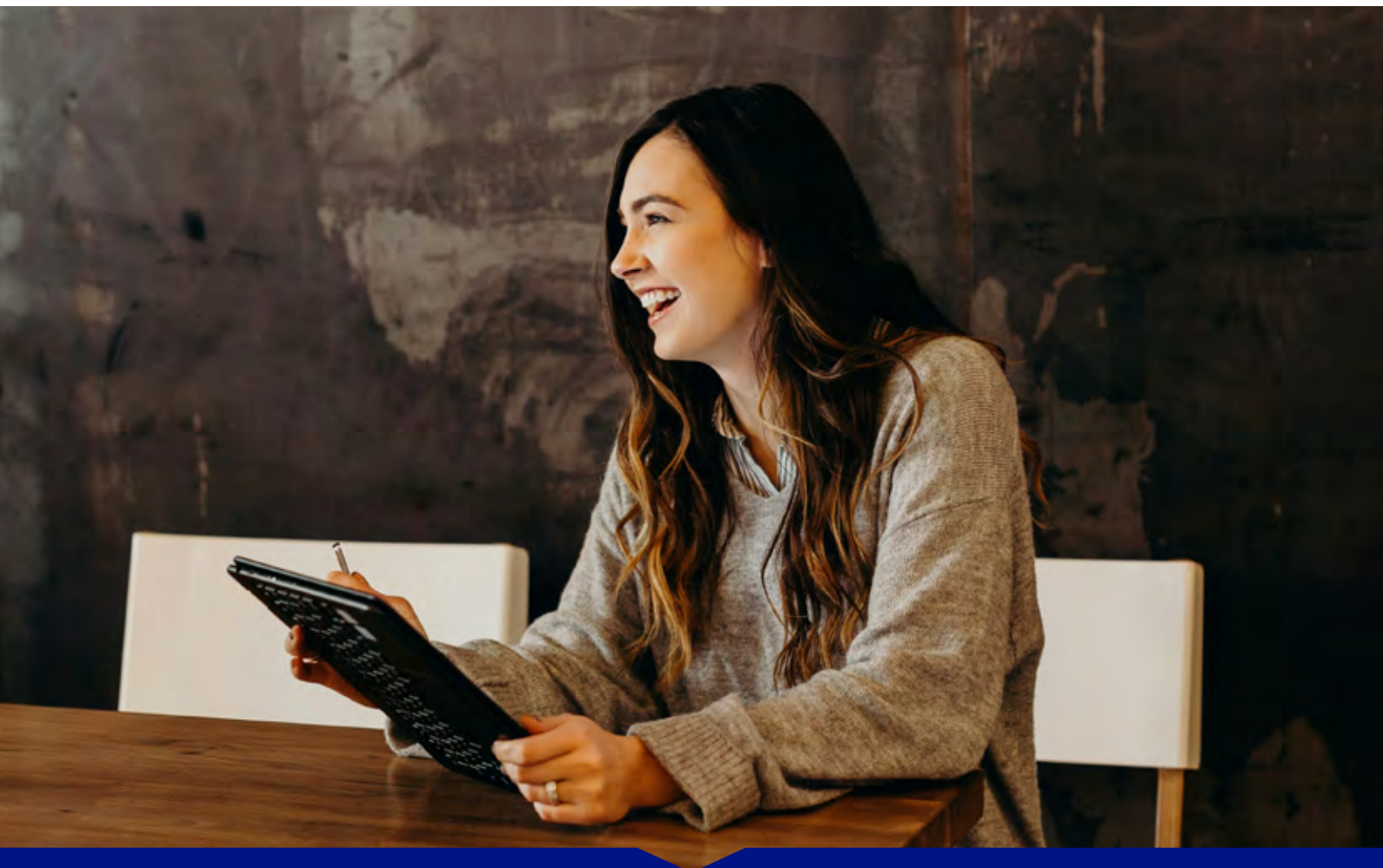
Employer branding is daarbij belangrijker dan ooit. Wat draag je uit en waarom zouden mensen bij jouw organisatie gaan werken? En wanneer een medewerker de organisatie toch verlaat, wil je dat deze een ambassadeur wordt voor jouw organisatie. De aandacht die je hebt voor je medewerkers moet je uitdragen via marketing. Communicatie, marketing en HR moeten hiervoor samenwerken: van binnen naar buiten.

Met **Matching** bepaal je welke rollen er binnen de organisatie nodig zijn en bedenk je hoe je de juiste personen kunt aantrekken. Welke competenties passen er bij die rollen en binnen de missie en visie van de organisatie. Daarmee identificeer en kwalificeer je sneller geschikte kandidaten voor jouw vacatures.



4.4 HR Analytics in de praktijk

Waar ook nog veel voordeel te halen valt, is in de toepassing van HR-Analytics, en dan vooral met betrekking tot de rol van de manager. Daar bedoelen we mee: kijk niet alleen naar de medewerkers, maar ook naar de leidinggevendenden. De invloed van de manager op het team wordt nog vaak niet gezien. Onderzoek van onder andere Korn Ferry toont aan dat de belangrijkste aanjager van medewerkersbetrokkenheid de manager is! Een slecht functionerende manager overbelast medewerkers, herkent goede bijdragen niet, draagt onvoldoende bij aan ontwikkeling en daagt medewerkers niet genoeg uit. Medewerkers verlaten dan ook niet het bedrijf, maar hun manager! De manager is vaak het causale verband tussen verzuim, verlof en slechte performance. HR-Analytics helpt je dergelijke situaties beter in kaart te brengen, en ondersteunt in eventuele besluitvorming op dit gebied.



4.5 Omgaan met verschillende generaties medewerkers

Momenteel werken er vier verschillende generaties medewerkers tegelijkertijd. Misschien ook wel op jouw werkvloer?

Generatie Z (1996 – 2012)

Generatie Y “Millennials” (1981 – 1995)

Generatie X (1961 – 1980)

Baby Boomers (1945 – 1960)

In hoofdstuk 2.2. zagen we al dat deze generaties allemaal op hun eigen manier naar de wereld kijken, en dus ook naar de manier waarop ze willen werken. Dat biedt uitdagingen voor HR. Niet alleen omdat deze mensen allemaal op een andere manier benaderd moeten worden, maar ook omdat ze onderling kunnen botsen, bijvoorbeeld qua opvattingen. Hoe ga je daar nu het beste mee om?

Breng medewerkers bij elkaar

Het is belangrijk om teams samen te stellen met mensen van verschillende generaties. Jonge mensen hebben misschien minder werkervaring, maar ze voegen wel een frisse kijk toe aan een team. Zeker wanneer het gaat om werkzaamheden die direct te maken hebben met andere mensen, is het eigenlijk een must om te kunnen putten uit de eigen ervaringen van het team. Hierdoor ontstaat meer gezonde discussie, wat uiteindelijk leidt tot betere oplossingen, die werken voor iedereen.

Stimuleer communicatie en samenwerken

Teams die bestaan uit meerdere generaties zijn goed in het creatief oplossen van problemen. Maar dan moeten de generaties wel onderling communiceren en samenwerken. Zorg er dus voor dat je zowel de oudere generaties op kantoor in verbinding houdt met de jongere generaties die meer remote werken. En als iedereen een verplichte opleiding moet volgen, werkt dit het beste als er voor de leerstijl van elke generatie aandacht is. Stimuleer diverse vormen van communicatie, zowel digitaal als op papier en natuurlijk face-to-face. Gebruik deze varianten ook voor de werving. Zo is het makkelijker voor alle generaties om samen te werken binnen je organisatie.

4.6 Het toepassen van AI

Tegenwoordig heeft Artificial Intelligence (AI) in alle bedrijfssectoren wel een mate van invloed. Op het gebied van HR kan AI in diverse aspecten ondersteunen. Vooral door een datagedreven en gepersonaliseerde benadering van medewerkers te implementeren. Dat levert onder andere de volgende voordelen op:

- Verbeterde efficiëntie en nauwkeurigheid in werving-, selectie- en talent management;
- Sneller en effectiever beslissingen nemen door makkelijkere data-analyse;
- Voorkomen van menselijke fouten bij invoer van gegevens;
- Eerlijker en objectiever wervingsproces door wegnemen van menselijke vooroordelen.

4 soorten AI om mee aan de slag te gaan:

1. Robotic Process Automation (RPA)

Terugkerende taken zijn eenvoudig te automatiseren met RPA. Denk hierbij aan het beheren van personeelsdossiers, het verwerken van salarisadministratie en het inplannen van sollicitatie- en functioneringsgesprekken.

2. Natural Language Processing (NLP)

Chatbots kunnen een HR-afdeling flink wat tijd besparen. Deze chatbots zijn te trainen met behulp van NLP, zodat ze precies de juiste antwoorden geven.

3. Predictive Analytics (PA)

Zijn er trends te zien in de prestaties van medewerkers? Dat is te monitoren via PA. Net als het voorspellen van personeelsbehoeften en het creëren van strategieën om nieuwe mensen te binden en bestaande medewerkers te boeien en ontwikkelen.

4. Machine Learning (ML)

Deze vorm van kunstmatige intelligentie kan historische gegevens en patronen analyseren en adviezen geven voor de toekomst. Identificeer met ML de beste kandidaten voor vacatures of voorspel personeelsverloop.

Werken met AI: wat zijn de risico's?

Werken met AI is niet zonder uitdagingen en risico's. Een aantal zaken om rekening mee te houden, zijn:

1. Privacy- en beveiliging

Voor het verzamelen, verwerken en gebruiken van persoonlijke gegevens is een strikt privacy- en beveiligingsbeleid vereist. Ook wanneer dergelijke gegevens worden geanonimiseerd. Hiermee bied je transparantie over hoe je data verwerkt, niet alleen richting medewerkers maar bijvoorbeeld ook naar sollicitanten en potentiële klanten.

2. Vooringenomenheid

AI wordt "getraind" op basis van beschikbare datasets. Wanneer deze data niet volledig objectief is, loop je het risico dat AI vooringenomen wordt. Dit kan bijvoorbeeld weer leiden tot kansenongelijkheid. Een voorbeeld hiervan is een zaak in de Verenigde Staten waarbij een bijles-bedrijf een boete van 365.000 dollar kreeg, omdat het een algoritme gebruikte dat automatisch vrouwelijke sollicitanten van boven de 55 jaar en mannelijke sollicitanten boven de 60 jaar afwees. Nieuwe wetgeving (zowel op nationaal als internationaal niveau) moet deze kansenongelijkheid door AI tegengaan.

3. Hallucinaties

Bij het werken met AI schuilt ook het risico van 'hallucinaties', waarbij AI valse maar geloofwaardige gegevens produceert als reactie op vragen. In combinatie met vooringenomenheid, kan AI bijvoorbeeld te veel gewicht toekennen aan bepaalde factoren, wat kan leiden tot het nemen van verkeerde beslissingen. Het is daarom belangrijk om antwoorden goed te controleren. Het regelmatig uitvoeren van checks kan je hierbij helpen.

HR is en blijft mensenwerk. AI kan weliswaar veel processen overnemen, maar het zal niet het menselijke contact, oordeel en de intuïtie kunnen vervangen. Het gaat dus om het vinden van een goede balans tussen de inzet van AI en menselijke expertise. Die balans biedt verschillende voordelen zoals een verhoogde efficiëntie, hogere nauwkeurigheid, besparing op arbeidskosten en een betere werknemerservaring.

5. BCS HR Software

In een wereld die voortdurend verandert en waar de ene na de andere HR software applicatie komt en gaat, neemt BCS HR Software een leidende rol in het HR 4.0 landschap. Wij zijn de digitale verbinding tussen jouw organisatie en de medewerkers. Met meer dan 40 jaar ervaring in HR en payroll, ondersteunen wij jou met onze HR-oplossingen bij elke stap van de employee journey.

Het is onze missie om jou en je medewerkers een zorgeloze digitaal ondersteunende reis te bieden. Van werving & solliciteren tot onboarding en van groei & ontwikkeling tot offboarding. Iedere dag weer zijn jij, jouw organisatie en je medewerkers ervan verzekerd dat het werk onverstoord doordraait. We bieden dan ook een volledig en veelzijdig portfolio aan HR-producten en -diensten. Op maat gemaakt, afgestemd op de unieke behoeften van jouw organisatie.

Meer weten?

www.bcs.nl

Contact

Het Zuiderkruis 29 | 5215 MV 's-Hertogenbosch | Nederland

verkoop@bcs.nl | 088 123 28 28

Bronvermelding

- About IWER | Institute for Work and Employment Research | MIT Sloan. (n.d.). MIT Sloan. <http://iwer.mit.edu/about/iwer-pioneers/douglas-mmccgregor/>
- Anke. (2024, May 21). AI und HR: Über die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz (KI) im Personalwesen. Tivian DE. <https://www.tivian.com/de/ai-und-hr/>
- Boerman, P., & Boerman, P. (2021, October 5). Waarom A.I. in recruitment als 'high risk' wordt gezien (en wat daarvan de gevolgen zijn). Werf&. <https://www.werf-en.nl/why-a-i-in-recruitment-as-high-risk-is-seen-and-what-the-consequences-are/>
- Gehrke, L., Rule, D., Bellmann, C., & Siemes, S. (2017). A discussion of qualifications and skills in the Factory of the Future: a German and American perspective. www.academia.edu/26953030/A_Discussion_of_Qualifications_and_Skills_in_the_Factory_of_the_Future_A_German_and_American_Perspective
- Rhisiart, M., Miller, R., & Brooks, S. (2015). Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 124–133. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.015>
- Van Alstyne, M. W. (2021, December 17). Digital transformation changes how companies create value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/12/digital-transformation-changes-how-companies-create-value>
- World Economic Forum. (2023, November 9). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-2016/>