

# Focus op technologie

De impact van technologie wordt in allerei beroepen steeds groter. Hoe stoomt HR medewerkers klaar voor een digitale toekomst? En vergeet HR zichzelf niet? Data-gestuurd werken op de HR-afdeling is nog ver weg.

**Tekst** Jol Stoffers en Petra Biemans

Volgens McKinsey Global Institute (2017) moeten mensen in een samenleving die beheerst wordt door robotisering en data-intelligence, adequaat kunnen omgaan en werken met technologie. Dat maakt digitale vaardigheden onmisbaar. De impact van technologie op het HR-vak wordt ook steeds groter.

People-analytics, datagestuurd werken en automatisering van taken veranderen echter niet alleen het werk van de HR-professional, maar ook de werkzaamheden in andere functies binnen organisaties. Ook hier dient HR op in te spelen, en een initiërende rol te hebben. Want werknemers moeten klaar zijn voor de toekomst. Ze hebben daarvoor nieuwe competenties en kwalificaties nodig, moeten werken aan employability. In dit artikel staan we stil bij het effect van technologie op de werkzaamheden zoals die binnen organisaties worden uitgevoerd en hoe HR hiermee om kan gaan.

## **Datagestuurd werken**

Data zijn ruwe, verzamelde gegevens. Zodra we systematiek in die data aanbren- gen, zoals data systematisch verzamelen, registreren, ordenen en analyseren, krij- gen ze betekenis en spreken we van infor-

matie. Deze informatie kan voortdurend worden gebruikt om tot gefundeerde be- slissingen te komen met als doel de resul- taten en prestaties van de organisatie te verbeteren. Die toepassing van gegevens wordt datagestuurd werken genoemd.

## **HR loop achter**

De HR-afdeling loopt achter op het ge- bruik van data in vergelijking met andere afdelingen. Niet alleen bij marketing, fi- nanciën of inkoop, maar ook in de operati- onele processen wordt veel vaker dan bij HR, datagestuurd gewerkt om de effectivi- teit en productiviteit van de organisatie aan te tonen en te verbeteren. Dit wordt ook verwacht van HR.

De focus van HR lijkt echter meer te lig- gen op snel handelen in plaats van effec- tief handelen, hetgeen de aandacht voor datagestuurd werken belemmert (*Lopes, 2017*). HR heeft wel een grote hoeveel- heid aan data beschikbaar, zoals uit werk- nemerstevredenheidsonderzoeken, over salarissen, ziekteverzuim, individuele prestaties, beoordelingen, de duur van va- catures en gevolgde opleidingen. HR doet er alleen nog te weinig mee.

Toch kunnen deze data beslist worden ingezet om beleid of processen bij te stu- ren en te verbeteren (*Edwards & Ed-*

wards, 2016). HR zou hierdoor een grotere impact kunnen krijgen binnen de organisatie. Onderzoek toont aan dat de productiviteit van ondernemingen die hun besluitvorming baseren op big data, 6 procent hoger ligt. Datagestuurde werken heeft dus strategisch voordeel (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013). Daarmee komt de toegevoegde waarde van de HR-afdeling op een meer strategisch niveau te liggen. Voor strategische besluiten zal HR data nodig hebben om het besluitvormingsproces te ondersteunen en de effectiviteit van de genomen besluiten aan te tonen.

## Effectiviteit

Datagestuurde werken betekent een beter inzicht in de effectiviteit van het (HR-)beleid: het hoe en waarom van medewerkers, wie goed presteert of niet, en de spreiding van de diversiteit over het personeelsbestand. Maar bovenal kan aangegeven worden wat er moet worden gedaan om de prestaties van de organisatie verder te verbeteren.

Een goed voorbeeld is de werkwijze van Google waar HR-beleid volledig gebaseerd is op data. Zo hebben zij eigen profielen van managers ontwikkeld, gebaseerd op de profielen van de best functionerende managers, die weer gebaseerd zijn op data van verschillende oorsprong: medewerkers, klanten, et cetera. (Bock 2015).

## Andere competenties

Ook automatisering heeft invloed op de taken van HR. Steeds meer administratieve taken worden overgenomen door technologie. Het werving- en selectieproces bijvoorbeeld wordt steeds verder geautomatiseerd, data-analytics en algoritmen zijn meer en meer ondersteunend. Dergelijke software is momenteel al in gebruik bij diverse callcenters en winkels (De Volkskrant, 21 september 2017). Met al die voortschrijdende technologische ontwikkelingen verandert het werk van HR én dus ook de vereiste competen-

# Datagestuurde werken biedt een beter inzicht in de effectiviteit van HR

ties en kwalificaties van de HR-professionaal. Hij of zij moet kritisch en analytisch kunnen denken, kunnen omgaan met grote hoeveelheden informatie en beschikken over een creatief probleemoplossend vermogen.

## Voorbereiden

Technologie heeft veel impact op organisaties en op het werk zelf. Technologie zal een groot aantal functies binnen de organisatie laten veranderen of zelfs laten verdwijnen. Er zullen aan de andere kant ook nieuwe functies bijkomen (Ford, 2015; McKinsey Global Institute, 2017). Maar voorspellen is lastig en van 70 procent van de banen weten we nog niet welke kant het op zal gaan (Bakhshi et al., 2017). Her-, om- of nascholing zal medewerkers ondersteunen in de verandering van hun taken en rollen en hen voorbereiden op de toekomst.

## Een leven lang leren

Een leven lang leren is van enorm belang voor de toekomstige prestaties van een organisatie. HR heeft hier de belangrijke rol om leren en, in- én externe mobiliteit te stimuleren. HR zal daarbij steeds vaker moeten samenwerken met collega's van andere organisaties binnen of buiten dezelfde sector. HR dient leren op de werkplek te stimuleren en samenwerken met onderwijsinstellingen om opleidingen te ontwikkelen die aansluiten bij de praktijk.

Kortom, de functie van HR is in veel opzichten aan het veranderen. Technologische ontwikkelingen hebben impact op alle taken. Routinematige taken worden geautomatiseerd en datagestuurde werken,

wordt steeds belangrijker – ook voor HR. Het is de taak van HR om deze medewerkers hierin nadrukkelijk te ondersteunen. Ontwikkeling van competenties en kwalificaties, blijvende inzetbaarheid en zowel interne als externe mobiliteit zijn sleutelwoorden.

## Voor de troepen uit

Het vraagt van HR niet alleen dat de veranderingen op de voet gevolgd moeten worden, ook is een nauwe samenwerking met andere organisaties en met onderwijsinstellingen essentieel. Er worden in het verlengde hiervan ook andere competenties en kwalificaties van HR zelf verwacht.

De zogeheten *21st century skills* spelen een belangrijke rol: analytisch vermogen, probleemoplossend vermogen, samenwerking, creativiteit én in het bijzonder het vermogen om met grote hoeveelheden informatie om te gaan.

HR moet anders gezegd vóór de troepen uit gaan lopen, in plaats van er achteraan, zoals nu vaak het geval is. Alleen dan kan men een strategische HR-rol invullen. ◀



**Jol Stoffers**

lector Employability bij Zuyd Hogeschool en research fellow bij het ROA van Maastricht University.



**Petra Biemans**

lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap bij Hogeschool Inholland.