

HR Trends 2019

We leven in tijden van razendsnelle, ingrijpende veranderingen. Drie voorlopers vanuit diverse expertises antwoorden op de vraag welke ontwikkelingen HR-professionals op de radar zouden moeten hebben.

'HR moet dingen gaan uittesten om te kijken wat ze opleveren'

De rol van HR gaat structureel veranderen onder invloed van nieuwe technologieën zoals machine learning en artificial intelligence. "HR zal steeds meer een centrale rol krijgen om de organisatie te helpen bij de inzet van die technologie," denkt Rina Joosten, mede-oprichter en CCO van Seedlink Technologies. Het hele speelveld rondom kunstmatige intelligentie groeit en hierdoor komt HR in een nieuwe rol.

"Je ziet bij de inzet van technologie een ontwikkeling van een focus op automatisering naar een focus op productiviteit," aldus Joosten. "Het gevolg van die ontwikkeling is dat HR in de toekomst geen kostenpost meer gaat zijn, maar een profitcenter. Bij marketing zag je een vergelijkbare ontwikkeling. Dat werd vroeger ook als een kostenpost gezien, maar levert nu een bijdrage aan het bedrijf en aan de profit."

Onbewuste vooringenomenheid

Als voorbeelden van die kwaliteitsslag noemt Rina Joosten het feit dat recruitment op basis van AI en machine learning de 'unconscious bias' wegnemen: de onbewuste vooringenomenheid van mensen in sollicitatietrajecten, waardoor bovengemiddeld veel witte mannen van boven de 40 worden aangenomen, verdwijnt als het proces wordt geautomatiseerd, met als gevolg dat puur op kwaliteit wordt geselecteerd en per saldo betere kandidaten worden geworven.

Reverse sollicitatieproces

Een tweede verbetering in het recruitmentproces noemt Joosten het 'reverse sollicitatieproces'. Ze legt uit: "Wij zien bij bedrijven die langer met onze technologie werken dat het hele recruitmentproces wordt omgekeerd. Nu heb je nog de situatie dat één kandidaat op iedere baan apart moet solliciteren. Dat zijn allemaal individuele trajecten. Dit jaar zal zich een nieuwe trend openbaren, waarbij iemand solliciteert via een digitaal interview en waarbij hij of zij via meerdere voor-

spellende modellen wordt gematcht met een baan. In plaats van solliciteren op één baan word je dus via dat digitale interview getoetst op meerdere banen. Die doorbraak gaat er echt komen. Je ziet nu al dat bedrijven met die methodologieën gestart zijn en meerdere nieuwe inzichten krijgen over banen en over de vraag wat tot succes leidt in organisaties." Om organisaties optimaal te kunnen ondersteunen bij het benutten van de technologische mogelijkheden moet HR zelf ook flink aan de bak, zegt Joosten: "Op het moment dat je een profit center bent moet je begrijpen welke mensen tot wasdom komen in welke teams. Er zal van je verwacht worden dat je inzichten ontwikkelt die ervoor zorgen dat je in staat bent om mensen te vinden die het 10 keer beter doen dan anderen. Uiteraard moet je ook begrijpen hoe de technologieën werken en hoe je data interpreteert."

Nieuw soort HR-leiders

Bovendien moet een nieuw soort HR-leiders opstaan, vindt Rina Joosten: "Leiders die om kunnen gaan met de onzekerheden die er zijn, die de onzekerheden omarmen. Ze moeten veel meer toegaan naar kortere experimentele settings: dingen uittesten om te kijken wat ze opleveren. Ik zie steeds grotere verschillen tussen HR-leiders die dat wel hebben en leiders die dat niet hebben. Als je vanuit HR niet in staat bent dat leiderschap te verkrijgen ga je het verliezen."

'HR moet veel meer faciliteren en zich niet overal mee bemoeien'

Steeds meer verantwoordelijkheid voor HR-gerelateerde taken komt bij leidinggevend en medewerkers zelf te liggen. Wat betekent dit voor de rol van HR zelf? En wat betekent dit concreet voor de HR-cyclus van functioneren en beoordelen? Het beleggen van veel meer HR-taken bij het management is onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van functies naar taken en rollen, legt Jan Tjerk Boonstra uit. Hij is Principal Consultant bij Human Capital Group en docent van HR Academy. "Mensen hebben niet meer een vaste functie. Wat

iemand vandaag doet is vaak totaal anders dan wat hij of zij over een paar maanden doet. De leidinggevende ziet veel beter dan HR waar zijn medewerker precies mee bezig is en hoe die medewerker in elkaar zit. Het is heel goed dat die leidinggevende meer vrijheid krijgt om zelf HR-taken in te vullen. Je ziet het bijvoorbeeld rondom het nieuwe beoordelen, maar ook rondom het nieuwe belonen: De leidinggevende krijgt veel meer vrijheid met betrekking tot belonen. Hij wordt zelf verantwoordelijk voor het budget en vult dat op zijn eigen manier in. Daarmee wordt HR ook steeds persoonlijker en gaat het steeds meer om maatwerk."

Ruimte en vertrouwen

De rol van HR is vooral om die ontwikkeling te ondersteunen, vindt Boonstra. HR moet kaders, hulpmiddelen en tools bieden en vooral ruimte en vertrouwen geven dat de medewerkers het vervolgens goed kunnen invullen. "HR moet veel meer faciliteren en mogelijk maken en zich niet overal mee bemoeien. Empower de mensen en zorg dat ze hun werk goed kunnen doen." "Het zal niet comfortabeler worden", waarschuwt Jan Tjerk Boonstra: "De keerzijde van de ontwikkelingen is dat we veel strenger voor elkaar zullen worden. Er moet meer een aansprekingscultuur komen, waarbij we continu monitoren op kwaliteit. We willen organisaties die continu leren en verbeteren en dat betekent dat we continu moeten kijken naar de prestaties." Die nieuwe rol van HR vereist de nodige evenwichtskunst, besluit Boonstra: "Als het in een organisatie goed gaat hoeft je vanuit HR niet veel te doen, als je ziet dat het ergens niet goed gaat zul je strakker moeten monitoren. Uiteindelijk moet je als HR steeds minder zelf doen. Je rol verschuift van het zelf uitvoeren naar het registreren en monitoren."

'Millennials werven? Meer persoonlijke aandacht en minder werkdruk'

Hoe kunnen organisaties, managers en medewerkers zodanig naar elkaar toegroeien dat ze meer van hun werk genieten? En hoe zit dat bij millennials in het bijzonder? In zijn boek

'Happyholics' gaat Itamar Sharon, expert Generatie Y en Co-Founder Happyholics, hier nader op in.

Op de vraag welke trend Itamar signaleert voor 2019 antwoordt hij: "Mag ik in plaats van een trend signaleren ook een wens uitspreken? Dat we het minder druk gaan krijgen. Ik kom de laatste tijd veel te veel mensen tegen die zeggen dat ze het veel te druk hebben. Het is allemaal enorm prestatiegericht en ik vind dat we daar een beetje van af mogen stappen."

Meer persoonlijke aandacht

Minder werkdruk vertaalt Sharon ook naar meer persoonlijke aandacht: "Om jongere generaties te boeien en binden zullen organisaties echt aandacht moeten hebben voor de persoon. Het wordt steeds belangrijker om afstand te nemen van de zakelijke en de professionele maat en de persoonlijke maat centraal te stellen. Voor millennials is het heel belangrijk dat werk meer is dan het ontvangen van hun salarisstrook en het doen van een aantal taken. Ze willen zingeving en verbinding, ze zoeken naar de menselijke kant van hun werk en zien hun werk als iets heel persoonlijks.

Loyaal aan mensen

Vaak wordt gezegd dat millennials niet meer loyaal zijn aan hun werkgever. Dat klopt: Ze zijn niet loyaal aan bedrijven, maar ze zijn wel heel loyaal aan mensen. Als je als leidinggevende echt contact maakt met een jonge collega van generatie Y, dan gaat hij voor je door het vuur en verdwijnt het idee dat millennials lui of arrogant zijn volledig.

De trend voor 2019 zou wat mij betreft moeten zijn dat organisaties veel meer aandacht krijgen voor de mens. Zie iemand als meer dan een medewerker, maak echt tijd voor elkaar en faciliteer gesprekken die over andere dingen gaan dan alleen werk of resultaat. Het klinkt misschien vanzelfsprekend, maar als je zegt dat je moet kunnen praten over gevoelens vinden mensen dat toch vaak nog gek. Mensen van eerdere generaties kunnen dat privé wel, maar hebben er op het werk toch nog moeite mee. Er lijkt al wel een kentering plaats te vinden naar een cultuur waarin werk persoonlijker wordt, maar we moeten nu echt doorpakken." ■