

Pak als HR je strategische rol bij digitalisering

HR heeft een belangrijke verantwoordelijkheid bij het voorbereiden van organisaties op technologische ontwikkelingen. Hoe doe je dat?

dr. Sjanne Marie van den Groenendaal, dr. Jeske van Beurden, prof. dr. Irmgard Borghouts & prof. dr. Charissa Freese (Tilburg University)

Het onderzoeksproject in financieel mogelijk gemaakt door Instituut Gak.

Belangrijke rol van HR in technologische ontwikkelingen

De wereld van werk verandert in hoog tempo als gevolg van snelle ontwikkelingen rondom Informatie- en Communicatietechnologie (ICT), het gebruik van *big data*, artificiële intelligentie (AI) en innovatieve (robot)technologieën. Uit onderzoek blijkt dat elke sector en beroep de afgelopen jaren als gevolg van digitalisering en robotisering is veranderd (OECD, 2019; Freese, Dekker, Kool, Dekker, & Van Est, 2018). Gelukkig kunnen organisaties en werkenden zich aanpassen aan deze veranderingen, zeker als zij tijdig worden voorbereid. Een belangrijke taak ligt hiervoor in handen van HR-professionals.

Uitdagingen in de voorbereiding op technologische ontwikkelingen

Hoewel HR-professionals een belangrijke verantwoordelijkheid dragen in het voorbereiden van organisaties en werkenden op technologische ontwikkelingen ondervinden zij drie uitdagingen. Ten eerste blijkt uit onderzoek van Berenschot (2023) dat robotisering slechts een lage prioriteit heeft bij HR en dat de impact van technologische ontwikkelingen op het personeelsbeleid relatief weinig aandacht krijgt. In 2019 had slechts 20% van de HR-professionals een concreet beeld van hoe technologie binnen twee jaar invloed zou hebben op de bezetting, competenties, werving en scholingsbehoeften van werknemers en werkprocessen (Berenschot, 2019). Het gebrek aan een helder beeld over wat de organisatie en de werkenden te wachten staat, zorgt ervoor dat het een uitdaging is de impact van de technologische veranderingen te vertalen naar de eigen organisatiecontext. Dit brengt ons tot de tweede uitdaging die te maken heeft met de mate waarin HR-professionals in staat zijn de werkenden in de organisatie goed voor te bereiden op de (toekomstige) technologische ontwikkelingen. Wanneer een helder beeld van de invloed van technologie op de eigen organisatiecontext ontbreekt, is het moeilijk te voorspellen welke kennis, competenties en vaardigheden werkenden en HR-professionals nodig zullen hebben in de toekomst (Freese et al., 2018). Ten derde blijkt uit onderzoek dat de HR-functie te laat betrokken wordt bij de implementatie van technologie in organisaties. Hierdoor is hun rol vaak reactief in plaats van dat zij als strategisch partner proactief meedenken over hoe de factor arbeid in de technologische ontwikkelingen past. De rol van HR komt meestal pas in beeld als de technologie al geïmplementeerd wordt. HR-professionals krijgen bijgevolg vooral de verantwoordelijkheid de impact van de technologie te managen en de negatieve gevolgen voor de werknemers te beperken (Freese & Dekker, 2018).

Onderzoek naar de impact van technologische ontwikkelingen op HR-professionals en HRM-opleidingen

Wanneer HR-professionals eerder worden betrokken in de implementatie van technologische ontwikkelingen en een rol spelen in het maken van de vertaalslag naar wat dit betekent voor de organisatie en het werk, ontstaat er meer tijd om de werkenden goed voor te bereiden op de impact van technologie op hun werkcontext. De vroegtijdige betrokkenheid van de HR-functie zal bijdragen aan een hogere mate van productiviteit, duurzame inzetbaarheid en werkgeluk van de werkenden in de organisatie. De vraag is of HR-professionals wel berekend zijn op deze taak en zo niet, hoe dat verbeterd kan worden. Deze vraag is door een onderzoeksteam van Tilburg University (financieel mogelijk gemaakt door Instituut Gak) onderzocht. Er waren twee deelprojecten:

1. In onderzoeksproject I is de impact van technologische ontwikkelingen op de rol van HR-professionals in drie sectoren (zakelijke dienstverlening, zorgsector en logistiek) in kaart gebracht. Op basis van interviews met respondenten werkzaam in diverse functies is inzicht verkregen in de activiteiten die onder de verantwoordelijkheid van HR-professionals vallen bij de implementatie van technologische ontwikkelingen in organisaties en op welke wijze zij strategische waarde kunnen blijven leveren.
2. In onderzoeksproject II is onderzocht hoe de HR-functie en het HRM-onderwijs strategisch waarde toe kan voegen aan de samenwerking tussen mens, robot en digitalisering in het werk. Hiervoor zijn interviews uitgevoerd met onderwijsdirecteuren, docenten en alumni van diverse HRM-opleidingen van hogescholen en universiteiten in Nederland.

De strategische waarde van HR-professionals

HR-professionals hebben een belangrijke rol in de implementatie van technologische ontwikkelingen in organisaties. In de kern gaat de rol van HR-professionals over twee belangrijke componenten. Enerzijds ligt een belangrijke verantwoordelijkheid in het vertalen en vervolgens in het managen van de impact van technologie op de organisatiestructuur en organisatorische processen. Anderzijds hebben HR-professionals de taak de impact van technologie op de (individuele) werkenden in organisatie te coördineren. Deze verantwoordelijkheden vertalen zich naar concrete HR-activiteiten die in te delen zijn in vier niveaus. Het eerste niveau gaat over administratieve HR-taken, zoals het verzamelen van data over de werkbeleving als gevolg van hybride werken door middel van vragenlijsten. Op het tweede niveau bevinden zich de HR-expertise silo's die verantwoordelijk zijn voor specifieke componenten die belangrijk zijn in de toekomst van werk. Denk bijvoorbeeld aan het werven en selecteren van personeel met de benodigde digitale vaardigheden, het opleiden van werkenden om op te kunnen werken met (nieuwe) technologie, het voldoen aan AVG wet- en regelgeving en het aanpakken van diversiteit en inclusie vraagstukken. Op het derde niveau houden HR-professionals zich bezig met bijvoorbeeld het adviseren van leidinggevendenden in hoe zij werkenden kunnen begeleiden in de organisatieverandering wanneer technologische

ontwikkelingen worden geïmplementeerd en 'strategic workforce planning'. Tenslotte dragen HR-professionals op het vierde niveau de verantwoordelijkheid (toekomstige) trends die zich buiten de organisatie ontwikkelen te vertalen naar de eigen organisatiecontext. Denk bijvoorbeeld aan het in kaart brengen van maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het in kaart brengen van toekomstige rollen en functies en de daarbij horende vaardigheden, kennis en competenties. Vervolgens is het van belang momentum in de organisatie te creëren en partnerships op te zetten met externe partijen om tijdig te anticiperen op deze trends.

Hindernissen in het leveren van strategische waarde

Hoewel HR-professionals waarde kunnen toevoegen op alle vier de niveaus toont ons onderzoek aan dat er vier belangrijke obstakels zijn bij de strategische betrokkenheid van HR-professionals in de implementatie van technologie. Ten eerste heeft de HR-functie regelmatig te maken met bezuinigingen waardoor tijd en middelen vooral moeten worden besteed aan operationele taken en 'brandjes blussen'. Met als gevolg dat er weinig tot geen ruimte overblijft voor strategische betrokkenheid in de implementatie van technologie. Ten tweede zijn HR-professionals nog onvoldoende *digital savy* oftewel digitaal vaardig en bewust van de impact van technologische ontwikkelingen op (de werkenden in) de organisatie. Ten derde kan het gebrek aan digitale vaardigheden en bewustzijn ervoor zorgen dat HR-professionals klem komen te zitten in een meer passieve en reactieve houding ten opzichte van technologische ontwikkelingen. Hierdoor laten zij kansen waarin zij strategische waarde kunnen leveren aan de implementatie van technologie aan zich voorbijgaan. Ten vierde bestaat er niet altijd een eenduidig beeld van de waarde die HR-professionals kunnen leveren als het gaat om de implementatie van technologie. Hierdoor krijgt de HR-functie vaak een faciliterende in plaats van strategische rol toebedeeld. Concrete aanbevelingen om, om te gaan met deze hindernissen en de strategische betrokkenheid van HR-professionals in de implementatie van technologische ontwikkelingen te vergroten, vind je in de box hieronder.

De rol van HRM onderwijs voor de toekomstige HR-professionals

Er ligt een belangrijke taak bij het HRM-onderwijs om de strategische betrokkenheid van de HR-functie in de implementatie van technologie te vergroten. Opleidingsmanagers, docenten en alumni geven aan dat studenten van HRM-opleidingen in het hoger onderwijs kennis en competenties dienen te ontwikkelen op het gebied van (1) technologie-gerelateerd verandermanagement, (2) datageletterdheid en ethiek en (3) multidisciplinaire samenwerking waarbij de betrokkenheid van het (lijn)management bij de implementatie van technologische ontwikkelingen van belang is. Wanneer hier aandacht aan geschonken wordt, voelen alumni zich beter voorbereid op het vertalen van technologische ontwikkelingen naar het werk. Een manier om het curriculum van HRM-opleidingen aan te laten sluiten op het werk van toekomstige HR-professionals is door het onderhouden van nauwe banden met het werkveld. Een andere manier is om HR-professionals die al actief zijn in het HR-werkveld de mogelijkheid te bieden zich te blijven ontwikkelen en up-to-date te zijn van technologische ontwikkelingen. Dit kan bijvoorbeeld middels het aanbieden van cursussen, trainingen of workshops verzorgd door HRM-opleidingen.

Tips voor HR-professionals om hun strategische betrokkenheid te vergroten:

- Evalueer kritisch welke (operationele) HR-activiteiten kunnen worden geautomatiseerd met behulp van technologie of uitbesteed aan lijnmanagers, zodat meer tijd en middelen vrijkomen om strategische waarde te leveren in de implementatie van technologische ontwikkelingen.
- Neem een voorbeeldrol op je op vlak van het ontwikkelen van digitale vaardigheden, zodat je werkenden in de organisatie beter kunt stimuleren en enthousiasmeren technologie in het werk te omarmen.
- Communiceer duidelijk de strategische waarde die HR-professionals kunnen toevoegen in het managen van de 'personeelskant' in de implementatie van technologische ontwikkelingen door de HR-kennis en kunde te etaleren binnen de organisatie.
- Initieer proactief betrokkenheid in de implementatie van technologische ontwikkelingen door samenwerking met specialistische teams, afdelingen en de business op te zoeken.

Tips voor HRM-onderwijs om de strategische betrokkenheid van (toekomstige) HR-professionals te vergroten:

- Bereid toekomstige HR-professionals voor door in het curriculum aandacht te besteden aan technologie gerelateerd verandermanagement, datageletterdheid en ethiek, betrokkenheid van het (lijn)management en multidisciplinaire samenwerking.
- Zoek nauw contact met de HRM-praktijk en werk samen met andere opleidingen om het curriculum zo goed mogelijk te laten aansluiten op zaken waar de toekomstige HR-professionals mee te maken kunnen krijgen in het HR-werkveld.
- Denk naar over bijscholingsonderwijs met betrekking tot de impact van technologische ontwikkelingen en de rol van de HR-functie voor werkzame HR-professionals.

Literatuur

- Berenschot (2019). *HR Trends 2019-2020. De functie van HR*. Performa.
- Berenschot (2023). *HR Trends 2022-2023. De functie van HR*. Performa.
- Freese, C., & Dekker, R. (2018). *Samen werken met robots*. De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F., & van Est, R. (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer: Bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Rathenau Institute.
- OECD (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*. OECD Publishing: Paris.
<https://doi.org/10.1787/df80bc12-en>. ISBN 978-92-64-59272-8