

# Pak je strategische rol bij digitalisering

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

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

De wereld van werk verandert in hoog tempo. Mede 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 elk 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 werknemers 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 werknemers op technologische ontwikkelingen onderkennen zij drie uitdagingen.

### 1. Weinig aandacht

Ten eerste blijkt uit onderzoek van Berenschot (2023) dat robotisering slechts een lage prioriteit heeft bij HR. De impact van technologische ontwikkelingen op het personeelsbeleid krijgt relatief weinig aandacht. In 2019 had slechts 20 procent 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 werknemers te wachten staat, zorgt ervoor dat het een uitdaging is de impact van de technologische veranderingen te vertalen naar de eigen organisatiecontext.

### 2. Weinig kennis

Dit brengt ons tot de tweede uitdaging. Die heeft te maken met de mate waarin HR-professionals in staat zijn de werknemers 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 werknemers en HR-professionals nodig zullen hebben in de toekomst (Freese et al., 2018).

### 3. Reactief in plaats van proactief

Ten derde blijkt uit onderzoek dat de HR'ers te laat betrokken worden 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

#### 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. 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 na over bijscholingsonderwijs met betrekking tot de impact van technologische ontwikkelingen en de rol van de HR-functie voor werkzame HR-professionals.



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 werkgeeluk 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 ge-

maakt door Instituut Gak) onderzocht. Er waren twee deelprojecten:

- In onderzoeksproject I is de impact van technologische ontwikkelingen op de rol van HR-professionals in drie sectoren in kaart gebracht: zakelijke dienstverlening, zorgsector en logistiek. Er zijn interviews gehouden met respondenten, werkzaam in diverse functies. Hierdoor 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.
- In onderzoeksproject II is onderzocht hoe de HR-functie en het HRM-onder-

wijs 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 mana- »

**‘Door gebrek aan digitale vaardigheden laten HR-professionals kansen aan zich voorbijgaan’**

gen 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.

1. Het eerste niveau gaat over administratieve HR-taken. Denk aan het verzamelen van data over de werkbeleving als gevolg van hybride werken door middel van vragenlijsten.
2. Op het tweede niveau bevinden zich de HR-expertisesilo's die verantwoordelijk zijn voor specifieke componenten die belangrijk zijn in de toekomst van werk. Denk 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 privacywet- en regelgeving (AVG). En het aanpakken van diversiteit- en inclusievraagstukken.
3. Op het derde niveau houden HR-professionals zich bezig met bijvoorbeeld het adviseren van leidinggevend. Over hoe zij werkenden kunnen begeleiden in de organisatieverandering wanneer technologische ontwikkelingen worden geïmplementeerd en 'strategic workforceplanning'.
4. Ten slotte dragen HR-professionals op het vierde niveau de verantwoordelijkheid om (toekomstige) trends die zich buiten de organisatie ontwikkelen te vertalen naar de eigen organisatiecontext. Denk aan het in kaart brengen van maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Maar ook van het in kaart brengen van toekomstige rollen en functies en de

### TIPS VOOR HR OM STRATEGISCHE BETROKKENHEID TE VERGROTEN

- **Evalueer kritisch welke (operationele) HR-activiteiten kunnen worden geautomatiseerd met behulp van technologie of uitbesteed aan lijnmanagers. Dan komt er meer tijd en middelen vrij om strategische waarde te leveren in de implementatie van technologische ontwikkelingen.**
- **Neem een voorbeeldrol op je op vlak van het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Dan kun je werkenden in de organisatie beter 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.**

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

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.

1. De HR-functie heeft regelmatig te maken met bezuinigingen. Daardoor worden tijd en middelen vooral 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.
2. HR-professionals zijn nog onvoldoende digitaal vaardig en bewust van de impact van technologische ontwikkelingen op (de werkenden in) de organisatie.

3. Het gebrek aan digitale vaardigheden en bewustzijn zorgt ervoor 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.

4. Er bestaat 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 met deze hindernissen om te gaan en de strategische betrokkenheid van HR-professionals in de implementatie van technologische ontwikkelingen te vergroten, vind je in het kader.

### De rol van onderwijs

Er ligt een belangrijke taak bij het HRM-onderwijs om de strategische betrokken-

heid 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 bijvoor-

beeld door middel van het aanbieden van cursussen, trainingen of workshops verzorgd door HRM-opleidingen. «

**MEER OVER STRATEGIE**

Ontdek collecties over development, employee experience en duurzame inzetbaarheid.



Advertentie



## GROENEVELD ACADEMY

Laat je inspireren door de thought leaders in jouw vakgebied

 <p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">BRANDING MBA IN 1 DAY</p> <p>met merkenexpert Andy Mosmans</p>	 <p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">SALES MBA IN 1 DAY</p> <p>met salesautoriteit Prof. Willem Verbeke Ph.D.</p>	 <p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">LEADERSHIP MBA IN 1 DAY</p> <p>met 'coach professor' Toon Gerbrands</p>
Branding in a new brand world - Branding with a purpose - Branding in the digital age	De fundamenteën van het nieuwe commercieel leiderschap - Het belang van 'veerkracht' voor de nieuwe commercieel leider - Effectief sociaal netwerken voor de nieuwe commercieel leider	Top performance & excellent presteren - Next level denken & actie-intelligentie - Persoonlijk leiderschap 4.0

Surf naar [www.groeneveld-academy.nl](http://www.groeneveld-academy.nl) voor meer informatie