

üKG

De Toekomst van HR



Introductie

Om een beeld te krijgen van de toekomst van HR, hoeven we alleen maar te kijken naar de ontwikkelingen die al in gang gezet zijn. Zoals: het opstaan van een generatie van mondige kandidaten die werken niet meer als prioriteit #1 in hun leven zien. Ze hebben specifieke eisen op het gebied van diversiteit, inclusiviteit en duurzaamheid. Natuurlijk hebben zij de arbeidsmarkt nog niet volledig overgenomen, maar veel wijst erop dat deze trend eerder doorzet, dan afzwakt.

Nog een voorbeeld: Het kwantitatieve probleem van de arbeidsmarkt. Na jaren van een overschot op de arbeidsmarkt wordt het nu steeds moeilijker om de juiste mensen te vinden en vast te houden. Met de krapte heeft de kandidaat meer te zeggen en te eisen. Dit probleem staat niet los van de eerdergenoemde houding van de nieuwe generatie. Want de combinatie maakt het nog uitdagender om medewerkers te vinden en vooral te binden.

Tot zover twee uitdagende veranderingen. Maar de toekomst is niet alleen maar uitdagend. Zoals de geschiedenis van de mens keer op keer bewijst: elke nieuwe periode, elke evolutie of zelfs revolutie biedt nieuwe kansen. In deze whitepaper nemen we u mee langs een aantal visies op de toekomst en lichten we toe hoe u die kansen kunt benutten. Vandaag al.



Een breed en gedetailleerd perspectief

Veel van onze klanten en partners zijn grote, internationale organisaties, zoals Ahold-Delhaize, Accenture, Google en Great Place to Work, dat sinds 2023 onderdeel is van UKG. Net als wij besteden ze veel tijd en aandacht aan HR-strategie en het monitoren en duiden van trends en ontwikkelingen. Met hen wisselen wij kennis uit en ervaringen uit. Bijvoorbeeld tijdens events en samenwerkingen. De optelsom van die kennis geeft ons een breed en gedetailleerd perspectief van arbeidsmarkten, ontwikkelingen, trends en kansen op het gebied van HR.

Human-centric

Wat wij leren en nu weten, delen wij op onze beurt graag met u in deze whitepaper. Hierin nemen we u mee langs een aantal grote trends, ontwikkelingen en technologieën. Wij zien een toekomst vol mogelijkheden. Een toekomst die, ondanks de uitbundige groei van de technologische mogelijkheden, om mensen draait. De toekomst van HR is human centric.

De menselijke factor

Veruit de meeste trends, onderzoeken en inzichten hebben één belangrijke gemeenschappelijke factor: ze zetten de mens in het arbeidsproces centraal. Dat mag klinken als een open deur. Ons vakgebied heet immers HUMAN resources. Maar laten we niet vergeten dat met name de productiebedrijven al sinds het begin van de industriële revolutie zoeken naar methoden om de mens geheel of gedeeltelijk te vervangen. En nog niet zo heel lang geleden verloren mensen hun baan omdat ze waren ‘weg-geautomatiseerd’.

Die trend is al aan het omslaan. De mens wordt weer het belangrijkste op de werkvloer. Belangrijker dan machines en software. Belangrijker dan alle andere resources. We gaan Human Centric denken en werken. Dat is geen wishful thinking, maar een vooruitzicht dat gedeeld wordt door wetenschap, toonaangevende magazines als Forbes en zelfs door de Europese Unie. Deze ontwikkeling heeft een naam: Industry 5.0

Industry 5.0

De industriële revolutie begon in de 19e eeuw en kent inmiddels meerdere fases of versies. Versies 1.0 t/m 4.0 draaiden om respectievelijk mechanisering, serieproductie, automatisering, en informatie & communicatie. Oftewel: stoom maakte plaats voor elektriciteit, de lopende band maakte zijn entree en de computer hielp taken te automatiseren. In fase 4 evolueerden robots van productiewerk met groot materiaal naar delicate taken als fruitplukken en werd data uitgeroepen tot het nieuwe goud. De meeste organisatie bevinden zich in deze fase.

Er is één element dat in de veel te compacte opsomming hierboven ontbreekt: de mens. Want daarop ligt bij Industry 5.0 een sterke nadruk. Nu de technologie verregaand is geoptimaliseerd en de wereld staat voor grote uitdagingen, zien we met Industry 5.0 een beweging ontstaan die juist de mens centraal stelt. Als u vraagt hoe die beweging invulling krijgt, mag u wisselende antwoorden verwachten, gekleurd door de afzenders. Een technisch georiënteerd bedrijf zal de nadruk leggen op de interactie tussen mens en machine. Een politieke organisatie benadrukt het maatschappelijke belang.

Als UKG richten wij ons vooral op het welbevinden van de mensen op de werkvloer en de positieve gevolgen voor betrokkenheid en productiviteit.

Wij laten u zelf uw mening vormen. Om u de juiste context te geven, kijken we eerst naar de kenmerken waarover iedereen het eens is.

De basis: 3 pijlers

Industry 5.0 heeft 3 pijlers:

1. **Mensgericht** (niet alleen gericht op de klant of aandeelhouder, maar ook een sterke focus op het welzijn van personeel en de interactie tussen mens en technologie)
2. **Duurzaam** (houd rekening met alle afval en potentiële bijproducten. Met als ideaal resultaat: een circulaire economie)
3. **Veerkrachtig** (bestand tegen rampen, technische aanvallen, oorlog, etc. Plus: technologie ingezet voor het goede.)

De 3 pijlers kunnen niet los van elkaar gezien worden. Circulariteit kan de veerkracht immers versterken. En een veerkrachtige economie zorgt voor continuïteit in het welbevinden van mensen. En zo zijn er meer verbanden te leggen, deels op macro-economisch en maatschappelijk niveau, maar ook op organisatieniveau.

Een optimistische kijk op de toekomst

Er zijn een aantal positieve voorspellingen die vaker terugkomen, ook wanneer we grote verschillen zien in andere delen van de uitleg van Industry 5.0: We leren bijvoorbeeld omgaan met o.a. de gevolgen van de klimaatverandering, werk gaat weer om mensen draaien en alles wordt duurzamer. Dat laatste vertalen sommige publicaties door naar een resolute conclusie: bedrijven die willens en wetens blijven vervuilen, plaatsen zich buiten de samenleving en verdienen het niet voort te bestaan. In werving zien we nu al dat kandidaten organisaties mijden die – in hun ogen - niet duurzaam genoeg zijn of te weinig stappen in die richting nemen.

Voorbeeld: HR & Operations

Uit onderzoek van UKG blijkt dat de visies van beide disciplines overlappen op performance management. Op andere gebieden – die kenmerkend zijn voor Industry 5.0 - wijken ze juist af. Kort samengevat: HR vindt vooral training, bijscholing en ontwikkeling belangrijk, samen met het beheren van HR-operaties en de HR-administratie. Operations richt zich op het structureren, aansturen en begeleiden van teams en op het creëren en plannen van werkschema's. Juist op dat laatste gebied liggen kansen om mensen centraler te stellen.



Kansen en aandachtspunten voor HR-Professionals

Mens en proces

We gaan ons meer richten op welbevinden: hoe gelukkiger, gezonder en tevredener mensen zijn, hoe beter ze presteren en produceren. Hier liggen kansen als HR & Operations samenwerken. Meerdere onderzoeken tonen aan dat inspraak voor medewerkers zorgt voor meer betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel en productiviteit. Met goed ingerichte processen geeft u werknemers bijvoorbeeld invloed op de planning, zonder uw bedrijfsvoering te verstoren.

Welbevinden en de arbeidsmarkt

Door nu al op voor te sorteren op de komende ontwikkelingen, slaat u twee vliegen in één klap: u bent klaar voor de toekomst en u vergroot uw aantrekkingskracht als werkgever.

Retentie

Het investeren in mensen is een vruchtbare strategie om mensen langer aan uw organisatie te binden. Bovendien verhoogt het uw kansen op positieve reviews en aanbevelingen aan potentiële werknemers, waardoor werving een stuk minder inspannend wordt.

De interactie tussen mens en machine

Bij veel innovaties moest de mens zich aanpassen aan de machine. Die barrière gaat verdwijnen. AI kan ook hierin een rol spelen. Software wordt steeds beter wordt in het interpreteren van menselijke taal. Als die ontwikkeling de werkvloer bereikt, krijgen werknemers straks meer tijd om te besteden aan primaire processen.

Borgen met technologie

In een tijd waarin we meer willen en moeten doen met minder mensen, kunnen de juiste HR-oplossingen een sleutelrol spelen. Ze geven niet alleen inzicht in processen en productiviteit, maar maken ook informatie inzichtelijk, betrekken medewerkers bij planningen en besparen HR-medewerkers tijd. Die ze vervolgens kunnen investeren in waar het om draait: het welbevinden van hun collega's.

In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op de kenmerken van succesvolle organisaties en de verbanden met het centraal stellen van de mensen in organisaties. We geven u alvast een spoiler: de toekomst van HR wordt meer H dan R.



Vertrouwen is alles

U vraagt het van uw klanten en u wilt het uw leveranciers kunnen geven. Maar ook op de werkvloer is het een enorm belangrijke factor. Vertrouwen maakt een organisatie gezond, veerkrachtig en aantrekkelijk voor kandidaten. Het helpt bij het werven en binden van medewerkers en het vergroot aantoonbaar de productiviteit.

Wat is vertrouwen?

In een gezonde organisatie vertrouwen medewerkers hun leiders en andersom. Mensen krijgen er energie van hun collega's en hun werk. Ze zijn trots op wat ze doen. Bij gezonde organisaties voelen medewerkers zich vrij en gestimuleerd om de beste versie van zichzelf te zijn. Oftewel: ze benutten hun volledige potentie. En dat heeft positieve gevolgen voor de efficiency van de organisaties.

Overigens is vertrouwen niet hetzelfde als betrokkenheid zoals die wordt gepeild in tevredenheidsonderzoeken. Betrokkenheid is een symptoom en een logisch resultaat van leiden met vertrouwen.

Vertrouwen als investering

Vertrouwen kan voelen als een zachte waarde in een wereld waar cijfers en resultaten vaak leidend zijn. Maar juist die cijfers en resultaten schieten omhoog wanneer vertrouwen binnen een organisatie gevoeld wordt.

UKG-partner Great Place To Work maakt de resultaten van vertrouwen – of het gebrek eraan – inzichtelijk met de zogenaamde Trust Index. Die geeft weer hoe sterk mensen binnen een organisatie vertrouwen, trots en zelfs kameraadschap voelen. De resultaten van die beleving verschillen opvallend. Zelfs tussen de hoogste niveaus van deze index.

Vergeleken met organisaties die tussen de 70 en 80% scoren, groeien de verkopen bij organisaties met een Trust Index tussen 90-100% tot wel 3,75 keer zo snel. Ze krijgen tot 1.75 keer meer sollicitanten, het verloop is er 2.2 keer lager, de productiviteit 17% hoger, 15% meer mensen geven aan te willen blijven en 13% meer mensen voelen zich een ambassadeur voor hun organisatie.

Kaders en waarden

Met het geven van vertrouwen laat u de controle niet los, maar schetst u heel duidelijke kaders waarbinnen iemand zijn werk mag doen en wat u verwacht als output. Vervolgens krijgt die persoon binnen die kaders de ruimte om zelf in te vullen hoe die output bereikt wordt.

Authenticiteit en eerlijkheid versterken het vertrouwen ook. Dat zien we bij hooggewaardeerde werkomgevingen: de waarden waar de organisaties zich op voorstaan, blijven niet bij woorden. De medewerkers ervaren ze ook echt als integraal onderdeel van hun cultuur.



De basisfactoren voor vertrouwen

We benoemen een aantal thema's die bepalend zijn voor een gezonde basis. En we geven u een aantal concrete tips om er werk van te maken.

Communicatie

Heldere en open communicatie is de beste smeerolie voor samenwerking. Het voorkomt vertragingen, misverstanden en andere problemen. Als medewerkers vertrouwen voelen, durven ze zich vrijer uit te spreken.

Vraag medewerkers wat zij nodig hebben om hun werk te doen zonder voortdurende controle of aansturing vanuit de leiding. Zij zijn de specialisten op hun vakgebied en weten vanuit hun expertise hoe zij hun taak moeten oppakken. Dergelijk vertrouwen is ook een booster voor de motivatie.

Samenwerking

Een team dat elkaar vertrouwt, werk beter samen. En een team dat goed samenwerkt, gaat elkaar steeds meer vertrouwen.

Laat medewerkers meedenken over de invulling van hun werk. In dergelijke gesprekken zal al snel blijken of ze hun kaders begrijpen, de verantwoordelijkheid aankunnen en dus het vertrouwen verdienen.

Erkenning van elkaars expertises

In een cultuur van vertrouwen, durven mensen meer te vertrouwen op hun kwaliteiten. Maar ze durven er ook voor uit te komen als ze iets niet kunnen.

Erken en herken als organisatie de kwaliteiten van individuen herkennen en erkennen. Dat is een goed vertrekpunt voor het opzetten van efficiënte teams, waarin iedereen een waardevolle bijdrage levert aan het resultaat. En dat leidt weer tot voldoening en trots.

Een ondersteunende stijl van leidinggeven

Een autoritaire leider neemt de leiding. Een ondersteunende leider geeft leiding. Het lijkt een subtiel verschil, maar een leider die er is voor het team, zal op termijn het vertrouwen en het succes zien groeien.

Zorg voor inclusieve teams waarbinnen iedereen kansen krijgt. Zoek actief naar mogelijkheden om teams te helpen groeien en vraag geen respect, maar geef het vooral. Vraag wel om feedback en doe daar iets mee. Pas waar nodig de leiderschap stijl om groei en ontwikkeling mogelijk te blijven maken.

Dit hoofdstuk kwam mede tot stand dankzij Wencke Ester-Lorber, Commercieel Directeur van Great Place To Work.



Een leven lang leren

De tijd waarin men een ambacht leerde en dat het hele werkzame leven beoefende, soms zelfs tot aan het pensioen bij dezelfde baas, ligt ver achter ons. De kennis van een paar jaren geleden is in veel beroepen alweer irrelevant. Het gaat er niet meer om wat je hebt geleerd, maar of je in staat bent bij te leren. Het hele werkende leven lang.

In cijfers

De verwachting is dat in de komende 5 jaar zo'n 40% van de skills verandert en dat 50% van de werknemers bijscholing of zelfs herscholing nodig zal hebben. In branches als de ICT zien we nu al continue cycli van leren en bijleren. Als de markt snel verandert, is het zaak om je snel aan te passen.

Dit is een ontwikkeling die gevolgen heeft voor veel organisaties. Om bij te blijven in een competitieve markt, moeten de medewerkers ook bijblijven. Dat vraagt om een borging van het ontwikkelen en versterken van skills op strategisch niveau. En daar gaat dit hoofdstuk over.

Herken skills én hun onderlinge relatie

Als we weten hoe skills zich tot elkaar verhouden, zien we waar mensen nieuwe skills kunnen leren. Een voorbeeld: iemand die nu complexe servers beheert, kan goed in staat zijn om mee te denken over de inrichting van de IT-infrastructuur. Simpel gezegd: als iemand A beheerst, is de kans groot dat B of een geavanceerdere variant van A voor die persoon ook te leren zijn.

Daarbij is het zaak om ook naar de soft skills te kijken. Iemand kan misschien op intellectueel niveau een kennis-upgrade wel aan. Maar als die persoon in een nieuwe rol ook moet gaan presenteren, is introversie een obstakel. Mogelijk is hij of zij juist wel weer geschikt als senior of leider van een groep van zijn directe collega's. Dit vraagt om een combinatie van mensenkennis en een systeem om voortgang, competenties en wensen te administreren en op te volgen.

Business Strategie

Deze benadering van skills vraagt om een grote rol in de business strategie. Nu kijken we nog naar ervaring en specifieke kennis bij het werven en intern door laten groeien van mensen. Straks kijken we naar de zogenaamde 'proximity skills'; de skills die binnen het bereik van een medewerker liggen.

Organisaties die programma's opzetten om mensen te helpen hun skills te blijven ontwikkelen, worden toekomstbestendiger. En ze bouwen aan een cultuur waarin de medewerkers die kiezen voor groei, zich zeker en gewaardeerd voelen. Zo kunnen toegewijde medewerkers met waardevolle kennis van een organisatie, langer blijven. In een wereld waarin Fortune 500 het werven van talent als grootste uitdaging voor de nabij toekomst zien, is dat beslist geen luxe.

Mens en Technologie

De interactie en verhouding tussen deze twee entiteiten is een 'hot topic'. Maar het is verstandig om ze in de historische context te plaatsen: al sinds het begin van de industriële revolutie, gingen bedrijven op zoek naar methoden om het aandeel van menselijke arbeid in het productieproces te verminderen. Technologie kan dus in de basis voelen als een bedreiging voor werknemers.

In dit hoofdstuk kijken we naar de verhouding tussen de mens en de technologie. Daarna verkennen we hoe technologie HR-professionals nu al kan helpen efficiënter en vooral meer Human Centric te werken. En om het welbevinden van werknemers te bevorderen. AI speelt daarin een positieve rol. In een volgend hoofdstuk zullen we dieper ingaan op de bedreigingen en kansen die kunstmatige intelligentie met zich mee kan brengen.

Straks: mens en technologie als partners

Het is een onderwerp dat zelfs hoog staat op politieke agenda's, bijvoorbeeld in Brussel. Het gewenste resultaat is een natuurlijke rollenverdeling tussen mensen en techniek.

Tot voor kort spraken computers en mensen voor elkaar onbegrijpelijk talen. Computers accepteerden alleen programmering in code. Terwijl mensen het liefst communiceren in hun eigen taal. Met de opkomst van laagdrempelige toepassingen als ChatGPT kunnen mensen computers nu met geschreven en gesproken woorden opdrachten geven. Het wachten is op het moment dat deze toepassingen bruikbaar worden voor de meer technische en gedetailleerde opdrachten voor complexe machines. Dan hoeven de specialisten geen of veel minder code te leren en kunnen ze hun competenties op andere gebieden inzetten.

Nu al: technologie als geavanceerde assistent

Nu al zien we de eerste toepassingen van Kunstmatige Intelligentie. UKG heeft een oplossing ontwikkeld waarbinnen AI complexe roosters en planningen voor productieprocessen maken. Dat doen ze op basis van bijvoorbeeld historische gegevens en duizenden datapunten. Managers kijken in het begin mee, maar dankzij Machine Learning hoeft dat na een tijdje ook niet meer. Bovendien kunnen medewerkers zelf invloed uitoefenen op de planning. Het systeem zoekt automatisch naar de beste kandidaat om de dienst in kwestie over te nemen. Niet alleen op basis van beschikbaarheid, maar ook op bijvoorbeeld vereiste certificaten. Op die manier draagt technologie rechtstreeks bij aan een optimale Life-Work balans. Met de nadruk op Life.



Meer ruimte voor ontwikkeling

Skills worden in de toekomst nog belangrijker dan ze nu al zijn en het is belangrijk die ontwikkeling binnen de context van uw organisatie te beoordelen en een rol te geven in de strategie. Dat heeft veel te maken met de groeiende rol van technologie in de bedrijfsvoering. Als technologie de routinematige taken overneemt, blijft er meer ruimte voor mensen om door te stoten naar de toppen van hun vakgebied.

Maar ook voor werving heeft het gevolgen. Talent is steeds moeilijker te vinden en steeds meer zoeken kandidaten naar kansen om te groeien en zicht te ontwikkelen. Organisaties die onvoldoende mogelijkheden voor die professionele groei bieden, zien mensen sneller vertrekken. Het omgekeerde is ook waar: als werkgevers leren en groeien voldoende faciliteren en zelfs stimuleren, is de kans dat mensen blijven bijna 3 keer zo groot.

Skills bepalen de toekomst van arbeid

Skills zijn ook de sleutels tot de optimale samenwerking tussen mensen en technologie. Organisaties die de ontwikkeling van hun medewerkers vooropzetten, toetsen hen op hun skills en zetten ze daar in waar ze prettig werken en zich kunnen ontwikkelen. De taken die te weinig uitdaging bieden zijn vaak eenvoudig genoeg om ze door robots of kunstmatige intelligenties te laten uitvoeren. Technologie is nu al in staat om repeterend en eenvoudig werk over te nemen, zodat mensen worden aangesproken op wat hen onderscheidt van machines: denkkraft, samenwerking en creativiteit. Om maar een paar voorbeelden te noemen.

De interactie tussen mens en technologie drukt nu al steeds nadrukkelijker haar stempel op alle branches en de arbeidsmarkt. De schatting is dat het al gezorgd heeft voor ongeveer 97 miljoen nieuwe rollen. Alleen al in de afgelopen jaren.

Niets nieuws voor de nieuwe generatie

Een bijzondere vermelding in dit verband is voor de nieuwe generatie werknemers. Zij zijn opgegroeid in een wereld die wordt gedomineerd door technologie en haar talloze toepassingen. Een groot deel van hun (sociale) leven speelt zich online af en ze adapteren nieuwe apps razendsnel. De angst voor nieuwe ontwikkelingen en de daarmee vaak gepaard gaande weerstand is bij hen lager of zelfs afwezig. Dat geeft ze een voorsprong bij het aanleren en gebruiken van nieuwe toepassingen. En het geeft organisaties meer ruimte om nieuwe oplossingen te ontwikkelen en te implementeren.

Dit hoofdstuk kwam mede tot stand dankzij Rutger Deenen, Principal director Future workforce transformation lead bij Accenture Netherlands.



Het belang van een goede werknemerservaring

Het woord 'ervaring' heeft zijn betekenis gekregen door het Amerikaanse gebruik ervan. "The Experience" staat voor de beleving van een product, een dienst of – in dit geval – een baan over een bepaalde periode. Het is de optelsom van rationele en emotionele kenmerken, gebeurtenissen, verwachtingen, verrassingen en meer.

Ervaringen zijn een economische eenheid geworden. Steeds meer – vooral jongere - mensen vinden ervaringen belangrijker dan bezit. Maar de set waarden van nieuwe generaties verschuift op meer fronten. Jobhoppen bestond al langer en termen als 'quiet quitting' en het wat nieuwere 'rage applying' maken nog duidelijker dat de houding ten opzichte van werk verandert. En hoe.

In dit hoofdstuk kijken we naar wat een organisatie vanuit de combinatie HR en technologie kan doen om bij te dragen aan een positieve ervaring voor werkgevers.

De waarde van een positieve ervaring

Werk moet een leuke ervaring zijn. Zo nu en dan klinken er in de media geluiden van klagende CEO's over 'de nieuwe generatie' die vindt dat werk alleen maar leuk moet zijn. Zover moet het natuurlijk niet gaan. Werk blijft altijd werk en ook de 'nieuwe generatie' begrijpt dat. Maar het is inmiddels wel duidelijk dat een goede ervaring van een werknemer goud waard is. Omdat hij retentie bevordert en zorgt voor positieve reviews. En dat helpt weer bij werving.

De technologie

Een organisatie van enige omvang die al een paar decennia bestaat, heeft al veel verschillende systemen, pakketten en oplossingen voorbij zien komen. En misschien zelfs nog wel in gebruik. Sommige applicaties kreeg sneller updates dan andere. Sommige hielden hun plek op de desktop en de servers, ook al gebruikte men nog maar 10% van de functionaliteit. En zo ontstond langzaam een soort software-spaghetti. Met de bijbehorende kosten voor onderhoud en onderliggende hardware.

De bezem en de wolk

Meer en meer organisaties kiezen voor integratie en zelfs het vervangen van oude systemen. In veel gevallen verhuizen zij hun infrastructuur naar de cloud. Daarmee dalen de kosten van eigenaarschap en onderhoud. Zo'n transitie is ook een ideaal moment om te kijken naar de wensen en ervaringen van de gebruikers. Want als uw medewerkers de nieuwe oplossing(en) niet gebruiken, heeft u als organisatie geïnvesteerd in nullen en enen. En mogelijk in nieuwe problemen, terwijl de oude blijven opspelen.



Technologie is er voor de mens

Als werknemers steeds van toepassing of app moeten wisselen als ze verlof willen vragen, de status van hun pensioen willen inzien of declaraties moeten indienen, is het wachten op fouten en frustratie. Lange tijd moest de mens leren om met de technologie om te gaan en zich aan te passen aan de systemen en applicaties. Maar die tijd ligt achter ons. Vanuit onze ervaring met grote, internationale organisaties weten we dat de impact op de productiviteit en betrokkenheid van gebruiksonvriendelijke technologie groot is.

Maar wat minder voor de hand ligt is dat de juiste keuzes niet alleen het gebruik van de oplossingen bevordert, maar ook de betrokkenheid, het plezier in het werk en zelfs het vertrouwen versterkt. Omdat een goede, integrale oplossing niet alleen maar iets vraagt van de werknemer, zoals gegevens, uren, etc. Maar het geeft ook iets terug: antwoord op vragen, inzicht en zelfs invloed op planningen en meer. Daarmee wordt werken voor iedereen leuker. Voor de medewerkers, de managers en de HR-Professionals.

Learnings en insights

Zoals al eerder vermeld; wij verkeren in de bevoorrechte positie dat we samenwerken met veel grote en complexe organisaties. Tijdens hun transities doen zij learnings en insights op die nuttig zijn voor iedere organisatie en HR-Professional. En die delen we graag met u:

Mobile first

Lang niet alle medewerkers hebben toegang tot desktops of laptops. De mobiele telefoon is tegenwoordig het uitgangspunt.

Input en co-creatie

Betrek al snel mensen uit meerdere lagen bij het omschrijven van wensen en eisen. Maar stel ook kaders. Geef mensen daarbinnen vrijheid om mee te denken. Dat zal de adaptie en medewerking aan prototyping bevorderen.

Kies voor integratie

Een HR-oplossing die niet integreert en communiceert met bijvoorbeeld ERP-systemen, is niet lang meer houdbaar. In de toekomst willen medewerkers inzicht en invloed op de planning.

Denk in tijd

Het belangrijkste dat u medewerkers kunt geven als organisatie, is tijd. Tijd die niet gaat zitten in het uitzoeken van de werking van apps, komt ten goede aan de productiviteit en hun welbevinden. Automatiseer wat geautomatiseerd kan worden. Maak gebruik van wat AI en – eventueel – robotics toe kunnen voegen.



De grenzen van de Cloud

De cloud wordt soms gepresenteerd als raketbrandstof voor een snelle transitie. Maar houd rekening met praktische beperkingen. Een transitie kan nooit sneller gaan dan de organisatie die de verandering aanstuurt.

Brede adoptie

Een transformatie moet door de volledige business gesteund en geadopteerd worden. En niet alleen vanuit bijvoorbeeld HR en ICT.

Samenwerking is een must

Wees duidelijk over wat je binnen de kaders van mensen en teams verwacht. Deel en leer samen of ontwikkel wat voor iedereen te begrijpen en te gebruiken is. Zo legt u een solide basis voor eventuele schaalvergroting.

Borg eigenaarschap

Werk aan een mindset waarin u op mensen kunt rekenen. Hou daarbij rekening met wat dat precies betekent binnen verschillende culturen.

Kies je beste mensen voor je pilot

Daarmee scheidt u de omstandigheden om te experimenteren buiten bestaande processen en denkpatronen. En om een voorbeeld te creëren voor de volgende fases.

Wees bereid om in te grijpen

De leiders van de transitie moeten bereid zijn om bij te sturen, in te grijpen en meerdere keren duidelijk te maken wat de bedoeling is. Dat vraagt geduld en het vermogen de rust te bewaren. Onthoud daarom dat jullie samen één doel hebben.

Zorg voor ademruimte

In het verlengde van het voorgaande punt: geef teams en mensen de ruimte en tijd om op gezette momenten even op adem te komen.

Houdt het buiten de business

Weersta de verleiding om het project mee te laten lopen in de dagelijkse business. Dat beperkt uw bewegingsruimte en de vrijheid om te experimenteren tot u precies hebt bereikt wat u wilt bereiken.



Werk met betekenis

Creëer betekenisvolle banen voor de eigen medewerkers binnen het project. Laat iemand liever niet meedoen als u verwacht dat er voor die persoon weinig bij te dragen is. Dat voorkomt frustratie en wrijving met andere teamleden.

Het resultaat

U weet uiteraard zelf het beste hoe u binnen uw organisatie een transitie start en tot een goed einde brengt. Wij helpen u graag om te komen tot een uitgebalanceerde collectie van tools en oplossingen. UKG-oplossingen spelen vaak een sleutelrol in de werknemerservaring, samen met die van bijvoorbeeld SAP. Meer over de UKG-oplossingen die mensen centraal zetten, leest u op <https://www.ukg.nl/oplossingen>.

Dit hoofdstuk kwam mede tot stand dankzij de medewerking van Mark Horn, Global Vice President HR at Ahold Delhaize.

Extra: AI als partner van HR-professionals

In de voorgaande hoofdstukken las u meerdere malen over AI als onderdeel van onze oplossingen. Het kan helpen om repeterend en weinig inhoudelijk werk weg te houden bij uw mensen. Zodat zij meer tijd hebben om zich te richten op hun specialismen. Maar het kan ook een waardevolle bijdrage leveren aan de dagelijkse HR-praktijk en zelfs aan uw strategie.

We begrijpen dat AI niet voor iedereen gesneden koek is. Waarschijnlijk zijn er ook binnen uw organisatie mensen huiverig voor. Zij verwachten misschien dat het op termijn de mens compleet gaat vervangen. Of erger.

Niets te vrezen

Om u te helpen om het gesprek over AI op een onderbouwde manier te voeren, hebben we een aantal feiten en fabels voor u geselecteerd. We laten u graag zien waarom er weinig tot niets te vrezen valt en vooral; waarom AI nu al kan helpen uw werk en dat van uw collega's makkelijker te maken. En; om de betrokkenheid en tevredenheid van uw medewerkers een flinke boost te geven.

Fabel: AI gaat de mens vervangen

Dan moet er een AI ontstaan die minstens zo slim is als de mens. Die zelflerend is en in staat om, net als wij, handelingen te verrichten en keuzes te maken. Technological Singularity noemt de wetenschap dat fenomeen. In theorie is het mogelijk, maar er zijn enorm veel beperkende factoren. Zoals de benodigde technologie. Die is er simpelweg niet en zal er voorlopig niet komen.

Een andere – verrassende - factor is de groei van nieuwe technologieën. Die is bij de meeste tot nu toe ontwikkelde technologieën niet exponentieel, maar vlak na een tijd af. Iets dat ook bij AI kan gebeuren en al gebeurt. AI wordt dan bijvoorbeeld weliswaar beter in één bepaalde taak, maar komt nooit in de buurt van zijn voorbeeld: de mens.

Feit: AI is nergens zonder de mens

Een voorbeeld: ChatGPT is een zeer geavanceerde chatbot die bestaande informatie van het internet verzamelt en gebruikt om 'nieuwe' verhalen te maken. Dat noemen we "generative AI". Het Maar 'nieuwe' staat niet voor niets tussen aanhalingstekens. Want eigenlijk is alles wat ChatGPT maakt een remix van wat al bestaat. Iets nieuws bedenken zit er niet in.

En als de uitkomst toch nieuw is, is het zaak om extra alert te zijn. Want met de juiste vragen is deze AI nu nog zodanig te manipuleren dat het antwoorden geeft die jou helpen. Maar die niet kloppen. Menselijke controle of streng gecensureerde input zal dus altijd nodig zijn.

Feit: AI kan zeer nuttig zijn voor HR. Ook als het om mensen gaat.

Hiervoor kunnen we een voorbeeld uit onze eigen praktijk gebruiken. UKG werkt samen met Google aan een Kunstmatige intelligentie die onder andere gevoed wordt met gegevens en inzichten van Great Place To Work. Dat is de organisatie die bedrijven adviseert op het gebied van werknemersbetrokkenheid en die onderzoekt hoeveel vertrouwen werknemers ervaren en waarom. Zie ook het hoofdstuk "Vertrouwen is alles". Great Place To Work is sinds 2023 een onderdeel van UKG, waarmee we onze toewijding aan onze Human Centric visie nogmaals benadrukken.

Die gegevens zijn voor de UKG AI een rijke en relevante bron voor waardevolle adviezen over alledaagse zaken, maar ook over beleid. Deze AI is onderdeel van een hub en kan HR-professionals bijvoorbeeld vertellen hoe ze werkomgevingen diverser en inclusiever kunnen maken. Maar het kan ook vacature-omschrijvingen maken op basis van functietitels. Omdat de input voor deze AI gecheckt en gevalideerd is door experts, zijn fouten zeer onwaarschijnlijk. Maar het blijft natuurlijk altijd aan te bevelen om de output zelf te controleren en te bewerken. Bijvoorbeeld om het uniek te maken voor jouw organisatie.

De toekomst van HR + AI

Een toekomst waarin medewerkers niet meer aankloppen bij de collega's van HR, maar hun vragen stellen aan een bot, is niet aan de orde. Het tegendeel is waar: de menselijke factor wordt in de toekomst alleen maar belangrijker. En daarom kan AI zo nuttig zijn. Software vindt, selecteert en interpreteert informatie sneller dan mensen. Het kan repetitieve taken overnemen, werknemers snel voorzien van relevante informatie en HR-professionals ondersteunen in hun werk en het opstellen van beleid. Omdat de informatie van de UKG AI zowel actueel als volledig is, krijg je als vrager altijd een relevant en bruikbaar antwoord.

Dat scheelt zoekwerk, schrijfwerk en tijd. En die tijd kun je daardoor beter besteden: aan je medewerkers. Want daar draait het allemaal om.



Over UKG

Bij UKG staan mensen centraal. Wij geloven met heel ons hart dat cultuur en saamhorigheid de sleutel tot succes is. Door fantastische werkplekken te bevorderen en levenslange partnerships op te bouwen met onze klanten laten we zien wat er mogelijk is als organisaties investeren in hun mensen. Met onze Life-work Technology-benadering van HR-, salaris- en workforce management oplossingen kunnen meer dan 75.000 organisaties in elke branche over de hele wereld de behoeftes van hun werknemers anticiperen en zich daaraan aanpassen. Ga voor meer informatie over een van 's werelds toonaangevende HCM-cloudbedrijven naar ukg.nl.



Our purpose is people

© 2023 UKG Inc. Alle rechten voorbehouden.

Voor een volledig overzicht van alle UKG-handelsmerken kunt u ukg.nl/handelsmerken.

Alle overige handelsmerken, indien aanwezig, zijn eigendom van hun respectievelijke eigenaren.

Alle specificaties zijn onder voorbehoud van wijzigingen. CV2341-NLv1