



OPENHR

INTERVIEW

YORINDA LOMMERS

Management
Consultant Future HR

6 JANUARI 2021

DOOR: MARK HOENSELAAR

Yorinda is werkzaam als Management Consultant Future HR bij Capgemini Invent. Daarvoor is ze bijna 4 jaar bij OpenHR werkzaam geweest in diverse rollen. In 2018 was ze HR Talent of the Year. Ze stond met haar scriptie over Strategische Personeelsplanning in de finale van de Afstudeerprijs 2017-2018 (thesis of the Year). Ze heeft de Master Strategic Management met een aanvullend programma Business and Management voltooid.

Capgemini  invent

Wat is jouw rol binnen Capgemini?

Ik ben Management Consultant op het gebied van HR transformaties voor verschillende opdrachtgevers. Dit betekent dat ik een adviserende rol heb, waarbij de focus ligt op Future HR.

Daarnaast houd ik me bezig met de ontwikkeling van de toekomst van het HR-vak en met de ontwikkeling van ons eigen portfolio. Tot slot ben ik betrokken bij samenwerkingen met universiteiten. Onder andere op het gebied van kennisuitwisseling, maar ook om gastcolleges te geven.

Voor wat voor organisaties werk je met name als management consultant?

Met name bij omvangrijke organisaties binnen de financiële sector, publieke sector, consumer products, retail en distribution, maar ook in andere sectoren, zoals de energiesector.

Hoe ziet, volgens jou, de toekomst van HR eruit?

Eenzijds zal het HR vak zich nog verder gaan bewegen in de richting van employee centric werken, het voorop stellen van de individuele medewerker. De gehele employee experience staat hier centraal en wordt als één integraal proces gezien. Anderzijds zal het HR-vak meer insight driven worden, waarbij data een nog belangrijkere rol gaat spelen.

Binnen de employee experience kun je denken aan continuous learning, continuous feedback, agile manieren van werken en leidinggeven.

HR is hierin cruciaal. Ik denk dat we veel meer touch points krijgen om bijvoorbeeld medewerkerstevredenheid te meten. Waar dit momenteel nog vaak door middel van een (twee)jaarlijks MTO is, zal dit toenemen gedurende de gehele employee journey; gericht op specifieke

momenten en met een hogere frequentie. Dus bijvoorbeeld al meteen na het sollicitatiegesprek, na een training of na een beoordelingsgesprek.

Wat ligt er ten grondslag aan het thema employee experience, waarom is dit nú en in de toekomst zo belangrijk?

Dat heeft denk ik met verschillende factoren te maken. Een belangrijke factor is the war for talent, die nog steeds gaande is. Daarnaast is alles in deze tijd en ook in de toekomst veel transparanter. Juist door de toename van de beschikbaarheid van data verkrijgen medewerkers meer inzicht. Zij weten bijvoorbeeld door platforms als Glassdoor beter wat er in de markt speelt en zijn daardoor ook kritischer. Een trend die we al langere tijd zien, is dat medewerkers minder geneigd zijn zich voor langere tijd aan één organisatie te binden. Ook dit brengt uitdagingen met zich mee.

Toch denk ik dat de nadruk niet moet liggen op het puur behouden van medewerkers, maar op het vraagstuk: 'Hoe zorg je nou dat je je medewerker optimaal in zijn kracht zet, zodat hij of zij optimaal kan presteren?' De nadruk hierop, maar ook de uitdagingen die dit met zich meebrengt, zijn door Covid-19 in een stroomversnelling gekomen. Er ontstaan meer hybride werkvormen die voor een gedeelte zullen blijven. Het risico daarbij is wel dat de afstand tussen medewerkers en organisatie groter wordt. Daardoor is het verbinden met je medewerker belangrijker geworden. Het is belangrijk niet alleen te zorgen dat je medewerker fysiek goed in zijn vel zit, maar vooral ook mentaal.

Waarvoor zullen HR functies gaan veranderen in de toekomst?

Deze zullen met name gaan veranderen door ontwikkelingen op het gebied van enerzijds automatisering en anderzijds augmentatie, wat gerelateerd is aan de mogelijkheden van analytics. De focus zal komen te liggen op hoe je hier snel op kan acteren, waarbij HR meer bovenop de business zit.

Vertel eens meer over automatisering binnen HR.

Vooropgesteld, ik denk dat je in het HR-vak altijd de menselijke interactie zult houden. Maar voor veel functies geldt dat zij door robotisering en automatisering overbodig zullen worden, of dat ze juist door augmentatie verrijkt worden en daardoor structureel zullen veranderen. Daarin is HR geen uitzondering. Om als HR optimaal waarde toe te voegen aan organisaties moet het vakgebied vertrouwd raken met het gebruik van nieuwe technologieën en het personeel uitrusten met toekomstbestendige vaardigheden.

"DOOR ROBOTISERING EN AUTOMATISERING ZULLEN VEEL FUNCTIES OVERBODIG WORDEN"

In een recent onderzoek van Capgemini en Faethm zijn 87.000 HR jobs geanalyseerd. Hieruit blijkt dat automatisering binnen HR vooral ondersteunende en administratieve functies zal treffen. Denk daarbij aan functies met routinematige taken. Deze taken worden momenteel al in toenemende mate uitbesteed en geautomatiseerd via geavanceerde HR systemen.

Op den duur zal automatisering ook effect hebben op de meer operationele HR adviesrollen. Vragen vanuit medewerkers of de lijn kunnen straks grotendeels door bijvoorbeeld chatbots worden opgevangen.

Maar daardoor ontstaat er juist meer ruimte om de HR service persoonlijker te maken en om de HR adviesrol meer strategisch in te steken. Ik denk daarom dat het met name een verschuiving zal zijn van de focus van HR.

Wat is het effect van augmentatie?

Door augmentatie worden de HR functies verrijkt. Augmentatie betekent dat door gebruik van technologie mensen worden geholpen met het efficiënter en effectiever verwerken van hun taken. Dit geldt met name voor kennisintensieve HR functies, zoals Arbeidsrelatiespecialisten of Talentmanagers. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van People Analytics. Dit zorgt voor een verdieping van inzichten. Het brengt andere of nieuwe inzichten en zorgt daardoor voor een grotere toegevoegde waarde.



Over 10 jaar, hoe ziet het HR landschap er dan uit qua functies?

HR is beweeglijk. Het is lastig te voorspellen hoe het landschap er over 10 jaar uit zal zien. Wel is zeker dat de impact van Covid-19 zorgt voor een stroomversnelling in de ontwikkelingen.

Ik denk dat we met name steeds meer zullen focussen op wendbaarheid (agile), zowel vanuit de individuele medewerker als vanuit de organisatie. Je ziet dat alles in een steeds hoger tempo gaat en er steeds meer druk komt te staan op het altijd 'aan staan' of online zijn. Dat zorgt ervoor dat er nieuwe uitdagingen ontstaan voor organisaties en uiteraard ook voor HR-afdelingen. Hoe ga je om met de gezondheid het welzijn van werknemers en hoe draag je bij aan een gezonde work-life balance?

Dat verlegt in mijn ogen de focus naar een meer holistische aanpak. Je kijkt niet alleen naar hoe je medewerkers fysiek en praktisch kan ondersteunen, maar ook naar mentale ondersteuning.

Ik verwacht ook dat er HR-rollen zullen ontstaan op het gebied van wendbaarheid. Sommige organisaties

hebben al zulke rollen; bijvoorbeeld in het kader van HR continuïteit. Deze personen houden zich bezig met het inspelen en reageren op onverwachte situaties voor zowel de medewerkers die op kantoor werken, als die vanuit huis.

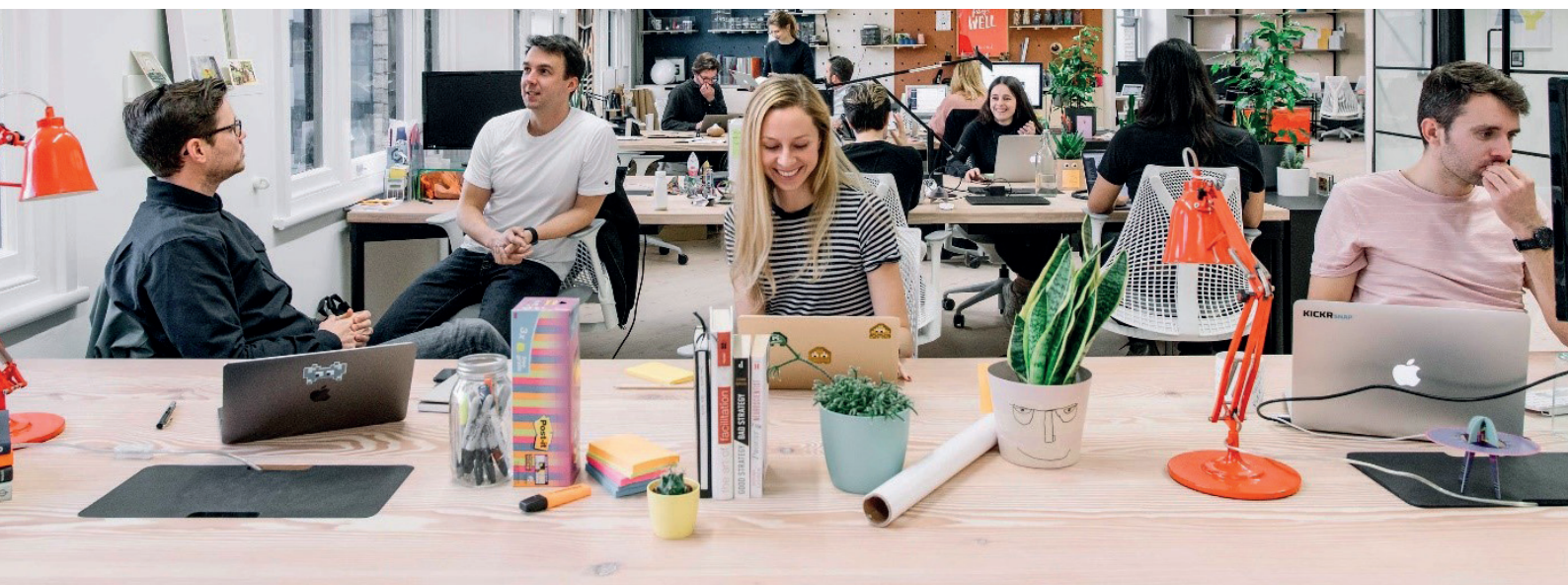
"ER ZULLEN OOK FUNCTIES ONTSTAAN, ZOALS DIE VAN CHATBOT- EN HUMAN FACILITATOR."

Een ander vraagstuk gaat over de samenwerking tussen mens en machine. Machines zijn heel goed in het ontdekken van patronen maar mensen zijn degenen die in staat zijn om dat in context te plaatsen en om de data te interpreteren. Er zullen ook functies ontstaan, zoals die van Chatbot- en Human Facilitator. Denk bijvoorbeeld aan een recruitment proces. De Chatbot kan kandidaten screenen en veel gestelde vragen van kandidaten beantwoorden, waardoor de menselijke recruiters meer tijd hebben om zich te concentreren op het strategische en menselijke vlak, zoals het relateren aan business vraagstukken en het ontstaan van functies.

Welke compleet nieuwe HR functies zie je ontstaan?

Ik denk dat er meer functies zullen ontstaan die zich richten op de individuele medewerker en ook op zijn of haar well-being. Maar ook functies die focussen op de hybride werkvormen zullen waarschijnlijk blijven, ook wanneer we weer naar kantoor mogen. Denk bijvoorbeeld aan Work From Home Facilitators, in lijn met de Arbo-wetgeving, maar ook een Distraction Prevention Coach, die zich richt op de toenemende prikkels en afleidingen die mensen tegenkomen.

Een ander voorbeeld van nieuwe HR-functies is gericht op innovatie. Denk bijvoorbeeld aan een VR Counselor, die zich richt op de mogelijkheden van virtual reality binnen het HR-vak. Hoe kunnen we virtual reality inzetten voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van trainingen, zoals bij onboarding of coaching. Er zijn al organisaties die dit doen. Deze organisaties hebben bijvoorbeeld een virtual reality simulatie om klantenservice medewerkers te trainen.



Wat betekent dit voor de HRM'ers van nu? Waar kunnen zij zich in ontwikkelen?

Ik denk dat dit voor de HRM'ers van nu met name een verschuiving gaat betekenen van de focus van het HR-vak en de huidige HR-functies. Van administratief en operationeel HR, naar strategisch, Employee centric & insights driven HR. Waarbij de focus ligt op gepersonaliseerd en gedigitaliseerd HR, op agile en wendbaarheid, continuous learning en data driven werken.

Welke nieuwe technologieën zullen we gaan zien?

Alles wat nu in een snel tempo is opgekomen, zal verder ontwikkeld worden. Er zullen tools komen om te verbinden, dat is nu nog lang niet altijd goed geregeld. Binnen HR zullen er tools komen die een meer voorspellende waarde hebben.

Bijvoorbeeld een tool die voorspelt welke functies binnen een organisatie overbodig worden door opkomende technologieën

en tegelijkertijd bepaalt waar die verdwijnende functies raakvlakken mee hebben, zodat je handvatten hebt waar medewerkers zich heen kunnen ontwikkelen. Dit zijn platforms waar veel benchmarking en algoritmes achter zullen zitten.

"BINNEN HR ZULLEN ER TOOLS KOMEN DIE EEN MEER VOORSPELLENDE WAARDE HEBBEN."

Maar je zou ook kunnen denken aan een tool die een voorspellende waarde heeft voor je uitstroom. En dan niet alleen het uitstroompercentage uiteraard, maar een veel diepgaander inzicht.

Welke acute uitdagingen liggen er op dit moment voor HR?

Om te beginnen denk ik dat hierin nog grote verschillen zitten tussen organisaties.

Dit hangt af van meerdere factoren zoals de sector, omvang en organisatiecultuur. Over het algemeen denk ik dat er een aantal uitdagingen zijn waar HR-afdelingen momenteel mee worstelen. Dan heb ik het bijvoorbeeld over leiderschap op afstand, het bewaken van je cultuur op afstand; hoe doe je dit in een digitale wereld? Hoe creëer je een community gevoel en zorg je dat successen nog steeds samen gevierd worden? Fysieke afstand zorgt ook sneller voor mentale afstand tot de organisatie. Hoe richt je je performance management in op afstand? Maar daarnaast, wat zijn de uitdagingen voor HR wanneer de pandemie afzwakt? We zullen opnieuw moeten nadenken over de employee experience en hybride werkvormen om zo medewerkers zo optimaal mogelijk in hun kracht te zetten.

