



## ROUNDTABLE HRM IN DE TOEKOMST VAN WERK

*Op maandag 28 september vond de online Roundtable “HRM in de toekomst van werk” plaats. Na een korte opening door Charissa Freese, directeur van het PMC en Senior onderzoeker aan het departement Human Resource Studies, vervolgde zij haar verhaal door meer wetenschappelijke inzichten te geven over de toekomst van werk. Daarna sprak Renske Paans, CHRO en Global Head of Talent bij Randstad, over de aanpak van Randstad in het kader van de toekomst van werk. De 47 deelnemers gingen in kleine groepen uiteen om te discussiëren over de toekomstgerichte aanpak van verschillende organisaties.*

### HRM in de Toekomst van Werk – Dr. Charissa Freese, Tilburg University

*Dr. Charissa Freese begon haar verhaal door te benoemen dat verschillende megatrends van grote invloed zijn op de toekomst van werk en de veranderende rol van HRM, waaronder: demografische en sociale veranderingen, urbanisatie, gebrek aan resources, klimaatveranderingen, economische veranderingen en technologische innovatie. Deze trends staan niet los van elkaar; de megatrends beïnvloeden elkaar en hebben elk invloed op de toekomst van werk en organiseren. De presentatie is gebaseerd op een tweetal recente onderzoeksrapporten die Charissa heeft gepubliceerd: het eerste rapport focust op strategische besluitvorming in bedrijven en de effecten van technologische innovatie op werk en organiseren en het tweede rapport betreft het waarborgen van arbeidsverhoudingen in de toekomst van werk.*

In vergelijking met andere landen, investeert Nederland niet veel in robots, maar andere technologische innovaties hebben wel een grote invloed op organisaties. De juiste voorbereiding op de toekomst is daarom van groot belang: de technologie komt soms uit onverwachte hoek, waardoor voorbereiding lastig is, maar toch noodzakelijk. Organisaties moeten begrijpen op welke aspecten van werk en organiseren de technologie invloed kan hebben en zich daarop voorbereiden. Uit de gehouden poll tijdens de Roundtable bleek dat ongeveer de helft van alle deelnemende organisaties zich momenteel al bezighoudt met het maken van concrete, toekomstgerichte plannen, terwijl de andere helft wel vindt dat er iets moet gebeuren, maar dat het is onduidelijk wat hiervoor nodig is.

Charissa Freese presenteerde zeven verschillende manieren waarop technologie in staat is om de toekomst van werk en organiseren rigoureus te beïnvloeden. Ten eerste heeft technologie een grote invloed op de werkgelegenheid in sectoren die te maken hebben met routinematige taken die geautomatiseerd kunnen worden (taken die als-dan logica volgen). Zo is het aantal banen door digitalisering in de financiële dienstverlening sterk afgenomen. In deze sectoren is het omscholen naar andere functies, maar ook naar andere sectoren van groot belang. Maar de technologie heeft niet alleen bijgedragen aan het verdwijnen van banen, er zijn ook nieuwe beroepen ontstaan die we 10 jaar geleden nog niet konden voorzien. Deze beroepen ontstaan met name in de digitale of technische sector. Denk hierbij aan: social media manager, app developer of e-sport gamer. Echter dit betreft niet dezelfde aantallen nieuwe banen en ook het omscholen naar dit soort nieuwe beroepen is lang niet voor iedereen die een baan verliest in een andere sector weggelegd. De technologie ook bijgedragen aan het ontstaan van nieuwe businessmodellen: platformorganisaties zoals Thuisbezorgd of en Uber bijvoorbeeld, wat invloed heeft op de arbeidsverhoudingen. Dit model, waarin werkenden als zelfstandigen opereren, leidt ertoe dat werknemers niet verzekerd

zijn tegen bedrijfsongevallen, ziekte, arbeidsongeschiktheid of werkloosheid. Uiteindelijk neemt niet alleen de behoefte aan nieuwe banen en businessmodellen toe, maar ook zullen er andere vaardigheden nodig zijn om goed te functioneren als werkende. Het gaat hierbij om een juiste combinatie tussen technische, ICT-gerelateerde vaardigheden en soft skills, waarop een grote nadruk ligt. Het feit dat robots (nog) niet beschikken over de gewenste soft skills draagt bij aan het voortbestaan van een belangrijke rol voor de mens: als een werknemer over de juiste vaardigheden beschikt, dan volgt hieruit een (blijvend) voordeel ten opzichte van robots. Tenslotte komt technologische innovatie niet altijd ten goede aan de kwaliteit van arbeid en arbeidsrelaties: vooral routinematige taken worden gedigitaliseerd, waardoor er minder autonomie overblijft. Dit is helaas geen nieuwe trend: autonomie neemt al jaren af in Nederland, terwijl dit voor werknemersmotivatie zeer belangrijk is. Bij de implementatie van technologie dient daarom rekening te worden gehouden met de betekenisvolheid van het werk dat overblijft. Organisaties dienen ervoor te zorgen dat werkenden betekenisvol werk kunnen blijven doen, ongeacht de technologische mogelijkheden.

Charissa Freese besloot haar verhaal door expliciet te vermelden dat HRM een cruciale en veelomvattende rol heeft in de toekomst van werk. Daarbij gaat het niet alleen over de eigen vaardigheden van de HR functie, bijvoorbeeld als het gaat over de introductie van e-HRM, maar juist ook als bewaker van de kwaliteit van arbeid en arbeidsverhoudingen en de implicaties die technologie heeft voor organiseren. Denk daarbij ook aan het opzetten van programma's die ervoor zorgen dat virtuele teams betrokkenheid ervaren of over leiderschap op afstand. Het nadenken over transities die mensen moeten kunnen maken als hun taken komen te vervallen, binnen of buiten de organisatie, vormt een steeds belangrijker taak van HRM in de toekomst van werk. Tot slot, een vaak onderbelichte rol van HR is het bewaken van ethische grenzen, die door de introductie van de nieuwe technologie onder druk kunnen komen te staan. Denk bijvoorbeeld aan onbedoelde discriminatie van AI wervingssoftware. Kortom, in de toekomst van werk is de rol van HRM onverminderd belangrijk, echter ook de HR functie zal moeten meebewegen om klaar te zijn voor de toekomst.

## Toekomst van werk bij Randstad – Renske Paans, Randstad

Het tweede deel van de sessie werd afgetrapt door Renske Paans, CHRO en Global Head of Talent bij Randstad. Randstad heeft in 2019 het rapport "Future of Work, an Agenda" uitgebracht, waarin de trends rondom de toekomst van werk wetenschappelijk onderzocht worden en implicaties voor organisaties en maatschappij worden benoemd. Dit rapport komt uit op drie belangrijke consequenties voor organisaties en maatschappij in de toekomst van werk: het adresseren van vraagstukken rondom inclusie, decent work en skills for the future.

Een belangrijke : de drijfveer van deze organisatie in de HR Services industrie is om mensen aan het werk te helpen, waardoor Randstad een maatschappelijke rol vervult op het gebied van inclusie. De COVID-19 crisis heeft eraan bijgedragen dat Randstad momenteel in een goede positie verkeert om daadwerkelijk waarde te kunnen toevoegen. Het principe van "Tech en Touch" is hierbij van groot belang: data en technologie worden gecombineerd met een passie voor mensen. In andere woorden, Randstad zorgt ervoor dat de inzetbaarheid van machines wordt gecombineerd met een passie voor mensen om het waardepotentieel van iedereen te verwezenlijken.

De "World of Work is in a state of flux": verschillende industrieën worden constant onderbroken en worden gekenmerkt door verandering. Randstad focust daarom op intermediairende platforms, als freelancers of bedrijven die bezig zijn met HR-analytics. Het eigen management wordt voorbereid door gebruik te maken van leiderschapsprogramma's, die virtueel worden uitgerold naar een groot aantal leiders. De nadruk ligt verder op de verzamelde data, die wordt gebruikt voor besluitvorming.

Banenverlies houdt Randstad tegenwoordig ook veel bezig: op macroniveau bestaat de overtuiging dat er nieuwe banen zullen komen, maar op microniveau ziet men vooral banen verdwijnen. Dit is een uitdaging, waarbij de volgende vraag centraal staat: "Is technologie een vriend of vijand?" Wat betreft Randstad kan de technologische vooruitgang zeker worden beschouwd als een vriend: het

helpt om een juiste match te maken tussen werkzoekenden en bedrijven, maar het zorgt ook voor een voortdurende dialoog met stakeholders. Randstad hoopt dat de tekorten op de arbeidsmarkt verdwijnen door een duidelijke fundamentele verandering van het werk te faciliteren, waarbij wordt gefocust op alle stakeholders.

Randstad moet ervoor zorgen dat het “nieuwe normaal” de technologie gaat omarmen, maar het menselijke aspect mag niet uit het oog worden verloren. Dit zal resulteren in meer inclusie en een diverse workforce.

*Het was een geslaagde sessie en wij hopen u te mogen verwelkomen tijdens de volgende PMC Roundtable over “People Analytics” op 30 november 2020.*