

Trends in HR

acerta

Talentopvolging, wendbaar-werkbaar werk en een werkorganisatie die de combinatie mogelijk maakt, kan niet zonder een poort van goede en gestroomlijnde automatisering. Naast een hart voor menselijk contact uiteraard. Dat was de kern van de boodschap tijdens het AFAS/Acerta-event van 22 juni, met apotheose in The Jane van Sergio Herman.



Jurgen Francis, ambassadeur van HR-dienstverlener en medeorganisator Acerta viel al meteen met de deur in huis en wees op een tegenstrijdigheid. Uit de Talent-O-meter, een onderzoek bij 2000 werknemers met een spiegelonderzoek bij 413 ceo's, blijkt namelijk dat slechts **23% van de werknemers vindt dat de werkgever voldoende aandacht geeft aan talentopvolging**. Een beetje kwalijk is dat wel, want heel wat werkgevers blazen net hoog van de toren dat ze talentmanagement heel erg belangrijk vinden. Ze vinden ook dat ze dat prima doen.

Change

“De grote uitdaging is dat HR moet omgaan met change”, stelde Jurgen Francis. “Er is inderdaad een trend – en nood - aan agile HR”, vulde **Robert Koelman**, ceo van AFAS aan. Jurgen: “En dat is nogal wat in de achtbaan waarin we vandaag zitten: met 370.000 werklozen, heel veel stressuitval en ziekteverzuim, een hogere pensioenleeftijd, immigratie... Maar het moet!”

“Er is een trend – en nood - aan agile HR.”
Robert Koelman, AFAS

Trends in HR volgens AFAS

- **Agile HR.** Bedrijven verkleinen hun HR-afdelingen, maar spelen dynamischer in op de behoeftes van de markt en van hun medewerkers. Er is meer projectwerk met daarop afgestemde competenties.
- **Talent Management.** Daarin is de nood groot, zowel binnen de organisatie als over de bedrijfsgrenzen heen.
- **Mobile.** Werknemers willen altijd en overal de werkgever kunnen bereiken, om documenten aan te vragen of mededelingen door te geven.
- **Van global naar local.** De omgekeerde beweging van enkele jaren terug. Welke mensen kunnen me het beste helpen, is de cruciale vraag. En die vraag los je global niet op.
- **HR zit in een zeepbel.** HR's worden aangetrokken met allerlei strategische wortels voor de neus maar zwemmen al vlug in bergen papier. Hoezo strategisch?

Goesting en maatwerk zijn geen onbekende woorden op weg naar oplossingen. “Het is aan HR om hier verantwoordelijkheid in te nemen. Om die kloof tussen werknemer en werkgever te dichten, moeten ze dat trouwens beter doen dan ze denken al te doen,” zegt **Hubert De Neve**, HR van IMEC, een researchorganisatie met enkele duizenden bollebozen. Hij zocht tijdens het panelgesprek de sleutel voor talent management in een combinatie van intelligentie, kennis en passie. Hij pleit ervoor dat medewerkers het heft in eigen handen nemen en het lot van hun loopbaan niet alleen in de handen van de werkgever leggen.

“De grote uitdaging is dat HR moet omgaan met change.”

Jurgen Francis, Acerta

Als er iets duidelijk werd tijdens deze middag dan is het dat er **voor talentmanagement geen one-size-fits-all oplossing** bestaat. In tegenstelling tot IMEC zit **Patrick Palet**, HR Manager van landschapsaannemer Krinkels, bijvoorbeeld nog heel sterk op het functionele niveau, waarbij opleiding om het werk goed te kunnen doen vooralsnog centraal staat. **Goedele De Sutter**, HR van het Geelse ziekenhuis Sint-Dimpna, ziet in haar eerder vlakke organisatie vooral heil in een horizontale taakverbreding en in opleiding om de deskundigheid te verhogen om zo ook de kwaliteit van zorgverlening te verbeteren.

Automatisering en contact

Groot of klein, matuur of niet, **Chris Wuytens**, managing director van Acerta Consult wijst op het grote potentieel dat hier nog open ligt: in automatisering maar ook in persoonlijk contact. “**Het is belangrijk om regelmatig in gesprek te gaan met de werknemer en dat vervolgens te systematiseren.**”

“Dialogo is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van HR en leidinggevende.”

Chris Wuytens, Acerta

“Die dialogo is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van HR en leidinggevende. Soms hebben mensen meer potentieel dan ze denken. Het is belangrijk dat naar boven te halen. **Luister naar de verhalen van de mensen zodat je hieruit hun noden kan distilleren.**” Tegelijkertijd wijst hij ook op het belang van feedback. Niet altijd een makkelijke want : “Ik merk toch dat mensen in beide richtingen schrik hebben om vragen te stellen of niet weten hoe ze constructief hun mening kunnen zeggen.” Hubert De Neve: “Het is belangrijk om aan de kwaliteit van de dialogo te werken en om te investeren in communicatie- en luistervaardigheden.

Over steenkappers en kathedraalbouwers

“Het spanningsveld tussen werkgever en werknemer kan enigszins geneutraliseerd worden door aan de bedrijfscultuur te sleutelen”, vulde Robert Koelman aan. Laat mensen groot worden door te werken met hun sterktes en verschillen. Dit werd ook beaamd met de down-to-earth opmerking van **Patrick Palet**, die met zijn werknemers vooral moet zorgen dat onze snelwegen onderhouden worden : “We willen allemaal kathedraalbouwers maar we hebben ook veel steenkappers nodig. Trouwens: niet iedereen moet, of wil, kathedraalbouwer worden.”

“We willen allemaal kathedraalbouwers maar we hebben ook veel steenkappers nodig.”

Patrick Palet, Krinkels

Tips van Acerta

1. Stop met homogene meetsystemen. Beoordeel op sterktes via Talent Management Analyse (TMA).
2. Werk meer in rollen dan in functies. (functie-DNA).
3. Geef doelstellingen aan de sterktes en steek die in de performantiencyclus. Dat motiveert.
4. Werk aan leiderschap (van leider en werknemer) en communicatie.
5. Werk meer rond talent development en talent oriëntatie.
6. Maak een Benefit Motivation Plan (BMP), met voordelen voor werknemer én werkgever.
7. Stem het verloningsbeleid hierop af.
8. Pas de omgangsvormen en bedrijfscultuur aan: afstandswerken vergt bv. een andere aanpak.
9. Zorg ook dat het juridisch allemaal klopt, maar weet dat er ook veel mogelijk is binnen de gangbare rechtspraktijken.

Hoe dan ook **lijkt het niet de verantwoordelijkheid van de werkgever om de werknemer gelukkig te maken en om de loopbaan voor de medewerker uit te stippelen.** Wel om hem de faciliteiten te bieden om zich in zijn werk zo goed mogelijk te voelen. De som van optimaliseren, flexibiliseren, luisteren en registreren leidt naar minder starheid en naar geëngageerde medewerkers waardoor zij zo ook gemakkelijker aan het stuur van de eigen loopbaan zitten. Opleiding – en zelfs een persoonlijk opleidingsbudget en inzet van een ‘gesetelde’ medewerker als peter/meter- was eveneens een mogelijke sleutel die tijdens het panelgesprek werd aangereikt.

Informatie beheren

Het informatie- en informaticaproces dan. Hubert De Neve: **“Hoe meer informatie je hebt hoe meer je beseft dat je er eigenlijk heel weinig mee doet,** of wijsheid uit extrapoleert. Dan kom je bij het fameuze luik van de analytics. Ik ben tot de onthutsende vaststelling gekomen dat HR-diensten wel 30-40 jaar tests afnamen maar elke testuitslag in het dossier van de betrokkene bleven stoppen. Met die informatie hadden we ons kunnen afvragen wat we geleerd hebben over talent en hadden we nu beter kunnen voorspellen. HR Analytics staat echt nog in de kinderschoenen. Er is toekomst voor dat soort automatisering.” In deze optiek zal HR trouwens zelf ook zijn skills moeten aanpassen.

“HR Analytics staat echt nog in de kinderschoenen. Er is toekomst voor automatisering.”

Hubert De Neve

Een gedeelde verantwoordelijkheid en beter benutten van de data zijn antwoorden op Talent-O-meter cijfers als deze: 54% geeft aan dat ze nog een groeiperspectief hebben, maar 30% geeft ook aan dat ze nooit een loopbaangesprek hadden. De motivatie is er nochtans wel, want 76% wil extra werken als de werkgever daar nood aan heeft. Wat een potentieel ligt daar open.

En loon?

Dat onderwerp zorgde voor nogal wat animatie in de zaal. Een gevoelig thema waar, ondanks de regelgeving en de wetgeving, toch nog heel wat mogelijkheden zijn. Het is een werkpuntje voor werkgevers om deze te grijpen. **“We zijn veel te veel gewoon om in standaarden te denken”,** zegt Hubert De Neve. Zoals die hardnekkige anciënniteit. En de cultuuromslag die het, vooral bij de werknemers, vergt om het aantal anciënniteitsjaren niet recht evenredig vertaald te willen zien op het loonbriefje.

“In de gezondheidsinstellingen werken we nu aan een systeem waarbij het loon van jongeren feller stijgt en op latere leeftijd meer afvlakt.”

Goedele De Sutter, St. Dimpna

De warme oproep van Jurgen Francis was dan ook: ontwikkel talent, zet in op sterktes, ga voor flexizekerheid, stem het HR-beleid af op 4 generaties op de werkvloer, ga voor rollen ipv functieclassificaties, werk op maat. Maak mensen groter. Wel ja, piece of cake. ☺

Tekst: 
www.wiskeys.be

