



13-12-2018

PM-Club

Is de uiterste houdbaarheidsdatum
van de HR-manager in zicht?



Tim De Schutter
Laura Huysmans
Siska Janssens
Lisa Lafourt
Sara Plantefève-Castryck
Michelle Vangeel
EHSAL MANAGEMENT SCHOOL

Inhoudsopgave

Deel 1: De toekomst van HR	3
<i>Wie is Frans Van de Ven?</i>	3
<i>Business Trends 2025</i>	3
<i>Model van Ulrich (klassieke model)</i>	3
<i>HR in 2025</i>	4
Deel 2: Een praktijkvoorbeeld	5
<i>Wie is Christien Van Vaerenberg?</i>	5
<i>Drijfveren van de transformatie</i>	5
<i>Design van de organisatie</i>	6
<i>Proces en design HR</i>	6
<i>Duurzaam engagement</i>	6
Deel 3: Conclusie: Is de uiterste houdbaarheidsdatum van de HR-manager in zicht?	6

Deel 1: De toekomst van HR

Wie is Frans Van de Ven?

Frans Van de Ven heeft een master Information Management behaald en heeft dit aangevuld met een HR-opleiding. Hij is zijn carrière gestart met een job in de IT wereld, maar momenteel is hij Talent Strategy Advisor bij RiseSmart. RiseSmart ondersteunt mensen en bedrijven op vlak van loopbaan- en outplacementbegeleiding via programma's en workshops op maat voor kaderleden, managers, specialisten, bedienden en arbeiders.

Business Trends 2025

Frans Van de Ven ging onmiddellijk over tot de essentie van deze bijeenkomst, namelijk de toekomst van HR. Hij wou hierover graag de mening van het publiek weten en vroeg hen om de applicatie "Poll Everywhere" te downloaden. Uit de resultaten kwamen enkele opmerkelijke fenomenen naar voren. Zo werd digitalisering door het merendeel van het publiek naar voren geschoven als een trend voor de toekomst, een begrip dat vandaag al zijn intrede kent met verschillende apps rond feedback geven, de 7-op-7 connectiviteit, enzoverder.

Er werd ook verwezen naar het boek "Geluk" van Leo Bormans dat enkele jaren geleden uitkwam. Er werd vermeld dat op dit boek even later een tegenreactie kwam : er werden boeken geschreven waarin stond dat je niet altijd gelukkig kan zijn. Met dit voorbeeld wilde Frans Van de Ven aangeven dat mensen steeds aan zingeving doen. Nieuwe generaties zullen steeds hun eigen waarden en normen hebben waardoor de oude hiërarchische systemen niet langer geaccepteerd worden. Het is belangrijk dat HR hierop inspeelt en zo nieuwe talenten aantrekt.

Frans Van de Ven maakte daarna de link met Tripadvisor. Misschien zal er in de toekomst zoiets bestaan als "Coach Advisor", waardoor HR niet veel tijd meer hoeft te steken in het vinden van geschikte coaches. Digitalisatie zal ervoor zorgen dat bepaalde jobs in de toekomst zullen verdwijnen en dat er nieuwe jobs zullen gecreëerd worden.

HR moet ook rekening houden met de "War For Talent"-trend. HR zal bij het aanwerven immers niet steeds een ruime keuze hebben uit kandidaten. Frans Van de Ven sprak dan ook van de volgende stelling: "The talen has won" aangezien het momenteel het talent is dat kiest waar men gaat werken.

Model van Ulrich (klassieke model)



Figuur 1. Klassieke model van Ulrich

Vervolgens werd er gekeken naar het klassieke model van Ulrich met de vier rollen die HR idealiter dient te vervullen (Figuur 1). Bij iedere rol vroeg Frans Van de Ven aan het publiek om aan te duiden hoe vaak ze een rol vandaag opnemen en hoe vaak ze denken dezelfde rol uit te voeren in 2025.

Aan de rol van administratieve expert besteedde meer dan de helft van de aanwezigen in de zaal tussen de 20% en 40% van hun tijd. In de toekomst zouden ze dit graag verminderen tot 1% à 20% van hun tijd. Frans Van de Ven maakte hierbij de opmerking dat dit zou kunnen opgelost worden door enerzijds digitalisatie en anderzijds door meer en meer administratieve taken uit te besteden.

Er doet zich geen wijziging voor bij de employee champion. De meerderheid van de zaal antwoordde dat ze hier gemiddeld 1 à 2 werkdagen per week tijd aan besteden en vermoeden dit in 2025 nog steeds te doen. Dit is verrassend aangezien een HR-manager doorgaans in staat voor gemiddeld 400

medewerkers, wat het onmogelijk maakt om de rol van employee champion te vervullen voor ieder individu. Een leidinggevende stuurt daarentegen slechts 15 medewerkers aan waardoor het voor deze persoon makkelijker wordt dergelijke rol op te nemen. Conclusie: een verschuiving van employee champion naar leidinggevende in 2025. Wat ook vaak vergeten wordt, is zelfleiderschap. Een employee kan immers zelf de champion zijn. Hiervoor dient HR medewerkers op te leiden om elkaar en zichzelf beoordelingen te geven.

De change agent zal in 2025 een prominentere rol opnemen, doordat organisaties constant veranderen om te blijven concurreren op de arbeidsmarkt. Momenteel spendeerde de meerderheid van de aanwezigen 1 à 20% van hun tijd aan deze rol. Naar 2025 toe zou dit stijgen naar 20 à 40%.

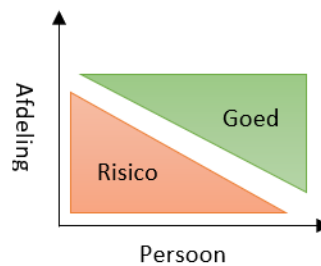
Tenslotte wint ook de strategische partner aan belang in de toekomst. De meeste aanwezigen gaven aan dat ze momenteel 1 à 20% van hun tijd spenderen aan het nadenken over strategieën. In de toekomst zouden ze dit graag verhogen tot 20 à 40%. De taak van de HR-manager omtrent strategische beslissingen wordt dus belangrijker. Momenteel gebeurt het zelden dat HR-managers uitgenodigd worden bij de CEO om mee strategische beslissingen te nemen.

HR in 2025

Frans Van de Ven ging vervolgens over naar het vernieuwde model van Ulrich (Figuur 2). De zes rollen die aangehaald werden, zullen volgen hem kritische taken vormen voor HR in 2025.



Figuur 2. Vernieuwd model van Ulrich



Figuur 3. Futureproof

Ten eerste zal de “organisatie ingenieur” steeds belangrijker worden. Het is van belang dat er een goed evenwicht wordt gevonden tussen het aanbod en de vraag naar talent. Frans Van de Ven tekende bovenstaande grafiek (Figuur 3) op een bord. Een bedrijf moet regelmatig de oefening maken om te zien waar de verschillende medewerkers gesitueerd zijn.

Ten tweede zei hij dat de HR-dienst in 2025 ook een belangrijke “cultuur architect” zal zijn. De mensen uit de zaal gingen hiermee akkoord. Ook “talent coach” zal een kritische functie zijn voor HR in 2025. Dit houdt onder andere zelfleiderschap, work-life balance en loopbaanbegeleiding in.

Ten vierde zal de “Community builder” een kritische functie van HR vervullen in 2025. Het gaat erom dat teams gezien moeten worden als “communities”. Zelfsturende teams, internationale teams en projectteams worden steeds populairder. Hierbij kan men de vraag stellen hoe men de prestaties van deze teams gaat meten, op basis van welke criteria de loonuitbetalingen gebeuren en hoe er in deze teams onderling feedback moet worden gegeven.

Ook de “outsourcing manager” zal meer op de voorgrond komen. Als HR taken outsourcet, is het de bedoeling dat HR daarna meer tijd heeft voor de interne medewerkers. Het is belangrijk na te denken aan wie HR welke taken wil outsourcen. Indien men hier op voorhand niet goed over nadent, loopt men het risico meer tijd te besteden aan de outsource-contactpersonen in plaats van aan de interne medewerkers zelf. Het bedrijf waaraan taken worden geoutsourcet, moet rekening houden met de interne cultuur en waarden van het bedrijf.

Ook de “technologie integrator” zal een kritische functie zijn in 2025. Het houdt in dat men nadenkt over technologie. Een voorbeeld dat Frans Van de Ven gaf, is dat men tegenwoordig veel kan vereenvoudigen en vergemakkelijken met Apps.

Tot slot vroeg Frans Van de Ven aan de aanwezigen in de zaal welke HR-functies zij het liefst zouden opnemen. De meeste aanwezigen kozen voor de cultuurarchitect, de talent coach en de community builder.

Deel 2: Een praktijkvoorbeeld

Wie is Christien Van Vaerenberg?

Christien Van Vaerenberg is de Chief Human Resources Officer (CHRO) bij Port of Antwerp. Haar achtergrond ligt vooral in Legal, maar ze is geëvolueerd naar HR, omdat dit haar echte passie bleek te zijn. Wegens de grote veranderingen in haar bedrijf twee jaar geleden (voornamelijk wegens het aannemen van een nieuwe CEO: Jacques Vandermeiren), zit het bedrijf nu in een grote transitie. De verandering is hetgeen waarmee Christien zich nu voornamelijk bezighoudt. Het HR-departement moet samen met de hele business alle veranderingen begeleiden en evalueren. Het is hiervoor belangrijk dat HR en de rest van de business met elkaar complementeren.

Drijfveren van de transformatie

Met de komst van de nieuwe CEO begon Port of Antwerp meer te experimenteren en na te denken over welke richting ze uit willen gaan. Port of Antwerp wil aan haar toekomst bouwen. Zo heeft men een stakeholdersbevraging laten rondgaan aangezien de HR-dienst te weten wilde komen hoe de stakeholders het bedrijf en haar medewerkers zagen. Aan de hand van de responsen werd er vervolgens een lijst van verschillende dieren met hun bijbehorende kenmerken opgesteld. Men wilde werken met dieren om te visualiseren hoe de mensen binnen het bedrijf gezien worden. Uit deze bevraging bleek dat de medewerkers van de Port of Antwerp “bezige bijen” waren. Deze illustratie verwijst naar het feit dat er altijd gewerkt wordt. Ook fierheid kwam naar voren: medewerkers zijn trots om voor Port of Antwerp te werken.

De HR-dienst wilde ook weten welke kleuren van de Strengthsfinder-test haar medewerkers het meest bezit. Uit deze cultuurscan is gebleken dat vooral de kleuren rood en blauw naar voren kwamen. Dit correspondeert met de dominante en hiërarchische cultuur die leefde bij het bedrijf. Christien Van Vaerenberg benadrukte dat ze wil dat naar de toekomst toe meer mensen met een groene en gele kleur op de voorgrond zouden komen.

De cultuur die er heerste voor de transitie was dus vooral een gesloten cultuur met een zeer hiërarchisch karakter. Christien Van Vaerenberg wil dat dit verandert en dat de Port of Antwerp een meer open organisatie wordt. HR moet een grotere verbindende rol spelen die meer gericht is op gemeenschappen (de “haven community”, ook als centrum van handel en arbeid binnen de hele wereld). Zo heeft Christien Van Vaerenberg samen met haar team een nieuwe missie en visie opgesteld, gefocust op het verbindend karakter. Daarbovenop moet ook wendbaarder en sneller omgegaan worden met vragen en problemen, wat vergeleken wordt met een arend en een paard.

Om deze doelstellingen te bereiken, dient top-down veranderingen doorgevoerd worden. Christien Van Vaerenberg gaf duidelijk aan dat men van de top uit moet beginnen als men veranderingen wil doorvoeren. Wanneer de hoogste organen in het bedrijf namelijk niet mee zijn in het verhaal, is het quasi onmogelijk om eigen ideeën door te voeren.

Hierbij is het belangrijk dat werknemers niet te snel “losgelaten” worden. De medewerkers oefenen immers vaak al tientallen jaren dezelfde job uit waardoor het belangrijk is dat veranderingen stap voor stap uitgevoerd worden. De werknemers zelf geven ook aan dat ze het moeilijk zouden hebben met een plotse grote verandering. Werknemers moeten dus goed ondersteund en begeleid worden. Er moet ook steeds rekening gehouden worden met de eigenheid van de medewerkers. Indien dit niet gebeurt, zullen medewerkers nooit enthousiast en fier zijn.

Design van de organisatie

Vroeger was er een zeer ingewikkeld en onoverzichtelijk organigram van de Port of Antwerp. Dit werd bijgewerkt en is nu veel duidelijker. Nu is het eenvoudiger, voor zowel de medewerkers als de buitenstaanders, om de werking en de structuur van Port of Antwerp te begrijpen.

Zoals reeds vermeld, werd de missie en visie van het bedrijf aangepast. Rond deze visie werden zes organisatieprincipes vastgelegd door de Raad van Bestuur, die als vaste principes dienen binnen het bedrijf.

Proces en design HR

Ieder leadership team heeft meegeholpen aan het design van het HR-model. Dit model werd opgesteld met respect voor de eigenheid van de medewerkers. Christien Van Vaerenberg benadrukte hier dat de basis van HR-activiteiten goed moet zitten, vooraleer HR zich met abstracte gegevens kan bezighouden. Zo moet bijvoorbeeld de uitbetaling van de lonen van de medewerkers vlekkeloos verlopen. Indien dit één keer fout gebeurt, zullen medewerkers hun vertrouwen in de organisatie meteen verliezen.

Verder werden er bij de Port of Antwerp "Experience days" georganiseerd. Hier liepen leidinggevenden en bedienden mee met de arbeiders om te zien hoe hun dag er effectief uitziet. Indien men beslissingen neemt over de jobs en activiteiten van de arbeiders, is het immers van belang te weten wat deze jobs inhouden.

Duurzaam engagement

Zoals reeds aangehaald, komt men tot een duurzaam engagement wanneer de betrokkenheid van de medewerkers juist zit. Het is de taak van HR om mee de loopbaan van individuele werknemers in kaart te brengen.

Vandaag de dag zijn jongeren heel bewust bezig met hun loopbaan terwijl dit fenomeen vroeger niet in de kijker stond. Voor mensen die al jaren dezelfde job uitoefenen, is het moeilijk om hier bij stil te staan. Toch is het ook voor hen belangrijk, zeker tijdens de transitie van het bedrijf, om te zien welke competenties en ervaringen ze bezitten. Op deze manier kunnen ze nagaan of ze voor zichzelf nog een toekomst zien binnen het bedrijf of dat het tijd is voor een carrièreswitch. Christien Van Vaerenberg ondersteunt deze mensen samen met haar team om daarop een zicht te krijgen.

Deel 3: Conclusie: Is de uiterste houdbaarheidsdatum van de HR-manager in zicht?

Uit de voorstelling van Frans Van de Ven blijkt duidelijk dat de houdbaarheidsdatum van de HR-manager niet in zicht is. HR moet wel mee-evolveren met zijn tijd. Er zijn verschillende functies waarin HR in de toekomst meer tijd zal moeten steken. Andere HR-functies daarentegen zullen verdwijnen door onder andere een trend als digitalisering.

Ook Christien Van Vaerenberg heeft heel duidelijk aangehaald dat de houdbaarheidsdatum van HR niet in zicht is. HR is en zal altijd een belangrijke functie blijven in bedrijven. Het is wel belangrijk om HR niet af te zonderen van andere afdelingen in de onderneming. Zoals Christien Van Vaerenberg het zelf zei: "HR is nodig, maar HR moet samen leren surfen met de business."