

Inhoud

Inleiding 7

Hoofdstuk 1

Een revolutie in recruitment 11

Hoofdstuk 2

Onboarding wordt leuker en effectiever 33

Hoofdstuk 3

De lerende organisatie 41

Hoofdstuk 4

Performance management en continue feedback 63

Hoofdstuk 5

Mens en machine 73

Hoofdstuk 6

Analytics en de transitie naar fact-based HR 93

Hoofdstuk 7

Een cultuur die innovatie omarmt 119

Hoofdstuk 8

De ethische kant van technologie 135

Hoofdstuk 9

De impact van technologie op gedrag 147

Hoofdstuk 10

Software voor HR Tech 159

Dankwoord 170

Over de auteur 172

Register 173

Inleiding

Enige tijd geleden bezocht ik een congres waar een grote groep HR-professionals door deskundige sprekers werd meegenomen in de wereld van HR Tech. Een rondje door de zaal leerde dat de meeste bezoekers al wel het nodige van tech wisten, maar nog geen antwoord hadden op de vraag wat ze er zelf in hun organisatie mee konden. “Op een hoog abstractieniveau is het fantastisch, maar als het te dicht bij de individuele medewerker komt wordt het een beetje eng,” zo leek een van de aanwezigen de ambivalentie te verwoorden die veel HR-mensen voelen als ze met HR Tech geconfronteerd worden. Na een intensieve dag vol sprekers over de stand van de technologische ontwikkelingen nam een van de aanwezige HR-professionals het woord: “Ik heb me vandaag regelmatig afgevraagd of HR er leuker van wordt. Iedereen wil graag dat zijn of haar werk impact heeft, dus als je technologie zodanig kunt inzetten dat de impact van HR groter wordt, is mijn antwoord: ja, door tech wordt HR leuker.”

Ik heb die anekdote ook elders in dit boek – iets uitgebreider – opgetekend, want ik vind het een mooie manier om naar die soms ingewikkelde en ongrijpbare techwereld te kijken. HR Tech is intimiderend en intrigerend tegelijk. We kunnen er, zoals zo vaak met innovaties, een feestje of een tranendal van maken. Stap

één is wat mij betreft ervoor te zorgen dat je met het juiste perspectief naar de mogelijkheden kijkt, zodat je weloverwogen kunt besluiten wat je bij HR wel en wat je niet doet met technologie. In dat opzicht citeer ik graag een van de deskundigen die later in dit boek nog aan het woord komt: “Technologie wordt te veel als doel op zich gezien, maar dat is het niet. Het gaat om waardecreatie, met technologie als middel.”

Dat is een werkbaar startpunt, nietwaar? Het inzetten van allerlei innovatieve tools kan en mag nooit een doel op zich worden. Integendeel, we gebruiken deze nieuwe mogelijkheden als middel om onze doelen te bereiken. Een hogere medewerkerstevredenheid, betere prestaties, meer ontwikkelmogelijkheden, succesvollere recruitment, effectievere ondersteuning van de strategie... Wat je doelstellingen ook zijn, er is gegarandeerd een technische oplossing te vinden die je helpt ze sneller te realiseren. Een belangrijk aspect daarbij is de omslag naar ‘fact-based’ HR, waarbij interventies niet langer gebaseerd zijn op aannames, maar op de resultaten van gerichte data-analyses.

De inzet van tech is een evenwichtskunst, omdat het niet op zich staat, maar gevolgen heeft voor talloze facetten van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de relatie tussen mens en machine, waaraan in dit boek een apart hoofdstuk wordt gewijd. Wat mij opviel, is dat juist op de plekken waar veel techexperts bij elkaar komen – zoals op grote internationale beurzen – voortdurend wordt gewezen op het belang van de menselijke maat. De machine mag de mens niet overheersen, luidt daar de boodschap. De machine moet dienstbaar blijven aan de mens en ons helpen bij ons streven naar verbetering. *‘Tech is here to save us, not to enslave us’*.

Henrik Schärfe stelt elders in dit boek: “De waarde zit ’m niet in de technologie als zodanig, maar in de manier waarop we die technologie gebruiken. Bij het vinden van de juiste weg is het belangrijk dat de mens voorop staat. Als we HR Tech op de juiste manier implementeren, maken we daarmee op grote schaal middelen vrij. Digitale transformatie is niet iets dat vanzelf ontstaat – het is het gevolg van de dingen die we actief doen.”

Die gedachte spreekt mij aan. Technologische innovaties creëren talloze nieuwe mogelijkheden en kansen voor HR. Maar het is aan ons hoe we met die mogelijkheden omgaan. We doen onszelf tekort als we de kansen die tech biedt niet benutten, maar we moeten ons ook niet teveel door de technologiehype laten meeslepen. Tech is de weg, niet de bestemming.

Dit boek is geen uniform stappenplan voor de ideale implementatie van HR Tech. Daarvoor is het thema te veelomvattend en pluriform en het HR-veld te divers. ‘One size does not fit all’. Grote bedrijven zitten vaak bovenop de ontwikkelingen en hebben technologie al op slimme manieren ingezet binnen HR, maar bij kleine of middelgrote organisaties staat de kennis en toepassing van tech vaak nog in de kinderschoenen.

Dit boek is opgezet als een reis langs de verschillende onderdelen van het HR-vakgebied. Technologie heeft soms ingrijpende gevolgen voor de werkzaamheden van HR-professionals en leidt regelmatig tot een andere manier van werken. In plaats van een traditioneel sollicitatiegesprek, een technologiegestuurde ‘challenge’ in een escape room – dat zijn geen onbenullige veranderingen. Het is daarom belangrijk om de impact van technologie in een bredere context te plaatsen, want het roept ook ethische vragen op en dwingt je na te denken over de structuur en cultuur

van de organisatie. In afzonderlijke hoofdstukken wordt daarom ook dieper ingegaan op die aspecten van technologie.

Van verhalen uit de praktijk leer je doorgaans het meest. Daarom bevat dit boek veel praktische tips en talloze praktijkvoorbeelden. Ik ben veel dank verschuldigd aan alle HR-professionals, ervaringsdeskundigen, ontwikkelaars en vakinhoudelijke experts die ik in de afgelopen jaren heb ontmoet. De kennis en adviezen die zij in onze boeiende gesprekken met mij hebben gedeeld, zijn overal in dit boek verwerkt. Hopelijk heb je daardoor na het lezen van dit boek een heel goed beeld gekregen van de mogelijkheden en helpt het je bij het inzetten van HR-technologie in je eigen organisatie.

Hoofdstuk 1

Een revolutie in recruitment

“Pas als je de
vooroordelen
wegneemt, kun je de
kandidaat aannemen
die objectief het
meest geschikt is.”

Er zijn weinig terreinen binnen HR waar nieuwe technologische mogelijkheden in zoveel kleuren en smaken worden geïntroduceerd als op het gebied van recruitment. We kunnen hier zonder overdrijven spreken van een aardverschuiving, een ingrijpende verandering in de manier waarop naar het werven en selecteren van kandidaten wordt gekeken. Die revolutie is zichtbaar in alle onderdelen van het selectieproces, zoals je in dit hoofdstuk zult zien. Zo staat het selecteren van een kandidaat met behulp van een app die zijn of haar taalgebruik analyseert behoorlijk ver af van het traditionele sollicitatiegesprek. En wat gebeurt er als je het sollicitatiegesprek helemaal vervangt door een uitdagende game in een escape room? Nieuwe technologie maakt volstrekt nieuwe manieren van selecteren mogelijk.

Deze revolutie in recruitment wordt van twee kanten aangewakkerd. Enerzijds wordt de technologie steeds slimmer en het selectieproces steeds effectiever. Anderzijds is er sprake van toenemende kritiek op de conventionele wervingsmethoden. Kortom, de techniek biedt nieuwe kansen op een moment dat de markt ook steeds nadrukkelijker om nieuwe vormen van recruitment vraagt.

De traditionele visie op recruitment is versleten

Laten we, voordat we op de nieuwe technologische mogelijkheden ingaan, met dat laatste beginnen: de behoefte vanuit de markt om recruitment te veranderen. Die factor is namelijk een belangrijke aanjager voor het inzetten van nieuwe technologieën. Er spelen hier drie verschillende ontwikkelingen een rol.

Ten eerste sluit de traditionele sollicitatiesetting steeds minder goed aan op de belevingswereld van de ‘moderne’ kandidaat. Een strenge commissie die in een ongezellig kamertje een reeks indringende vragen op een nerveuze kandidaat afvuurt, dat past totaal niet meer bij jongere generaties sollicitanten. Dat is een belangrijke constatering, want steeds vaker wordt benadrukt dat het smeden van een goede relatie tussen werknemer en werkgever al begint bij het eerste contactmoment. Door een onpersoonlijk of traag wervingsproces sta je als werkgever in de beleving van de kandidaat al met 0-1 achter.

In de tweede plaats veranderen de criteria waarop we willen selecteren. In sommige sectoren is sprake van hyperspecialisatie van banen, waardoor het steeds lastiger wordt om precies de juiste kandidaat te vinden. Bovendien verandert de rol van de werknemer van iemand die langdurig vanuit een statische set vaardigheden dezelfde werkzaamheden verricht naar iemand die flexibel meebeweegt met veranderingen in de organisatie. De vaste werknemer op een vaste plek wordt vervangen door een wendbare teamspeler die regelmatig van rol wisselt. Onder invloed van deze veranderingen is er een toenemende trend om mensen niet meer primair te selecteren op vakbekwaamheid, maar eerder op persoonlijkheidskenmerken. Waar het voorheen vaak uitsluitend draaide om vakinhoudelijke kennis en ervaring, gaat het nu vooral om competenties als flexibiliteit, verandervermogen, creativiteit en ondernemerschap. En om mensen op deze kenmerken te testen, moet je op een andere manier werven. Het curriculum vitae biedt te weinig houvast voor dergelijke persoonlijkheidskenmerken.

Daarmee zijn we aanbeland bij de derde ontwikkeling die verandering van het recruitmentproces noodzakelijk maakt. Het cv, dat decennialang de voornaamste informatiebron voor de achtergrond en de vaardigheden van de kandidaat was, wordt steeds minder als bruikbaar selectiemiddel geaccepteerd. De informatie in een cv zegt eigenlijk maar weinig over een kandidaat, luidt de kritiek. Recruitmentdeskundige Bas van de Haterd signaleert een trend die hij 'Beyond CV' noemt: het traditionele cv is achterhaald, vindt hij, en zorgt er geregeld voor dat de verkeerde mensen op de verkeerde plek terechtkomen. Van de Haterd zegt: "Het cv heeft geen enkele wetenschappelijke waarde. Een cv vertelt wat iemand gedaan heeft en hoe lang, maar een cv beantwoordt niet de vraag hoe goed iemand dat werk heeft gedaan en onder welke omstandigheden. En die informatie is onmisbaar als je wilt bepalen hoe succesvol iemand is geweest. Uit onderzoek blijkt dat we in sollicitatiegesprekken voornamelijk bevestiging zoeken voor wat we in het cv al lezen. We nemen dus mensen aan op basis van de verkeerde informatie. De enige reden dat we niet 60 procent van de aanstellingen als verkeerde keuze kwalificeren, is omdat we achteraf de eisen bijstellen."

Resumerend past de traditionele wervingsmethode niet meer bij de belevingswereld van de moderne sollicitant en is zij ongeschikt voor het selecteren op de competenties die de werkgever tegenwoordig belangrijk vindt. Bovendien wordt steeds vaker duidelijk dat die traditionele, subjectieve methode überhaupt sterk tekortschiet als middel om de juiste match te vinden tussen kandidaat en functie.

Nieuwe technologiegedreven vormen van recruitment

Hierdoor ontstaat er een vruchtbare bodem voor een groot aantal nieuwe technologiegedreven methodieken. Als het benauwde kamertje met de strenge sollicitatiecommissie niet meer volstaat, wat komt er dan voor in de plaats? In de volgende paragrafen gaan we op basis van een aantal praktijkvoorbeelden nader in op deze nieuwe technologische ontwikkelingen.

We zoomen daarbij in op alle onderliggende recruitmentgebieden, want ieder terrein is in beweging. Dat begint al bij de sourcing en de manier waarop we kandidaten zoeken. Ook de wijze waarop we (pre)selecteren is – met inzet van kunstmatige intelligentie, machine learning, chatbots en superspecifieke tools – enorm aan het veranderen. Vervolgens wordt duidelijk dat de setting waarin werknemer en werkgever elkaar ontmoeten revolutionair vernieuwt, bijvoorbeeld door het gebruik van virtual reality en gamification. En ten slotte verloopt, als de kandidaat eenmaal is aangenomen, het onboardingproces met de inzet van specifieke apps anders, leuker en effectiever dan voorheen (zie ook hoofdstuk 2). Laten we stapsgewijs kijken hoe die ‘nieuwe wereld van recruitment’ eruitziet.

Recruitmentfase 1: De visvijver verandert snel (net als de manier van vissen)

Onder invloed van de technologie verandert de manier waarop recruiters hun sourcing organiseren ingrijpend. *Sourcing* staat voor het zoeken naar en identificeren van geschikte kandidaten. Deze zoektocht wordt op andere plekken verricht dan vroeger. Waar

het traditionele speelveld netjes ingekaderd was – de vacature-site, de recruitmentsite van de werkgever – maakt technologie het nu mogelijk om mensen op allerlei andere plekken te ‘spotten’.

We beginnen met een mooi voorbeeld: Wonderkind, een opvallende online tool die is bedacht door Lars Wetemans. Wetemans ontwikkelde zijn tool, omdat hij vond dat recruitment anders en beter kon. Traditionele recruitment richt zich alleen op mensen die actief een baan zoeken. Lars Wetemans vertelt: “De grote groep mensen die openstaat voor een nieuwe baan, maar niet zelf actief op zoek is, mis je via die kanalen. Zeker bij beroepsgroepen waar de vraag naar goede mensen heel groot is, zoals ICT en engineering, bereik je zodoende maar een op de tien mensen in de totale markt. Dat vonden wij heel onlogisch.”

Om veel meer kandidaten te vinden werft Wonderkind op plekken waar specifieke groepen elkaar tegenkomen, zoals op sociale media, websites en apps. Wonderkind maakt hierbij gebruik van de mogelijkheid van ‘doortargetten’ om mensen heel gericht te bereiken. Je kunt bijvoorbeeld op Facebook op 28.000 variabelen finetunen, zoals interesses, opleidingsniveau, locatie en online gedrag. Op basis van machine learning zijn deze processen geautomatiseerd.

Deze nieuwe vorm van werven is veel effectiever dan traditionele methoden, zegt Wetemans. “Wij doen het sneller, beter en voor een lagere prijs. Neem een bedrijf als Croonwolter&dros. Zij doen heel grote projecten en hebben daarvoor technici nodig die heel moeilijk te vinden zijn. Normaal investeert zo’n bedrijf 10.000 euro per hire en ons lukt het voor 4.500 euro per hire. Of neem de markt van verpleegkundigen. Die markt is zo absurd

krap dat iedereen die wij als lead genereren door de opdrachtgever direct wordt uitgenodigd.”

Bovendien sluit de filosofie achter de aanpak van Wonderkind naadloos aan bij de genoemde focusverandering van werven op basis van specifieke vakkennis naar werven op basis van vaardigheden en attitude. Er wordt gekeken naar online gedrag van mensen en dat gedrag wordt vertaald in begrippen als ‘passie’ en ‘intrinsieke motivatie’. Het gevolg van deze benadering is dat Wonderkind een ander type kandidaat vindt dan werkgevers vaak gewend zijn. Net als bij sommige andere tools worden via Wonderkind mensen samengebracht die elkaar via traditionele kanalen nooit gevonden zouden hebben. Lars Wetemans zegt: “Laatst hoorden we dat we een kandidaat hadden aangeleverd die niet eens voor de eerste ronde zou zijn uitgenodigd als ze alleen naar zijn profiel hadden gekeken. Het bleek uiteindelijk toch een supergoede match te zijn. Dat is toch geweldig?”

Naast heel specifieke nieuwe oplossingen als Wonderkind spelen de ‘grote jongens’ ook een dwingende rol in de veranderende vijver waaruit we onze kandidaten vissen. Neem bijvoorbeeld LinkedIn en Google for Jobs (dat sinds kort ook in Nederland beschikbaar is). De tools die deze platformen aanreiken worden steeds slimmer en hun impact op het zoektraject is groot.

Uit het onderzoek dat de Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie jaarlijks uitvoert onder recruiters, *De Stand van Werven 2019/2020*, blijkt dat 74 procent van de recruiters LinkedIn ziet als een van de belangrijkste bronnen om wervingsdoelen te behalen. Op het gebied van ‘quality of hire’ komt LinkedIn bovendien als best presterende wervingsomgeving uit de bus en 82 procent van de recruiters geeft aan ‘zeer tevreden’ te zijn over

LinkedIn. Naast de gratis beschikbare mogelijkheden biedt LinkedIn tegen betaling een groeiend aantal specifieke diensten aan recruiters. Zo heb je met een abonnement op de duurste versie van LinkedIn Recruiter (ongeveer 7.000 euro per jaar) 44 filters tot je beschikking om je zoekresultaten te verfijnen, tegenover 8 filters bij de gratis versie van LinkedIn.

Google for Jobs werd begin 2020 ook op de Nederlandse markt gelanceerd. In andere landen schoot Google for Jobs kort na de lancering meteen naar de ‘nummer 1’ positie. Insiders adviseren recruiters om vooral heel goed te onderzoeken aan welke voorwaarden een vacature moet voldoen om het goed te doen op Google for Jobs. Het gaat er dan in de eerste plaats om dat de ‘structured data’ zijn ingericht volgens de richtlijnen van Google (denk hierbij aan functietitel, bedrijfslocatie, salarisindicatie, competenties, enzovoort). Een tweede aandachtspunt dat door Google for Jobs meer nadruk krijgt, is de noodzaak om vacatureteksten zodanig te schrijven dat ze komen bovendrijven. SEO was al belangrijk en wordt dus nóg belangrijker.

Ten slotte laat ook Indeed zien dat alle grote spelers flink in beweging zijn. De mega-vacaturesite kondigde in maart 2019 aan dat ze actief online assessments gaan aanbieden. Kandidaten die een Indeed-account hebben kunnen kiezen uit meer dan 50 verschillende assessments om hun vaardigheden te testen op uiteenlopende terreinen als customer service, technologie en sales. Ze

.....
“De cv
alleen biedt
onvoldoende
informatie over
een kandidaat.”
.....