



De noodzaak tot groei: de rol van de CHRO

De noodzaak tot groei: de rol van de CHRO

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Een aantal factoren die hieraan ten grondslag liggen, zoals digital disruption, de steeds sneller opvolgende technologische innovaties en de snelle opkomst van nieuwe, innovatieve bedrijven in bestaande markten maakt dat bedrijven constant hun structuur en opzet moeten heroverwegen. Dit plaatst CHRO's in een unieke positie. Juist zij kunnen een grote bijdrage leveren aan het realiseren van de groeidoelstellingen die de CEO heeft gesteld. De rol van de CHRO verandert dus mee. Er is veel onderzoek gedaan naar deze veranderende rol van de CHRO. In dit document geven wij antwoord op de volgende actuele vragen waar veel CHRO's mee worstelen:

- Hoe ondersteun je als CHRO de groeidoelstellingen van jouw bedrijf? Hoe ontwikkel je een flexibele strategie voor talent management om ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten?
- Hoe creëer je een cultuur waarin de beste mensen worden aangetrokken? Hoe weet je deze mensen te behouden?
- Hoe ga je om met een onderwerp als diversiteit en zorg je ervoor dat je de CEO en de directie overtuigt van het belang van jouw plannen?

Groeikansen zijn altijd al een belangrijke drijfveer voor bedrijven geweest. Maar tegenwoordig is het de grootste uitdaging voor bedrijven. [Uit de KPMG Global CEO Outlook survey](#) onder 1200 CEO's blijkt dat de groei van het bedrijf als topprioriteit wordt gezien. CHRO's en HR-managers moeten hun werkzaamheden afstemmen op deze beoogde groei. Bijna 80 procent van de ondervraagde CEO's geeft aan dat er in de toekomst meer mensen zullen worden aangenomen en ze erkennen dat juist nu het werven van het juiste talent essentieel is.

Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat bedrijven die jaarlijks met 10% of meer groeien veel bereidwilliger zijn om creatief te innoveren. Het kernwoord hierbij is 'design thinking'.

Veel CEO's die groei nastreven realiseren zich dat zij groter moeten denken. Je zou dit het "Uber-effect" kunnen noemen. Slimme CEO's weten dat een bedrijf dat nu nog niet bestaat, over twee jaar de grootste concurrent kan zijn. Ook sommige CHRO's realiseren zich dit: uit het [onderzoek "Redefining Talent: The CHRO Point of View"](#), dat IBM heeft gehouden, blijkt dat 51 procent van de 601 ondervraagde CHRO's verwacht dat er in de komende drie tot vijf jaar meer concurrentie zal zijn.

Een ander gevolg van digital disruption is dat bedrijven tegenwoordig met een mate van transparantie werken die ongekend is voor het bedrijfsleven. Dergelijke transparantie, van Glassdoor tot uitgelekte informatie, heeft tot gevolg dat CEO's nu met meer partijen te maken hebben dan ooit tevoren. Dit heeft ertoe geleid dat CEO's steeds meer gaan denken als "Community Leader" en niet meer zozeer als "Captain of Industry". Hierdoor is de houding van werknemers belangrijker dan ooit geworden. De bedrijfscultuur is verschoven van een "feel-good-manifest" naar een blauwdruk omtrent de omgang met klanten, de concurrentie en collega's.

Uit het rapport "[Global Human Capital Trends 2016](#)" van [Deloitte](#) blijkt dat bedrijven die willen groeien, moeten inzetten op 'design-thinking', een raamwerk van ideeën waarmee het mogelijk wordt om snel de opzet van HR-organisaties, systemen en processen te veranderen om zo snel op veranderende bedrijfsbehoeften in te springen.

Uit dit onderzoek van Deloitte blijkt dat bedrijven die jaarlijks met tenminste 10% groeien, twee keer zo vaak bereid zijn om creatieve innovatie ('design thinking') in het bedrijf in te voeren dan bedrijven waar de groei stagneert. Bovendien kunnen CHRO's met behulp van 'design-thinking' zorgen dat internationale groei-initiatieven voldoen aan de meest actuele wet- en regelgeving, zoals de Amerikaanse Affordable Care Act.

De groeiende waarde van menselijk kapitaal

Het succes van elk bedrijf wordt grotendeels bepaald door de medewerkers. Hier zijn slimme, innovatieve, hardwerkende mensen voor nodig. Het bedrijf moet er vervolgens alles aan doen om deze mensen te inspireren, te motiveren en te behouden.

Talent is essentieel voor elk bedrijf, niet alleen voor bedrijven in de dienstverlening. Met het juiste talent kan een bedrijf nieuwe bedrijfsinitiatieven uitvoeren, zoals uitbreiding naar nieuwe geografische gebieden of het invoeren van een decentralisatiestrategie. Hier zijn vaak medewerkers voor nodig met talenten waar het bedrijf nog niet over beschikt. Zo vertellen CEO's in een onderzoek van KPMG dat het in het huidige klimaat van continue technologische innovatie onvoldoende is om over werknemers te beschikken die [veranderingen](#) omarmen. CEO's hebben medewerkers nodig die instaat zijn om veranderingen te veroorzaken.

Wanneer bedrijfscultuur fungeert als concurrentiefactor, bevordert dit ook een andere aanpak in het talentmanagement.

Diversiteit is een van de nieuwe onderwerpen bij het bepalen van de strategie voor talent management. Uit meerdere [onderzoeken](#) is gebleken dat diversiteit goed is voor individuele personen *en* bedrijven. Niet alleen is het zo dat mensen met een verschillende achtergrond een andere visie hebben, wat collectief "navelstaren" binnen een team voorkomt, er lijkt ook een verband te zijn tussen diversiteit en de omzet.

In het onderzoek "[Why Diversity Matters](#)" van McKinsey & Company werd een sterke correlatie gevonden tussen de diversiteit van een bedrijf en de financiële prestaties. Het bleek dat "Uit dit onderzoek blijkt dat bedrijven die in het bovenste kwartiel zitten wat betreft genderdiversiteit, 15% meer kans hebben op een bovengemiddeld financieel resultaat. Bedrijven die in het bovenste kwartiel zitten wat betreft etnische diversiteit, hebben 35% meer kans op een bovengemiddeld financieel resultaat." De auteurs van het onderzoek benadrukken dat correlatie niet hetzelfde is als oorzakelijk verband, maar uit een twee jaar lopend onderzoek van Bersin by Deloitte [bleek](#) dat een divers personeelsbestand een goede indicatie is van de volwassenheid van een bedrijf met betrekking tot talentmanagement.

De bedrijfscultuur

CEO's hebben aan de ene kant te maken met steeds hogere verwachtingen en aan de andere kant met het feit dat iedereen, overal zijn of haar mening over het bedrijf kan ventileren. CEO's verliezen steeds meer grip op de berichtgeving. Dit maakt dat elke werknemer tegelijkertijd een merkambassadeur is. Het is daarom belangrijk een positieve bedrijfscultuur te creëren.

Wanneer bedrijfscultuur fungeert als concurrentiefactor, bevordert dit ook een andere aanpak in het talentmanagement. Dit kan door het creëren van doelstellingen waar werknemers zich écht betrokken bij voelen. Door het bieden van een omgeving waar persoonlijke ontwikkeling en groei centraal staan. Door het bouwen van een positieve bedrijfscultuur. Alleen als

hieraan is voldaan kunnen bedrijven het beste talent aantrekken én behouden. In ruil daarvoor zullen juist deze talenten innovatieve initiatieven ontplooiën die het bedrijf verder helpen.

Maar, met betrekking tot de bedrijfscultuur zijn de ambities vaak groter dan de uitvoering. Hoewel uit het onderzoek "Global Human Capital Trends 2016" van Deloitte blijkt dat 82% van de ondervraagden onderkent dat de bedrijfscultuur een potentieel concurrentievoordeel biedt, geeft slechts 28% aan de eigen bedrijfscultuur goed te begrijpen. Slechts 19% denkt dat ze over de "juiste bedrijfscultuur" beschikken.

Duurzaamheid van talent is het idee dat de invloed van het bedrijf op het werk van mensen net zo belangrijk is en net zoveel aandacht verdient als de invloed van het bedrijf op het milieu.

Het is daarom logisch dat maar liefst 50 procent van de ondervraagden in het onderzoek van Deloitte aangeeft dat ze de bedrijfscultuur proberen te veranderen. En dit is waar HR-managers het grote en blijvende verschil kunnen maken voor de toekomst van het bedrijf.

In de *Harvard Business Review* [schrijven](#) Ashley Goldsmith, Chief People Officer bij Workday en Leighanne Levensaler, Senior Vice President van Products bij Workday, dat HR-managers voor het creëren en behouden van een goede bedrijfscultuur het volgende kunnen doen:

- Informatie toegankelijk maken die begrijpelijk is voor werknemers op elk niveau en ze op de hoogte houden waar het bedrijf naartoe wil en hoe ze dit kunnen bereiken.
- Een bedrijfscultuur creëren waarin interne mobiliteit en mogelijkheden worden gestimuleerd.

- Een prestatiebeleid opzetten waarin geregeld wordt gekeken hoe individuele inspanningen bijdragen aan het grotere geheel.

Een nieuwe kijk op talent management

Uit het onderzoek "Redefining Talent: The CHRO Point of View" van IBM is gebleken dat CHRO's anders moeten nadenken over hoe ze talent voor het bedrijf aantrekken. De auteurs stellen voor om analytische tools te gebruiken om de beste werknemers met specialistische vaardigheden te vinden. Daarnaast zeggen ze dat een nieuwe kijk op talent management verstandig is, bijvoorbeeld door het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Learning speelt een grote rol bij het behouden van een optimaal personeelsbestand. Dit verbetert ook de interne mobiliteit. Toch hangt er vaak een negatief imago aan learning, en dan met name het "leren op de werkplek". Werknemers zagen dit als een verplichting, of zelfs als test. Toch wordt learning steeds vaker ingezet om de betrokkenheid van werknemers te verbeteren. "Learning biedt concrete meerwaarde, en is niet langer slechts een middel om de vaardigheden te verbeteren", stellen de onderzoekers van Deloitte.

"Talent Sustainability" omvat het idee dat je op betrokken, duurzame wijze met werknemers omgaat. Tenslotte is de invloed van werk en bedrijf op het leven van werknemers groot. Dit concept wordt de komende jaren waarschijnlijk belangrijker, deels omdat talent sustainability zich richt op het ontwikkelen en behouden van talent op een holistische - en voor veel werknemers zeer relevante - manier.

Leiderschapsontwikkeling is een ander belangrijk aspect met betrekking tot een talentvol personeelsbestand. Volgens de auteurs van het Deloitte-onderzoek zijn "De uitdagingen voor leiderschap urgent en steeds belangrijker. In 2016 was leiderschapsontwikkeling voor 86% van de bedrijven een belangrijk aandachtspunt en 57 procent van de bedrijven geeft aan dat leiderschap zelfs heel belangrijk is."

Dit staat haaks op een groep van 28 procent van de ondervraagden die meldt dat hun bedrijf de ontwikkeling van het leiderschap van hun personeelsbestand slecht of zeer slecht ondersteunt. Voeg hier aan toe het idee dat leiderschapspotentieel belangrijk is voor elk bedrijf, en dat dagelijks 10.000 werknemers vroegtijdig met pensioen gaan. Hierdoor ontstaat bij veel bedrijven een uitdaging, zij moeten een mogelijke leiderschapscrisis zien te voorkomen.

In de huidige wereld waarin steeds meer beschikbaarheid van werknemers wordt gevraagd, is mobiel werken een goede indicatie van de digitale rijpheid van een HR-organisatie.

Om potentiële talenten, die een belangrijke rol kunnen spelen bij het realiseren van de groeidoelstellingen van de CEO, moeten we volgens de auteurs een leiderschapscultuur ontwikkelen waar mentoring de norm is. Een cultuur waar doorgewinterde werknemers hun kennis overdragen aan de nieuwe generatie. Dit maakt dat overdracht en samenwerking in alle leidinggevende functies centraal moet staan. In platte organisatiestructuren moet de nadruk liggen op het uitbreiden van het personeelsbestand met gelijkgestemden. Dit is een andere aanpak dan het meten van invloed aan de hand van het aantal direct reports.

Vervolgens willen we ook nog kijken naar een meer algemene visie op leiderschapontwikkeling. Samenwerking heeft meer effect dan controle. De auteurs van de KPMG Global CEO Outlook survey hebben blootgelegd dat CEO's, en dan met name CEO's in Azië en Oceanië, sterk gericht zijn op talent. "Ze laten hun managementteams samenwerken om belangrijke rollen binnen het bedrijf te identificeren en weten wat nodig is

om hun mensen strategisch binnen het bedrijf te plaatsen", aldus Margaret Cowle, Head of Management Consulting, Asia Pacific bij KPMG. "Dit leidt tot meer samenwerking en innovatie, niet alleen tussen teams, maar ook internationaal. Leidinggevendenden hebben een holistische kijk op hun talentpool nodig, gecombineerd met gedegen programma's om talent verder te ontwikkelen om ook in toekomstige behoeften te kunnen voorzien.

En aangezien 75 procent van de CEO's in het onderzoek van KPMG aangeeft dat een gedegen, goed getraind en flexibel personeelsbestand, in elk land waar zij opereren, een prioriteit zou moeten zijn, mogen we hier ook een sociaal & duurzaam voordeel noteren wat voortkomt uit optimaal talent management.

Het digitaliseren van HR

Technologie is onmisbaar in de huidige maatschappij. Het wekt daarom geen verbazing dat bedrijven steeds digitaal en geautomatiseerder worden. Volgens de auteurs van het Deloitte-onderzoek is "het tijdperk van serieuze technologische innovaties eindelijk ook bij HR aangekomen". Er zijn al een aantal sprekende voorbeelden van betere efficiëntie en inzichten die zijn voortgekomen uit 'design-thinking' met de juiste technologieën. Toch moeten veel HR-afdelingen nog wennen aan digitale transformatie.

Als HR zich pas bewust wordt van een vacature op het moment dat deze geopend wordt, loopt HR altijd achter de feiten aan.

In de huidige wereld waarin steeds meer beschikbaarheid van werknemers wordt gevraagd, is mobiel werken een goede indicatie van de digitale rijpheid van een HR-organisatie. Het onderzoek van Deloitte heeft de volgende feiten aangetoond met betrekking tot mobiel werken:

- Slechts 7 procent van de bedrijven gebruikt dit voor coaching.
- Slechts 10 procent voor talentmanagement.
- Slechts 8 procent voor time management.
- Slechts 13 procent voor werving en selectie.
- Slechts 21 procent voor verlofverzoeken.

In veel bedrijven is duidelijk ruimte voor verbetering als het gaat om mobiel werken. Het implementeren van 'design-thinking' in de hele bedrijfsstructuur biedt kansen voor een effectievere HR-afdeling, ongeacht de huidige technologische infrastructuur.

Actiepunten voor het ontwerp van een nieuwe organisatie

Transparantie, diversiteit, de bedrijfscultuur en een moderne aanpak van talent management. Dit zijn de initiatieven noodzakelijk om voorop te blijven lopen. Dit stelt bedrijven in staat om de relatie met hun klanten te verbeteren in een wereld die steeds internationaler wordt. Veel leidinggevenden realiseren zich dat ze, om innovatief en flexibel te blijven, hun bedrijf anders moeten organiseren. In het onderzoek Global Human Capital Trends 2016 van Deloitte geeft 92% van de ondervraagden aan dat het opnieuw structureren van hun bedrijf cruciaal is. Meer dan 80% van de ondervraagden is hier al mee bezig of heeft dit proces zojuist afgerond. In ditzelfde onderzoek wordt gesteld dat het "nieuwe" bedrijf bestaat uit sterkere teams, geleid door internationale, diverse groep managers.

De implementatie van 'design-thinking' is essentieel voor de talentstrategie, omdat snelle feedbacksignalen cruciaal zijn voor HR om de toekomstige behoeften op het gebied van recruitment een stap voor te blijven. Voor KPI's als "Time to Fill" of "Time to Start" is dit belangrijk. Als HR zich bewuster wordt van toekomstige behoeften, lopen ze niet achter de feiten aan. Daarnaast draagt deze nieuwe aanpak van talent management bij aan de doelstellingen op het gebied van tevredenheid en mobiliteit.

Wat betreft de organisatiestructuur stelt Deloitte dat netwerken van sterke teams hebben geleid tot indrukwekkende resultaten in voorheen behoudende bedrijven. Ze stellen dat teamnetwerken zijn gebaseerd op een aantal principes:

- Stel teams samen met een specifiek aandachtsgebied (product, consument, enzovoort) die worden aangestuurd door experts maar niet per se door managers.
- Teams moeten hun eigen doelstellingen binnen de algemene bedrijfsstrategie vaststellen.
- In plaats van afzonderlijk opererende eenheden moeten verbindingen worden opgezet voor de communicatie met andere teams.
- Maak gebruik van het model dat Hollywood gebruikt voor het maken van films: mensen kunnen van team wisselen als projecten en bedrijfsdoelen veranderen.
- Stimuleer het hogere management om zich te richten op het grotere geheel: communicatie binnen het gehele bedrijf of het opzetten van een dynamische bedrijfscultuur.

Voorheen werd de HR-organisatie gezien als een minder zichtbaar onderdeel binnen het bedrijf. Tegenwoordig zien CHRO's zich steeds meer als "vooraanstaand ervaringsdeskundige" en zetten ze zich steeds meer in om hun collega's te laten zien waarom de werknemerservaring belangrijk is voor de financiële gezondheid van het bedrijf. Deze ervaringsdeskundigen kunnen de groei-doelstellingen van CEO's een boost geven door duurzaam talent in te zetten, de bedrijfscultuur als concurrentiefactor te benutten en teams te formeren die het bedrijf echt vooruit helpen.



Workday | Telefoonnummer: +31 (0)20 808 1836 | workday.com/nl