



Thema: e-HRM en outsourcing

# e-HRM: de polsstok naar HR als business partner

## MANAGER EN EMPLOYEE SELF-SERVICE ZIJN MIDDEL, MAAR GEEN DOEL

Toepassingen van e-HRM mogen nooit in de plaats komen van de HR-professional die zowel op uitvoerend als strategisch niveau waarde toevoegt. Maar met e-HRM kunnen managers en medewerkers wel hun HR-verantwoordelijkheid sterker oppakken. Daarmee krijgt paradoxaal genoeg de HR-functie binnen organisaties juist de kans om een rol als HR business partner waar te maken.

door Klaas Schouwstra

**D**e HR-manager die zijn oor te luisteren legt, ontkomt niet aan de indruk dat iedere zichzelf respecterende grotere organisatie al jaren de vruchten van e-HRM lijkt te plukken. Maar wat is e-HRM nu precies, wat kun je ermee en vooral: waar liggen de echte kansen voor HRM?

e-HRM is een containerbegrip dat de laatste jaren met zo'n grote vanzelfsprekendheid wordt gebruikt, dat we haast niet meer durven vragen wat het nu precies inhoudt. Alle 'elektronische' HRM-activiteiten kunnen als e-HRM worden gezien. De 'e' refereert aan de mogelijkheden die door de elektronische technologie zijn ontstaan. In de afgelopen decennia is er een enorme vooruitgang geweest op het gebied van hard- en software. Het gaat hierbij niet alleen om de al langer bestaande personeelsinformatiesystemen (PI-systemen) – met al veel mogelijkheden – maar ook om de opties die de internettechnologie met internet, intranet en extranet biedt.

Dankzij de mogelijkheden van e-HRM – denk aan elektronische ziek- en herstelmeldingen, het naslaan van de CAO op intranet en het via intranet doorgeven van mutaties – kunnen managers en medewerkers veel HRM-taken voortaan zelfstandig uitvoeren zonder tussenkomst van de HR-afdeling. Daarmee komen we bij de kern: e-HRM staat voor de technologie en toepassingen daarvan die managers en medewerkers *in staat stelt ('enabling')* om hun verantwoordelijkheid voor HRM op een efficiënte en gebruiksvriendelijke manier in de dagelijkse praktijk op te pakken (Van den Bos en Vleugel, 2003).

### Mogelijkheden en vormen

Hard- en softwaretechnisch zijn de mogelijkheden haast onbegrensd. Grofweg zijn drie hoofdvormen van dit zogenaamde *enabling*-HRM te onderscheiden binnen de huidige stand van de technologie:

- automatisering van HRM-processen;
- instellen van Shared Services Centers;
- outsourcing.

Deze hoofdvormen kunnen ook in combinatie met elkaar worden ingezet en worden vooral gedreven door de doelen die de organisatie met de inzet van e-HRM wil bereiken.

Bij *automatisering van HRM-processen* gaat het bijvoorbeeld om de inzet van PI-systemen die vooral de administratieve processen zoals salarisverwerking en ziek- en herstelmeldingen faciliteren. Doordat veel moderne PI-systemen door middel van gebruikersautorisaties ook toegang kunnen bieden aan managers en medewerkers, kunnen deze bepaalde gegevens inzien en zelf onderhouden, afhankelijk van de autorisatie. Hiermee kunnen doelen als Manager Self Services (MSS) en Employee Self Services (ESS) worden bereikt. Dankzij de internettechnologie kunnen zeer gebruikersvriendelijke applicaties – al dan niet gekoppeld aan het PI-systeem – worden ingezet die complete processen zoals de jaarlijkse beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken en de daaraan verbonden processen (zoals opleidingen en salarisontwikkeling) faciliteren en administratief verwerken.

*Shared services centers* (SSC's) komen in allerlei vormen voor. Het basisidee is om min of meer gelijksoortige HR-processen onder te brengen in een centrale afdeling, waarbij de medewerkers vaak fysiek op een centrale plek werken. Door de mogelijkheden van de huidige informatie- en communicatietechnologie is fysieke nabijheid van de medewerkers steeds minder vereist. Met SSC's kunnen vooral efficiencyvoordelen worden bereikt, maar ook kwaliteitsvoordelen door specialisatie van medewerkers op bepaalde gebieden. Er kan meer flexibiliteit en vermindering van de kwetsbaarheid ontstaan door de over de organisatie gefragmenteerde processen en medewerkers te bundelen binnen één centrale afdeling.

Bij *outsourcing* wordt de afhandeling en verantwoordelijkheid voor bepaalde HR-processen geheel buiten de organisatie gelegd en uitbesteed aan een externe leverancier. Voorbeelden zijn: het uitbesteden van de salarisverwerking of de meer 'strategische' HR-processen als werving en selectie en opleidingsadvies. Outsourcing ging in het verleden vooral om relatief gemakkelijk van de organisatie af te scheiden en autonoom te managen processen. Dankzij de huidige technologie kan de externe leverancier veel

# DE HR-FUNCTIE MOET OP ELK MOMENT WAARDE TOEVOEGEN AAN DE ORGANISATIE

sneller en meer op maat zijn diensten afstemmen op de behoeften van de organisatie. Voortdurende en instant beschikbaarheid en een bepaalde afwikkelingssnelheid zijn daarbij geen probleem meer. Zo neemt een externe HR services supplier een organisatie bijvoorbeeld het gehele administratieve en salarisverwerkingsproces uit handen. Daarbij is de servicedesk voor de medewerkers bereikbaar alsof het een organisatieonderdeel is. Het is bereikbaar via een intern nummer en intern mailadres, maar je krijgt externe medewerkers aan de telefoon die de CAO tot in detail kennen, alle vragen kunnen afhandelen en ook mutaties kunnen invoeren. Een ander voorbeeld is het volledig uitbesteden van opleidingen waarbij het externe opleidingsbureau dit invult onder de vlag van de organisatie. De trainers treden naar buiten als medewerkers van de organisatie zelf met de 'touch and feel' en werkwijze van de organisatie. De managers kiezen samen met de medewerkers via intranet opleidingen uit, waarbij het hele proces van inschrijving tot en met uitvoering door het externe opleidingsbureau wordt verzorgd. Dankzij de technische mogelijkheden van e-HRM kan online maatwerk geleverd worden.

## Doelen

Bij de mogelijkheden van e-HRM lopen twee soorten doelen door elkaar. Ten eerste faciliteert e-HRM managers en medewerkers hun verantwoordelijkheid voor HR-management op een effectieve en gebruiksvriendelijke manier op te pakken. Ook kan e-HRM de efficiency van HRM vergroten en de kosten van de HR-afdeling verlagen. Het gaat wel om een investering in de toekomst, die op korte termijn tot meer kosten leidt. Pas als de nieuwe systemen operationeel zijn en de oude werkwijzen en procedures gestopt – denk ook aan kosten van het laten afvloeien van overbodig geworden medewerkers – wegen de baten tegen de kosten op. Daarnaast vraagt een e-HRM strategie om een heroverweging van de bestaande HR-strategie en een grondige analyse van de huidige HR-processen met vaak een ingrijpende herinrichting. Na invoering van e-HRM gaat de afhandeling van de HR-processen vooral via de hard- en software waardoor P&O'ers meer tijd overhouden voor de inhoud. Daarmee kan de kwaliteit van HR verbeteren en kunnen de personeelskosten bij de ondersteunende HR-afdeling omlaag.

Een voorbeeld van waar een e-HRM-investering concreet toe kan leiden is het automatiseren van het werving- en selectieproces, waarbij een intranetapplicatie het proces faciliteert en 'bewaakt': van het aanmaken en laten accorderen van een functieprofiel, tot het verwerken van sollicitaties, het selecteren op door kandidaten ingevoerde selectie-items, het inplannen van sollicitatiegesprekken in de agenda's, het online afnemen van psychologische tests, het ondersteunen bij het opmaken van de arbeidsovereenkomst en het bewaken van termijnen als proeftijd en jaarcontracten. Sollicitanten die zich inschrijven via de vacaturesite of het inschrijfformulier van een bedrijf komen automa-

tisch in een database. Deze database maakt per sollicitant een dossier dat verdere gegevens of vervolgstappen van een procedure kan bijhouden. Voordeel hierbij is dat een organisatie managementinformatie opbouwt over de doelgroep die solliciteert, de effectieve wervingsmedia die zijn gebruikt, de gemiddelde doorlooptijden van sollicitatieprocedures en de werving- en selectiekosten. Deze gegevens komen van pas bij het optimaliseren van het werving- en selectiebeleid.

## Uitgangspunten

Wetende dat met de invoering van e-HRM twee soorten doelen kunnen worden bereikt – *enabling* en *kostenbesparing* – is het belangrijk om vooraf een duidelijk uitgangspunt vast te stellen. Het uitgangspunt van de auteur bij zijn visie op HRM en daarmee op e-HRM is dat de verantwoordelijkheid voor HRM primair ligt bij managers en medewerkers en dat de HR-afdeling vooral een faciliterende en stimulerende rol heeft als *business partner* (Ulrich, 1997). De kern van de HR-functie als business partner is dat deze zich opwerpt als dagelijkse *sparring partner* voor het management en zoveel mogelijk gelijk optrekt met wat in de praktijk gebeurt. De HR-afdeling neemt expliciet niet een positie in van een stafafdeling op afstand, die primair reactief een advies geeft over de juiste toepassing of invulling van het HR-beleid en de wet- en regelgeving. HR probeert juist gesprekspartner te zijn voor het lijnmanagement, mee te denken over strategische én dagelijkse onderwerpen en problemen van het management en te komen met oplossingen en adviezen te komen. Hij faciliteert, stimuleert en confronteert zonedig en denkt mee over strategie op het hoogste niveau tot en met de uitvoering op het operationele niveau. Zo wordt een optimale aansluiting bereikt van de HR-strategie en HR-bijdrage op wat de organisatie nodig heeft.

De HR-functie moet op elk moment waarde toevoegen aan de organisatie en mag geen genoegen nemen met consolidatie van de huidige situatie. Het gaat om vooruitgang en ontwikkeling in plaats van beheren. Dit vraagt om een omslag bij HR van een administratieve en operationele oriëntatie naar een strategische en faciliterende rol. e-HRM biedt hiervoor mogelijkheden doordat het managers en medewerkers 'enabled' om de meer operationele en dagelijkse HR-verantwoordelijkheden op te pakken. Daarmee biedt e-HRM ruimte voor HR als business partner.

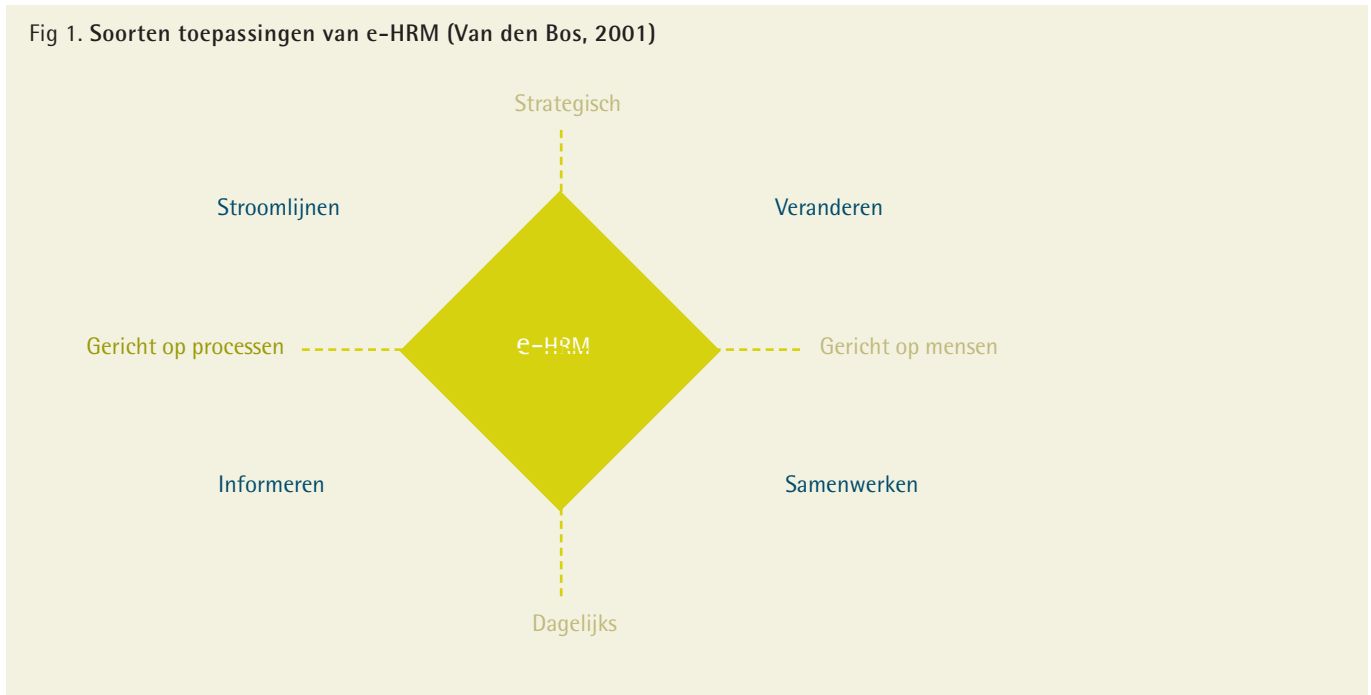
## Toepassingen

Van den Bos (2001) onderscheidt analoog aan en vrij naar Ulrich vier soorten toepassingen voor e-HRM: informeren, stroomlijnen, veranderen en samenwerken (zie figuur 1).

### Informeren

HR-afdelingen houden zich voor een belangrijk deel bezig met het beheren van personeelsinformatie en vervullen hierbij ook

Fig 1. Soorten toepassingen van e-HRM (Van den Bos, 2001)



een vraagbaak- en informatiefunctie voor de organisatie. Een intranet kan hierbij een belangrijke rol spelen door de informatie-functie van HR-afdelingen te versterken. De gebruiker kan informatie lezen over bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden en regelingen, maar er geen bewerking op uitvoeren.

#### *Stroomlijnen*

e-HRM kan de aansluiting tussen de HRM-systemen en -instrumenten verbeteren. Voorbeelden van 'stroomlijntoepassingen' zijn: elektronische roosterplanning, declaraties indienen, inschrijven voor opleidingen en het kiezen van beloningsopties in een cafetariamodel. De medewerker voert zelf gegevens in het systeem in. De applicatie zorgt ervoor dat de manager accordeert en de gegevens vervolgens worden verwerkt in de salarisadministratie.

#### *Veranderen*

De HR-afdeling speelt vaak een rol in veranderprocessen, bijvoorbeeld door middel van management development. Intranet kan ondersteunen door bijvoorbeeld het opleidingsaanbod inzichtelijk te maken en het inschrijfproces gemakkelijker te maken. Meer geavanceerde mogelijkheden zijn het elektronisch assessment of elektronische '360-graden-feedback.' Bij het laatste vullen verschillende mensen uit de omgeving van een medewerker (leiding-

gevende, collega's) elektronisch een vragenlijst in, waar automatisch een concept-competentieprofiel en een concept-ontwikkeladvies uit komt. Met dat advies faciliteert de HR-manager het gesprek tussen medewerker en manager. Zo worden managers en medewerkers aangezet om hun verantwoordelijkheid voor HRM op te pakken en kan met e-HRM een culturomslag worden ondersteund en gestimuleerd.

#### *Samenwerken*

Binnen het HRM werken altijd drie partijen samen: de manager, de medewerker en de HR-afdeling. Ook P&O'ers werken onderling veel samen vanuit verschillende plaatsen in de organisatie. Daarom zijn veel intranettoepassingen voor HRM gericht op het ondersteunen van samenwerking. Het gaat dan om functies als een discussieforum, videoconferencing of een kennisplatform.

#### **De voordelen**

e-HRM biedt managers, medewerkers en HR-afdeling voordelen. Voor de *HR-afdeling* betekent het gebruik van e-HRM dat verschillende HR-processen als werving & selectie, ontwikkelen, beoordelen en belonen efficiënter ondersteund kunnen worden. De toepassingen zorgen voor eenduidige opslag van gegevens, het inzichtelijk maken van samenhang, het toegankelijk maken

# DE STUURINFORMATIE VERBETERT DOORDAT DEZE EERDER BESCHIKBAAR IS IN DE SYSTEMEN EN RAPPORTAGES

van informatie en het deels geautomatiseerd laten verlopen van bepaalde stappen. De stuurinformatie verbetert doordat deze eerder beschikbaar is in de systemen en rapportages. Kostenbesparing wordt bereikt doordat er minder mensen nodig zijn om het werk te doen. ESS en MSS, waarbij medewerkers en managers zelfstandig gegevens verzamelen, beheren en interpreteren, kan op korte termijn de papieren documentenstroom aanzienlijk beperken. De kans op fouten neemt door de vele coördinatiepunten af.

Op lange termijn verbetert de kwaliteit en de dienstverlening van HR aan medewerkers en managers door de efficiency en het gemak van op maat aangeboden HR-informatie en -instrumenten. Er komen kortere doorlooptijden en managers en medewerkers worden minder afhankelijk van de HR-afdeling.

Voor *medewerkers* betekent de beschikbaarheid van bijvoorbeeld een loopbaantest of online leermodules dat zij gestimuleerd worden hun eigen ontwikkeling ter hand te nemen. Verder heeft iedere medewerker toegang tot de juiste informatie op het juiste moment en is hij niet gebonden aan een bepaalde tijd of plaats waarop hij die kan raadplegen. De kwaliteit van ontwikkelgesprekken kan verbeteren als manager en medewerker zich beter kunnen voorbereiden door de beschikbaarheid van bijvoorbeeld actuele en online opgeslagen 360-graden-feedbackrapportages, persoonlijke ontwikkelplannen en uitkomsten van psychologische testen. Door het inzicht in hoe HR-processen verlopen, kunnen de uitkomsten van HRM meer meetbaar worden dan voorheen en kan de bijdrage van HRM aan de organisatiedoelstellingen gemakkelijker worden aangetoond.

De *manager* krijgt alle informatie op zijn desktop en hij kan eenvoudig zijn rol in de HRM-processen invullen. De medewerker bepaalt nu zelf welke informatie en kennis hij tot zich neemt en krijgt daardoor ook meer invloed op beslissingen zoals de keuze voor opleidingen of een individueel arbeidsvoorwaardenpakket. De manager zal zich daarom moeten toeleggen op zijn rol als *facilitator*: snel reageren op vragen van medewerkers en zelf actief participeren op intranet. Dat is voor veel managers een hele omslag omdat zij niet meer de controle hebben over de informatieverspreiding. Om de voordelen van e-HRM optimaal te benutten moet de managementstijl niet gericht zijn op controleren maar op het faciliteren van samenwerking en het stimuleren van

eigen initiatief en persoonlijke ontwikkeling. Gelijkheid, een open dialoog en de intentie om samen te werken zijn daarbij van essentieel belang.

### Succes of niet?

Van den Bos (2001) onderscheidt vier 'soorten' succesfactoren: sociale, strategische, technische en organisatorische factoren.

Ten eerste kan e-HRM alleen een succes worden wanneer rekening wordt gehouden met de *sociale factoren* zoals veranderingen in managementstijl, de wijze van samenwerken en de cultuur van een organisatie. Om die veranderingen tot stand te brengen is acceptatie nodig van (top)management en medewerkers.

Ten tweede is het vanuit *strategisch* perspectief belangrijk dat wordt aangesloten op de HRM-visie en doelstellingen. De volgorde moet altijd zijn: wat wil HRM voor de organisatie bereiken en hoe kan e-HRM dat ondersteunen? Als in een kennisintensieve onderneming bijvoorbeeld het delen van kennis moet worden verbeterd, dan kunnen e-HRM-functionaliteiten op het gebied van kennismanagement daaraan een bijdrage leveren. e-HRM moet altijd doelgericht, effectief zijn en 'de goede dingen doen.' De HRM-doelen stellen daarom ook de prioriteiten voor de implementatie van e-HRM; wat moet eerst, en wat kan later? De HRM-instrumenten en e-HRM-toepassingen moeten ook inhoudelijk op elkaar aansluiten, anders verwordt e-HRM tot een verzameling van losse toepassingen die een eigen leven gaan leiden.

Ten derde vergt e-HRM achter de schermen veel *techniek*. Systemen moeten worden gekoppeld, databases gebouwd en aan elkaar verbonden en dat alles met de gebruiker als leidend motief. e-HRM kan daarbij zelden zomaar beginnen, maar moet vooral rekening houden met andere ICT-systemen die de organisatie al gebruikt. Per organisatie zal, afhankelijk van de doelen van e-HRM, het budget en de schaalgrootte (wordt de applicatie voor 50 of voor 1000 medewerkers gebouwd?) moeten worden afgewogen of voor een op maat te ontwikkelen, geïntegreerd systeem wordt gekozen of voor een aantal op de markt beschikbare, losstaande applicaties. Er komen steeds meer losse en relatief goedkope applicaties beschikbaar zoals de *digitale arbodienst* die veel administratie en coördinatie voor de Wet Verbetering Poortwachter uit handen neemt.

Daarnaast bieden de huidige PI-systemen al veel mogelijkheden voor e-HRM. De *web based* gebruiksvriendelijke schermen bieden medewerkers en managers uitgebreide mogelijkheden om na

## DOOR E-HRM KRIJGT HET MANAGEMENT INZICHT IN HR-PROCESSEN EN KAN DE HR-BIJDRAGE AAN DE ORGANISATIE MAKKELIJKER WORDEN AANGETOOND

## Volgorde in aanpak

Aan de hand van de volgende aandachtspunten kan richting worden gegeven voor een aanpak.

- Kies voor een integrale aanpak, begin bij de bedrijfsstrategie en niet bij de technologie:

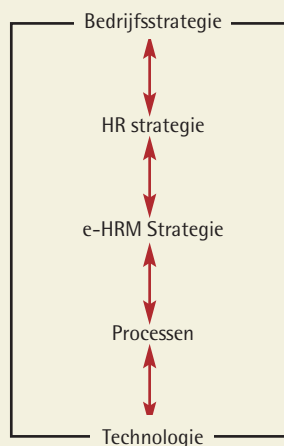


Fig.1 Integrale benadering

Het gaat altijd om de vraag: wat is de bedrijfsstrategie en hoe kan de HR-strategie bijdragen aan het invullen van deze bedrijfsstrategie? Binnen deze context komt de e-HRM-strategie aan de orde: in e-HRM zijn de HRM-doelen leidend en die doelen bepalen welke e-HRM toepassingen worden ingevoerd en in welke volgorde.

- Bepaal vooraf wat het doel van het invoeren (of verder doorvoeren) van e-HRM is. Gaat het om 'enabling' en/of kostenbesparing? En vooral: waar biedt e-HRM kansen voor de HR-afdeling om zich meer als business partner te gaan bewijzen? In welke processen en waar is de directe interventie van een HR-professional noodzakelijk als de e-HRM-toepassing is ingevoerd? Als bijvoorbeeld werving & selectie een strategisch HR-onderwerp is gezien de bedrijfsstrategie (denk aan een onderneming waarin een cultuuromslag noodzakelijk is om haar strategie in te vullen, die met

het zittende medewerkersbestand niet kan worden bereikt) dan is directe interventie van HR-professionals noodzakelijk. Dit om de kwaliteit van het keuzeproces en bijvoorbeeld weerstanden bij het management adequaat te kunnen managen. Een e-HRM-toepassing die het werving & selectieproces automatiseert moet dan zo worden ingericht, dat P&O op de cruciale momenten directe betrokkenheid bij en invloed op het selectieproces heeft. Dat kan bijvoorbeeld door de verplichte aanwezigheid van een P&O'er bij de evaluatie- en besluitvormingssessies over kandidaten. In zo'n situatie is het bijvoorbeeld van groot belang dat P&O ook direct betrokken is bij cruciale besluiten bij management development door het e-HRM-systeem zo in te richten dat managers niet zonder discussie met de P&O'er de potentieelbeoordeling van hun medewerkers kunnen invoeren in het systeem. Het proces van het bepalen van de doelen begint met een behoefte-inventarisatie binnen de organisatie om zo optimale aansluiting bij de behoefte en commitment te creëren.

- Wat zijn de consequenties van e-HRM voor welke processen en voor wie (P&O'er, manager en medewerker)? Is de organisatie eraan toe gezien de consequenties en zo nee wat valt hier aan te doen? (zie ook onder het kopje 'De voordelen')
- Is er voldoende commitment bij management en medewerkers? Waar is weerstand?
- Wat zijn de opbrengsten en op welke termijn? (kwalitatief en kwantitatief)
- Wat zijn de kosten en op welke termijn? (kwalitatief en kwantitatief)
- Is er voldoende kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit (mankracht) beschikbaar?

- Wat gaan we zelf op maat (laten) ontwikkelen en wat vullen we via bestaande applicaties op de markt in?
- Stel een projectgroep samen met daarin lijnmanagers, medewerkers, ICT en P&O en een stuurgroep met daarin de directie, de HR-eindverantwoordelijke en de ICT-eindverantwoordelijke. De stuurgroep geeft opdracht, is eindverantwoordelijk en faciliteert het proces. De projectgroep is verantwoordelijk voor het uitwerken van een plan van aanpak, het voorleggen van cruciale besluiten en de uitvoering van het plan van aanpak. Het plan van aanpak moet worden getoetst op de sociale, strategische, technische en organisatorische succesvoorwaarden:
  - In e-HRM zijn de HRM-doelen leidend en die doelen bepalen de volgorde waarin e-HRM-toepassingen worden ingevoerd
  - e-HRM moet de HR-processen en instrumenten onderling goed verbinden én moet aansluiten bij de 'papierens versie' van HRM-instrumenten
  - e-HRM moet rekening houden met andere IT-systemen
  - e-HRM vergt acceptatie van managers, medewerkers en HRM'ers

Een eerste praktische stap bij het invoeren van e-HRM kan zijn om alle HR-processen te inventariseren en deze te matchen met:

- de behoefte aan optimalisatie binnen de organisatie (bij P&O, managers en medewerkers)
- de bedrijfsstrategie en daarvan afgeleide HR-strategie. Dus, waar kan HR als business partner echte waarde aan de organisatie toevoegen?

Hieruit volgt een prioriteitenlijst met de processen en cruciale momenten daarbinnen waarbij de HR-professionals na de invoering van e-HRM direct betrokken moeten zijn of blijven.



# DE HRM-DOELEN STELLEN DE PRIORITEIT BIJ HET INVOEREN VAN E-HRM: WAT MOET EERST, WAT KAN LATER?

autorisatie bepaalde gegevens op te vragen, te muteren en te accorderen. Het PI-systeem verwerkt deze gegevens verder automatisch. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld verlof aanvragen, dat de manager vervolgens beoordeelt aan de hand van een door het systeem aangereikt overzicht van de al geaccordeerde aanvragen. Hiermee is e-HRM ook bereikbaar geworden binnen kleinere organisaties, die zich geen maatwerkapplicaties kunnen veroorloven, want deze PI-systemen en losse internetapplicaties bieden al een goede infrastructuur voor de automatisering van HR-processen.

Tot slot wordt met *organisatorische factoren* de feitelijke projectorganisatie bedoeld, die het mogelijk maakt uiteindelijk e-HRM te realiseren.

## Waarde van HR

De belangrijkste vraag die wij ons als P&O'er moeten stellen is *waar e-HRM nu echt iets toevoegt aan onze bijdrage aan de organisatie*. Op het moment dat overwegend administratieve en/of min of meer 'standaarddiensten' door e-HRM-applicaties worden overgenomen en dit bijdraagt aan het *empoweren* van managers en medewerkers om hun HR-verantwoordelijkheid te nemen en/of dit leidt tot meer efficiency, dan ligt de inzet van e-HRM voor de hand. Echter wanneer HR-processen worden geautomatiseerd die minder eenvormig zijn, die om reflectie, creativiteit en wijsheid vragen, gaan kansen voor de HR-functie verloren. Zoals bij volledig geautomatiseerde beoordelings- en competentie managementsystemen op intranet en waarmee managers en medewerkers conclusies kunnen trekken en waarop zij keuzes kunnen baseren en uitvoeren zonder de tussenkomst van een HR-professional die waarde toevoegt. In dergelijke processen zitten manager en medewerker allebei met een persoonlijk belang en een beperkte kennis doordat zij geen specialist zijn. Dit vraagt om een deskundige derde die toetst en meeweegt, die modereert, kennis inbrengt en zorgt voor reflectie. Een waardevolle toevoeging die de eendimensionale benadering via geautomatiseerde systemen nooit waar zal kunnen maken.

## Conclusie

e-HRM begint de laatste paar jaren de pretenties waar te maken: steeds meer ondersteunende HR-processen zijn goed te automatiseren en aan te sturen met applicaties die steeds gebruikersvriendelijker en instant toegankelijk zijn vanaf elke werkplek met een internetaansluiting. De grootste kracht van e-HRM ligt in het faciliteren van managers en medewerkers om hun HRM-verantwoordelijkheid in de dagelijkse praktijk echt op te pakken en in het besparen op de *handlingkosten* van de HR-processen.

Daarmee liggen de echte kansen voor HRM in het *in staat stel-*

*len ('empowerment')* van managers en medewerkers om zo de weg voor de HR-functie vrij te maken om de rol van HR als businesspartner in vullen. Een omslag van een meer administratieve, ondersteunende rol naar een sparringpartner voor het lijnmanagement zodat een optimale aansluiting wordt bereikt van de HR-strategie en HR-bijdrage op wat de organisatie nodig heeft.

Tegelijkertijd ligt in die kans ook het grootste risico: e-HRM moet als middel worden ingezet om de HRM-doelen in te vullen. Het wordt gevaarlijk zodra het middel een doel wordt en automatisering en kostenbesparing centraal staan en e-HRM in de plaats komt van de HR-professional die toetst en meeweegt, die modereert en faciliteert. Bij bepaalde HR-processen op uitvoerend niveau is de HR-professional onmisbaar. De HR-afdeling die de echte kansen van e-HRM wil pakken, kan zich niet beperken tot een rol aan de tafel van de Raad van Bestuur. Zij zal haar wortels op uitvoerend niveau moeten behouden om daar waarde toe te voegen. Tegelijkertijd zal zij zich alleen op strategisch niveau waar kunnen blijven maken door haar kennis van en invloed op de 'praktijk.' Daarbij moet de HR-professional steeds zoeken naar de balans tussen HRM als 'mensenwerk' en e-HRM 'door de computer.'

K.O. Schouwstra BC MHD is Human Resources Manager bij de BSN Medical Group en redactielid van de Gids voor Personeelsmanagement.

## Literatuur

- Bos, M. van den en B. Vleugel, *Nuchtere feiten en cijfers op een rijtje, e-HRM in perspectief* gebracht, Zorgspecial nr 3, 2003, [www.umanid.nl](http://www.umanid.nl).
- Bos, M. van den., *Inleiding op e-HRM*, hoofdstuk uit *Leerboek Personeelsmanagement* (2001) Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Ulrich, D., *Human Resource Champions, The next agenda for adding value and delivering results* (1997) Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

## Interessante links

[www.hrtools.com](http://www.hrtools.com)  
[www.openhr.com](http://www.openhr.com)  
[www.workforce.com](http://www.workforce.com)  
[www.digitalearbodienst.nl](http://www.digitalearbodienst.nl)  
[www.e-HRMvision.nl](http://www.e-HRMvision.nl)  
[www.umanid.nl](http://www.umanid.nl)  
[www.adp.nl/productenendiensten/onlineoplossingen/](http://www.adp.nl/productenendiensten/onlineoplossingen/)

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) (rubriek: HR-Professie).