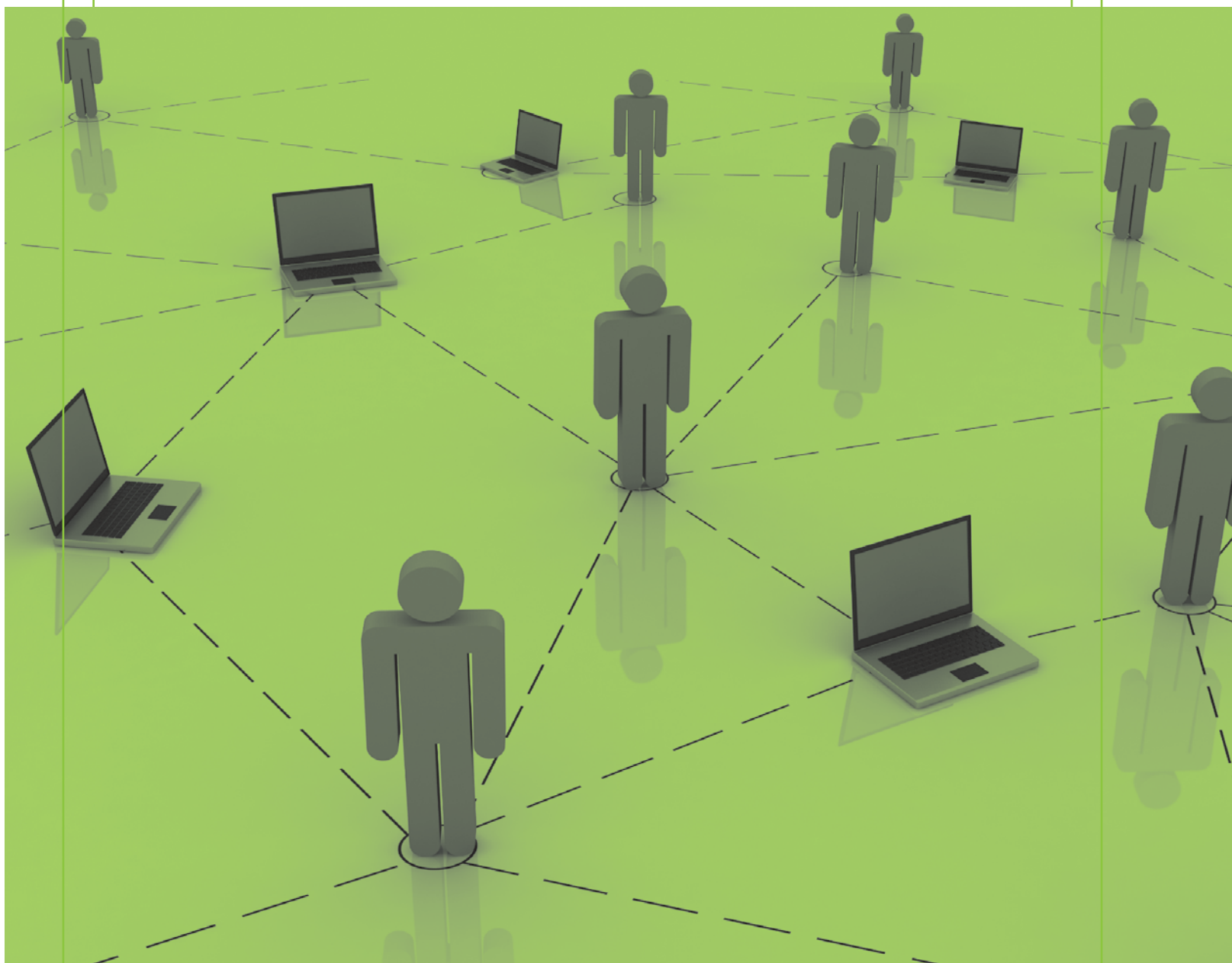


# e-HRM: De kans van HRM in de digitale toekomst

Hoe kunnen we inspelen op 'digitaler' als een van de megatrends van morgen?



Digitaler is een van de zeven megatrends in werk en werken. Net als bij de andere megatrends geldt voor werkgevers in het algemeen en de HR-functie in het bijzonder dat er geen tussenweg is. Of je investeert nú en je oefent aantrekkingskracht uit op de werknemer van de toekomst. Of je stelt het verder uit om in deze voortrazende trein te stappen en je betaalt straks de prijs.

## De werkelijkheid van morgen

Het is net als met ieder ander vak. We laten ons leiden door de prioriteiten van vandaag en moeten steeds harder werken om bij te blijven. Of we gunnen onszelf de kans om de waan van de dag los te laten en een blik te werpen in de toekomst. Met het scheppen van beelden van morgen, kunnen we vandaag veel meer waarde toevoegen. We kunnen beter inschatten waar het heen gaat en onze energie veel gericht inzetten. In hun boek 'De WERKelijkheid van morgen, 7 megatrends die HRM op z'n kop zetten', werken Salihah Bochhah en Hans van der Heijden de volgens hen belangrijkste ontwikkelingen in werk en werken uit. Zij stellen dat deze zeven 'megatrends' de komende jaren een grote impact zullen hebben op het vak van Human Resources Management.

Een van die trends is 'digitaal'. De digitalisering zet met een steeds grotere snelheid door. De automatiseringstechnologie is voor steeds meer organisaties en mensen bereikbaar, mobieler en gebruikersvriendelijker geworden. Aan de kant van de gebruikers geldt dat steeds meer mensen gebruik (moeten) maken van automatisering. Steeds meer mensen kunnen er beter mee omgaan. Uit – soms vermeende – efficiencyoverwegingen is met name op het werk contact via internet, vooral via e-mail, steeds meer in de plaats gekomen van persoonlijk contact. Tegelijkertijd wordt diezelfde digitale technologie door mensen gebruikt om nieuwe vormen van contact te onderhouden, denk aan communities als LinkedIn en Hyves of bijvoorbeeld ook de vlucht die SMS-en en MSN-en heeft genomen.

Sinds een paar jaar is web 2.0 in opkomst. Dit gaat over de verandering van een verzameling websites naar een volledig platform voor interactieve webapplicaties voor eindgebruikers op het World Wide Web. Een voorbeeld hiervan is Google's Gmail, Docs en Agenda. Na het maken van een gratis account kan de gebruiker gebruik maken van webmail, documenten met anderen delen via internet en zijn agenda op het web beheren. Volgens sommigen zullen deze interactieve webapplicaties uiteindelijk losstaande lokaal geïnstalleerde software overbodig maken. Bochhah en Van der Heijden hebben zeer uitgebreid onderzoek gedaan naar de trends die zich onder de noemer 'digitaal' voordoen.

Feit is dat 'digitaal' onafwendbaar is en zowel in de relatie klant – organisatie als in de relatie organisatie – medewerker ingrijpende gevolgen zal hebben.

### e-HRM als kans om in te spelen op 'digitaal'

Het is zaak nu te investeren in een aanpak waarbij proactief wordt ingespeeld op de kansen die de verdere digitalisering biedt voor het vermarkten en verder ontwikkelen van het productenaanbod en voor het aantrekken, verbinden en benutten van human capital. In dit artikel wordt op het laatste ingezoomd.

De komende jaren zal, in ieder geval in Nederland, de vraag naar arbeid het aanbod overtreffen. De groeiende economie en de toenemende vergrijzing en multiculturalisering van de beroepsbevolking zijn hierbij de belangrijkste oorzaken. Werkgevers zullen als gevolg hiervan met steeds meer verschillende generaties en culturen geconfronteerd worden. Bovendien zullen ze door het tekortschietende arbeidsaanbod afhankelijk van deze generaties en culturen worden. Dat betekent dat de eisen en wensen van medewerkers voor organisaties relatief belangrijker worden om voldoende talent aan te kunnen blijven trekken, met de organisatie te verbinden en dus te kunnen benutten. Hierbij speelt het arbeidsvoorwaardenbeleid van de organisatie in ruime zin, inclusief tertiaire voorwaarden, een belangrijke rol.

Kijken we naar het arbeidsvoorwaardenbeleid in brede zin als factor bij het aantrekken, verbinden en benutten van human capital, dan kan grofweg gesteld worden dat het met name zal gaan om maatwerk en flexibiliteit. En juist e-HRM biedt daar kansen omdat de huidige automatiseringstechnologie het mogelijk maakt werk en werken op maat te maken en tegelijkertijd bedrijfsprocessen te structureren. Bovendien maakt de technologie het mogelijk flexibeler te werken en laat diezelfde technologie het toe om veel sneller in te spelen op veranderde eisen en wensen met betrekking tot werk en werken dan in het tijdperk van de papieren bedrijfsorganisatie het geval was.

### Waar gaat e-HRM nu echt over?

E-HRM is een containerbegrip dat de laatste jaren met zo'n grote vanzelfsprekendheid wordt gebruikt, dat we

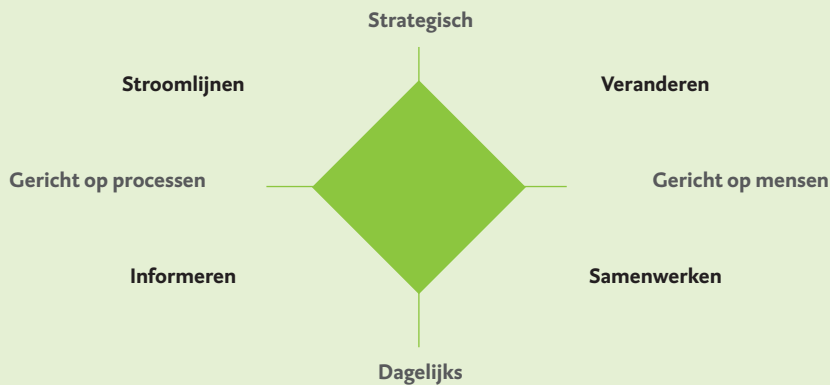
haast niet meer durven vragen wat het nu precies inhoudt. Alle 'elektronische' HRM-activiteiten kunnen als e-HRM worden gezien. De 'e' refereert aan de mogelijkheden die door de elektronische technologie zijn ontstaan. In de afgelopen decennia is er een enorme vooruitgang geweest op het gebied van hard- 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 internet-technologie met internet, intranet en extranet biedt. Dankzij de mogelijkheden van e-HRM kunnen managers en medewerkers veel HRM-taken voortaan zelfstandig uitvoeren zonder tussenkomst van de HR-afdeling. Denk bijvoorbeeld aan het naslaan van de CAO op intranet en het via intranet doorgeven van mutaties. 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).

### 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 een vraagbaak- en informatiefunctie voor de organisatie. Een intranet kan hierbij een belangrijke rol spelen door de informatiefunctie 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 cafeteria-model. 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.

**Fig.1 Soorten toepassingen van e.HRM (Van den Bosch, 2001)**

*Veranderen:* De HR-afdeling speelt vaak een rol in veranderprocessen, bijvoorbeeld door 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 (leidinggevende, collega's) elektronisch een vragenlijst in. Daar komt automatisch een concept-competentieprofiel en een concept-ontwikkeladvies uit. 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 cultuuromslag 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.

#### **Enabling-HRM in arbeidsvoorwaarden**

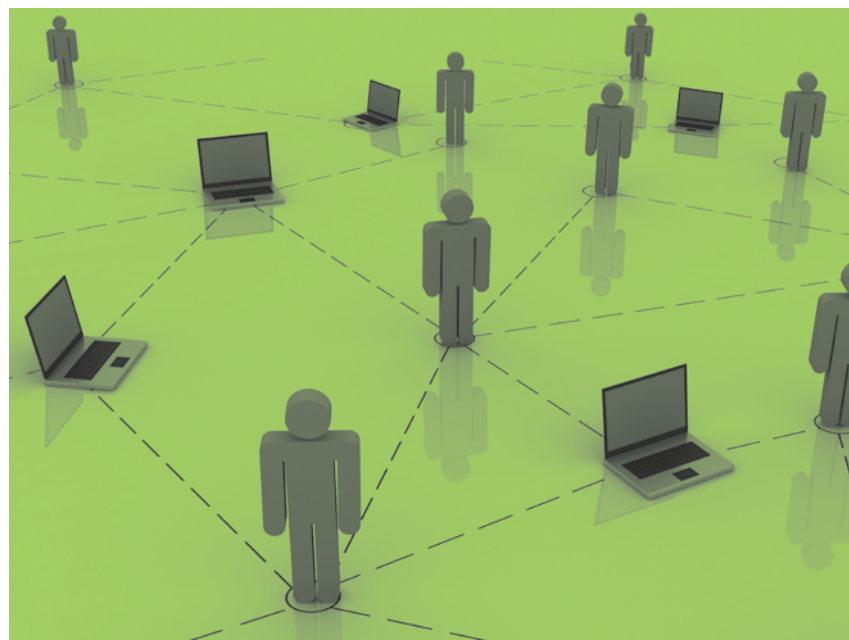
Zoals aangegeven, zal het bij het arbeidsvoorwaardenbeleid de komende jaren meer moeten gaan om *maatwerk* en *flexibiliteit* om voldoende talent te kunnen blijven aantrekken en verbinden met de organisatie. Hoe het arbeidsvoorwaardenbeleid hieraan invulling geeft door e-HRM, verschilt per organisatie. De bedrijfsstrategie is bepalend voor de HR-strategie en

vervolgens voor het arbeidsvoorwaardenbeleid. Door een gerichte aanpak, startend vanuit de gekozen bedrijfsstrategie, kan een effectief enabling-HRM dat optimaal past bij de organisatie worden neergezet (zie kader 1 op pagina 18).

Hoewel de invulling dus per organisatie verschilt, zijn er wel een aantal rode lijnen in het arbeidsvoorwaardenbeleid aan te geven waaraan gedacht kan

worden. Medewerkers kunnen door e-HRM applicaties, waar nodig in afstemming via elektronische weg met de leidinggevende, zelf invulling geven aan onder meer:

- Hun primaire beloningsmix: ze kunnen salaris uitruilen voor inleg in de levensloopregeling, bijsparen voor pensioen, een (duurdere) lease-auto of motor, fietsregeling, fitnessregeling, enzovoort;
- Structurele en tijdelijke invulling van de overeengekomen uren: binnen de organisatorische mogelijkheden bepaalt de medewerker of hij/zij bijvoorbeeld bepaalde periodes extra werkt om tijdens schoolvakanties minder te werken, dit kan zowel via tijd of via de salarisuitbetaling worden geëffectueerd door het e-HRM systeem;
- De werkplanning van de komende maand wordt via elektronische weg afgestemd op de bezettingsbehoefte binnen de unit/afdeling;
- Telewerken: door zoveel mogelijk werkzaamheden elektronisch te faciliteren en deze faciliteiten benaderbaar te maken vanaf thuis en andere plekken kunnen werktijden optimaal op de

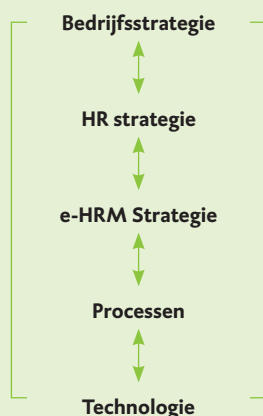


**De automatiseringstechnologie is voor steeds meer organisaties en mensen bereikbaar, mobieler en gebruikersvriendelijker geworden**

**Kader 1****Volgorde in aanpak**

Aan de hand van de volgende aandachtspunten kan richting worden gegeven aan de aanpak:

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

**Fig. 2 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-HR-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. 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;

2. 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?
3. Is er voldoende commitment bij management en medewerkers? Waar is weerstand?
4. Wat zijn de opbrengsten en op welke termijn? (kwalitatief en kwantitatief)
5. Wat zijn de kosten en op welke termijn? (kwalitatief en kwantitatief)
6. Is er voldoende kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit (mankracht) beschikbaar?
7. Wat gaan we zelf op maat (laten) ontwikkelen en wat vullen we via bestaande applicaties op de markt in?
8. 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 'papierse versie' van HRM-instrumenten;
  - e-HRM moet rekening houden met andere IT-systemen;
  - e-HRM vergt acceptatie van managers, medewerkers en HRM'ers.

wensen worden afgestemd en kunnen excessieve reistijden voorkomen worden;

- Ontwikkelingsbudget: door binnen de tijdens het jaarlijkse beoordelings- en ontwikkelingsgesprek afgesproken ontwikkelingsdoelen het budget en de invulling daarvan elektronisch ter

beschikking te stellen, kan de medewerker zelf plannen.

### **Maatwerk en flexibiliteit centraal**

Gezien het feit dat in veel sectoren de komende tijd de (kwantitatieve en kwalitatieve) vraag het aanbod op de arbeidsmarkt zal overtreffen, wordt in

het HRM het aantrekken, met de organisatie verbinden en het benutten van talent (human capital) relatief belangrijker. Hierbij speelt het arbeidsvoorwaardenbeleid in ruime zin een belangrijke rol waarbij met name maatwerk en flexibiliteit centraal moeten staan. Door e-HRM kan vanuit de gekozen bedrijfsstrategie een arbeidsvoorwaardenbeleid worden gerealiseerd dat optimaal inspeelt op de individuele eisen en wensen en efficiënt kan worden aangepast als deze eisen en wensen veranderen. Via de hiervoor uitgewerkte aanpak ontstaan concrete aanknopingspunten om een dergelijk beleid in te vullen. ■

**K.O. Schouwstra BC MHD is als consultant en coach verbonden aan Human Horizons Consulting, een onafhankelijk HR-adviesbureau. Daarnaast is hij redacteur van de Gids voor Personeelsmanagement.**

**Literatuur**

- Bochhah, S. en Van der Heijen, H., De WERKelijkheid van morgen, Zeven megatrends die HRM op zijn kop zetten (2006), Kluwer, Alphen aan den Rijn;
- 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;
- Bos, M. van den., Inleiding op e-HRM, hoofdstuk uit Leerboek Personeelsmanagement (2001) Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Schouwstra, K.O., e-HRM: de polsstok naar HR als Business Partner, GIDS voor Personeelsmanagement, oktober 2006, 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.