



# e-HRM: wat is het, marktontwikkelingen en lessons learned

---

Een actuele IT-trend in bedrijfsleven en overheidsland is e-HRM. *'Electronic Human Resource Management'* is een vrij recente technologie die de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) in staat stelt om zowel kwalitatieve als kwantitatieve procesverbeteringen op efficiënte en moderne wijze te behalen. Het selecteren en invoeren van e-HRM vergt daarentegen vaak veel inspanning en aandacht van de organisatie. Enerzijds doordat het vaak een brede organisatieverandering met zich meebrengt, anderzijds omdat ook de markt van e-HRM oplossingen momenteel erg in beweging is. Vanuit de recente kennis en ervaring uit haar eigen adviespraktijk zal worden ingegaan op het begrip e-HRM, doelen die hiermee gehaald kunnen worden, ontwikkelingen in de markt en actuele *'lessons learned'*.

## Wat is e-HRM?

Er zijn vele definities van het begrip e-HRM in omloop. De volgende twee kenmerken zijn hierin vaak terugkerend:

- ♦ het ondersteunen en optimaliseren van HR-processen waardoor de HRM afdeling van een grotendeels administratieve rol naar een meer dienstverlenende rol;
- ♦ het beschikbaar stellen van HR-informatie en -procesondersteuning via een 'selfservice' model via internet of intranet voor medewerkers.

Eerder op de markt verschenen HR informatiesystemen richtten zich voornamelijk op het gebruik door HR professionals. Bij e-HRM is door het 'selfservice' concept het gebruik van het informatiesysteem meer naar de gehele organisatie verschoven (Strohmeier, 2007). De meest omvattende, ons inziens meest volledige definitie van e-HRM wordt gegeven door Ruël in zijn artikel uit 2004:

*Een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel met een actieve uitvoerende rol voor lijnmanagement en medewerkers met ondersteuning van en/of volledig met behulp van intra- en internettoepassingen.*

Uit deze definitie komt goed naar voren dat e-HRM een handig middel is om procesverbeteringen te realiseren met behulp van de inzet van een moderne en relatief eenvoudige technologie.

## Waarom e-HRM?

e-HRM kan voor een organisatie verschillende doelen bereiken. Eén van de belangrijkste doelen is het verlagen van de kosten door het aanpakken van de administratieve lasten en efficiencyverbeteringen. Door de inzet van e-HRM zal er minder papierwerk zijn, worden kortere doorlooptijden van P&O processen



bewerkstelligd, zal de productiviteit van P&O medewerkers stijgen en door invoer bij de bron zal een hogere databetrouwbaarheid en daarmee lagere beheerslasten worden verkregen.

Naast kostenverlagingen zijn er ook kwalitatieve doelen die bereikt kunnen worden met e-HRM. Door het beschikbaar stellen van P&O diensten via het intranet of internet en de dienstverlening onafhankelijker te maken van de afdeling wordt een betere dienstverlening aangeboden aan managers en werknemers. Verder is een betere afstemming en coördinatie tussen decentrale HR-afdelingen mogelijk. Daarnaast kan een meer strategische focus op HRM worden verkregen. De HR-afdeling kan strategisch personeelsmanagement ondersteunen met e-HRM en zo haar rol meer zien verplaatsen naar een belangrijke strategische schakel in de organisatie.

## Waarom is E-HRM een trend geworden?

De hiervoor genoemde voordelen zijn er niet alleen debet aan de e-HRM een trend is geworden, deze voordelen zijn namelijk deels ook zonder de aanschaf van nieuwe e-HRM-systemen te behalen.

Een belangrijke onderliggende ontwikkeling is tevens geweest de opkomst van internet- en intranettoepassingen, waarmee HRM-functionaliteit op een vaak goedkope wijze ter beschikking gesteld kan worden aan een grote groep van gebruikers.

## e-HRM: een dynamische markt

De huidige leveranciersmarkt is momenteel als 'dynamisch' te kenschetsen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- er zijn diverse nieuwe spelers die de e-HRM markt betreden of bestaande partijen zijn nieuwe sectoren aan het aanboren;
- de traditionele HRM-spelers zijn stevig aan het ontwikkelen en komen met nieuwe (deel) oplossingen;
- nieuwe partnerships tussen diverse partijen ontstaan om op een snelle wijze ontbrekende functionaliteit toe te voegen, waarbij deze partnerships niet altijd gestand houden.

Een ander onderscheid valt te maken naar de beoogde doelgroep van de oplossingen, of de salarisverwerking 'in'- of 'uit-huis' plaatsvindt en of de webbased oplossing meer een schil is op een oude applicatie of een volledig nieuwe oplossing is.

High-end systemen hebben vaak alle functionaliteit in één integrale (monolithische) e-HRM oplossing ondergebracht. Gezien de hoogte van de beheerslast en de initiële investering zullen de voordelen van deze systemen, bijvoorbeeld een hoge mate van passende functionaliteit, vaak pas renderen bij grote organisaties. Zogenaamde 'mid-market' oplossingen gaan uit van standaardprogrammatuur die ingericht



wordt voor de klantorganisatie. In tegenstelling tot high-end systemen waarvan implementaties meer inspanning kosten door de hoge mate van inrichting van bouwstenen en/of maatwerk, kennen deze systemen over het algemeen een lagere implementatie-inspanning en zijn ze daardoor kostenefficiënter voor middelgrote organisaties. Opgemerkt dient te worden dat bij deze mid-market systemen de keerzijde is dat door de inzet van standaardprogrammatuur organisaties zich meer moeten voegen naar de door de systemen afgedwongen werkwijzen.

De ontwikkelingen in de markt en de verschillende mogelijke karakteristieken van de systemen maken het e-HRM-speelveld tot een dynamische en onzekere markt, die niet transparant is voor buitenstaanders. Voor een overzicht van relevante spelers op de e-HRM markt, zie figuur 1.

## Lessons learned

Mitopics heeft inmiddels al enige jaren ervaring opgedaan met e-HRM en kan vanuit haar expertise de enkele aandachtsgebieden benoemen die spelen bij de invoer van e-HRM.

Een aandachtspunt bij de selectie van een e-HRM oplossing is de keuze voor de onderliggende architectuur. Mogelijke smaken zijn een losse, integrale oplossing, een schiloplossing met koppelingen naar back-officesystemen of het beschikbaar stellen van e-HRM functionaliteit via SaaS. De verschillen tussen deze verschillende architecturen behoeven de nodige aandacht in de (voorbereiding van) beleidskeuzes en de selectie van de best passende oplossing.

Ten tweede verdient de integratie en koppelbaarheid van het systeem de nodige aandacht. Hoe worden self service functionaliteiten voor de medewerkers ontsloten? Wordt dit gedaan via een aanwezig intranet, via een eigen self service omgeving of wordt het geïntegreerd in bestaande intranetoplossingen? Een ander aandachtspunt m.b.t. integratie of koppelbaarheid is de mogelijke toepassing van een Document Management Systeem (DMS). Waar wordt het digitale personeelsdossier opgeslagen? In bepaalde oplossingen is dit een integraal onderdeel van de functionaliteit van een e-HRM oplossing. Weer andere oplossingen koppelen met bestaande (volwassen) DMS-en. In elk van de verschillende mogelijkheden dient nog nagedacht te worden over de eisen die gesteld moeten worden aan de gegevensopslag, autorisatie en authenticatie (Access & Identity Management) en mogelijk aan de systeemkoppelingen.

Employee Self Service (ESS) en Manager Self Service (MSS) gaan onder andere over het verplaatsen van de registratie van de mutatie naar de bron van de mutatie: de medewerkers of de managers. Eén van de aandachtspunten daarbij is of het ambitieniveau van de organisatie over het aantal transacties dat naar het self service domein wordt verplaatst reëel te noemen valt. Managers en medewerkers zijn niet allemaal administrateurs en ervaren het zelf registreren van mutaties al gauw als last. De nodige aandacht voor versimpeling van de gegevensregistratie is benodigd.

Recente studies naar de functionele ondersteuning van de verschillende e-HRM pakketten laten veelal een rooskleurig beeld van de mogelijkheden zien. Doordat de verkregen informatie vaak afkomstig is van opgave door de leveranciers van deze pakketten, blijven de resultaten voornamelijk een afspiegeling van het ambitieniveau in de markt. Een inkopende partij zal hierdoor in de voorbereiding op de inkoop van e-



hrm kennis behoren te hebben over de reële mogelijkheden in de markt. Daarnaast dient men in het selectietraject voldoende instrumentarium te gebruiken teneinde de geschiktheid van de oplossing voor de doelorganisatie te bepalen.

Last but not least: de invoer van e-HRM biedt naast het ondersteunen van de huidige HR-processen vaak mogelijkheden tot procesverbeteringen. Dit brengt aandacht met zich mee voor het veranderingstraject wat hiermee gepaard gaat, waardoor de invoer van e-HRM niet sec gezien moet worden als een selectietraject.

## e-HRM: ook voor uw organisatie!

e-HRM biedt mogelijkheden om verschillende soorten doelen te bereiken, zoals kostenbesparingen, procesverbeteringen als het ondersteunen van strategisch personeelsmanagement. De dynamische e-HRM markt, 'architectuurvraagstukken', ambitieniveau van de inkopende organisatie en het veranderkundige aspect vragen de nodige aandacht bij de selectie en invoer van e-HRM.

## Over de auteurs

R. van Wijk BSc (r.van.wijk@mitopics.nl), ds. A. Smedema (a.smedema@mitopics.nl) en J. de Graaff MSc (j.de.graaff@mitopics.nl) zijn beiden als consultant verbonden aan het ict-adviesbureau Mitopics. In hun dagelijkse werkzaamheden voeren zij regelmatig ict-vernieuwingsprojecten (waaronder pakket- en partnerselecties, voorstudies en bedrijfsanalyses) uit.

## Bronnen

Bondarouk, T. V. and H. J. M. Ruël (2009). "Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20(3): pp. 505 - 514.

Looise, J.K. & van Riemsdijk, M. (2004) Innovating organisations and HRM: A conceptual framework. *Management Revue*, 15(3): 277-287.

Leede, J. de & Looise, J.K. (2005) Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*. 14(2): 108-117.

Ruël, H.J.M. and T. Bondarouk (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15(3): 364-380.

Strohmeier, S. (2007), Research in e-HRM: review and implications. *HRM Review*, Vol. 17 No.1, pp.19-37.



## Bijlage 1: e-HRM oplossingen

	Mid-market oplossingen		High-end systemen
	Salarisverwerking in huis	Salarisverwerking uit huis	
<b>Schiloplossingen</b>	Daywize (Daywize i.s.m. Cordys) Emplaza (People Partners) People Podium (Logica)Hunite (HRSoft) People INC (P&A Group) HRPlus (Rhei Group) WEB4PIMS (Centric) Worksite Portal (Worksite Solutions)		
<b>Hybride (?)</b>	PIMS@All (Centric) Raet HR Beaufort + Raet Online (Raet) PersonnelView (Allshare) Personeel & Salaris (Unit 4 Agresso) Talent & Salaris (DBS) Profit HRM (AFAS) EMIS (IBS)	PIMS@All (Centric) Raet HR Beaufort + Raet Online (Raet) PersonnelView (Allshare) Personeel & Salaris (Unit 4 Agresso) Talent & Salaris (DBS) Profit HRM (AFAS) EMIS (IBS) Solware People (Solware)	
<b>Volledig integrale oplossingen</b>			PeopleSoft (Oracle) SAP HCM (SAP) Dynamics AX HRM met HR Plus (Microsoft, HRM Resultants en FourVision <HR Plus>)
<b>Specifieke oplossingen t.b.v. bepaald functioneel gebied</b>	Express Recruitment & Professional Talent management (PeopleXS) Connexys (Connexys) Humannet Verzuim (VCD Humannet)		