

SUCCEESVOL AAN DE SLAG MET E-HRM

e-HRM als HR-informatiesysteem is in de afgelopen jaren steeds meer gegroeid dankzij de opkomst van internettechnologieën en de positieve verwachtingen van organisaties over de resultaten. Toch blijkt dat veel organisaties moeite hebben om de geclaimde voordelen te behalen. Welke aspecten dragen nu bij aan het succes van e-HRM? Een overzicht van succesfactoren uit de praktijk.

Literatuur van de afgelopen vier decennia is geanalyseerd om antwoord te krijgen op de vraag: wat zijn de belangrijkste factoren die zowel bijdragen aan succesvolle adoptie als aan het succesvol behalen van doelstellingen van een e-HRM-systeem? Een model is ontwikkeld waarin de factoren (oorzaken) zijn gerelateerd aan adoptie en de consequenties (gevolgen, doelen) van e-HRM. De factoren die leiden tot succesvolle adoptie van e-HRM zijn vervolgens geverifieerd in de praktijk door reviews met experts (P&O'ers uit organisaties waar e-HRM gebruikt wordt, leveranciers van e-HRM-toepassingen en adviseurs). De factoren die leiden tot succes van e-HRM zijn in de praktijk pas verifieerbaar nadat een project enige tijd geleden succesvol is afgerond en langere tijd in gebruik is.

De succesfactoren

Adoptie van e-HRM is hier gedefinieerd als 'het proces van initiëren en implementeren van IT ten behoeve van het ondersteunen van diverse medewerkers in het uitvoeren van HR-taken'. Kortom, het draait hier om welke factoren bijdragen aan het succesvol initiëren en implementeren van e-HRM. Deze factoren zijn in te delen in de categorieën:

- technologische factoren
- organisatorische factoren
- menselijke factoren

Een opmerkelijke organisatorische factor die we hebben gevonden is 'configuratie van HR'. Hiermee wordt de mate van aanwezigheid van een formele Afdeling P&O bedoeld. Deze wordt ook door alle respondenten, op één expert na, als succesfactor bevestigd. Het blijkt dus dat wanneer een organisatie beschikt over een formele Afdeling P&O met formele processen en eenduidig beleid, een succesvolle adoptie aannemelijker is.

Ook interessant is het feit dat 'P&O-innovatieklimaat' en 'P&O's absorberende capaciteit' ten aanzien van IT invloed hebben op de adoptie van een systeem. Innovatieklimaat wordt beschreven als de mate waarin de Afdeling P&O open staat voor innovatie binnen de afdeling en is ook onderdeel van organisatiecultuur. Met IT-absorberende capaciteit wordt de capaciteit van medewerkers bedoeld om relevante kennis te ontwikkelen, belangrijke externe sturingsinformatie te herkennen, juiste beslissingen te nemen en effectieve werkprocessen en structuren om IT te implementeren. Als een organisatie een goed innovatiekli-

Tabel 1: Succesfactoren voor adoptie van e-HRM

Factor	Omschrijving	Relatie	Maatregelen
Configuratie van P&O-afdeling	Aanwezigheid van een formele P&O afdeling.	De aanwezigheid van een formele P&O afdeling wordt positief geassocieerd met adoptie van e-HRM.	1. Formaliseren P&O afdeling. 2. Formele processen en eenduidig beleid implementeren.
HR-innovatieklimaat	De mate waarin de HR-afdeling open staat voor innovatie binnen de afdeling. Onderdeel van organisatiecultuur.	Een innovatieklimaat of organisatiecultuur welke positieve attitudes bevat jegens e-HRM wordt positief geassocieerd met adoptie van e-HRM, mits de verantwoordelijkheid over het systeem bij de IT afdeling ligt.	3. Bepaal welke cultuur dominant is. 4. Wanneer het innovatieklimaat niet positief is ten aanzien van e-HRM kunnen maatregelen worden getroffen teneinde het klimaat positief te beïnvloeden, bijvoorbeeld door veranderingmanagement.
HR's IT-absorberende capaciteit	De capaciteit van medewerkers om relevante kennis te ontwikkelen, belangrijke externe sturingsinformatie te herkennen, juiste beslissingen te nemen en effectieve werkprocessen en structuren ten aanzien van IT te implementeren.	Een hogere mate van IT-absorberende capaciteit wordt positief geassocieerd met adoptie van e-HRM, mits de verantwoordelijkheid over het systeem bij de IT-afdeling ligt.	5. Absorberende capaciteit kan bevorderd worden door trainingen om kennis en kunde te bevorderen en duidelijke interne communicatie over de implicaties en het potentieel van het systeem.
e-HRM project in handen van P&O	Het project dient geleid te worden door een verantwoordelijke van de P&O-afdeling. Veelal zal dit een P&O-manager betreffen gezien de brede kennis over de afdeling.	Wanneer het e-HRM project geleid wordt door een verantwoordelijke van de P&O afdeling wordt dit positief geassocieerd met adoptie van e-HRM.	6. Wijs een verantwoordelijke aan vanuit de P&O afdeling. Bij voorkeur de persoon met de meeste kennis en vaardigheden op het gebied van P&O die eveneens de capaciteit bezit om mensen achter zich te scharen (veelal manager).

maat kent en de IT-absorberende capaciteit van deze afdeling hoog is, is de kans op succesvolle adoptie van e-HRM groter. Dit geldt echter alleen wanneer de uiteindelijke verantwoordelijkheid over het HR-systeem bij de IT-afdeling ligt. Zowel de literatuur als de praktijk tonen aan dat het implementatieproces geleid zou moeten worden door een verantwoordelijke vanuit de Afdeling P&O. Dit gezien het feit dat zij het best de behoeften en eisen vanuit P&O in kaart kunnen brengen en gedurende het proces kunnen bewaken. Zowel de literatuur als de praktijk laten zien dat organisaties met een cultuur die gedomineerd wordt door technologievriendelijke normen, dus waarbij de medewerkers positieve attitudes hebben ten aanzien van technologie, eerder succesvolle adoptie bereiken dan organisaties die deze normen niet bezitten.

Tot slot is gebleken dat deze normen per sector verschillen. Zo tonen afzonderlijke studies dat de banksector eerder een succesvolle adoptie bereikt dan andere sectoren. Het is daarom belangrijk om voor een implementatie te bepalen welke cultuur dominant is en vervolgens de juiste maatregelen te treffen. Dit kan door veranderingmanagement waarmee de attitudes van de medewerkers ten aanzien van e-HRM positief beïnvloed kunnen worden om zo een positief P&O-innovatieklimaat te creëren. Ten aanzien van IT-absorberende capaciteit doen organisaties er goed aan om personeel te scholen in het gebruik van e-HRM en hen bewust te maken van de implicaties en het potentieel van deze technologie. Ook bij factoren die bijdragen aan het behalen van de beoogde doelstellingen onder-

scheiden we technologische, organisatorische en menselijke soorten. Op technologisch gebied werd gevonden dat de 'kwaliteit van de inhoud van een e-HRM systeem' positief samenhangt met strategische HRM-effectiviteit. Wanneer organisaties dus de strategische bijdrage van HRM willen vergroten, blijkt het van groot belang om de inhoud van het systeem goed af te stemmen op de behoeften van de gebruikers.

Een bijzondere factor met betrekking tot organisatiebeleid is in hoeverre medewerkers de 'keuze hebben uit een HRM-systeem': bijvoorbeeld e-HRM of face-2-face. Wanneer medewerkers de keus krijgen uit beide systemen, voelen zij zich minder geschonden in hun privacy en zijn zij meer tevreden met P&O-dienstverlening. In een casestudie van een groot bedrijf in Engeland is gevonden dat deze

Tabel 2: Succesfactoren voor te behalen doelstellingen met e-HRM

Factor	Omschrijving	Relatie	Maatregelen
Kwaliteit van e-HRM inhoud	In hoeverre de inhoud van het e-HRM systeem overeenkomt met de behoeften van de gebruikers.	Een hogere kwaliteit van e-HRM wordt geassocieerd met het bereiken van strategische HRM doelen..	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorafgaand aan de implementatie in kaart brengen wat de behoeften en eisen van de gebruikers zijn. 2. Vervolgens het systeem zo goed mogelijk afstemmen op behoeftes en eisen.
Keuze HR systeem	De mate waarin medewerkers de keus hebben om gebruik te maken van e-HRM of face-2-face met een HR professional te kunnen interacteren.	Wanneer medewerkers de keus hebben uit verschillende HR systemen zullen zij zich minder geschonden voelen in hun privacy en de kwaliteit van HR dienstverlening als hoger beoordelen.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Geef medewerkers de keus uit HR systemen. Dit is met name gewenst bij HR kwesties die intensieve interactie vergen of kwesties waarbij de privacy van een medewerker in het geding komt (bijvoorbeeld medische kwesties).
Bewustzijn en kennis van de potentie van e-HRM	De mate waarin medewerkers zich bewust zijn en kennis hebben van de potentie van e-HRM.	Het is gebleken dat wanneer medewerkers weinig kennis hebben en zich niet bewust zijn van de potentie van e-HRM strategische HR doelen moeilijk te behalen zijn.	<ol style="list-style-type: none"> 4. School de medewerkers ten aanzien van het potentieel van het systeem om ze op deze wijze bewust te maken van de implicaties en mogelijkheden.
Betrokkenheid stakeholders	De mate waarin relevante stakeholders betrokken zijn bij het implementatieproces.	Het is gebleken dat wanneer relevante stakeholders niet worden betrokken bij het implementatieproces strategische HR doelen moeilijk te behalen zijn.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Betrek relevante stakeholders bij het implementatieproces. 6. Laat ze deelnemen aan brainstormsessies en breng hun behoeften en eisen in kaart. 7. Stem vervolgens het systeem zo veel mogelijk af op deze behoeften en eisen.
Ondersteuning top management	De mate waarin een e-HRM project ondersteuning geniet vanuit het top management. Dit kan in de vorm van financiële resources, inzet personeel en emotionele ondersteuning.	Het is gebleken dat wanneer een e-HRM project weinig ondersteuning geniet vanuit het top management strategische HR doelen moeilijk te behalen zijn.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Er dient minimaal één HR-promotor binnen de organisatie aangewezen te worden die 'op de bres' gaat (evt. gaan) voor e-HRM. 9. Deze promotor dient door een gedegen business case het top management te overtuigen van de behoefte en het nut van e-HRM.

organisatie niet in staat was om de Afdeling P&O strategisch te heroriënteren. Als belangrijke factoren voor het falen in deze en andere studies worden vaak genoemd:

- het gebrek aan bewustzijn en kennis van de potentie van het systeem
- het betrekken van stakeholders
- het gebrek aan ondersteuning vanuit midden- en topmanagement

De eerste factor kan het gevolg zijn van een tekort aan kennis en ervaring, maar ook van weerstand om naar trainingen te gaan uit angst voor

technologie. Ook hier lijkt adequaat verandermanagement een uitkomst te bieden.

De auteur Ferry de Wit BSc is als afgestudeerde vanuit Universiteit Twente verbonden aan onafhankelijk IT-adviesbureau Mitopics. In die hoedanigheid heeft hij onderzoek gedaan naar succesfactoren van e-HRM in 40 jaar wetenschappelijk onderzoek. Co-auteurs Rik van Wijk, MSc en Janneke de Graaff MSc zijn als consultants verbonden aan Mitopics.

Ga naar www.hrpraktijk.nl/magazine voor een model dat u helpt te bepalen in hoeverre e-HRM succesvol kan worden geïmplementeerd in uw organisatie en op welke onderdelen u maatregelen moet treffen.

