

Electronic Human Resource Management:

Een vergelijking tussen de private en publieke sector

Rotterdam, 17 januari 2006

Scriptant:
P. Poldervaart (285225)

**Master Thesis Arbeid, Organisatie & Management
Opleiding Bestuurskunde
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam**

Begeleider:
F.B.L. van der Meer

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	4
1 Initiatie	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Aanleiding	8
1.3 Doelstelling	9
1.4 Vraagstelling	9
2 Methodologie	12
2.1 Aard van het onderzoek.....	12
2.2 Opzet van het onderzoek	12
2.3 Doelgroep van empirische toetsing	13
2.4 Selectie van organisaties	13
2.5 Focus van interviews	14
2.6 Aanpak van interviews	14
3 Human Resource Management (HRM)	16
3.1 Traditioneel personeelsbeleid en HRM.....	16
3.2 HRM 'scholen'	20
3.2.1 Het Harvard-model.....	20
3.2.2 Het Michigan-model	21
3.2.3 Vergelijking tussen Harvard en Michigan Schools.....	22
3.3 Definitie van HRM voor dit onderzoek.....	22
3.4 Conclusie	23
4 Electronic Human Resource Management (e-HRM)	26
4.1 Definitie van het begrip e-HRM.....	26
4.2 Kenmerken van e-HRM	27
4.3 Redenen voor e-HRM	28
4.4 Opkomst van e-HRM: een moeizame invoering.....	30
4.5 Vier soorten toepassingen van e-HRM	32
4.6 Hypothesen.....	34
5 Toepassingen van e-HRM	37
5.1 E-Recruitment	38

5.2	Business - to - employee / Employee Self Service – systemen (B2E /ESS).....	40
5.3	E-Human Resource Development (e-HRD).....	42
5.4	E-Learning.....	44
5.5	Verdiepende hypothesen	45
6	Resultaten praktijkonderzoek.....	51
6.1	Redenen voor invoering van e-HRM in de private sector.....	52
6.2	Doelen voor e-HRM in de private sector	54
6.3	Voorwaarden voor gebruik van e-HRM in de private sector.....	55
6.4	Bezwaren van e-HRM in de private sector	58
6.5	E-Recruitment	59
6.5.1	Verdiepende hypothesen e-Recruitment	63
6.6	Business-to-employee (B2E) / Employee Self Service (ESS).....	64
6.6.1	Verdiepende hypothesen B2E/ESS	66
6.7	E-Human Resource Development.....	68
6.7.1	Verdiepende hypothesen e-HRD.....	71
6.8	E-Learning.....	72
6.8.1	Verdiepende hypothesen e-Learning.....	74
6.9	Terugkoppeling hoofd hypothesen.....	75
6.10	Observaties rond het gebruik van e-HRM in de publieke sector	77
6.10.1	Observaties rond redenen voor gebruik van e-HRM in de publieke sector	80
6.10.2	Observaties rond nagestreefde doelen gebruik e-HRM in de publieke sector .	81
6.10.3	Observaties rond bezwaren van gebruik van e-HRM in de publieke sector	81
6.10.4	Observaties rond e-Recruitment in de publieke sector.....	81
6.10.5	Observaties rond B2E en ESS in de publieke sector.....	82
6.10.6	Observaties rond e-HRD in de publieke sector	83
6.10.7	Observaties rond e-Learning in de publieke sector	84
6.10.8	Voorwaarden voor invoering van e-HRM publieke sector	85
6.10.9	Haalbaarheid van voorwaarden toepassing van e-HRM in de publieke sector	86
7	Conclusies.....	89
7.1	Antwoord op de vraagstelling	90
7.2	Aanbevelingen.....	92
7.3	Terugkoppeling literatuur.....	93
7.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	94

Bijlage I: Interviewvragen private sector	95
Bijlage II: Interviewvragen publieke sector	100
Bijlage III: E-HRM en de vergrijzingproblematiek	105
Bijlage IV: Vier e-HR-instrumenten in de praktijk	107
IV.1 E-Recruitment in de praktijk	107
IV.2 Business - to - employee / Employee Self Service – systemen in de praktijk	108
IV.3 E-HRD in de praktijk	109
IV.4 E-Learning in de praktijk	110
Bijlage V: Deelnemende organisaties	112
Literatuurlijst	114

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven als afsluiting van de Master Arbeid, Organisatie & Management, aangeboden door de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het proces van totstandkoming van deze scriptie heeft een duidelijke toevoeging gegeven op de vakken die ik in het schakeljaar bestuurskunde en het aansluitende Masterprogramma gevolgd heb. Het heeft mij de kans gegeven om de theoretische kant van het wetenschappelijk onderwijs te koppelen aan de dagelijkse praktijk. Voor mijn gevoel heeft dit sterk bijgedragen aan mijn beeld over het onderwerp van mijn scriptie – toepassingsmogelijkheden van e-HRM – en ook een positief effect gehad op mijn persoonlijke ontwikkeling.

Ik wil dit voorwoord aangrijpen om een aantal personen en instanties te bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek:

- de organisaties voor hun toestemming voor uitvoering van het onderzoek. De interviews hebben mij de kans gegeven bij verschillende bedrijven een ‘kijkje in de keuken’ te mogen nemen, en op het gebied van het *Electronic Human Resource Management* meer te weten te komen.
- de respondenten voor hun medewerking en openheid in hun antwoorden. Dankzij deze respondenten zijn tijdens de plezierige gesprekken naar mijn mening interessante resultaten naar voren gekomen.
- de heer Frans-Bauke van der Meer voor zijn begeleiding gedurende dit proces vanuit de Universiteit.

Tot slot een speciaal woord van dank voor mijn vriend Paul, omdat hij mij geweldig gesteund heeft!

Rotterdam, 17 januari 2006

Paula Poldervaart

Samenvatting

In dit afstudeerproject is onderzoek gedaan naar de toepassingsmogelijkheden van e-HRM in de publieke sector, gebaseerd op ervaringen uit de private sector. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt: het uitbreiden van de kennis over de implicaties van e-HRM in de publieke sector. De vraagstelling die daaruit voortkomt, is in hoeverre de publieke sector kan leren van toepassingen van e-HRM in de private sector, en welke gevolgen e-HRM heeft voor de personeelsafdeling in de publieke sector. Het onderzoek is een exploratief, toetsend onderzoek waarbij op basis van een literatuurstudie vijf interviews afgenomen zijn in de private sector, en vijf interviews afgenomen zijn in de publieke sector. Vanuit de literatuur is gekomen tot vier e-HR-instrumenten die de rode draad vormen in dit onderzoek. Met betrekking tot (1) e-Recruitment, (2) Business-to-Employee en Employee-self-servicesystemen, (3) e-Human Resource Development en (4) e-Learning is in de private sector gekeken in hoeverre deze instrumenten gebruikt worden, welke voor- en nadelen er te herkennen zijn en of er bepaalde voorwaarden bestaan voor het gebruik van deze toepassingen. Vanuit de theorie over e-HRM zijn een aantal hoofd- en verdiepende hypothesen opgesteld om de theorie aan de praktijk te toetsen. Op basis van de resultaten van de private interviews kan gesteld worden dat voorwaarden voor gebruik van e-HRM zoals die gelden in de private sector, eveneens van toepassing lijken op de publieke sector. Ook de toepasbaarheid van de e-HR-instrumenten in de publieke sector is vergelijkbaar met toepasbaarheid van e-HR-instrumenten in de private sector. De hypothesen hebben aangetoond dat door gebruik te maken van e-HRM duidelijke voordelen te behalen zijn in de private sector. De publieke sector kan op het gebied van e-HRM op drie punten leren van de toepassingsmogelijkheden van e-HRM in de private sector. (1) E-HRM impliceert een forse kostenbesparing waarmee een duidelijke efficiëntieslag te maken valt. E-HRM past dan ook in het kader van de bezuiniging van de overheid. (2) E-HRM laat onder andere toe meer en sneller informatie te verspreiden, deze beter toegankelijk te maken en meer te richten op de individuele behoeften van de medewerker. Hierdoor draagt het in sterke mate bij aan de verhoging van het serviceniveau naar de medewerkers. Tot slot wordt (3) de HR-functie uitdagender en kan meer tijd worden besteed aan de strategische functie van HR binnen de organisatie. De tijdwinst die e-HRM in de uitvoering creëert, laat toe dat het personeelsmanagement een prominentere rol krijgt binnen de lijnorganisatie. De rol van de personeelsafdeling verandert met de komst van e-HRM. Het instandhouden van grote stafafdelingen is door invoering van e-HRM niet in alle gevallen meer noodzakelijk.

1. Initiatie

1.1 Inleiding

Het afgelopen decennium heeft zich zowel in de praktijk als in de theorie van het management van personeel en organisatie een omwenteling voltrokken. In de theorie is dit onder meer te zien aan de omvangrijke literatuur die verschenen is omtrent dit beleidsgebied. Daarbij is met name de verandering in het vakjargon en concepten opvallend. Zo heet personeels- of sociaal beleid nu Strategic Human Resource Management (SHRM), zijn training en opleiding onderdeel van kennismanagement, en is werving-, selectie- en loopbaanontwikkelingen geïntegreerd binnen zogeheten stroommanagement in het vergroten van de ‘employability’ van medewerkers.

In de praktijk laat zich deze omwenteling ook herkennen. Veel personeelsafdelingen laten zich nu betitelen als ‘Human Resources’, personeelschefs zijn nu managers van *human talent* geworden; nieuwe instrumenten op het gebied van beloning, beoordeling, motivatie, prestatiesturing, projectmanagement en het stimuleren van veranderingsbereidheid zijn ontwikkeld en worden toegepast. Een ding is zeker: het beleidsgebied van personeel en organisatie heeft een enorme opwaardering ondergaan, en niet alleen in terminologie. Het managen van personeel en organisatie is opgeklommen naar de status van kritische succesfactor (De Nijs en Doorewaard, 1999:11).

ICT als drijfveer van veranderingen

De afgelopen decennia heeft onze wereld een totaal ander aanzien gekregen. De wording van onze huidige informatiesamenleving heeft grote gevolgen voor organisaties. Als gevolg van de opmars van ICT veranderen de condities waaronder deze organisaties opereren. De komst van de informatiesamenleving leidt er volgens veel auteurs toe dat de traditionele interne arbeidsdeling niet langer te handhaven is. In plaats daarvan neemt het aantal verschillende functies af en vervagen de afbakeningen tussen functies (Steijn, 2004: 19).

Bedrijven zijn continu bezig hun arbeidsprocessen op technologisch gebied grondig te veranderen. Het gaat daarbij niet alleen om productietechnologie maar ook om informatie- en communicatietechnologische veranderingen. Steeds meer (arbeids)organisaties die te maken krijgen met automatisering in de vorm van procesinnovatie, worden geconfronteerd met nieuwe vragen rondom motivatie, kwalificatie en inzetbaarheid van personeel.

De Nijs (1987)¹ zegt hier het volgende over: ‘*Naarmate technologie steeds meer het karakter gaat dragen van automatisering, neemt het strategisch belang van sociale factoren voor de kwaliteit en productiviteit toe*’. In geautomatiseerde arbeidssystemen worden aan de resterende arbeid hogere eisen gesteld aan kwaliteit, inzetbaarheid en verantwoordelijkheid. Het strategisch gewicht van sociale factoren in de bedrijfsvoering neemt toe.

Door deze andere inzet van de factor arbeid in bedrijfsprocessen is ook het gebied van personeel en organisatie aan verandering onderhevig geweest. Het klassieke personeelsbeleid is opgevolgd door de stroming van Human Resource Management. Deze verandering hangt samen met een aantal significante (maatschappelijke) ontwikkelingen. Ten eerste wordt de mens vandaag de dag, meer dan ooit tevoren, voorzien van informatie; in onze informatiemaatschappij wordt de mens geconfronteerd met een enorme hoeveelheid informatie en snelle en complexe veranderingen. Organisaties stellen hogere eisen aan deze informatie. Ten tweede hebben organisaties te maken met een toenemende onafhankelijkheid van een groeiend aantal medewerkers dat streeft naar emplooibaarheid en zichzelf verantwoordelijk acht voor de eigen loopbaan. Met emplooibaarheid wordt door Adam e.a. (2001:12) bedoeld op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn loopbaan, zijn vermogen om permanent werk te hebben dankzij zijn of haar inzetbare kennis en vaardigheden en zijn bereidheid tot mobiliteit, het gegeven dat de medewerker gericht is het veranderen van functie en niet langer op het behoud van een functie. Een derde ontwikkeling is het steeds groter wordende belang om goede medewerkers aan de organisatie te binden, wat in samenhang met de toenemende emplooibaarheid een steeds lastigere opgave is. Ten slotte dwingen economische ontwikkelingen organisaties tot andere strategieën die niet los kunnen worden gezien van de manier waarop zij hun medewerkers willen aansturen en inzetten (Adam e.a. 2001:10).

E-HRM als ondersteuning voor de HR-manager in veranderende rol

Wanneer we het hebben over de informatiesamenleving, verdient Internet bijzondere aandacht. Een recente ontwikkeling op het gebied van Human Resource Management is het gebruik van ICT en Internettechnieken voor het ondersteunen van HR-processen. Dit wordt *electronic Human Resource Management* genoemd (e-HRM). Doordat e-HRM veel nieuwe mogelijkheden biedt voor een flexibelere en meer op een individu toegespitste HR-dienstverlening, wordt gesteld dat de effectiviteit en efficiëntie van de personeelsfunctie

¹ Bron: uit De Nijs en Doorewaard (1999:14)

toenemen. Adam e.a. (2001) stellen dat e-HRM verandering in de rol van de HR-medewerkers teweeg zou kunnen brengen doordat het administratieve deel van de personeelsfunctie wordt overgenomen door software en systemen.

Het gebruik van Internet, het intranet en extranet door P&O lijkt om een aantal redenen tegemoet te komen aan de veranderende eisen die door organisaties en medewerkers (zullen) worden gesteld aan de inhoud, snelheid en kwaliteit van het personeelsmanagement. E-HRM is voor een belangrijk deel een ontwikkeling die samenhangt met de kennisintensivering van de economie.

Opkomst e-HRM verloopt echter anders dan verwacht.

Met de introductie van e-HRM vijf jaar geleden werden er gouden bergen beloofd; aanbieders en adviseurs die vertelden hoe HRM voortaan alles digitaal zou doen. Meer tevreden werknemers, betere kwaliteit, fikse besparingen en meer tijd voor het echte werk. Zo makkelijk bleek elektronisch HRM echter niet te zijn. Na een paar jaar stilstand lijkt de markt voor e-HRM weer voorzichtig aan te trekken, samen met de rest van de economie. Ongemerkt is er in een paar jaar tijd toch een heleboel gebeurd. Niet meteen in het ‘digitale paradijs’ dat vijf jaar geleden voorzien werd. Maar wel op een kleinschalige manier, met handige toepassingen, praktisch, met twee voeten op de grond. Ruël (2004) verwoordt e-HRM als volgt: *“E-HRM is een trein die doordendert. Je kunt maar beter zorgen dat je invloed krijgt. Anders gebeurt het buiten P&O om”*.

Van ’t Hof (2001) stelt dat het Nederlandse bedrijfsleven aangeeft een grote potentie te zien in het gebruik van Internet voor Human Resource Management. De markt is er nu wel klaar voor. Dit blijkt uit een onderzoek van NIPO Interactive. Dé trend van dit moment is dat alles *webbased* moet zijn. In het bedrijfsleven is men ontvankelijker voor e-HRM dan bij de overheid. HRM ontstaat in het bedrijfsleven in de ware zin des woords. De focus van dit onderzoek ligt op de vergelijking van e-HRM in de private sector en e-HRM in de publieke sector.

1.2 Aanleiding

Ik heb gekozen voor e-HRM als onderwerp van mijn afstudeerscriptie omdat de invloed van ICT-gebruik op functies binnen organisaties mij de laatste tijd sterk heeft geïnteresseerd. De masteropleiding Arbeid, Organisatie & Management, en dan met name de modulen ‘HRM in

de publieke sector' en 'Informatisering' binnen de studie Bestuurskunde, hebben hiertoe sterk bijgedragen. E-HRM is een thema waar de afgelopen jaren heel veel over geschreven is, zowel positief als negatief. Opvallend voor mij is dat hetgeen wat er geschreven is, met name over organisaties uit de private sector gaat. Mijn verwachting, dat de publieke sector zich dit onderwerp nog niet eigen gemaakt heeft, maakt het voor mij interessant hiernaar onderzoek te verrichten.

1.3 Doelstelling

Ik hoop met dit afstudeeronderzoek een bijdrage te kunnen leveren aan de discussie over de toegevoegde waarde van e-HRM voor het HR-beleid, en in het bijzonder aan de discussie over de toepassingsmogelijkheden en implicaties van e-HRM in de publieke sector. De beschikbare literatuur en verrichte studies hebben voornamelijk betrekking op e-HRM in de private sector. Met dit onderzoek wil ik kijken in hoeverre de trend van e-HRM in de publieke sector doorgedrongen is.

Dit afstudeeronderzoek heeft dan ook het volgende doel:

Het uitbreiden van de kennis over de implicaties van e-HRM in de publieke sector.

Dit onderzoek heeft daarnaast als doel een afstudeerscriptie voor de opleiding Bestuurskunde op te leveren. Ten slotte komen de bevindingen wellicht van pas voor HR-professionals die met e-HRM (gaan) werken in de publieke sector.

1.4 Vraagstelling

Op basis van de in de inleiding uitgewerkte achtergronden heb ik de doelstelling van dit onderzoek in de volgende vraagstelling vertaald:

In hoeverre kan de publieke sector leren van toepassingen van e-HRM in de private sector en wat zijn de gevolgen van e-HRM voor de personeelsafdeling in de publieke organisatie?

Deze vraagstelling resulteert in de volgende onderzoeksvragen:

- **Wat is HRM en wat is e-HRM?**

Deze onderzoeksvraag helpt bij de afbakening van het onderzoeksgebied. Hier zal aangegeven worden welke definitie ik voor Human Resource Management (hoofdstuk 3) in dit onderzoek zal hanteren, en wat kan worden verstaan onder electronic Human Resource Management (hoofdstuk 4). In het hoofdstuk e-HRM zal tevens op basis van de literatuur hoofdhypothesen opgesteld worden.

- **Op welke wijze worden e-HRM-toepassingen beschreven in de gekozen literatuur en welke voorwaarden en succesfactoren zijn hierbij te herkennen?**

Met behulp van deze onderzoeksvraag wordt aangegeven op welke manieren e-HRM haar toepassing vindt in de literatuur (hoofdstuk 5). Tevens wordt ingegaan op de redenen waarom gekozen wordt voor een elektronische toepassing en welke voordelen dit heeft ten opzichte van niet-elektronische HRM. In dit hoofdstuk zullen op basis van vier e-HR-instrumenten verdiepende hypothesen opgesteld worden.

- **Hoe worden de vier e-HR-instrumenten binnen de ondervraagde organisaties gebruikt en welke problemen en/of knelpunten zijn er te herkennen met betrekking tot de toepassing en implementatie van e-HRM binnen organisaties?**

Het antwoord op deze vraag legt de leerpunten van de private organisatie in de toepassing van e-HRM bloot en helpt bij het identificeren van realistische toepassingen voor de publieke sector. In dit hoofdstuk (hoofdstuk 6) zullen de verdiepende hypothesen wel of niet gevalideerd worden.

De volgende onderzoeksvragen hebben betrekking op de toepassingsmogelijkheden in de publieke sector.

- **Wat zijn de gevolgen van e-HRM voor de personeelsafdeling van de publieke organisatie?**

Met behulp van deze onderzoeksvraag wordt aangegeven of het gebruik van e-HRM gepaard gaat met een verandering van de functie van de HR-medewerker. Adam e.a. (2001) verwachten dat onder invloed van e-HRM de rol van de HR-medewerkers hoogwaardiger en beleidsmatiger wordt. Een vraag die hieruit voortvloeit is of de werkzaamheden van de HR-

medewerkers al dan niet uitdagender wordt (hoofdstuk 7). Ook de verandering in de omvang van de HR-afdeling is een van de mogelijke gevolgen van e-HRM die ik in dit onderzoek zal meenemen.

De twee bovenstaande onderzoeksvragen dragen bij aan het antwoord op de laatste deelvraag:

- **Welke toepassingen lijken bruikbaar in de publieke sector en om welke reden?**

Deze onderzoeksvraag vormt de rode draad in de scriptie en zal tot uiteindelijke aanbevelingen leiden. Gedurende de gehele scriptie zal voor de bovengenoemde onderzoeksvragen naar een antwoord worden gezocht, met behulp van de opgestelde hypothesen. In het laatste hoofdstuk *Conclusies* wordt op de centrale vraag teruggekomen. Met andere woorden: daar wordt gekeken in hoeverre de publieke sector kan leren van de private sector (hoofdstuk 7).

2 Methodologie

2.1 Aard van het onderzoek

Baarda en de Goede (2000:21) onderscheiden drie soorten onderzoek: beschrijvend, explorerend en toetsend. Bij *beschrijvend* gaat het om het beschrijven van één of meer kenmerken die binnen een specifiek onderwerp voorkomen. Bij beschrijvend onderzoek ontbreekt het vooraf aan een verwachting, hypothese of heldere theorie. Bij *exploratief* gaat het niet alleen om een beschrijving van kenmerken, maar ook om relaties tussen kenmerken. Als er al een duidelijke verklaring is, dan kan met *toetsend* onderzoek gecontroleerd worden. Duidelijke oorzaak-gevolg relaties, die op basis van een heldere theorie in hypothesen beschreven zijn, worden beoordeeld.

Door de in hoofdstuk één besproken doelstelling van dit onderzoek: *het uitbreiden van de kennis over de implicaties van e-HRM in de publieke sector* en de bijbehorende vraagstelling: *in hoeverre kan de publieke sector leren van toepassingen van e-HRM in de private sector en welke gevolgen heeft e-HRM voor de personeelsafdeling in de publieke organisatie?*, lijkt de meest geschikte onderzoeksmethode die van een exploratief, toetsend onderzoek.

De basis van dit onderzoek is een theoriestudie naar de toepassingsmogelijkheden van e-HRM met haar specifieke e-HR-instrumenten. Dit onderzoek bestaat niet slechts uit een beschrijving van de kenmerken en toepassingen van e-HRM in de private sector, maar ook ga ik, als onderzoeker, in de praktijk verkennen (exploreren) wat de toepassingsmogelijkheden, problemen en knelpunten zijn van e-HRM in zowel de private en publieke sector zijn, en op welke manier de publieke sector kan leren van de private sector. Daarnaast worden er in dit onderzoek meerdere hypothesen opgesteld om de theorie aan de praktijk te toetsen.

2.2 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek zal bestaan uit een theoriestudie en een empirische toetsing. De literatuur over e-HRM leidt tot aandachtspunten voor dataverzameling. Als bron voor mijn onderzoek gebruik ik voornamelijk interviews. De opzet van deze interviews is semi-gestructureerd. Door gerichte vraagstelling probeer ik mijn vermoedens over toepassingsmogelijkheden in verschillende organisaties op vergelijkbare wijze te toetsen. Gebruik van minder gestructureerde interviews levert mogelijk een beter inzicht van overwegingen rond e-HRM per organisatie op, omdat doorvragen op antwoorden van de geïnterviewden tot diepere

inzichten zou kunnen komen. Nadeel van deze techniek is echter dat de vergelijkbaarheid van antwoorden zeer beperkt kan worden, hetgeen verwerking van resultaten en trekken van conclusies kan bemoeilijken.

Een tweede bron voor inzichten in mijn onderzoek zijn beleidsdocumenten over het gebruik van e-HRM die tijdens enkele interviews aan mij ter beschikking zijn gesteld.

2.3 Doelgroep van empirische toetsing

Er is gekozen voor het interviewen van HR-professionals (HR-managers). Deze medewerkers zijn namelijk vaak betrokken bij het invoeren van e-HRM binnen een organisatie. Daardoor zijn deze HR-professionals op de hoogte van de beweegredenen voor omschakeling van HRM naar e-HRM. Zij kennen de implementatie-issues, oftewel de problemen die zij tegengekomen bij de invoering van e-HRM. Zij zijn ook degenen die kunnen vertellen over gebruiks-ervaringen in relatie tot de oude situatie. Er zal bij het benaderen van organisaties specifiek gevraagd worden naar de HR-professionals die op de hoogte zijn van de ontwikkelingen rond e-HRM binnen de organisatie. Het is geen noodzakelijkheid dat e-HRM daadwerkelijk in de organisaties gebruikt wordt om ervaringen met het gebruik van e-HRM te kunnen beoordelen.

2.4 Selectie van organisaties

Voor dit onderzoek zijn private bedrijven benaderd die gebruik maken van e-HRM of bezig zijn met de ingebruikname van e-HRM. Gezien de kritische schaal voor de benodigde ICT-investeringen zijn het vooral de grote bedrijven (dat wil zeggen meer dan 250 werknemers) die hiervoor in aanmerking komen. Bedrijven van deze omvang zijn waarschijnlijk het beste te vergelijken met organisaties in de publieke sector. Met betrekking tot de selectie van de bedrijven uit de private sector is bovendien gelet op de spreiding over verschillende bedrijfstakken om toevalsrisico's of branche-specifieke trends op het gebied van e-HRM uit te sluiten. Voor de publieke sector geldt hetzelfde; er is gekozen voor zowel de lokale als de nationale overheid.

Het Internet is een goede bron geweest om deze organisaties op te sporen; organisaties die zich bezighouden met e-HRM hebben daar vaak wat over op hun website staan vanwege het vooruitstrevende karakter van e-HRM.

2.5 Focus van interviews

De focus van het onderzoek ligt op het ‘daadwerkelijke gebruik’ van e-HRM, in tegenstelling tot het ‘theoretisch gebruik’. Er zal gekeken worden in hoeverre private en publieke lijnmanagers daadwerkelijk gebruik maken van de aan hen geboden e-HRM toepassingen. Er zal ook aandacht zijn voor de noodzakelijke randvoorwaarden; wat is nodig voor een goede toepassing en de voldoet de publieke organisatie ook hieraan?

Voor de private en publieke sector zijn verschillende interviewvragen geformuleerd. De vragen die geformuleerd zijn, geven het interview structuur, maar er zal bovendien ruimte zijn voor aanvullende informatie.

De bevindingen uit de interviews met managers uit de private sector zorgen voor input voor de interviewvragen voor managers uit de publieke sector. Deze interviews zijn dan ook pas afgenomen na afronding van de interviews in de private sector.

Ik heb ervoor gekozen om vijf interviews in de private sector en vijf interviews in de publieke sector af te nemen. Dit aantal – in combinatie met de geselecteerde bedrijven – zorgt mijns inziens voor een behoorlijk representatieve benadering van de doelgroep ‘publieke’ en ‘private’ organisaties. Hierbij houd ik rekening met het feit dat dit onderzoek exploratief, toetsend van aard is. Een vergroting van het aantal interviews kan bijdragen aan de rijkheid van de inzichten en zou mogelijk van invloed kunnen zijn op de conclusies. Hier staat echter tegenover dat dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een afstudeerscriptie voor de opleiding Bestuurskunde op doctoraal / Msc niveau en daarom wat belasting betreft moet aansluiten bij de daarvoor geldende eisen. De tien interviews waarop ik de resultaten in dit onderzoek heb gebaseerd, zijn in de periode van medio oktober tot medio december 2005 afgenomen.

2.6 Aanpak van interviews

Het gaat in dit onderzoek niet om de verschillen tussen bedrijven in de private of publieke sector, maar om een vergelijking tussen de twee sectoren.

Het interview bestaat uit twee delen. Het eerste deel bevat vragen over de karakteristieken van organisaties. Het tweede deel gaat specifiek in op de vier verschillende e-HR-instrumenten. Hieronder wordt de opbouw van de vragenlijst op hoofdlijnen besproken.

De volledige vragenlijst voor de private sector is te vinden in bijlage 1; de vragenlijst voor de publieke sector is te vinden in bijlage 2. In deze bijlagen kunt u tevens per vraag de relevantie voor het onderzoek terugvinden.

Ik heb gekozen voor de volgende vier e-HR-instrumenten:

1. *e-Recruitment*,
2. *Business-to-Employee / Employee Self Service systemen (B2E / ESS)*,
3. *e-Human Resource Development (e-HRD)*,
4. *e-Learning*

Dit zijn de instrumenten waar de door mij gebruikte literatuur op ingaat en die ook binnen organisaties de meest voorkomende instrumenten zijn die de HR processen digitaal ondersteunen. Dit is gebleken uit de talrijke artikelen uit de vaktijdschriften. Deze instrumenten worden in hoofdstuk vijf verder uiteengezet.

Per e-HR-instrument is er steeds een vast stramien van vragen gesteld die inzicht geven of de organisatie wel of geen gebruik maakt van het betreffende instrument en zo ja, op welke manier dit vorm krijgt in de praktijk. Tevens is ingegaan op de voor-, en nadelen van de instrumenten en de problemen, bezwaren en toegevoegde waarde van ICT. Het betreft hier voornamelijk ervaringen van de HR-professionals met de verschillende instrumenten. In totaal heeft elk interview ongeveer één uur geduurd.

3 Human Resource Management

De kenmerken van e-HRM houden vooral verband met de communicatiekanalen waarlangs HRM wordt geoperationaliseerd. Voor een volledig begrip van wat e-HRM inhoudt, is een afbakening van het begrip HRM noodzakelijk. Alvorens in het volgende hoofdstuk vast te stellen wat de precieze kenmerken van e-HRM zijn, zal ik daarom eerst toelichten wat ik versta onder HRM en daarmee ingaan op het eerste deel van de eerste onderzoeksvraag: *Wat is HRM?*

3.1 Traditioneel personeelsbeleid en HRM

In relatief korte tijd is de term personeelsbeleid in onbruik geraakt. Tegelijkertijd is de afdeling personeelszaken omgedoopt in ‘Human Resource Department’. De voormalige personeelschef noemt zich tegelijkertijd veelal ‘Manager Human Resources’. De verandering in benaming die ik hier beschrijf, hangt samen met een andere omgang met het personeel in de organisatie. Deze omgang heeft ertoe bijgedragen dat het beleidsgebied personeel en organisatie een groter aanzien heeft gekregen. De HRM-literatuur stelt dat de menselijke factor voor de organisatie een belangrijke waarde vertegenwoordigt, omdat het een bron is waarmee voordeel in de concurrentiestrijd bereikt kan worden (Steijn, 2004: 46).

In deze paragraaf ga ik dieper in op het ontstaan van het onderscheid tussen traditioneel personeelsbeleid en HRM. Dit onderscheid wil ik gebruiken om uiteindelijk te komen tot een definitie van HRM.

Een goed startpunt bij een analyse van het verschil tussen traditioneel personeelsbeleid en HRM wordt geboden door Guest (1987). In zijn onderzoek maakt hij een onderscheid tussen HRM en personeelsmanagement. Guest koppelt traditioneel personeelsmanagement aan de fordistische organisatie waar de beheersing van arbeidskracht centraal staat. Het fordisme, genoemd naar de grondlegger van de Fordfabrieken Henry Ford – nauw verbonden met het taylorisme, is synoniem geworden voor een systeem gekenmerkt door een bepaalde productiewijze, massaconsumptie en een uitgebouwde verzorgingsstaat (Steijn, 2004:23). Binnen dit traditioneel personeelsmanagement is arbeid slechts één van de vele componenten die nodig is in het productieproces. Arbeid moet beheerst worden via minimale inzet, maximale standaardisatie en vereenvoudiging. Veel auteurs zijn van mening dat de traditionele arbeidsdelige fordistische organisatie niet meer van deze tijd is.

Deze fordistische organisaties zijn onvoldoende in staat gebleken om de toenemende turbulentie in de omgeving van organisaties (versnelde technologische ontwikkelingen, mondialisering, toegenomen eisen van klanten en veranderingen op de arbeidsmarkt) het hoofd te bieden (Steijn, 2004:27). Veranderingen in de omgeving van de fordistische organisaties leiden volgens veel auteurs tot nieuwe manieren van organiseren. In Steijn (2004) wordt in dit verband gesproken over een zoektocht naar nieuwe productieconcepten.

HRM is verwant aan nieuwe productieconcepten zoals *lean production*, *Business Process Reengineering (BPR)* en de *moderne sociotechniek* (Steijn, 2004:29). Binnen HRM is arbeid de 'key' succesfactor in het productieproces om een hoge kwaliteit, flexibiliteit en innovatiegerichtheid te bereiken. Kenmerkend voor *lean production* is een 'slanke' (lean) organisatie, waarbij overtollig vet - vooral in staf- en specialistische afdelingen - is weggesneden. *Lean production* wordt als alternatief voor het fordisme gepresenteerd. Ondersteunende en voorbereidende afdelingen worden bij de productie betrokken.

Lean production onderscheidt zich onder andere van het fordisme doordat het stelt dat werkuitvoering in teams een goede manier is voor efficiënte taakuitvoering. Dit wijkt af van het fordisme dat sterk stuurt op het clusteren van gelijksoortige taken bij een persoon: de werknemer voert steeds eenzelfde klein stapje van het productieproces uit. Echter, er bestaat ook verwantschap tussen *lean production* en het fordisme. Beide zijn sterk hiërarchisch, top down georiënteerd en in de uitvoeringstructuur lijngericht.

In vergelijking met het fordisme legt BPR in sterkere mate de nadruk op de mogelijkheden van ICT. Bij BPR is de informatietechnologie een doorslaggevende factor die in feite de mogelijkheid voor herinrichting creëert. Werknemers hebben nog meer dan bij *lean production* een groter aantal bevoegdheden en een grotere autonomie. Ook binnen het BPR concepten zijn weer elementen van het taylorisme te herkennen.

De moderne sociotechniek (MST) staat het verst van het traditionele fordistische model af. De theorie probeert de complexe en extreem gefragmenteerde tayloristische organisatie te bestrijden en deze te veranderen in een arbeidsorganisatie die tegelijkertijd zowel 'lean' als efficiënt als uitdagend als menselijk is (Van der Zwaan, 1999:51). Evenals *lean production* en BPR ziet de sociotechniek in teamarbeid een geschikt alternatief voor de organisatie die op basis van tayloristische principes naar verschillende arbeidsdelen georganiseerd is.

Anders dan in BPR speelt informatietechnologie in de sociotechniek slechts een bescheiden rol (Steijn, 2004: 32).

Een subvraag die hieruit voortvloeit luidt als volgt: in hoeverre zijn HRM- en e-HRM-ontwikkelingen gekoppeld aan organisatieontwikkelingen als BPR, lean production en de moderne sociotechniek? Mijn gedachten hierover zijn dat in de nieuwe productieconcepten werknemers belangrijker zijn geworden dan voorheen, omdat zij degenen zijn die op het gedecentraliseerde niveau (in teams) belangrijke beslissingen moeten nemen. Daarbij staat het bereiken van een optimale betrokkenheid centraal. Dit impliceert dat werkgevers op een andere manier met hun personeel om moeten gaan, waardoor arbeidsrelaties veranderen. Op basis van deze verandering is sinds het begin van de jaren tachtig een enorme stroom aan literatuur over HRM verschenen. Hierin wordt een andere omgang met personeel gepredikt dan tot dan toe gebruikelijk is. Deze ontwikkeling hangt samen met de crisis waarin de fordistische organisatie verkeert en de toegenomen turbulentie in haar omgeving (Steijn, 2004:46).

De Nijs (1999:31) formuleert deze ontwikkeling als volgt: *“In een tijd waarin de ‘markt’ hoge eisen stelt met betrekking tot kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen is het de menselijke of sociale factor die de uiteindelijke succesfactor zal blijken te zijn”*.

Met name lean production en BPR hangen nauw samen met het onderwerp van dit onderzoek: Electronic Human Resource Management. E-HRM wordt in veel organisaties toegepast om een flinke kostenbesparings- en efficiëntieslag te maken, wat naar mijn mening vooral een forse bezuiniging op het personeel impliceert. Overtollig vet - vooral in stafafdelingen - wordt mede door het gebruik van e-HRM ‘weggesneden’. Zoals in het volgende hoofdstuk te zien zal zijn, wordt dit bewerkstelligd doordat steeds meer verantwoordelijkheid gelegd wordt bij de medewerker zelf en de medewerker ook zelf verantwoordelijk is voor een juiste invoer van zijn of haar gegevens. Daardoor is een grote stafafdeling overbodig geworden. Mijn gedachte over de boodschap van BPR is dat in een procesgerichte organisatie een belangrijk deel van het administratief en bestuurlijk toezicht komt te vervallen en eenvoudige taken zullen verdwijnen. In de ontwikkeling van HRM en e-HRM zijn mensen steeds meer professionals geworden die het inhoudelijke werk en de organisatie het beste kunnen beoordelen en regelen en op deze manier inderdaad een belangrijke waarde zijn geworden in het behalen van concurrentievoordeel. Meer verantwoordelijkheid en meer autonomie passen tevens in de organisatieontwikkeling van BPR.

Daarbij is de aandacht verschoven naar systemen, die veel complexer en dynamischer geworden zijn. Ik denk dat in de organisatiekunde HRM en e-HRM ontwikkelingen in sterke mate gekoppeld zijn aan organisatieontwikkelingen als BPR en lean production.

Tot zover de ontwikkelingen die tot de overgang van personeelsmanagement naar HRM hebben geleid. Samenvattend worden in de onderstaande tabel (tabel 1) de verschillen tussen HRM en traditioneel personeelsmanagement, ontleend aan Guest (1978) nog eens overzichtelijk neergezet.

Tabel 1: HRM en het traditionele personeelsmanagement (Ontleend aan David Guest (1987) uit Steijn (2004:47).

	Traditioneel Personeelsbeleid	HRM
Tijdsperspectief	Korte termijn, ad hoc, reactief	Lange termijn, strategisch, pro-actief
Psychologisch contact	Gericht op gehoorzaamheid	Betrokkenheid
Beheerssysteem	Externe controle	Zelfcontrole
Arbeidsverhoudingen	Collectief, veel wantrouwen	Individueel, vertrouwen
Organisatiestructuur	Bureaucratisch	Organisch
Rol van de P-manager	Specialistisch	Geïntegreerd in de lijn
Beoordelingscriteria	Kostenminimalisering	Optimale benutting

Traditioneel personeelsmanagement is dus gericht op de beheersing van arbeidskracht. Vandaar dat de controle extern plaatsvindt en het afdwingen van discipline en gehoorzaamheid centraal staat. Deze controle vindt plaats in een bureaucratische structuur, waarin een specialistische afdeling verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid.

Bij HRM wordt daarentegen veel aan de werknemers zelf overgelaten. Het bereiken van een optimale betrokkenheid staat centraal. De organisatiestructuur is organischer, waarbij het personeelsbeleid zo veel mogelijk geïntegreerd wordt in de lijn. De ideeën dat het personeelsbeleid strategisch en geïntegreerd moet zijn, zijn twee kernpunten van het HRM-gedachtegoed. Dit impliceert dat de verantwoordelijkheid van het HRM-beleid bij het topmanagement, maar de uitvoering bij het lijnmanagement behoort te berusten.

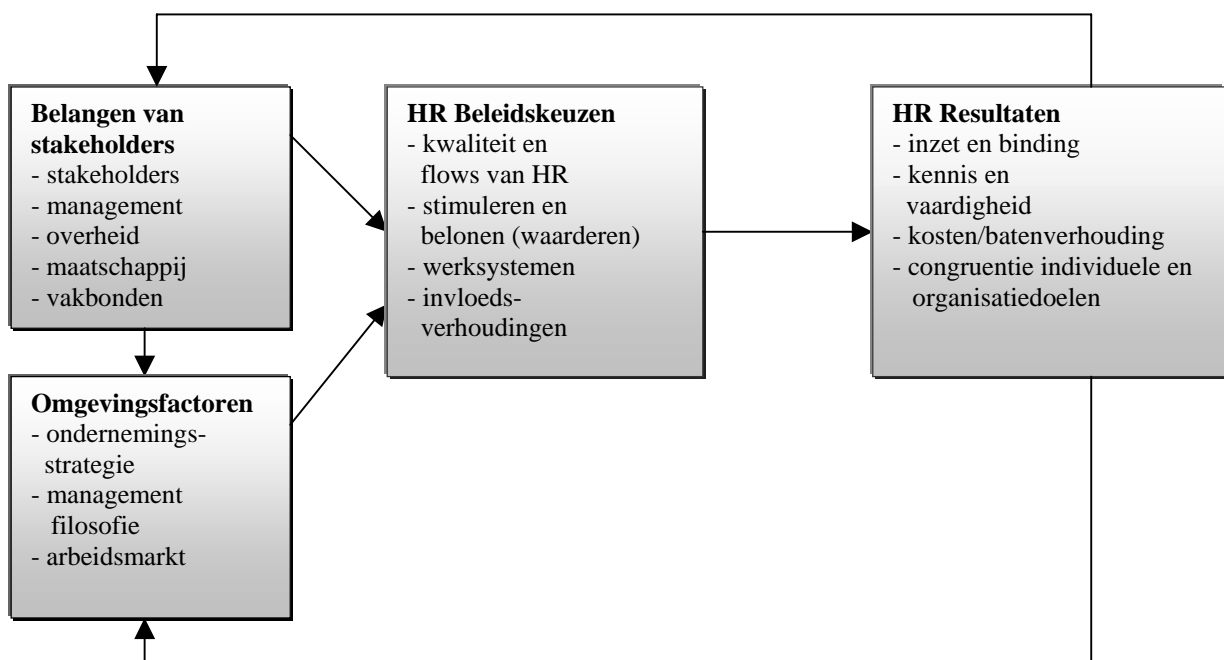
Hoewel het woord HRM binnen veel organisaties in het beleid terugkomt, lijkt het definiëren ervan behoorlijk lastig. Voordat ik probeer om een concrete definitie voor dit onderzoek te kiezen, zet ik in de volgende paragraaf eerst de verschillende benaderingen (oftewel 'scholen') met een eigen visie op HRM uiteen.

3.2 HRM 'scholen'

In de literatuur worden over het algemeen twee toonaangevende 'scholen' van Human Resource Management onderscheiden. Deze worden genoemd naar de Amerikaanse 'business schools' van waaruit ze ontwikkeld zijn. Elke school heeft zijn eigen benadering en grondmodel van HRM. Het 'Harvard'-model is weergegeven in een studie van Beer e.a., onder de titel *Managing Human Assets* (1984). Het 'Michigan'-model wordt uitgedragen in een boek van Fornbrum e.a.: *Strategic Human Resource Management* (1984).

3.2.1 Het Harvard-model

In het Harvard-model wordt benadrukt dat HRM een zaak is van het hele management en niet alleen van stafspecialisten. De hoofdtaak van de ondernemingsleiding is het ontwikkelen van een strategische visie op het personeelsmanagement en het integreren van de verschillende activiteiten in de strategische ondernemingsplanning (De Nijs, 1999). Het basismodel dat in deze benadering wordt gehanteerd, ziet er als volgt uit (figuur 1):

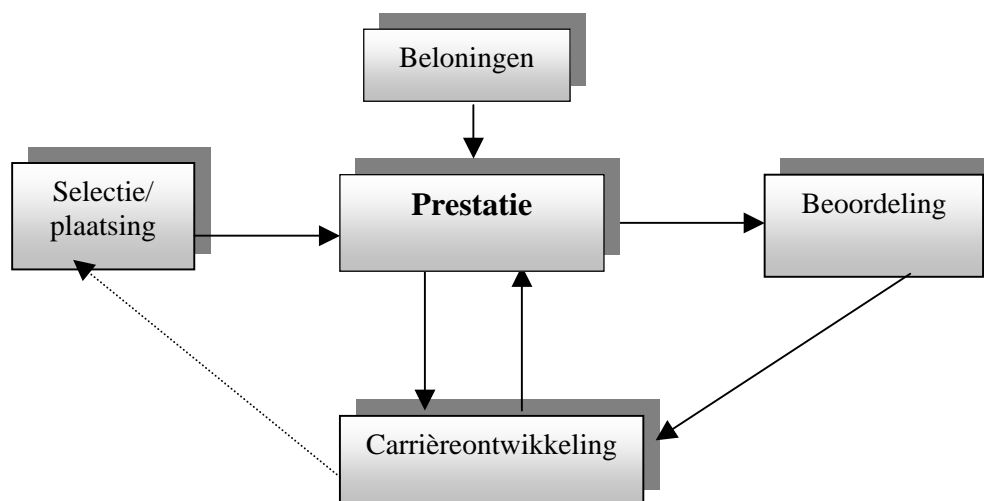


Figuur 1: HRM volgens het Harvard-model (bron: ontleend aan Van Dijck (1992), in Steijn (2004:50).

Dit model stelt dat de personeelsafdeling beïnvloed wordt door enerzijds de belangen van de stakeholders van de organisatie, en anderzijds door allerlei omgevingsfactoren. De belangengroepen en de situationele omstandigheden beïnvloeden de aandachtsgebieden van het personeelsbeleid waarover beslissingen moeten worden genomen. Beslissingen over traditionele personeelszaken (in-, door- en uitstroom van werknemers in de onderneming) hebben slechts een bescheiden plaats. HR beleid keuzen beïnvloeden (1) de algehele kennis en vaardigheden van medewerkers, (2) de inzet en binding van medewerkers, (3) de mate van congruentie tussen de individuele doelen van de medewerkers en die van de organisatie, en (4) de kosten/batenverhouding van HRM-praktijken.

Het model kent grote waarde toe aan de invloed van werknemers op hun werkplek en hun arbeidstaak.

3.2.2 Het Michigan-model



Figuur 2: HRM volgens het Michigan-model (bron: ontleend aan Vloeberghs (1991:56), in Steijn (2004:49))

In het Michigan-model staan de kernfuncties van het personeelsmanagement centraal. Het model concentreert zich op vier beleidsgebieden; selectie, beloning, beoordeling en ontwikkeling. Het beleid en de instrumenten op deze vier kernfuncties zijn uiteindelijk bepalend voor de prestatie van de werknemer en daarmee voor het resultaat en succes van de organisatie. Het Michigan-model wordt ook wel ‘Human Resource Cycle’ genoemd omdat de onderdelen met elkaar samenhangen en elkaar versterken (De Nijs, 1999:33). Dit model lijkt op het eerste gezicht eenvoudig maar in de praktijk valt dat niet mee omdat onder andere een

zware last wordt gelegd op de schouder van degene die het beoordelingsgesprek moet voeren (= lijnmanager).

Zoals in figuur 2 te zien is, staat de te leveren *prestatie* centraal. Vandaar ook de term ‘high performance’. De prestatie is in eerste plaats afhankelijk van de *selectie* die men heeft toegepast. De selectie van werknemers moet worden gekoppeld aan de strategische doelen van de organisatie. Indien de werknemer eenmaal in dienst is, is het van belang zijn functioneren regelmatig te *beoordelen*. Op basis van deze beoordeling kunnen vervolgens afspraken worden gemaakt over de materiële en immateriële *beloning* en de verdere ontwikkeling in termen van verdere opleiding en cursussen. De ontwikkeling kan vervolgens weer bijdragen aan de toekomstige prestatie van de werknemer (Steijn, 2004:49).

3.2.3 *Vergelijking tussen Harvard en Michigan Schools*

Samenvattend ligt de nadruk in het Harvard-model ligt op ‘high commitment’. Dat wil zeggen dat het management ernaar streeft de medewerkers aan de organisatie te binden. Het model kent grote waarde toe aan de invloed van werknemers op hun werkplek en hun arbeidstaak. Er is daarom sprake van de zachte variant van HRM.

Bij het Michigan-model ligt de nadruk op ‘high performance’. Dat wil zeggen dat de te leveren prestatie centraal staat en kan daarom worden beschouwd als de harde variant van HRM (Steijn, 2004:48). Analyses van HRM in private organisaties suggereren dat de praktijk over het algemeen meer ‘hard’ dan ‘zacht is. Truss e.a. (1997:53) stellen dat de “*retorica aangenomen door de organisaties vaker de stelling van het zachte, commitment model omvat, terwijl de realiteit die door werknemers ervaren wordt meer betrekking heeft op de strategische controle van het harde model*”. Met andere woorden: ze zeggen de zachte variant te volgen maar handelen in werkelijkheid naar de harde variant.

3.3 **Definitie van HRM voor dit onderzoek**

In deze paragraaf wil ik proberen om HRM voor dit onderzoek te definiëren. Hierbij teken ik aan dat dit niet zonder meer een volledig objectieve selectie zal zijn uit een grote reeks aan definities. Ook de omgang met de normativiteit van de definitie is lastig. De meeste definities van HRM lijden namelijk aan hetzelfde euvel als de vele omschrijvingen die er over personeelsmanagement bestaan. Zij hebben een uitgesproken normatief karakter. Dit wil zeggen dat er wordt aangeduid wat de inhoud en het doel van dit beleidsgebied zouden

moeten zijn; er is sprake van een ideale omschrijving van de doelen en nagestreefde waarden, zonder daarbij te verwijzen naar de actuele praktijken en processen.

In vergelijking met Guest (1987) hanteert De Nijs (1999:41) een andere definitie van HRM. In zijn ogen is HRM *een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngteerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken.*

Ten opzichte van Guest valt hierin de nadruk op de capaciteiten van de medewerker op. Ook het scala van culturele, structurele en personele technieken dat gebruikt kan worden voor het bereiken van commitment en capaciteiten bij medewerkers zien we niet terug bij Guest.

Adam e.a.(2001:25) hanteren weer een andere definitie: *het optimaal benutten van het menselijk talent in (arbeids)organisaties in het kader van de ontwikkeling en uitvoering van de strategie van die organisatie.*

Net als De Nijs noemen Adam e.a. ook het strategische karakter dat gepaard gaat met de inzet van mensen binnen HRM. De rol die het richting de medewerker vervult, lijkt echter weer te verschillen. De nadruk op het bereiken van commitment komt namelijk niet expliciet terug in de definitie van Adam e.a.

Omdat de definitie van Adam e.a. (2001) geen uitgesproken richting kiest ten opzichte van de Harvard en Michigan scholen van HRM, vind ik deze definitie aantrekkelijk voor mijn onderzoek. De definitie sluit niet uit dat HRM zowel op ‘control’ als op ‘commitment’ gericht kan zijn. Vooruitkijkend naar de toepassingsmogelijkheden van HRM in de elektronische vorm (e-HRM) is deze ‘brede’ benadering wenselijk. E-HRM kan volgens mij namelijk worden ingezet om het gedrag van mensen in de organisatie ‘te beheersen en sturen’ en ook om deze mensen aan de organisatie ‘te committeren’.

3.4 Conclusie

Hetgeen behandeld is in dit hoofdstuk, maakt duidelijk dat arbeidsrelaties tussen werkgevers en werknemers de afgelopen jaren zijn gewijzigd. Vroeger was er sprake van werkzekerheid, collectiviteit van afspraken, disciplineren en gehoorzaamheid. De huidige benadering – zoals weergegeven in de hedendaagse literatuur – kenmerkt zich meer door individueel maatwerk,

eigen initiatief van werknemers en een grotere dynamiek. In dit kader zijn in dit hoofdstuk een aantal nieuwe productieconcepten de revue gepasseerd die met deze ontwikkeling verband houden.

In ‘nieuwe’ organisaties hoort ook een andere omgang met het personeel; werknemers die andere eisen aan de organisatie én het personeelsbeleid stellen. Twee denkstromen die hierbij naar voren komen, zijn de Harvard en de Michigan school. In dit hoofdstuk is een onderscheid beschreven tussen deze twee hoofdvormen van HRM: de eerstgenoemde is de ‘harde’ en laatstgenoemde de ‘zachte’ variant van HRM.

Binnen het Harvard-model, waar verschillende stakeholders een rol spelen (aandeelhouders, medewerkers, maatschappij), is HRM een middel om medewerkers te binden oftewel te committeren aan de organisatie, zodat deze medewerkers betere prestaties leveren en zodoende meer winst genereren. In het Michigan-model, waarin aandeelhouders een grote rol spelen, is HRM een middel om winst te genereren. Het Harvard-model is in een aantal aannamen en voorstellen explicieter dan het Michigan-model. In beide modellen wordt echter het belang van consistentie in de keuzes en de noodzaak van samenhang met het strategisch beleid benadrukt. Een consequentie van beide modellen is dat werknemers individueler tegemoet worden getreden. Een ontwikkeling die daaraan tegemoetkomt is de trend van electronic Human Resource Management (e-HRM), welke centraal staat in het volgende hoofdstuk.

Waar in het harde model de nadruk ligt op ‘resources’, draait het bij het zachte model om het ‘human’ aspect. De achterliggende, cruciale aanname van het Michigan-model is dat de verschillende instrumenten van het personeelsbeleid in onderlinge samenhang moeten worden ontwikkeld en toegepast. In de praktijk valt dat niet mee omdat een zware last wordt gelegd op de lijnmanager. Een succesvolle toepassing staat of valt met het vermogen van het management dat beleid daadwerkelijk te effectueren. Het HR beleid dat voortvloeit uit het Harvard-model moet rekening houden met effecten op de lange termijn.

Zoals we verderop in dit onderzoek zullen zien is e-HRM een instrument die de personeelsafdeling toelaat om zich steeds meer te concentreren op deze (strategische) lange-termijndoelstellingen.

Deze modellen zijn daarnaast relevant voor het onderzoek doordat ze een achtergrond geven van de drijfveren waarop de ondervraagde organisaties hun invulling aan de HR-instrumenten baseren. De school die in een organisatie wordt aangehangen, heeft gevolgen voor het HRM-beleid. Hoewel ik niet per organisatie zal nagaan welke grondbenadering van HRM ten grondslag ligt aan de invulling van HRM-instrumenten, verwacht ik dat de publieke sector meer neigt naar de Michigan school. In deze sector, bijvoorbeeld bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Justitie, wordt hierbij meer nadruk gelegd op prestatiecontracten, -sturing en beloning

Op basis van de Harvard en Michigan modellen kies ik ervoor om de definitie van Adam e.a. (2001:25) over HRM te gebruiken in het verloop van dit onderzoek. Zij definiëren HRM als *het optimaal benutten van het menselijk talent in (arbeids)organisaties in het kader van de ontwikkeling en uitvoering van de strategie van die organisatie.*

In deze definitie komt het strategische karakter dat gepaard gaat met de inzet van mensen binnen HRM in mijn ogen goed naar voren. Tevens geeft de definitie geen uitgesproken richting ten opzichte van de Harvard en Michigan scholen van HRM. Daarmee wordt niet uitgesloten dat HRM zowel op 'control' als op 'commitment' gericht kan zijn. Vooruitkijkend naar de toepassingsmogelijkheden van HRM in de elektronische vorm (e-HRM) vind ik deze 'brede' benadering wenselijk.

4 Electronic Human Resource Management (e-HRM)

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de definitie van HRM. In het kader van dit onderzoek wordt HRM gedefinieerd als *het optimaal benutten van het menselijk talent in een (arbeid)organisatie in het kader van de ontwikkeling en uitvoering van de strategie van die organisatie* (Adam e.a. 2001).

In dit hoofdstuk zal het tweede deel van de eerste onderzoeksvraag behandeld worden:

Wat is e-HRM? In de eerste paragrafen zal uiteengezet worden wat e-HRM precies inhoudt. Vervolgens zullen vier toepassingen van e-HRM de revue passeren en een e-HRM-model aan bod komen. In dit hoofdstuk zal op basis van de literatuur hoofdhypothesen opgesteld worden.

4.1 Definitie van het begrip e-HRM

Het klassieke personeelsbeleid is opgevolgd door de stroming van Human Resource Management (HRM). Zoals uit het voorgaande gebleken is, gaat HRM er onder andere van uit dat de medewerker geen passief object is maar nadrukkelijk de eigen verantwoordelijkheid draagt voor zijn ontwikkeling en dat het personeelsmanagement een aangelegenheid is van het lijnmanagement en niet het exclusieve domein vormt van de afdeling P&O.

Tevens is in met name dienstverlenende organisaties een toenemend belang van kennis waarneembaar. Gerelateerd hieraan is een groeiende behoefte aan kennisnetwerken binnen de Westerse economie. Deze behoefte is een belangrijke drijfveer voor automatisering van HR-activiteiten (e-HRM). ICT ligt aan de basis van samenwerkingsvormen en informatiestromen tussen organisaties. Met e-HRM kan op deze uitgangspunten in de dagelijkse praktijk van het personeelsmanagement beter worden ingespeeld (Adam e.a., 2001).

Voor het begrip e-HRM is nog geen eenduidige definitie in de literatuur te vinden. Als het begrip letterlijk wordt genomen, dan zouden alle elektronische HRM-activiteiten als e-HRM gezien kunnen worden. In de meeste organisaties is het personeelsinformatie-systeem al jaren geleden geautomatiseerd. Mogelijk is deze letterlijke interpretatie te eenvoudig om e-HRM echt te kunnen onderscheiden van HRM: binnen alle organisaties is namelijk altijd wel één elektronische toepassing te vinden.

Het onderscheid van e-HRM ten opzichte van ‘conventioneel’ HRM ligt vooral in het gebruik van internettechnologie (Internet, intranet, extranet). In het bijzonder gaat het dan om de interactieve mogelijkheden die de nieuwe media bieden om HRM te ondersteunen.

Van der Heijden en Van den Bos (2001:549) definiëren e-HRM als volgt:

E-HRM is het ondersteunen van HRM door gebruik te maken van internettechnologie.

Het onderscheidende kenmerk van e-HRM ligt dus in het gebruik van internettechnologie.

Hierop voortbouwend komen Ruël e.a. (2004:35) met een nog scherpere definitie: *een manier van invoeren van HRM-strategieën, beleid en praktijken door middel van een bewuste en gerichte inzet van op webtechnologie gebaseerde kanalen.* Deze definitie van e-HRM zal ik aanhouden in het vervolg van het onderzoek.

4.2 Kenmerken van e-HRM

Nu we een definitie van e-HRM voor dit onderzoek bepaald hebben, ga ik in op de kenmerken ervan. Dit helpt ons een beter begrip te krijgen van de voordelen die e-HRM biedt boven traditioneel HRM.

Aspecten als online-beschikbare en altijd raadpleegbare informatie zijn belangrijke kenmerken van e-HRM. Daarnaast wordt e-HRM ook gekenmerkt door het feit dat de plaats waar men zich bevindt, niet langer van belang is voor toepassing. Ook gemak in interactie tussen de medewerker en de organisatie door de goede mogelijkheden die e-HRM biedt, is kenmerkend. In de woorden van Adam e.a. (2001: 33) luiden de onderscheidende kenmerken van e-HRM ten opzichte van de traditionele personeelsinformatie-systemen als volgt:

- Het gebruik van online-technieken waardoor informatie (direct) snel te raadplegen is,
- Informatie op ieder denkbaar tijdstip toegankelijk is,
- Plaats waar men zich bevindt niet van belang is voor de toegang tot de informatie,
- Mogelijkheden tot interactie tussen de medewerker en de organisatie,
- Informatie is zowel toegankelijk voor de organisatie als de medewerkers, individueel, in groepen of als totaliteit.

Adam e.a. (2001) stellen dat er sprake is van e-HRM als het geheel van P&O-processen en activiteiten in meerdere of mindere mate wordt ondersteund door Internet. Zij onderscheiden daarbij competentiedenken, kennismanagement, selfserviceconcepten, workflow management en het gebruik van Application Service Providers. Het competentiedenken wordt beïnvloed

door de profielen die via intranet beschikbaar gesteld worden. De medewerkers kunnen vrijwillig via het net getest worden op verschillende competenties. Bij kennismanagement is de organisatie erop gericht zo veel mogelijk gebruik te maken van eigen kennisbronnen. Door e-HRM kan op het intranet en extranet een documentmanagementsysteem of een informatiesysteem beschikbaar worden gesteld. Er is sprake van een workflow management als de documentenstroom en formulierenstroom gedigitaliseerd wordt. De personeelsadministratie wordt zo voor een belangrijk deel herontworpen.

Samengevat luiden de vier belangrijkste kenmerken van e-HRM als volgt²:

- *Toegankelijkheid.* Medewerkers en managers moeten onafhankelijk van tijd en plaats toegang hebben tot HR-gerelateerde informatie en toepassingen.
- *Standaardisatie.* HR-processen worden op grote schaal gestandaardiseerd met behulp van automatisering.
- *Transparantie.* HR-processen en informatie worden voor medewerkers en managers beter inzichtelijk en toepasbaar.
- *Gedecentraliseerde verantwoordelijkheid.* Medewerkers en management worden zelf verantwoordelijk voor invoering en actualisatie van bepaalde gegevens.

Bovenstaande kenmerken op zich impliceren een vergroting van de toepassingsmogelijkheden voor HRM door het gebruik van Internet. Echter, de grootste waardering van deze mogelijkheden ontstaat door een duidelijk toenemende behoefte hieraan. In de volgende paragraaf ga ik in op deze toenemende behoefte.

4.3 Redenen voor e-HRM

De noodzaak voor HRM om te ‘digitaliseren’ vloeit voort uit redenen die verband houden met enerzijds de organisatie en anderzijds de medewerker (Van der Heijden e.a., 2001:548). Organisaties moeten steeds beter en sneller reageren én anticiperen op hun omgeving. Om daarin succesvol te zijn is de inzet en ontwikkeling van ‘Human Resources’ een kritieke succesfactor. HRM moet zo effectief en (kosten-)efficiënt mogelijk sturen op de prestaties, competenties en kennis van mensen. HRM moet helpen om talentvolle nieuwe medewerkers binnen te halen en ervoor te zorgen dat medewerkers op een goede manier worden beoordeeld, beloond en ontwikkeld. Lijnmanagers spelen daarin een centrale rol, maar op hun

² Personeelsbeleid, nr.11, 2002 *Elektronische brainstorm sessie, uitgevoerd door de sectie e-HRM van de NVP*

agenda staan ook veel andere onderwerpen die om voorrang dringen. HRM'ers komen niet altijd toe aan echte ondersteuning van lijnmanagers en medewerkers omdat zij veel tijd kwijt zijn aan allerlei operationele en administratieve werkzaamheden. In dit opzicht kan e-HRM een belangrijke rol spelen, doordat het de snelheid, kosten- en tijdsefficiëntie van HRM vergroot.

De tweede reden voor digitalisering van HRM ligt bij de medewerkers (Van der Heijden e.a., 2001:548). De 'moderne' medewerker wil namelijk steeds nadrukkelijker aan het roer van zijn eigen werk en loopbaan staan. Dit komt door de maatschappelijk trend van individualisering, maar ook omdat medewerkers steeds hoger opgeleid zijn. En zij kunnen dat ook van hun werkgever 'eisen', omdat de arbeidsmarkt in veel sectoren en voor veel functies zo krap is dat medewerkers het 'voor het kiezen' hebben. Er is dus sprake van een machtsverschuiving die organisaties dwingt een aantrekkelijke werkgever te zijn. Aantrekkelijk betekent dan niet alleen het bieden van een salaris maar ook ontwikkelingsmogelijkheden. Meer dan 'conventionele' HR-instrumenten stelt e-HRM de medewerker in staat om zelf inzicht te hebben in informatie en zelf ontwikkelmogelijkheden (zoals bijvoorbeeld individuele online training) te benutten.

Een derde reden om over te gaan op e-HRM is van financiële aard (Van der Heijden e.a., 2001:548). Waar voorheen P&O'ers moesten zorgen voor het administreren en ontsluiten van informatie, gebeurt dit nu veelal door de medewerkers zelf. Denk bijvoorbeeld aan het registreren van vakantie- en ziektedagen. E-HRM biedt dus een mogelijkheid tot kostenbesparing.

Een vierde reden voor toepassing van e-HRM is gerelateerd aan de vergrijzingproblematiek waar zowel de private als de publieke sector mee te maken krijgt (Vleugel e.a. 2003). De oudere werknemer moet 'langer mee'. Organisaties zullen hun inzetbaarheidbeleid moeten aanpassen aan de vergrijzing. E-HRM-toepassingen hebben kenmerken die ze geschikt maken om de inzetbaarheid van ouderen te helpen vergroten.

Inzetbaarheidbeleid kan gedefinieerd worden als het beleid dat bijdraagt aan het vermogen van mensen om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen, nu en in de toekomst, op de huidige en toekomstige werkplek. Een gedegen beleid doet ook recht aan de oudere werknemer. E-HRM is een geschikt middel daarvoor omdat de distributie van

informatie vele malen goedkoper en effectiever is. De hoge initiële kosten kunnen worden goedge maakt door kortere leer- en doorlooptijd en de lage gebruikskosten.

Er zijn echter meer argumenten, naast kostenoverwegingen, om e-HRM in te zetten voor een gedegen inzetbaarheidbeleid. Zo biedt e-HRM informatie zonder management of organisatiebarrières. (Oudere) werknemers zijn hierdoor beter in staat overzicht en inzicht te krijgen over in de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling die het bedrijf hen biedt. Ook bevordert e-HRM de zelfwerkzaamheid van de medewerker. Het stimuleert de bereidheid onder medewerkers om te investeren in hun eigen ontwikkeling doordat het tijd- en plaatsafhankelijk is. E-HRM is tevens individueel toegesneden: de gebruikte technologie bij e-HRM is in staat de informatie toe te spitsen op het individu. Tot slot biedt e-HRM een samenhang doordat het informatie over mogelijkheden die de medewerker heeft binnen zijn werkomgeving, samenbrengt tot een compleet beeld.

In bijlage 3 vindt u een meer uitgebreide analyse van de mogelijkheden die e-HRM aan een organisatie biedt om in te spelen op de vergrijzingsproblematiek.

4.4 Opkomst van e-HRM: een moeizame invoering

Voordat ik verder ga met de gangbare toepassingen van e-HRM in het hedendaagse bedrijfsleven, lijkt het verstandig even terug te kijken naar het moment van ‘opkomst’ van de eerste e-HRM toepassingen. Dit verklaart ten dele het pallet aan beschikbare e-HR-instrumenten in het bedrijfsleven.

De opkomst van e-HRM dateert vanaf de tweede helft van de jaren negentig. In deze periode lijkt e-HRM een logisch vervolgstap nadat e-business en e-commerce gemeengoed zijn geworden. De economische omstandigheden waren gunstig en het werd steeds lastiger om nieuwe en goede medewerkers te vinden op de arbeidsmarkt (Adam e.a, 2002:23). Toch blijkt dat - waar men overging tot invoering van toepassingen van e-HRM - dit vaak tamelijk moeizaam verloopt. Alleen bij grotere ICT-ondernemingen, vaak ook zelf leverancier van e-HRM-applicaties, lijkt het te zijn gelukt om elektronisch HRM met succes op de kaart te zetten. Maar in andere, niet ICT-achtige organisaties, blijkt de invoering van elektronische toepassingen een stroef gebeuren.

Bij de introductie van e-HRM-applicaties zien we dezelfde problematiek als bij de implementatie van personeelsinformatiesystemen. Het gaat dan met name om het functioneren

van P&O'ers ten aanzien van personeelsinformatisering. Het merendeel van deze P&O'ers heeft relatief weinig belangstelling voor de ondersteunende administratieve werkzaamheden van de afdeling P&O. Adam e.a.(2002:23) verwoorden dit probleem als volgt: *“P&O'ers willen invloed uitoefenen op de strategie en de koers van de organisatie en hechten veel waarde aan beleidsontwikkeling. Wanneer de feitelijke implementatie aanvangt, wordt dit overgelaten aan de ICT-afdeling, die onvoldoende inzicht hebben in de P&O-werkprocessen. Dit is telkens weer waarneembaar bij de introductie van e-HRM applicaties”*. Of de organisaties in dit onderzoek hetzelfde ervaren zal blijken in hoofdstuk 6 “Resultaten praktijkonderzoek”.

Een ander punt dat meespeelt bij de introductie van e-HRM betreft de e-HRM-applicaties zelf. Gebleken is dat wat leveranciers van dergelijke applicaties aan hun (potentiële) klanten voorschotelen, lang niet altijd haalbaar is. Sinds de opkomst van e-HRM is het vakjargon van P&O aanmerkelijk verrijkt, met tal van nieuwe termen en kretologieën. Bij de feitelijke toepassing blijken applicaties allerlei storende onvolkomenheden te hebben, of kunnen net niet voorzien in de specifieke behoeften van de betreffende organisatie. Er blijkt een gat te zitten tussen e-HRM in de praktijk en in technische zin. Dat gat kan wel zo'n drie jaar zijn, volgens Ruël (2004:39). In technische zin kan e-HRM opgetuigd zijn, maar het daadwerkelijk gebruik in de praktijk loopt achter. Ruël geeft als verklaring hiervoor dat de invoering toch vooral een verandering betekent in de hoofden en in het gedrag van mensen. En dat kost nu eenmaal tijd.

Onderzoek onder P&O'ers, consultants en specialisten³ toont enerzijds aan dat het begrip e-HRM al aardig ingeburgerd raakt. Anderzijds maakt het duidelijk dat P&O'ers een enorme behoefte hebben aan elektronische ondersteuning in hun kernactiviteiten. HR-intranet en e-Recruitment zijn de toepassingen die voor P&O het meest ontwikkeld zijn. Opvallend aan dit onderzoek is de situatie bij de HR-workflow: ruim een derde bevindt zich in het stadium van de ideeënvorming. Blijkbaar ziet men HR-workflow als een mogelijkheid om op korte termijn kostenbesparingen te bereiken op de afdeling P&O.

Kleinere organisaties (tot 250 medewerkers) zijn minder ver dan de grote organisaties. Dit komt waarschijnlijk door de hoge eisen die het gebruik van e-HRM stelt aan de infrastructuur en de interne organisatie. Grote bedrijven kunnen hier beter aan voldoen.

³ Personeelsbeleid, nr.11, 2002 *Elektronische brainstorm sessie*, uitgevoerd door de sectie e-HRM van de NVP

Aspecten die te maken hebben met de gereedheid van de organisatie om e-HRM in te voeren, zijn van wezenlijk belang voor een succesvolle implementatie. Te denken valt aan de mate waarin (1) technologische mogelijkheden aanwezig zijn, (2) de huidige status van HR-processen die niet elektronisch verlopen, (3) de besturingsfilosofie en (4) het al dan niet aanwezig zijn van de benodigde competenties binnen de organisaties.

Ook op het vlak van de interesses blijkt de organisatiegrootte een rol te spelen. Bij kleine organisaties tot 250 medewerkers is er gemiddeld duidelijk minder interesse onder medewerkers voor e-HRM dan bij grotere organisaties. Wellicht komt dat door verschillende prioriteiten en beperktere budgetten, maar ook doordat e-HRM nog zo'n kleine rol speelt in de kleinere organisatie. Onbekend is immers onbeminde.

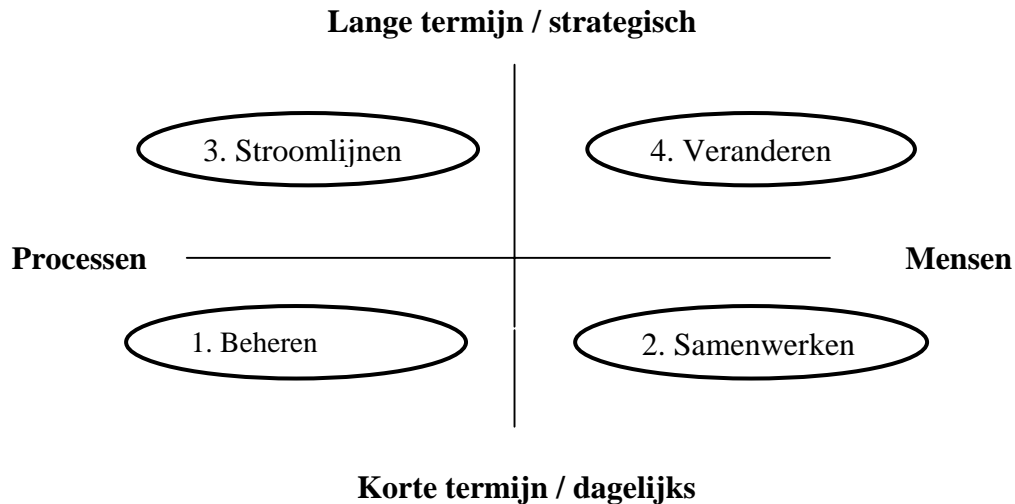
4.5 Vier soorten toepassingen van e-HRM

E-HRM heeft als belangrijk doel het helpen realiseren van de HR-strategie. E-HRM kan dat doen door de HR-processen te faciliteren oftewel te ondersteunen. Zoals gezegd maakt de toepassing van webtechnologie e-HRM flexibeler in gebruik en beter beschikbaar aan al haar gebruikers. In die zin draagt e-HRM meer dan het traditionele HRM (dat wil zeggen met niet-webtechnologie HR-instrumenten) bij aan de realisatie van de HR-strategie. Mogelijk kunnen we zelfs stellen dat het de kwaliteit van HR verhoogt.

De soorten ondersteuning van HRM door Internet en intranet kunnen naar twee *gezichtspunten* worden onderscheiden (Van der Heijden e.a., 2001:551), namelijk of de toepassing primair gericht is op:

- De dagelijkse, operationele termijn of de lange(re) termijn met meer strategische focus;
- Processen of mensen.

De combinatie van deze twee onderscheidingen levert vier soorten toepassingen van e-HRM op, weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: vier toepassingen van e-HRM, ontleend aan Van der Heijden e.a. (2001: 551)

Bij **beheerstoepassingen** hebben e-HRM toepassingen de functie om te informeren. Vanuit de organisatie gezien, gaat het om het intern aanbieden van informatie als bijvoorbeeld de personeelsregeling of externe informatie over de organisatie als potentiële werkgever. Een tweede beheerstoepassing is het gebruik dat is gericht op het beheren en verwerken van gegevens en het verrichten van elektronische transacties. Te denken valt aan elektronische roosterplanning, ziekmeldingen, opnemen van vakantiedagen en het inschrijven voor opleidingen. Naar mijn mening is dit de meest gebruikte toepassing van e-HRM waar medewerkers dagelijks mee te maken hebben.

Elektronische toepassingen kunnen ook worden benut om interactie tussen mensen te bevorderen. Zo kunnen gebruikers virtueel **samenwerken** door via Internet of Intranet een discussie te voeren, elektronisch te vergaderen of in een kennisplatform te participeren. Een voorbeeld hierbij is een interactieve training waarbij medewerkers online via een forum over hun kennis en ervaringen rond een specifiek thema of probleem kunnen discussiëren.

E-HRM kan op drie manieren de HRM-processen **stroomlijnen**. In de eerste plaats door de aansluiting tussen strategie van een organisatie en de HRM-processen te bevorderen (*verticale integratie*). Via het intranet kunnen bijvoorbeeld de vertaling van de strategische ambities snel worden uitgewerkt in performancestandaards en de (meting van de) prestaties worden gevolgd en teruggekoppeld. In de tweede plaats kan e-HRM de aansluiting tussen HR-systemen en instrumenten onderling verbeteren (*horizontale integratie* oftewel efficiëntie van HRM). Een HRM-intranet kan helpen snel de juiste links te leggen tussen vacature-eisen en ontwikkeltips of tussen een competentieprofiel van een functie en criterium gerichte vragen om de

geschiktheid van een kandidaat te toetsen. De derde manier waarop e-HRM de HR-processen kan stroomlijnen, betreft de mogelijkheid om enerzijds de centrale HR-kaders aan te geven en anderzijds de lokale toepassing door lijnmanagers te faciliteren (*integratie in de lijn*). Een HRM-intranet kan lijnmanagers bijvoorbeeld met een ‘competency profiler’ in staat stellen om voor de eigen afdeling competentieprofielen samen te stellen vanuit het competentiewoordenboek van de organisatie. Enerzijds waarborgt dit een goede aansluiting op centraal gedefinieerde standaardgroepen van competenties. Anderzijds biedt het de lijnmanager de mogelijkheid zijn profielen af te stemmen op de exacte behoefte van zijn afdeling.

In de vierde soort toepassingen van e-HRM gaat het om het gebruik dat gericht is op de verbetering van de capaciteit van mensen om te **veranderen** en zich te ontwikkelen. Met andere woorden, om bereid en in staat te blijven om aan de veranderende eisen te voldoen. HRM-intranet kan benut worden om relevante ontwikkelingen onder de medewerkers te volgen. Elektronisch onderzoek kan de effecten van cultuurinterventie meten of periodiek de werktevredenheid en werkdruk volgen.

De afgelopen jaren is de druk op veel HR-afdelingen flink opgevoerd. Prestaties moeten beter en goedkoper en de bijdrage van HRM aan de organisatiedoelstellingen moeten inzichtelijk worden. Vaktijdschriften waren helder in de afgelopen jaren: e-HRM zal de HR-afdeling niet onberoerd laten. Er komt een sterkere focus op strategie en beleid en minder op administratieve taken omdat er minder administratieve krachten bijkomen. De strategische rol van de HRM’er wint aan belang en daarvoor is een goed ontwikkeld HRM-beleid een belangrijke steun. De toegevoegde waarde van e-HRM wordt zichtbaar op drie gebieden: vergroting van de servicegraad, kostenbesparing en nieuwe manieren van samenwerken.

4.6 Hypothesen

In het eerste deel van dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *wat is e-HRM?*

Zoals gezegd beschrijft e-HRM het automatiseringsproces dat binnen het personeelsbeleid aan de gang is. Bepaalde HR taken die voorheen manueel uitgevoerd werden, kunnen vandaag via e-HRM sneller, efficiënter en beter worden volbracht. E-HRM dankt zijn bestaan aan de vele toepassingsmogelijkheden die ICT-middelen vandaag bieden. Hoewel de ICT-revolutie binnen de HR-wereld reeds in de vroege jaren ’90 werd voorspeld, komen de structurele veranderingen pas de laatste jaren op gang.

De invoering van e-HRM bleek een stroef gebeuren, wat onder andere te wijten is aan tekortkomingen op technisch vlak.

Stakeholders van organisaties in de private sector stellen hun specifieke eisen over prestaties. Naar personeelsafdelingen toe is dan vooral het kostenaspect van groot belang. Vanuit de theorie lijkt e-HRM te kunnen bijdragen aan een verlaging van de kosten voor HR-activiteiten, doordat vele administratieve en operationele activiteiten door een e-HR-systeem volbracht kunnen worden. Door de effectiviteit en efficiency van de personeelsinstrumenten te vergroten kunnen kosten verminderd worden (Adam e.a., 2001). Elektronische self-serviceconcepten kunnen de administratieve kosten van mutatieverwerking met 60 procent terugbrengen. Ook de bezetting van de afdeling P&O zelf kan worden verminderd. Hierover gaat de eerste hypothese die in dit onderzoek getest zal worden.

Hypothese 1: e-HRM leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Het binden van medewerkers heeft alles te maken met de eisen die medewerkers stellen aan wat de organisatie ze te bieden heeft. Behalve dat er eisen worden gesteld aan de functie-inhoud, toekomstperspectieven, opleidingsfaciliteiten en arbeidsvoorwaarden, valt eveneens een tendens te bespeuren naar eisen op het gebied van meer vrije tijd (door mogelijkheden tot parttime werken, uiteenlopende verlofregelingen), flexibele inzet en mogelijkheden om thuis te werken. Het ‘boeien’ en ‘binden’ van medewerkers staat hoog op de agenda van het management. Waar de klassieke benadering van personeelsmanagement gericht is op collectiviteit en uniformering, komt het huidige HR-beleid tegemoet aan de voorbehoud van de medewerkers noodzakelijk individualisering. E-HRM beantwoordt aan de individualiseringstrend van medewerkers op de arbeidsmarkt. Digitale toepassingen kunnen medewerkers een actieve rol en inbreng geven bij hun eigen ontwikkeling en loopbaan (Adam e.a. 2001). E-HRM bevordert de toegankelijkheid tot informatie en toepassingen waardoor deze informatie beter inzichtelijk is. HR-processen kunnen beter gestroomlijnd en gestandaardiseerd worden en de verantwoordelijkheid voor invoering en up-to-date houden van gegevens ligt bij de medewerker en manager zelf. Zoals we in dit hoofdstuk hebben kunnen zien gaat het bij de beheerstoepassingen van e-HRM om het intern aanbieden van informatie. De medewerker heeft hier dagelijks mee te maken. Op basis hiervan heb ik de tweede hoofdhypothese voor mijn onderzoek opgesteld.

Hypothese 2: e-HRM leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Ook verwachten organisaties van hun HR-afdeling op lange en korte termijn een strategische ondersteuning en een hoog niveau van dienstverlening. Dit is noodzakelijk om te kunnen inspelen op de veranderende omgeving waarmee organisaties geconfronteerd worden. Adam e.a (2001:21) constateren dat veel P&O'ers zich graag gepositioneerd zien als strategische partner, maar intussen hun zekerheid ontleenen aan de administratieve en beheersmatige taken van P&O. Op basis van de theorie zou invoering van e-HRM de strategische rol van de HR-manager kunnen vergroten, doordat deze minder tijd aan administratieve taken hoeft te besteden. Digitale toepassingen stelt het management beter in staat verantwoordelijkheid te nemen voor het personeelsmanagement. Middels de derde hypothese wil ik toetsen in hoeverre de organisaties in mijn onderzoek deze rolverandering in de praktijk waarnemen.

Hypothese 3: e-HRM leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager

In de theorie worden geen specifieke argumenten aangedragen die reden geven te veronderstellen dat de voordelen die e-HRM aan organisaties in de private sector biedt, niet voor de publieke sector gelden. Op basis van mijn vierde hypothese wil ik proberen te ontdekken of deze opvatting gedeeld wordt door de organisaties in mijn onderzoek.

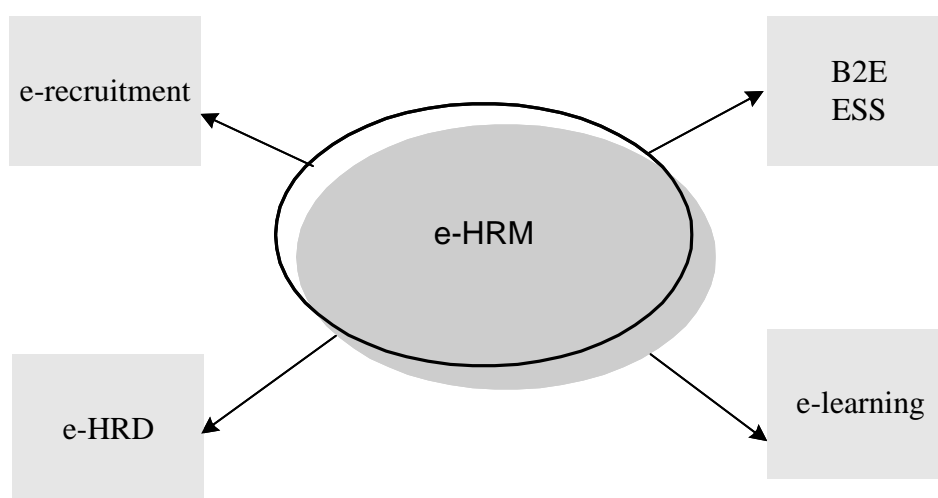
Hypothese 4: bevindingen van E-HRM in de private sector zijn ook van toepassing op organisaties in de publieke sector

In de bovenstaande hypothesen spreek ik over een breed onderwerp, namelijk e-HRM in het algemeen. Mijn verwachting is dat toetsing van deze hypothesen eenvoudiger en betrouwbaarder wordt door te kijken naar verschillende, specifieke e-HR-instrumenten die onder het begrip e-HRM vallen. Daarom zal ik in het volgende hoofdstuk eerst ingaan op de belangrijkste e-HRM-toepassingen, op basis waarvan ik verdiepende hypothesen zal opstellen.

5 Toepassingen van e-HRM

In het voorgaande hoofdstuk is uitgebreid stilgestaan bij de kenmerken van, en redenen voor e-HRM. In dit hoofdstuk zal de tweede onderzoeksvraag ter sprake komen : “*Op welke wijze worden e-HRM-toepassingen beschreven in de gekozen literatuur en welke voorwaarden en succesfactoren zijn hierbij te herkennen?*”. In de paragrafen 5.1 tot en met 5.4 zullen vier e-HR instrumenten besproken worden. In de laatste paragraaf worden de verdiepende hypothesen opgesteld met betrekking tot de in dit hoofdstuk besproken instrumenten.

Er blijkt onder P&O’ers zeker belangstelling voor e-HRM en het verder ontwikkelen van hun personeelsinformatiesysteem in die richting te zijn. Dit blijkt uit het grote aanbod van congressen, seminars, leergangen en andere mogelijkheden van kennisvergarig. Een kleine verkenning uit het aanbod maakt duidelijk dat er onder de noemer e-HRM een reeks verschillende begrippen valt en dat er bepaald geen sprake is van eenduidigheid omtrent wat e-HRM omvat en inhoudt. Een P&O'er die e-HRM wel ziet zitten kan weinig tot niets beginnen met zo’n verzameling termen en kreten. In het Franse tijdschrift *Entreprise & Carrières* verschenen panelonderzoek onder veertig organisaties toont de meeste gebruikte toepassingen van e-HRM. Deze toepassingen hebben vooral betrekking op rationalisering van de personeelsadministratie, mobiliteit, rekrutering en competenties, en vorming en competentiebeheer. Adam e.a.(2001:52) ontlenen aan de resultaten van dit onderzoek de belangrijkste taakgebieden van e-HRM. De taakgebieden van e-HRM zijn te zien in figuur 3.



Figuur 4: de taakgebieden van e-HRM, ontleend aan Adam e.a. (2001)

In dit onderzoek zijn de vier taakgebieden als e-HR-instrumenten gedefinieerd. Adam e.a. (2001) stellen dat deze taakgebieden gericht zijn op:

- De werving van medewerkers op de interne en externe arbeidsmarkt en deels ook de selectie via online technieken oftewel *e-Recruitment*;
- Het voor een belangrijk deel rationaliseren van de informatie en procedures op het gebied van de personeelsadministratie oftewel *Business-to-Employee/Employee Self Service-systemen (B2E/ESS)*;
- Aanbieden van informatie, systemen en reflectieve methoden die medewerkers ten dienste staan bij hun verdere ontwikkeling in relatie tot hun competenties en loopbaanwensen en tevens op het realiseren van kennisbanken oftewel *e-Human Resource Development (e-HRD)*;
- Het creëren van mogelijkheden tot leren op afstand, op voor de medewerker geschikte tijdstippen en locaties oftewel *e-Learning* (Adam e.a, 2001:52).

De taakgebieden worden nader toegelicht in de volgende paragrafen. In bijlage 4 zullen steeds per taakgebied de ervaringen in de praktijk beschreven worden, zoals deze te vinden zijn in de literatuur en vaktijdschriften.

5.1 E-Recruitment

e-Recruitment heeft betrekking op alles wat te maken heeft met de werving van medewerkers op de interne en externe arbeidsmarkt en deels ook de ondersteuning van selectie met behulp van online-technieken. Elektronisch werven is een veelgebruikte toepassing van e-HRM. Alleen al in Nederland bestaan naar schatting ongeveer driehonderd banensites en de meeste grotere organisaties bieden via de eigen site de mogelijkheid tot online solliciteren. Binnen dit instrument wordt onderscheiden:

Interne vacaturevoorziening; dat wil zeggen het plaatsen van vacatures op het Intranet van een organisatie en heeft volgens Adam e.a.(2001) verschillende voordelen. Zo is een vacature op het intranet zetten goedkoper dan vacaturebeschrijvingen op papier te vermenigvuldigen en is een vacature met één druk op de knop eenvoudiger te actualiseren. Er zijn ook interne vacaturebanken die werken met een bepaalde matchingsystematiek. Er kan op die manier een koppeling gemaakt worden tussen het persoonlijke profiel en de wensbaan van de medewerker. Het voordeel van de interne vacaturebank is dat men inzicht krijgt in de

competenties en wensen van medewerkers. Het transparant maken van de interne arbeidsmarkt kan van groot belang zijn voor het behouden van goede medewerkers.

Externe vacaturevoorziening; dat wil zeggen het extern werven van medewerkers via de website van de eigen organisatie of via de banensites. In Nederland zijn NewMonday (voorheen Intermediair), Monsterboard, JobNews, Banennet en Clickwork de meer bekende banensites. Adam e.a. (2001) stellen dat het van groot belang is dat de mogelijk geïnteresseerde een indruk krijgt van de organisatie, haar visie of ‘mission statement’, strategie, op welke gebieden of segmenten zij zich toelegt en met welke partners er wordt samengewerkt. Tegenwoordig neemt het online werven en selecteren van personeel steeds meer toe. Er zijn verschillende manieren van extern werken via een banensite.

Op een banensite wordt geadverteerd via een ‘button’ of een ‘banner’. De button of banner verwijzen naar de website van de organisatie. Dit is wel duurder dan bij het aanbrenge van een afzonderlijke vacature. Ook kan een banensite gebruikt worden om een afzonderlijke vacature onder te brengen. Hierbij kunnen andere wervingmedia gecombineerd worden (Adam e.a., 2001:58).

Het toepassen van online-selectietechnieken staat aan het begin van de ontwikkeling. Het gebruik van online recruiting, zoals een eigen website en banensites, heeft geleid tot een digitaal beheers- en volgsysteem van de procedure. Zo’n systeem maakt meestal gebruik van een elektronische screening.

Een recente ontwikkeling in webwerving is de talentenveiling (Van der Heijden e.a. 2001:554). Freelancers melden daarbij op Internet hun diensten aan voor de inzet in projecten. Organisaties die geïnteresseerd zijn, kunnen ‘bieden’ en wie het meeste geld biedt (en/of het mooiste project), ‘wint’. De komst van webwerving heeft het ‘landschap’ van de Nederlandse wervingspraktijken in twee opzichten ingrijpend veranderd. Bij webwerving zit ten eerste sterker dan ooit de potentiële kandidaat achter het stuur van de werving. Hier is een machtsverschuiving te herkennen van de werkgever naar de ‘kandidaat’. De verschuiving is mogelijk omdat de Internetgebruiker meer informatie sneller beschikbaar heeft dan tot voor kort voor mogelijk werd gehouden. Internet heeft in dat opzicht de transparantie van de arbeidsmarkt sterk verhoogd. Webwerving heeft in de tweede plaats ook vergaande effecten op de inzet van reguliere wervingskanalen en wervingsmiddelen, zoals advertenties, brochures en sollicitatieformulieren.

Van der Heijden e.a. (2001) verwachten niet dat webwerving de reguliere wervingskanalen volledig zal vervangen. Maar werkgevers zullen in hun wervingsmix de nieuwe mogelijkheden van webwerving bewust moeten inpassen.

Er zijn ook echter nadelen verbonden aan e-Recruitment (Van der Heijden e.a., 2005:555). Vanuit het perspectief van de Internetgebruiker kost het vinden van interessante vacatures vrij veel tijd, mede omdat de vacatures verspreid zijn over een groot aantal aanbieders (jobsites). Voor werkgevers zijn niet alle beroepsgroepen even bereikbaar via Internet. En wie niet via het Internet zoekt, kan niet via Internet worden bereikt. Postings voor andere functies dan voor automatiseerders, technici en marketeers leveren dan ook in het algemeen een relatief geringe respons. Wanneer de organisatie wel succesvol is in e-Recruitment, moet zij intern organisatorisch goed zijn ingericht op de vele e-mails met verzoeken tot nadere informatie en elektronisch aangeboden CV's. Verder vergt e-Recruitment onderhoud; informatie en vacatures moeten worden bijgewerkt en al is dat eenvoudig, het moet wel gebeuren. Organisaties die geen actuele en aantrekkelijke informatie bieden, zullen zich voor de kritische Internetgebruiker als snel diskwalificeren. Tot slot maakt het gebruik van Internet de wervingspraktijken van de organisatie ook voor concurrenten publiekelijk.

5.2 Business - to - employee / Employee Self Service – systemen (B2E /ESS)

Adam e.a. (2001: 61) geven de volgende definitie van Business- to - employee / Employee Self Service-systemen:

Bij Business- to - employee / Employee Self Service- systemen (B2E en ESS) gaat het voor een belangrijk deel om het rationaliseren van informatie en procedures op het gebied van personeelsadministratie, wat vooral mogelijk is door de rechtstreekse input van de medewerkers.

B2E en ESS zijn van essentieel belang voor het op intranet uitvoeren van P&O-taken. Het gaat dan vooral om de beheersmatige, logistieke en administratieve taken die overgenomen dan wel ondersteund kunnen worden. Door deze systemen en de toepassing van e-technologieën wordt de relatie tussen de organisatie en de medewerkers herzien. Deze herziening komt tot uiting in de al eerder genoemde kenmerken van e-HRM. Snelheid, toegankelijkheid, interactie en connectiviteit (Adam e.a. 2001:63).

Met B2E en ESS wordt vorm gegeven aan de toepassing van e-business voor P&O doeleinden. Met e-business concepten concentreren organisaties zich op het verbeteren van klantrelaties en het zo veel mogelijk uitvoeren van transacties via webtechnologie.

Vanuit P&O gaat het om interne klanten en degenen die voor interne klanten van belang zijn. B2E en ESS onderscheiden zich van de traditionele P&O werkwijze door (Adam e.a. 2001:64):

- ‘Real time’ informatie via het web, gegevens zijn up-to-date wanneer zij worden opgevraagd;
- Efficiënte toegang tot gegevens, medewerkers krijgen direct toegang tot hun eigen dossier en kunnen hier rechtstreeks wijzigingen in aanbrenen;
- Bevordering van de connectiviteit, via de technologie zijn medewerkers met elkaar verbonden en hebben zij dezelfde toegang tot gegevens;
- Integratie van de verschillende systemen, zoals het personeelsinformatie-systeem dat wordt opengesteld in samenhang met een toegangspoort naar de diensten van interne en externe leverancier;
- Toepassing van ‘workflow’ wordt mogelijk, er wordt gezorgd voor een maximale automatisering van organisatieprocessen.

B2E en ESS worden dus gerealiseerd door een toegangspoort (portal) op het intranet waarbij alle betrokkenen een persoonlijke homepage tot hun beschikking hebben. Op deze manier kunnen verschillende P&O-functies binnen het bestek van e-HRM worden ondergebracht.

B2E en ESS verenigen verschillende functies (Adam e.a. 2001:64):

- Een vraagbaakfunctie; via het intranet kan informatie gegeven worden over de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Belangrijk voordeel van het gebruik van intranet hierbij is dat P&O -medewerkers ontlast worden. Antwoorden op vragen als vakantiedagen, reiskostendeclaraties, spaarloonregelingen kunnen door de medewerkers zelf opgezocht worden.
- Ter ondersteuning van de administratieve P&O -processen kunnen formulieren, urendeclaraties en verlofboekingen via het intranet afgehandeld worden, waardoor dubbele werkzaamheden worden opgeheven.

- Het publiceren en onderhouden van P&O - handboeken op de centrale intranetserver heeft als voordeel dat iedereen die dit document raadpleegt altijd dezelfde versie raadpleegt.

Er zijn dus genoeg redenen voor P&O'ers om ESS te overwegen. Maar weinigen wagen het om medewerkers zelf hun gegevens laten beheren.⁴ En vaak valt ESS in de praktijk ook nog eens tegen. Aanbieders van HR-pakketten herkennen de mix van belangstelling en reserves die uit de NVP-enquête tevoorschijn komt. In ESS worden doorgaans twee hoofdvarianten onderscheiden: de administratieve (de medewerker muteert de eigen NAW-gegevens en vult digitaal de onkostendeclaraties in) en de ontwikkelingsgerichte. In het laatste geval werkt de medewerker onder meer mee aan elektronische beoordeling en vraagt langs de digitale weg cursussen aan.

5.3 E-Human Resource Development (e-HRD)

Adam e.a. (2001:69) hanteren de volgende definitie van e-HRD; *het digitaal aanbieden van informatie, systemen en reflectieve methoden die medewerkers ten dienste staan bij hun verdere ontwikkeling die in relatie staan tot hun competenties en loopbaanwensen en ook betrekking heeft op kennismanagement*. Er wordt aandacht gegeven aan de algehele ontwikkeling van de medewerkers. De organisaties geven structureel en gestructureerde aandacht aan de opleiding en training. Begrippen die in dit verband ook wel worden gebruikt zijn teleleren, virtueel leren, online leren, e-ducation, cyber leren of 'Web Based Training' (WBT).

E-HRD en e-Learning kunnen beleidsmatig niet los van elkaar gezien worden. De belangstelling voor HRD lijkt toe te nemen. Door de groeiende onafhankelijkheid van medewerkers verlangen de medewerkers naar een actief beleid dat gericht is op opleiding, ontwikkeling en feedback van de organisatie. De basis van HRD is het managen van de in de organisatie beschikbare en te ontwikkelen competenties. Er wordt veel waarde gehecht aan competentie management. Het sturen op competenties betekent dat er enerzijds ruime aandacht en ruimte wordt gegeven aan de ontwikkeling van de individuele medewerker. Anderzijds impliceert dit dat de organisatie planmatig en doelmatig de kwalitatieve inzetbaarheid van de medewerkers beheerst en regelt. Daarbij kunnen de volgende instrumenten worden genoemd:

⁴ Jaarlijkse enquête (2004) van de NVP-sectie e-hrm

Tabel 2: digitale toepassingen van HRD (Bron: Adam e.a. 2001:74)

Instrumenten HRD	Digitale toepassing (e-HRD)
Competentieprofielen beschrijven en onderhouden	Competentiedatabase
Toetsen van kwaliteiten ten opzichte van competenties.	Online testmogelijkheden, zoals competentietests, persoonlijkheidstest, teamroltest, 360°-feedback
Ontwikkelen van kwaliteiten	Online persoonlijk ontwikkelplan
Daadwerkelijke acties	e-Learning portal, links en verwijzingen naar relevante literatuur community, chatrooms, virtuele coaching.
Beoordeling en evaluatie	Geautomatiseerde beoordelingsrondes, online evaluatie en interactie (onder andere door metingen en feedbackgroepen)

Op het gebied van e-HRD komen op de afdeling P&O enkele uitvoerende en registrerende taken te vervallen. Toekomstige ontwikkeling van de organisatie en de gevolgen voor de inzet van het personeel kunnen meer aandacht krijgen door e-HRD.

De essentie van e-HRD-activiteiten is dat deze persoonsgericht zijn. De medewerkers hebben hun eigen digitale dossier en kunnen dit zelf bijhouden. Dit betekent dat de activiteiten van de afdeling P&O op het gebied van HRD, de uitvoerende en registrerende taken, goeddeels komen te vervallen. E-HRD is in belangrijke mate gebaseerd op de het doe-het-zelfprincipe, wat past bij de gedachte bij het vormgeven aan de eigen ontwikkeling. De medewerker bepaalt primair zelf zijn richting, selecteert zijn opleidingen en cursussen. Dit leidt tot interactie. De medewerkers begint met het vastleggen van zijn profiel in combinatie met zijn wens. De voordelen van e-HRD op een rijtje (Van der Heijden e.a. 2004:560):

- Ontwikkelinstrumenten zijn ‘just-in-time’ beschikbaar. Wie het nodig heeft of wil, kan aan de slag;
- De medewerkers zitten zelf achter de knoppen en heeft controle over zijn leertraject;
- De leerplek is flexibel, namelijk overal waar de werknemer kan ‘inloggen’;
- De kostenvoordelen kunnen groot zijn, na de ontwikkelkosten;

- De organisatie kan de leerstof uniformeren als het gaat om werkprocedures en veiligheidsvoorschriften, en tegelijkertijd aanpassen aan individuele leerstijlen en kennis- of ontwikkelingsniveaus.

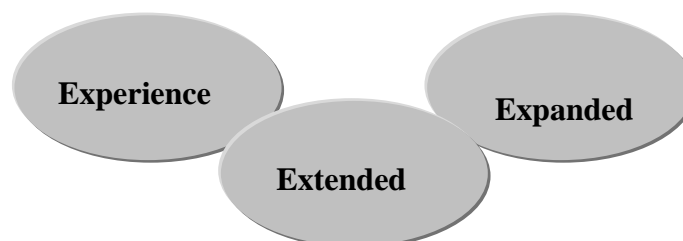
Een nadeel van e-HRD is dat niet alle ontwikkeldoelen zich even goed op de elektronische wijze laten realiseren (Van der Heijden e.a, 2001:560). Voor het vergoten van bijvoorbeeld sociale vaardigheden is praktijkoefening heel belangrijk en niet of nauwelijks elektronisch te stimuleren. In het algemeen geldt dat de face-to-face interactie tussen deelnemers bij e-HRD ontbreekt. De groepsdynamica en het leren van elkaar komt dan in het geding. Tot slot vergt e-HRD een grote discipline van de deelnemer.

5.4 E-Learning

Onder e-Learning wordt verstaan het creëren van mogelijkheden tot leren op afstand, op voor de medewerker geschikte tijdstippen en locaties en in het meest gewenste of passende tempo. Het gaat bij e-Learning van Adam e.a. (2001:76) om digitale leervormen die kennis overdragen, cursisten begeleiden en ondersteunen, en interactie tot stand brengen tussen docent en cursist.

Rosenberg onderscheidt de 3 'e's' van e-Learning (figuur 5) die staan voor:

- 'Experienced': meer ervaring door het ongelimiteerde gebruik (*Any time, any place*)
- 'Extended': meer leertoepassingen en minder kosten
- 'Expanded': meer mogelijkheden.



Figuur 5: de drie 'e's' van e-Learning volgens Rosenberg (2001)

Voorlopig lijkt het nog niet zo'n vaart te lopen en worden varianten van e-Learning gebruikt als aanvulling op het traditionele onderwijs- en cursusaanbod, volgens Adam e.a (2001).

Het is een instrument met grote mogelijkheden; het sluit naadloos aan op de kenmerken van e-HRM. Het is namelijk snel, direct, op ieder tijdstip toegankelijk, de plaats waar men zich bevindt is niet van belang en er zijn mogelijkheden tot interactie en connectiviteit.

E-learning heeft zowel kwalitatieve als kwantitatieve voordelen (Adam e.a.2001: 81). Het levert ten eerste aanzienlijke kostenbesparingen op, onder andere door het wegvallen van reis- en verblijfkosten maar ook door schaalvoordelen; één trainer / consultant kan oneindig veel cursisten bereiken. Tweede kwantitatieve voordeel betreft het meten van de 'return on investment' van de door de organisatie gedragen opleidingen en cursussen. Door e-Learning in het HRD-beleid te betrekken kunnen de bewegingen van de medewerkers nauwkeuriger worden gevolgd. Kwalitatieve voordelen komen tot uiting in de centrale positie van de cursist en de mogelijkheden om aanpassingen door te voeren overeenkomstig de wensen van de organisatie. Daarnaast kan e-Learning het leerproces optimaliseren. Dat wil zeggen dat de effectiviteit van het leerproces en de belangen van de medewerker en die van de organisatie in een goede balans kunnen worden gebracht.

De nadelen zijn minstens even groot. E-learning doet een fors beroep op de leer- en werkdiscipline van het individu. Het instrument vraagt hoge investeringen in hard- en software. Alvorens blind uit te gaan van de voordelen die e-Learning biedt, is het daarom zaak voor aanschaf te onderzoeken of de eindgebruikers daadwerkelijk gebruik zullen maken van de aangeboden e-Learning-applicaties. Daarnaast is de bandbreedte van het Internet momenteel op veel plekken nog te beperkt om rijke content als streaming video in een respectabele tijd te downloaden. E-learning vereist een andersoortige begeleiding (coaching, mentorship). Het succes van virtuele leeromgevingen staat of valt bij de begeleiding van de mensen die ermee moeten werken. Wanneer de cursisten niet op de hoogte zijn van de gebruiksmogelijkheden, zullen zij geen actieve 'user' zijn.

5.5 Verdiepende hypothesen

In dit hoofdstuk zijn vier e-HRM-toepassingen besproken. Elektronisch werven is een veelgebruikte toepassing van e-HRM. De kosten van publicatie van vacatures op een intranet zijn relatief lager dan wanneer er vacaturebeschrijvingen op papier vermenigvuldigd en gedistribueerd worden, zeker als het gaat om een organisatie met meerdere vestigingen. Ook het actualiseren gaat eenvoudiger. De opkomst van webwerving heeft vergaande effecten op andere reguliere wervingskanalen als advertenties en sollicitatie-formulieren. Webwerving is

een goede aanvulling op andere wervingsmedia. Een succesfactor is het enorme bereik van Internet waardoor een grote doelgroep aangesproken kan worden en informatie snel, gemakkelijk en relatief goedkoop verspreid wordt. Ook de administratieve verwerking is sterk beperkt met de invoering van e-Recruitment: gegevens over de sollicitant die binnenkomen via een website, worden direct in een database opgeslagen en de HR-medewerker hoeft geen handmatige invoer meer te verrichten. In het verlengde hiervan zal ik in mijn onderzoek de volgende subhypothese toetsen:

Hypothese 1a: e-Recruitment leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

De opkomst van webwerving heeft ook een verhoging van de dienstverlening van de werkgever naar de kandidaat tot gevolg gehad. Het aantal kanalen waarlangs de potentiële kandidaat voor een functie deze kan bereiken, is sterk uitgebreid met de oprichting van grote aantallen banensites en de mogelijkheden die bedrijven hebben tot online solliciteren. Organisaties die werken met een interne vacaturebank en een bepaalde matchingsystematiek hanteren, ervaren dat men beter inzicht krijgt in de competenties en wensen van de medewerkers. Dit kan weer van groot belang zijn voor het behouden van goede medewerkers. Webwerving heeft dus duidelijke voordelen voor zowel de medewerker als de organisatie. Een bedrijf moet organisatorisch wel goed ingericht moet zijn om het grote aanbod van e-mail en verzoeken te kunnen verwerken. In het verlengde van het voorgaande zal ik de volgende verdiepende hypothese toetsen:

Hypothese 2a: e-Recruitment leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Tot slot kan de verminderde administratieve last voor de uitvoering en administratie rond e-Recruitment niet alleen tot kostenbesparing leiden (onder andere door de afvloeiing van medewerkers), maar ook bijdragen aan een toenemende strategische oriëntatie van de HR-functie. HR-beleidsmedewerkers kunnen met e-HRM eenvoudiger informatie verkrijgen over de persoonlijke gegevens van een potentiële kandidaat, over bijvoorbeeld functiegerelateerde werkervaring, gevolgde opleidingen, vaardigheden en competenties, maar ook salarisniveau en bereidheid om naar een andere standplaats te verhuizen. Met deze informatie en gegevens over het verloop van het personeel en het aantal sollicitanten kan men gericht sturen op speerpunten van het HR-beleid. Daarom stel ik voor mijn onderzoek ook de volgende subhypothese voor e-Recruitment op.

Hypothese 3a: e-Recruitment leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

B2E en ESS is de volgende toepassing waarover gesproken is. Een personeelsinformatiesysteem kenmerkt zich door registerende en administratieve taken en processen. B2E en ESS zijn van groot belang voor de afdeling P&O omdat het beheersmatige, logistieke en administratieve taken kan overnemen, dan wel ondersteunen. De werklast wordt verplaatst vanuit de HR-afdeling naar de medewerkers zelf. Ter ondersteuning van de administratieve P&O-processen kunnen formulieren via het intranet afgehandeld worden, waardoor dubbele werkzaamheden worden opgeheven. Met het wegvallen van de genoemde taken kan de bezetting van de HR-afdeling afnemen. Dit brengt mij tot de volgende subhypothese:

Hypothese 1b: B2E en ESS leiden tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Snelheid, toegankelijkheid, interactie en connectiviteit zijn de kenmerken van B2E en ESS. Op het individu wordt enerzijds een druk gelegd om zijn lot in eigen handen te leggen en daar ook verantwoordelijk voor te nemen. Aan de andere kant biedt B2E en ESS de medewerker toegang tot informatie die veel meer onafhankelijk is van tijd en plaats. De medewerkers ontvangen hun informatie op maat. Doordat organisaties gebruik maken van een intranet wordt informatie voor iedereen opengesteld en wordt de informatie transparanter. Het onderhoud en beheer zijn in eigen hand, waardoor het vaak eenvoudiger is om snel wijzigingen door te voeren. Een voorwaarde is dat het systeem het maximale aantal gebruikers op eenzelfde tijdstip aankan. In het verlengde van de hoofdhypothesen zal ik de volgende verdiepende hypothese toetsen:

Hypothese 2b: B2E en ESS leiden tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Evenals bij e-Recruitment kan vrijgekomen tijd binnen de HR-afdeling worden gebruikt voor een meer strategische oriëntatie op de HR-functie. Net als voor medewerkers maakt B2E en ESS informatie over bijvoorbeeld ziekteverzuim eenvoudiger toegankelijk voor beleidsmedewerkers binnen de HR-afdeling. Daarom stel ik voor dit onderzoek ook de volgende verdiepende hypothese op voor B2E en ESS.

Hypothese 3b: B2E en ESS leiden tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

E-HRD is een instrument om de in de organisatie beschikbare competenties te beschrijven, te onderhouden, te toetsen en te ontwikkelen. Er wordt veel aandacht geschonken aan de ontwikkeling van de individuele medewerker. De benodigde capaciteit voor uitvoering van dit instrument is veel beperkter dan wanneer geen gebruik gemaakt wordt van intranet. In dat geval zou een HR-medewerker veel meer regelmatig gesprekken met medewerkers voeren om bijvoorbeeld groeipaden zoals die in de organisatie beschreven zijn, toe te lichten. Dit brengt mij tot de volgende verdiepende hypothese:

Hypothese 1c: e-HRD leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Succesfactoren zijn gelegen in de essentie van E-HRD-activiteiten, die persoonsgericht zijn en waarbij de medewerker zijn of haar eigen richting bepaalt. De medewerkers hebben de beschikking over een eigen digitaal dossier. De medewerker heeft meer invloed op het uitstippelen van zijn of haar eigen carrièrepad. E-HRD moet de intentie hebben om ontwikkelingsprocessen te ondersteunen. Volledige vervanging van het face-to-face-contact en de menselijke interactie door elektronische tools moet echter niet het doel zijn. Dat is een belangrijke voorwaarde om via gebruik van e-HRD het serviceniveau voor medewerkers van de organisatie te verhogen. Mijn volgende verdiepende hypothese luidt op basis hiervan:

Hypothese 2c: e-HRD leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Met HRD streeft een organisatie ernaar het beste uit haar medewerkers te halen. Dat wil zeggen het optimaal ontwikkelen van hun competenties en die als organisatie zo optimaal mogelijk benutten. Door de gegevens van de medewerker over te hevelen naar een intranet krijgt de afdeling P&O zicht op de bestaande en potentiële competenties in de organisatie. Met e-HRD ziet de HR-manager verschuivingen in het personeelsbestand, wie welke opleidingen heeft gevolgd, wie interesse heeft in een bepaalde functie en of deze in de toekomst nog wel beschikbaar zijn. Zo kan er op strategisch niveau gestuurd worden ten aanzien van de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie. Dit brengt mij tot de volgende verdiepende hypothese:

Hypothese 3c: e-HRD leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

E-learning is ten slotte een instrument die een stap verder gaat dan e-HRD door het creëren van mogelijkheden tot leren op afstand. E-learning levert meer leertoepassingen en minder kosten. Kosten die gepaard gaan met de huur van een trainingslocatie en inhuur van trainer vervallen met gebruik van e-Learning. Deze besparingen zijn gebaseerd op een volledige overheveling van het traditionele opleidingsaanbod. Trainingen die aangeboden worden via e-Learning zijn inzetbaar voor een breder publiek. Een internationaal opererende organisatie kan trainingen die bijvoorbeeld in de Verenigde Staten ontwikkeld zijn, ook zeer eenvoudig en tegen lage kosten beschikbaar stellen aan medewerkers in Europa en Azië. Kanttekening hierbij is dat dit instrument verhoogde investeringen in hard- en software vereist, om bijvoorbeeld een streaming video in korte tijd te kunnen downloaden. In mijn onderzoek wil ik de volgende verdiepende hypothese toetsen:

Hypothese 1d: e-Learning leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Ook biedt e-Learning meer mogelijkheden door een ongelimiteerd gebruik: *any time, any place*. Medewerkers hoeven niet meer naar de trainingslocatie te reizen en kunnen de planning van de training beter laten aansluiten op hun eigen agenda. Aangetekend dient te worden dat de nadelen van deze vorm van training behoorlijk groot zijn. Het succes van e-Learning hangt nauw samen met de stijl van leidinggeven die de medewerker apprecieert. Afhankelijk van het type organisatie is het mogelijk dat klassikaal onderricht en persoonlijk contact tot meer bevredigende resultaten leiden. In mijn onderzoek wil ik de volgende verdiepende hypothese voor e-Learning toetsen:

Hypothese 2d: e-Learning leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

De vermindering in werklast door de invoering van e-HRM geeft de HR-afdeling mogelijk meer tijd voor beleidsontwikkeling omtrent leertrajecten en competentieontwikkeling in haar organisatie. Door het meten van de ‘return on investment’ van de door de organisatie gedragen opleidingen en cursussen kan kwalitatief voordeel behaald worden. Ook kan door de manager self-service module berekend worden wat de door de medewerkers gevolgde opleidingen voor effect hebben gehad op de resultaten van de onderneming. Daarom wil ik ook de volgende hypothese in mijn onderzoek toetsen:

Hypothese 3d: e-Learning leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van het praktijkonderzoek besproken worden en zal blijken op welke manier de vier e-HRM-toepassingen, die behandeld zijn in dit hoofdstuk, invulling krijgen in de ondervraagde organisaties.

6 Resultaten praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews beschreven. Daarbij wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *"hoe worden de vier e-HR-instrumenten binnen de ondervraagde organisaties gebruikt en welke problemen en/of knelpunten zijn er te herkennen met betrekking tot de toepassing en implementatie van e-HRM binnen organisaties?"*.

Door het semi-gestructureerde karakter van de interviews, ben ik in staat gebleken de volgorde van de vragen goed vast te houden. Dit heeft mij geholpen bij de vergelijkbaarheid van organisaties voor het onderzoek, en mij tevens in staat gesteld de antwoorden van de verschillende organisaties goed te kunnen vergelijken en analyseren. In alle interviews zijn alle vier e-HR-instrumenten aan bod gekomen zoals in de opzet van de vragenlijst vooraf was voorzien.

Bij de uitwerking van de resultaten zal ik in het eerste deel van dit hoofdstuk (paragrafen 6.1-6.9) de resultaten van de private sector behandelen. Achtereenvolgens komen de redenen voor gebruik van e-HRM in de private sector aan bod (6.1), de voorwaarden (6.2), de doelen (6.3) en de bezwaren (6.4). Het hoofdstuk vervolgt met de vier e-HR-instrumenten (6.5-6.8) zoals deze in de private sector worden toegepast. In deze laatste vier paragrafen worden tevens de verdiepende hypothesen, opgesteld in hoofdstuk vijf, behandeld. In paragraaf 6.9 worden de hoofdhypothesen 1,2 en 3 besproken.

In het tweede deel van dit hoofdstuk komen de resultaten van de interviews met HR-managers uit de publieke sector aan bod. In paragraaf 6.10 worden hier de observaties uit de publieke sector met betrekking tot de 4 e-HR-instrumenten besproken (6.10.1 – 6.10.7). In deze paragraaf wordt tevens hoofdhypothese 4 behandeld. In paragraaf 6.10.8 en 6.10.9 komen de voorwaarden voor e-HRM in de publieke sector aan bod.

Namen van deelnemende organisaties

Bij de beschrijving van de resultaten van mijn onderzoek zal ik volgens afspraak met de deelnemende organisaties de inzichten en bevindingen geanonimiseerd presenteren. Om de rijkheid van mijn onderzoeksresultaten niet te veel te schaden en toch op organisatieniveau resultaten te kunnen bespreken, heb ik ervoor gekozen om via consistente naamgeving aan de organisaties te refereren. Hierbij zijn 'privaat-1' tot en met 'privaat-5' de namen die ik

gebruik voor organisaties in de private sector. Voor de organisaties in de publieke sector gebruik ik ‘publiek-1’ tot en met ‘publiek-5’. Een korte beschrijving van de tien organisaties kunt u vinden in bijlage 5.

6.1 Redenen voor invoering van e-HRM in de private sector

De respondenten zijn het eens over het volgende: E-HRM is geen doel op zich, maar een middel om de HR-strategie te helpen verwezenlijken. Met dit in het achterhoofd geven de ondervraagde bedrijven de volgende redenen voor het gebruik van e-HRM.

Verhoging van de efficiëntie van HR-afdeling

Voor elk van de vijf geïnterviewde organisaties is efficiëntie en dus kostenbesparing de meest genoemde reden om e-HRM in te voeren. Privaat-3 ziet dit voordeel duidelijk: *Tot twee jaar geleden werden de urendeclaraties op papier ingediend welke vervolgens door de secretaresses in het systeem ingevoerd werden. Dat betekende per secretaresse zo’ n 100 urenregistraties. Het efficiëntie voordeel is enorm*“. Consequenties voor de HR-afdeling die hieruit voortvloeien zijn schaalverkleining en rolverandering: *“We hebben nu minder medewerkers nodig voor de administratieve verwerking van gegevens. De medewerkers die overgebleven zijn, hebben bovendien een andere rol. Waar ze zich voorheen noodgedwongen veel bezighielden met verwerking van gegevens, hebben ze nu meer tijd voor analyse ervan. Dit helpt bij het verbeteren van ons beleid.”*

Beter kwaliteitsborging door standaardisatie van processen

Een tweede reden voor het gebruik van e-HRM is dat het de mogelijkheid biedt om processen te standaardiseren en te stroomlijnen waardoor e-HRM resulteert in een bepaalde kwaliteitsborging. Privaat-5 verwoordt dit als volgt: *“Als je dezelfde processen gebruikt in een organisatie en iedereen die processen min of meer volgt, dan bereik je een bepaalde kwaliteit c.q. controle”*.

Verhoging serviceniveau aan medewerker

Alle organisaties noemen het verhogen van de kwaliteit van diensten en het serviceniveau als derde belangrijke reden. Informatievoorziening verloopt rechtstreeks, zonder omwegen. Er kan veel sneller en gemakkelijker gecommuniceerd worden. Voor internationale bedrijven is hier nog een extra voordeel te behalen. Gezien de schaalgrootte van internationale bedrijven is e-HRM de manier om wereldwijd dezelfde informatie te verspreiden.

De vierde en volgende redenen voor het gebruik van e-HRM zijn niet binnen alle deelnemende organisaties even sterk aanwezig. In mijn ogen is het desalniettemin van belang om ze op te merken als mogelijke drijfveren voor de invoering van e-HRM.

Verhoogde transparantie van dienstverlening aan medewerkers

Bij privaat-2 is het streven naar transparantie de reden geweest om e-HRM wereldwijd in te voeren. Het streven van deze organisatie naar *simplifying* moet het mogelijk maken dat processen beter begrijpbaar worden en dus ook toegankelijker. Het laatste heeft ook plaatsgevonden met de introductie van webtools voor HRM-doeleinden. Openheid van zaken is in de ogen van deze organisatie nagenoeg onontbeerlijk om de huidige medewerker, die in algemene zin gewend is veel informatie te ontvangen, recht te doen en gemotiveerd te houden. Geheimzinnigheid werkt averechts en belemmerend. Openheid en transparantie worden steeds belangrijker in het personeelsmanagement.

Meer mogelijkheden voor employee empowerment

Voor privaat- 4 – binnen mijn onderzoek te karakteriseren als voorloper en trendsetter op het gebied van e-HRM – speelt de ondersteunende functie die e-HRM biedt bij het realiseren van *employee empowerment* een grote rol. Dat houdt in dat de verantwoordelijk voor het eigen welzijn van de medewerker daar neergelegd wordt waar het hoort (in de visie van deze organisatie), namelijk bij de medewerker zelf. “*In onze organisatie wordt de medewerker in staat gesteld om, op het gebied van zijn eigen administratie of ten aanzien van trainingen of beoordelingen, dingen zelf te regelen. Het intranet biedt allerlei toepassingen en oplossingen die mensen zelf kunnen gebruiken*”. De term emplooibaarheid, behandeld in hoofdstuk één, komt hier in de praktijk tot uiting. De medewerker draagt zelf de primaire verantwoordelijkheid voor zijn loopbaan en mogelijkheden voor toekomstige inzet op andere plekken in dezelfde of een andere organisatie. E-HRM leidt tot situaties waarin de medewerkers zelf (persoonlijk) aan bepaalde facetten van het personeelsmanagement inhoud geven (zoals ontwikkeling, loopbaan en samenstelling arbeidsvoorwaarden).

Behoeftte aan meer ruimte voor interactie en directe invloed van medewerker

Behoeftte aan interactie vloeit voort uit de groeiende verantwoordelijkheid die de medewerker voelt en ook neemt (zelfwerkzaamheid) voor de eigen ontwikkeling en loopbaan. Dit leidt er volgens de HR-manager van privaat-5 toe dat de medewerker meer directe invloed wil hebben

op zaken die hem of haar eigen ontwikkeling en aangelegenheden betreft. In reactie op deze behoefte is de inzet van e-HRM in de laatste jaren toegenomen.

Samengevat komen in de interviews de volgende redenen voor invoering van e-HRM in de private sector naar voren.

Redenen voor invoering van e-HRM in de private sector
• Verhoging van de efficiëntie van HR-afdeling.
• Beter kwaliteitsborging door standaardisatie van processen.
• Verhoging van serviceniveau aan medewerkers.
• Meer mogelijkheden voor <i>employee empowerment</i> .
• Behoeft aan meer ruimte voor interactie en directe invloed van medewerker.

6.2 Doelen voor e-HRM in de private sector

De doelen die door private organisaties nagestreefd worden met de introductie van e-HRM-instrumenten voor HR-processen, hangen samen met de redenen voor invoering.

Daarbij moet opgemerkt worden dat met ‘doelen voor e-HRM’ bedoeld wordt wat organisaties met e-HRM willen bereiken. De respondenten waren hier eenstemmig over.

Efficiëntieverbetering en beter gebruiksgemak

Door het gebruik van de nieuwste technologieën worden de efficiëntie en effectiviteit drastisch vergroot. Efficiëntieverbetering is zichtbaar via een beteugeling van de kosten van P&O en een verhoging van de productie per medewerker. Het schoolvoorbeeld van een bedrijf dat e-HRM gebruikt om efficiënt te werken is *privaat-4*. Het begon zo'n tien jaar geleden met het digitaliseren van de bedrijfsprocessen, in reactie op de vraag van klanten hoe het met hun orders stond. Inmiddels bespaart het bedrijf wereldwijd zo jaarlijks 1,94 miljard dollar. Het pakket waarmee de werknemers zelf hun gegevens invoeren en bijhouden, is goed voor een besparing van 639 miljoen dollar. Het gebruiksgemak voor medewerkers in de organisatie wordt vergroot doordat zij geen handtekening of briefjes meer in hoeven te leveren voor inzage in hun persoonlijke dossiers.

Grotere zelfredzaamheid van de medewerkers

Self reliance van medewerkers werd als doel gegeven door privaat- 4. De zelfredzaamheid van de medewerkers weerspiegelt zich in de instrumenten die deze organisatie gebruikt. Een medewerker moet zelfstandig worden gemaakt via e-HR-instrumenten die van hem/haar een eigen initiatief verwachten.

Verbetering van imago

Een laatste doel van e-HRM is het uitstralen van een bepaald imago naar de buitenwacht. E-HRM wordt vooral toegepast bij personeelsadministratie, werving en selectie, imago-uitstraling, communicatie over werkprocessen en arbeidsvoorwaardenregelingen. Met andere woorden: het personele stroomproces vooral aan de voorzijde van de organisatie is het domein waar e-HRM een duidelijke positie heeft bemachtigd. De meer harde kanten in het personeelsbeleid zoals plannen, beoordelen, belonen en performancemanagement worden niet in alle ondervraagde organisaties even ver doorgevoerd.

Samengevat zien we dat de volgende doelen worden nagestreefd bij het gebruik van e-HRM in de private sector.

Nagestreefde doelen bij gebruik van e-HRM in de private sector
• Efficiëntieverbetering bij uitvoering van e-HRM
• Meer gebruiksgemak voor medewerkers m.b.t. e-HRM instrumenten
• Grotere zelfredzaamheid van de medewerkers
• Verbetering van imago

6.3 Voorwaarden voor gebruik van e-HRM in de private sector

Effectief gebruik van e-HRM blijkt in de praktijk verbonden te zijn aan voorwaarden. In de interviews met organisaties in de private sector zijn meerdere voorwaarden duidelijk naar voren gekomen.

Beschikbaarheid van een goed (internet/intranet) netwerk

Een eerste voorwaarde om gebruik te maken van e-HRM is een netwerk dat de vele toepassingen mogelijk maakt. Beschikbaarheid van deze technologie speelt hierbij uiteraard een hele belangrijke rol, evenals de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de

netwerkverbinding. Meerdere van de respondenten geven aan het belangrijk te vinden dat medewerkers in principe 24 uur per dag toegang moeten kunnen hebben tot hun persoonlijke gegevens. Bovendien zijn ze van mening dat een netwerk zo krachtig moet zijn dat alle medewerkers, tegelijkertijd, op één opleidingstool kunnen inloggen, zonder dat het systeem instabiel wordt.

Organisatieomvang

Volgens alle respondenten is een grote organisatieomvang van belang. Invoering van e-HRM gaat namelijk gepaard met een grote hoeveelheid kosten, die nagenoeg gelijk zijn ongeacht het aantal werknemers van de organisatie. Er moeten immers nieuwe IT-systemen en koppelingen met bestaande systemen worden gelegd. Om dezelfde functionaliteit te krijgen kosten deze koppelingen ongeveer hetzelfde voor een bedrijf met 50 medewerkers als voor een bedrijf met 500 medewerkers. Kleine organisaties kunnen de kosten van implementatie niet dragen, doordat deze vaste kosten te zwaar op hun financiële resultaten drukken.

Beperkt aantal IT-systemen in eenvoudige IT-infrastructuur

Een IT-infrastructuur met één of een zeer beperkt aantal personeelsinformatie-systemen wordt als andere voorwaarde genoemd. Het integreren van meerdere systemen vraagt om de aanleg van koppelingen, zodat de systemen elkaars informatie kunnen gebruiken en presenteren aan de gebruiker van e-HRM-instrumenten. De kosten van aanleg en ook van beheer en onderhoud van systemen met veel koppelingen zijn exponentieel hoger dan van een eenvoudig systeem. Verschillende systemen zijn bovendien niet tot nauwelijks goed te integreren, zoals we verderop in dit hoofdstuk zullen zien.

Voldoende tijd voor implementatie

Wanneer een organisatie besluit een e-HRM-systeem aan te schaffen betekent dat een lange periode van voorbereiding. Een systeem wordt standaard geleverd oftewel 'plain de vanilla'. Privaat-5 heeft daar de nodige ervaringen mee gehad. In eerste instantie is er in deze organisatie de afspraak gemaakt het systeem standaard te gaan gebruiken zonder het te veranderen of uit te bouwen. Dat betekent dat er geen maatwerk geleverd wordt. Dat is in de begin periode volgehouden maar naarmate er meer strijd en ontevredenheid bij is komen kijken, is er toch besloten dit standpunt los te laten. Dat heeft als consequentie gehad dat de IT-kosten en IT-efforts een stuk hoger en groter geworden zijn dan vooraf berekend was. Er bestaat geen blauwdruk voor het implementatieproces welke altijd en overal toepasbaar is. De

situationele omstandigheden en factoren maken dit onmogelijk. Implementatie van het systeem betekent onder andere dat medewerkers getraind dienen te worden en een uitgebreide voorlichtingscampagne opgezet moet worden. Andere respondenten hebben de moeilijkheden met het implementeren van e-HRM bevestigd. Het invoeren van e-HRM is een zaak van de 'lange adem'.

Aansluiting op huidige organisatieprocessen wenselijk

Een e-HRM systeem biedt heel veel mogelijkheden, maar gaat uit van een bepaalde manier van werken in een organisatie. HR-manager van privaat-5 merkt naar mijn mening terecht op dat wanneer je als organisatie een dergelijk systeem wilt gaan gebruiken, er eerst goed gekeken dient te worden naar hoe de processen ingericht zijn. Er dient geanalyseerd te worden wat het huidige proces is en wat het proces is welke het systeem volgt. Wanneer deze twee processen aan elkaar gelijk zijn, is de behoefte aan 'omscholing' het meest beperkt en de gewenningsperiode het kortst. Medewerkers herkennen immers de oude situatie in de nieuwe omgeving en zijn daardoor intuïtief beter in staat hiermee om te gaan. Wanneer een dergelijk systeem operationeel wordt op een afdeling waar medewerkers een heel ander proces gewend zijn te volgen, dan wordt er met tegenzin met dat systeem gewerkt.

Draagvlak bij medewerkers, management en P&O afdeling essentieel

Alle respondenten in private organisaties delen de mening dat het creëren van draagvlak in een organisatie buitengewoon belangrijk is voor het welslagen van de implementatie. De invoering van e-HRM vereist namelijk een nieuwe 'mind-set' voor de medewerkers. Zowel privaat-4 als privaat-2 ervaren dat verandering gepaard gaat met weerstand. Medewerkers kunnen het gevoel ervaren aangetast te worden in bestaande zekerheden. Ook bij het management kan weerstand bestaan tegen de invoering van e-HRM door het gevoel dat men grip verliest op de organisatie, zoals privaat-2 heeft ervaren. Privaat-4 voegt hieraan toe dat ook de stijl van leidinggeven hierbij ook een rol speelt. In deze organisatie heeft de medewerker een grote eigen verantwoordelijkheid. De stijl van leidinggeven dient in dit geval gericht te zijn op het geven van vertrouwen aan de medewerker zijn eigen spullen te beheren, in plaats van grote administratieve afdelingen in stand te houden.

Ook voor de afdeling P&O heeft e-HRM grote gevolgen. De manier van werken kan sterk veranderen als gevolg van de invoering van e-HRM. HR-medewerkers voeren minder administratieve taken uit. Dit kan ook gevolgen hebben voor de omvang van de afdeling:

mogelijk zijn collega's overbodig na de invoering van e-HRM. Omdat de onzekerheid die met banenreductie en veranderingen in werk gepaard gaat doorgaans niet bevorderlijk is voor de houding en werksfeer op een afdeling, dient ook onder P&O-medewerkers duidelijk begrip en ook draagvlak te zijn voor de invoering van e-HRM.

Samengevat zien we de volgende voorwaarden voor invoering van e-HRM in de private sector.

Voorwaarden voor invoering van e-HRM in de private sector
<ul style="list-style-type: none"> • E-HRM vraagt om de beschikbaarheid van een goed (Internet/intranet) netwerk.
<ul style="list-style-type: none"> • Invoering van e-HRM vraagt om een minimale organisatieomvang omwille van kostenefficiëntie.
<ul style="list-style-type: none"> • Invoering van e-HRM is alleen (kostenefficiënt) mogelijk bij een beperkt aantal IT-systemen in eenvoudige IT-infrastructuur.
<ul style="list-style-type: none"> • Invoering van e-HRM vraagt om voldoende tijd voor implementatie.
<ul style="list-style-type: none"> • Bij invoering van e-HRM is aansluiting op huidige organisatieprocessen wenselijk om acceptatie door medewerkers zo groot mogelijk te maken.
<ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak bij medewerkers, management en P&O afdeling is essentieel voor succesvolle invoering van e-HRM.

6.4 Bezwaren van e-HRM in de private sector

E-HRM biedt niet alleen maar voordelen aan de organisaties die deze vorm van HRM hebben ingevoerd; het heeft ook een keerzijde.

Verminderd sociaal contact tussen medewerkers

In *privaat-4* is e-HRM zover doorgevoerd dat er zelfs geen sprake meer is van een aanwezigheidscultuur. Hier gaat e-HRM ten koste van de sociale cohesie tussen collega's. Momenteel verricht deze organisatie onderzoek naar de effecten hiervan op de motivatie en beleving van de medewerkers en naar mogelijkheden om sociaal contact weer te vergroten. Een interessante vraag die hieruit voortvloeit is of e-HRM ten koste gaat van de samenhang tussen en identificatie van medewerkers met de organisatie. Als alles web-enabled is, en

medewerkers alle mogelijkheden hebben tot thuis- en telewerken, is er veel minder sprake van face-to-face contact met collega's. E-HRM kan in dit opzicht vereenzamen.

Beperkte internationale bruikbaarheid van e-HR-instrumenten

Alle vijf de private organisaties zijn internationale organisaties. Het internationale aspect heeft ook gevolgen voor e-HRM. Privaat-1 stelt dat op HR-gebied elk kantoor wereldwijd iets anders doet. Belangrijkste drijfveer hiervoor is dat e-HRM wordt toegesneden op 'lokale' behoeften en dat elk land haar eigen IT-infrastructuur kent waarop e-HRM moet aansluiten. Het ontbreken van een duidelijke prikkel vanaf 'global' niveau werkt niet bevorderlijk voor het verkrijgen van uniforme vormen van e-HRM. Privaat-2 ziet de verschillende regionale culturen als een belemmering voor e-HRM. Als voorbeeld wordt het Personal Development Plan (PDP) genomen om dit te illustreren. Leeftijd is een heel gevoelig punt in Amerika. Met een formulier, proces of website kun je dit niet omzeilen. Dit internationale aspect maakt het 'global' introduceren van een online Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) moeilijk omdat je te maken hebt met verschillende culturen. De HR-portal waar deze organisatie gebruik van maakt is in het Engels, wat voor een fabriekswerker in Tsjechië moeilijk kan zijn.

Samengevat zien we de volgende bezwaren voor invoering van e-HRM in de private sector.

Bezwaren voor invoering van e-HRM in de private sector
<ul style="list-style-type: none">• E-HRM kan leiden tot verminderd sociaal contact tussen medewerkers.
<ul style="list-style-type: none">• E-HR-instrumenten zijn slechts in beperkte mate internationale bruikbaar.

6.5 E-Recruitment

Voordat ik een oordeel vorm over de hoofdhypothesen, ga ik in de volgende paragrafen in op mijn observaties over elk van de vier e-HR-instrumenten. Op basis hiervan bespreek ik eerst de verdiepende hypothesen die ik in hoofdstuk vijf heb opgesteld. In paragraaf 6.9 kom ik terug op mijn hoofdhypothesen.

Toepassingsvormen e-Recruitment in de private sector

Alle private ondervraagde organisaties maken gebruik van online-technieken voor het werven van medewerkers op de interne en externe arbeidsmarkt. Het instrument wordt veel en intensief ingezet. Alle private organisaties hebben bijvoorbeeld een intranet.

De interne vacaturevoorziening is bij de private organisaties goed ontwikkeld. Interne vacatures zijn gemakkelijk terug te vinden op het intranet. Privaat-2 maakt gebruik van worklevels op de interne vacaturebank: *“Op onze uitgebreide HR-portal zijn de interne vacatures per worklevel te vinden. Worklevel 1 is voor administratief, ondersteunend en assistent managers niveau, worklevel 2+ is voor managers en hoger”*.

Privaat-3 gaat nog een stap verder met *e-Match*. Een medewerker voert zijn CV in met daarbij behorende gegevens. Dit wordt het persoonlijk profiel genoemd. De medewerker geeft aan wat zijn wensbaan is. Deze baan is in de organisatie dan vaak nog niet vacant. Wanneer er vervolgens wel een vacature beschikbaar komt waarop dezelfde of grotendeels dezelfde gegevens van toepassing zijn, dan koppelt het systeem de vacaturespecificaties aan de gegevens van de desbetreffende medewerker en brengt zo als het ware de partijen bij elkaar. Bij privaat-4 worden de ingekomen CV's gescreend op een aantal trefwoorden en vervolgens gelinkt aan een database.

Ook maken meerdere organisaties op hun intranet gebruik van een *online-sollicitatie-formulier*. Met behulp van zo'n formulier kan een geïnteresseerde op een eenvoudige manier en relatief laagdrempelig zijn of haar interesse kenbaar maken. Het invullen van het formulier vraagt immers om minder inzet dan het schrijven van een complete sollicitatiebrief. Voor de organisatie in kwestie ligt een voordeel in de verwerking van de basisgegevens van de geïnteresseerde: contactgegevens (en eventueel andere informatie) wordt automatisch opgeslagen in een database.

Snelle doorlooptijd en lagere kosten

Organisaties hebben over het algemeen dezelfde voordelen gegeven als antwoord op de vraag waarom er gebruik wordt gemaakt van e-Recruitment. De snelle doorlooptijd en de lage kosten zijn de meest genoemde voordelen. Privaat-1 spreekt in dit verband bijvoorbeeld van een prettige interactie en de responstijd: *“Via de e-mail worden zeer gemakkelijk alle cv's aangeleverd, het kost weinig tijd en je hebt meteen een standaardbrief bij de hand. Een druk op de knop en het is weg”*.

Eenvoudige beschikking over managementinformatie

Privaat-3 ziet met name voordeel liggen op het gebied van management rapportages.

“Het is heel makkelijk te berekenen wat de gemiddelde doorlooptijd is, hoeveel mensen er gesolliciteerd hebben, zowel intern als extern, hoeveel mensen er afgevallen zijn. Managers

zijn altijd heel erg geïnteresseerd in dit soort dingen, waarvoor handige recruiting tools voor bestaan”.

Centrale database van sollicitanten

Vacatures worden met e-Recruitment aangeboden op een centrale plek. Dat resulteert in een centrale database waar al je sollicitanten inzitten. HR-manager van privaat-5 schetst het volgende: *“Met een vrij simpele invoer van gegevens kun je heel makkelijk aan de buitenwereld laten weten dat er een functie vacant is. Het hele systeem ondersteunt het selectieproces, tot aan de aanneming van kandidaten, geweldig”.* Vacatures staan vaak eerst een aantal weken op het intranet van organisaties, waarna deze na een aantal weken (automatisch) op de externe vacaturebank worden geplaatst. Dat betekent dat bedrijven minder adverteren in de grote dagbladen. En dat scheelt heel veel geld. Het online-solliciteren maakt het voor mensen die toegang hebben tot Internet een stuk toegankelijker: meer gecentraliseerd en een overzichtelijk aanbod via vacaturebanken.

E-Recruitment vereist een goed beheer en onderhoud van de website

De snelheid van het instrument wordt zeker als voordeel gezien maar kan tegelijkertijd ook een nadeel zijn. Meerdere respondenten geven aan dat wanneer een organisatie haar interne proces niet goed laat aansluiten op deze karakteristiek van e-Recruitment, er problemen kunnen ontstaan. Iemand wil met het sturen van een e-mail niet drie weken wachten op een antwoord. Trage reactie in combinatie met e-Recruitment zegt veel over een organisatie en kan een potentiële bedreiging vormen voor een zorgvuldig opgebouwd imago van de organisatie. Privaat-4 stelt dit als volgt: *“Als je voor e-Recruitment kiest, dan kies je voor snelheid en moet je het ook waar kunnen maken”.*

Voor succesvol gebruik van e-Recruitment is ook het belangrijk dat aangeboden vacatures actueel zijn en dat vervulde vacatures snel verwijderd worden. Een probleem dat meerdere van de ondervraagde organisaties hierbij ervaren, is dat onderhoud van internetpagina's vaak niet bij HRM-medewerkers is ondergebracht, maar tot de taken van een IT-afdeling behoort. Dit creëert een extra afhankelijkheid binnen de organisatie. Succesvol e-Recruitment vraagt kortom om een opbouw van de website die relatief eenvoudig en flexibel beheer en onderhoud ervan toe te staat.

Minder bruikbare respons door laagdrempeligheid van het instrument

Private organisaties ervaren de laagdrempeligheid van e-Recruitment als een bezwaar. Een enorme respons dient verwerkt te worden. Daarbij is de kwantiteit vaak groter dan de kwaliteit.

Problemen op IT-gebied niet veroorloofbaar

E-recruitment is erg gevoelig voor de kwaliteit van de gebruikte IT-systemen. Met problemen op IT-technisch gebied heeft privaat-5 in de beginperiode veel ervaring gehad. De performance en de snelheid van een systeem moeten goed zijn. *“De IT-infrastructuur moet goed op orde zijn, systemen die heel traag zijn of systemen waarbij mensen van het netwerk afgegooid worden, leveren heel veel ergernissen op bij potentiële medewerkers. E-HRM past bij de moderne werkgever, maar als het niet werkt is het een ramp”*. Slecht functionerende IT-infrastructuur heeft dus een duidelijk afbreukrisico voor het imago van de organisatie en leidt er mogelijk zelfs toe dat potentieel zeer geschikte sollicitanten de organisatie mijden.

Samengevat zien we de volgende bevindingen voor invoering van e-Recruitment in de private sector.

Voordelen e-Recruitment voor private sector	Nadelen e-Recruitment voor private sector
Elektronisch werven biedt mogelijkheden voor verkorting van de doorlooptijd van het sollicitatieproces.	Elektronisch werven vraagt om toegang tot en kennis van de IT-infrastructuur voor beheer voor onderhoud.
Elektronisch werven biedt mogelijkheden tot verlaging van de kosten.	Elektronisch werven leidt ook tot minder bruikbare respons doordat het systeem de drempel voor het insturen van een sollicitatie verlaagt van het schrijven van een brief tot het invullen van een beperkt aantal concrete vragen op een website.
Elektronisch werven maakt eenvoudige beschikking over management-informatie mogelijk.	Problemen op IT-gebied zijn niet veroorloofbaar bij elektronisch werven.
Elektronisch werven biedt mogelijkheden	-

voor eenvoudige en relatief goedkope opbouw van een centrale contactdatabase van sollicitanten.	
---	--

6.5.1. Verdiepende hypothesen e-Recruitment

Naar aanleiding van deze resultaten met betrekking tot het instrument e-Recruitment in de private sector kan nu teruggekoppeld worden op de verdiepende hypothesen.

Hypothese 1a: E-Recruitment leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Uit de interviews in de private sector is duidelijk naar voren gekomen dat e-Recruitment bijdraagt aan het behalen van aanzienlijke kostenvoordelen. Het belangrijkste voordeel is dat het plaatsen van een vacature op Internet vele malen goedkoper is dan het plaatsen van een vacature via de reguliere wervingskanalen. De hypothese kan daarom mijns inziens gevalideerd worden. Daarbij moet wel in overweging worden genomen dat de nadelen genoemd door de private respondenten – met name de minder bruikbare respons door laagdrempeligheid en mogelijke problemen op IT-gebied - de kosten weer kunnen laten stijgen. Op basis van de observaties van de respondenten lijken deze extra kosten de besparingen echter niet te overstijgen.

Hypothese 2a: E-Recruitment leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Uit de interviews is gebleken dat de verbetering van de servicegraad zowel voor de medewerkers als voor de potentiële kandidaten geldt ten gevolge van e-Recruitment. De interne vacaturebank stelt medewerkers in staat beter en sneller toegang te hebben tot eventuele vacatures in hun organisatie. De externe vacaturebank maakt het voor potentiële kandidaten gemakkelijker in contact te komen met de organisatie. Deze hypothese kan daarom in mijn ogen gevalideerd worden.

Hypothese 3a: E-Recruitment leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

De extra tijdswinst die volgens de respondenten resulteert uit de toepassing die e-Recruitment biedt, zou in mijn verwachting logischerwijs gebruikt kunnen worden voor versterking van de strategische oriëntatie van HR. Geen van de respondenten heeft echter een duidelijke

verandering in de rol waargenomen richting de versterking van de strategische kant van HRM. Hierbij wil ik aantekenen dat in dit onderzoek niet specifiek gesproken is met HR-medewerkers die belast zijn met de recruiting-activiteiten maar met algemene HR-managers. Dit zou geleid kunnen hebben tot een verstoring van het beeld: mogelijk gebruiken de eerstgenoemde de ‘gewonnen’ tijd wel degelijk voor de invulling van meer strategische taken als het bepalen van het toekomstige recruitingbeleid. Dit is desalniettemin niet bekrachtigd door de respondenten in het onderzoek. Daarom wil ik deze hypothese niet valideren.

6.6 Business-to-employee (B2E) / Employee Self Service (ESS)

Van de vijf ondervraagde private organisaties maken vier organisaties op sterk doorgevoerde wijze gebruik van B2E en ESS. De toepassingen van dit instrument komen tot uiting in de volgende vormen.

Toepassingsvormen B2E/ESS in de private sector

Via het intranet kan informatie worden gegeven over de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Privaat-3 geeft medewerkers via intranet toegang tot alle handboeken, procedures en regelingen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden. Enkele andere toepassingen van deze organisatie zijn mobiliteitsvergoedingen, innovatieregelingen, verlofregelingen, alle financiële zaken, lease-auto reglementen, buitenlandregelingen, laptopreglementen etc. Daarnaast heeft deze organisatie veel op het gebied van competentie management. Alle competenties zijn inzichtelijk via intranet. ESS komt hier onder andere tot uiting in het online bekijken van het vakantiesaldo, het invullen van de urenregistratie en het online bekijken van de salarisstrook.

Privaat-4 maakt in alle mogelijke vormen gebruik van B2E / ESS. Zelfs de ziek- en herstelmeldingen gaan in deze organisatie via het Internet. Privaat-5 maakt naast de eerder genoemde toepassingen ook gebruik van een planning-, coaching- en beoordelingscyclus. Er worden afspraken gemaakt tussen de medewerker en de manager over de targets voor een bepaalde periode. Op basis van een beoordelingsgesprek wordt er in het systeem een beoordeling gemaakt met daaraan gekoppeld de salarisverhoging voor deze medewerker.

Kostenbesparing door digitale beschikbaarheid

Efficiëntie en dus kostenbesparing is de meest genoemde reden om gebruik te maken van B2E/ESS. De informatie wordt digitaal beschikbaar gesteld en hoeft niet meer –zoals

voorheen- via een kostbaar druk- en verzendproces naar alle individuele medewerkers te worden verstuurd. Ook de verwerking in administratieve systemen vervalt grotendeels, zo melden de respondenten van de deelnemende bedrijven.

Democratisering van arbeidsverhoudingen

Ook verbetert B2E/ESS de communicatie naar de medewerker toe. Informatie wordt overzichtelijk en altijd up-to-date aan de medewerker gepresenteerd. Het gebruiksgemak wordt hierdoor verbeterd. De manager en de medewerker doen voor het grote deel alles zelf. Privaat-4 verwoordt dit als volgt: *“Eigenlijk komt dit neer op het democratiseren van je arbeidsverhoudingen. Door mensen niet meer afhankelijk te maken van een dienst als HR, maar ze de macht te geven om zelf te werken, beslissingen te nemen en dingen te laten doen die goed zijn voor het bedrijf. Als organisatie hebben wij de filosofie om mensen zelfstandig en actief te laten werken en dan moeten we ze ook de ruimte geven om dat te doen”*. Privaat-5 spreekt ook over verantwoordelijkheid maar dan in een andere context. In deze organisatie is de manager verantwoordelijk voor de hele beoordelingscyclus van de medewerker, voor alle vakantie urenregistratie, voor persoonlijke gegevens en dergelijke. De uitvoering van HR ligt bij het management. De HR-manager is verantwoordelijk.

Vertaling van een systeem naar organisatie-specifieke termen

Een groot nadeel zit, volgens privaat-5, in het gebruiksgemak van het systeem. Er zit zo veel in een systeem dat je als nietsvermoedende medewerker niet weet waar bepaalde links naar toe gaan. *“Bij de ‘plain vanilla’ versie van PeopleSoft zijn er in het Nederlands bepaalde termen op ‘buttons’ geplakt. Als je dat niet kan vertalen naar organisatie-specifieke termen, dan weet je als medewerker niet op welke ‘button’ je moet drukken”*.

Integratie personeelsgegevens

Privaat-2 is op dit moment zoekend naar het juiste personeelssysteem. Er bestaan momenteel een aantal personeelssystemen naast elkaar. Een systeem voor de personeelsgegevens, een systeem met functiespecificaties en een systeem specifiek voor de managers. In deze organisatie zoekt men naar mogelijkheden om deze gegevens in één systeem te integreren. De self-service module die privaat-2 in het huidige PeopleSoft systeem ter beschikking heeft staan, wordt niet door alle medewerkers in de organisatie gebruikt. Niet alle werknemers hebben op hun werkplek de beschikking over een computer. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de eerder genoemde fabrieksmedewerkers in een magazijn of aan de lopende band. Aan de

andere kant bevindt deze organisatie zich in een dusdanige verandering dat men zich nu moet richten op de ondernemingsstrategie en HR. Duidelijke prioriteit bij het integreren van alle B2E/ESS systemen ontbreekt hierdoor vooralsnog. Er is wellicht wel toekomst voor het instrument bij privaat-2, maar de HR-manager ziet op hoger niveau een grote weerstand. Die weerstand komt onder andere voort uit het veiligheidsaspect. In het huidige systeem zijn fraudemogelijkheden nog niet volledig uit te sluiten, bijvoorbeeld wanneer medewerkers elkaar hun wachtwoord geven en elkaars administratie misbruiken.

Internationale opgelegde systeembeperkingen

Binnen privaat-1 organisatie wordt er van B2E en ESS gebruik gemaakt, voor zover het IT-systeem dit toelaat. Deze organisatie heeft als internationale organisatie te maken met wereldwijd opgelegde systeembeperkingen. Net als privaat-2 is hier sprake van gescheiden systemen: een urenregistratiesysteem, een financieel systeem en een personeelsinformatiesysteem. Het huidige systemenpakket wordt wel steeds meer uitgebreid, maar er zit een aantal systemen aan vast die ouderwets zijn. Hierdoor is het niet mogelijk om bepaalde informatie met één klik op de knop eruit te krijgen.

Samengevat zien we de volgende bevindingen voor invoering van B2E en ESS in de private sector.

Voordelen B2E/ESS voor private sector	Nadelen B2E/ESS voor private sector
B2E en ESS leiden tot kostenbesparing door digitale beschikbaarheid	Voor B2E en ESS-systemen is een vertaling organisatie-specifieke termen wenselijk.
B2E en ESS maken het mogelijk de manager en medewerker hun zaken zelf te laten regelen.	Succesvol gebruik van B2E en ESS vereist integratie van alle personeelsgegevens in één systeem.
-	Gebruik van B2E en ESS kan beperkt worden door internationale opgelegde systeembeperkingen

6.6.1. Verdiepende hypothesen B2E/ESS

Naar aanleiding van deze resultaten met betrekking tot het instrument B2E en ESS in de private sector kan nu teruggekoppeld worden op de verdiepende hypothesen.

Hypothese 1b: B2E en ESS leiden tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Uit de interviews is gebleken dat veel efficiëntievoordeel te behalen is door de medewerkers zelf administratieve transacties te laten verrichten. De kosten van mutatieverwerking kunnen daarmee terug worden gebracht. Vooral reis- en onkostendeclaraties, vakantie- en verlofregistratie en de verwerking van gewerkte uren en tijdstippen heffen dubbele en soms driedubbele werkzaamheden op. De vermindering van de administratieve taakbelasting voor de afdeling P&O houdt in dat de bezetting van de afdeling kan worden herzien. De hypothese kan mijns inziens gevalideerd worden. Overigens kan het migreren van alle personeelsgegevens in één systeem er op korte termijn toe leiden dat de invoering van B2E en ESS tot een (tijdelijke) kostenstijging leidt.

Hypothese 2b: B2E en ESS leiden tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Uit de resultaten van de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat het e-HR-instrument B2E en ESS een duidelijke serviceverbetering opgeleverd heeft naar de medewerker en manager toe. De medewerker is veel minder afhankelijk van de aanwezigheid van een P&O-medewerker voor inzage in persoonlijke en zakelijke gegevens. Door centrale vastlegging en distributie van informatie worden P&O-werkprocessen eenvoudiger en overzichtelijker voor alle medewerkers. Manager en medewerker ervaren bijvoorbeeld beiden het gemak van de digitale handtekening. De medewerker hoeft niet meer met papieren formulieren naar een manager, maar stuurt een verzoek via de workflow. Tegelijkertijd wordt de manager niet meer onderbroken door binnenstappende medewerkers met een verzoek voor een handtekening; hij of zij kan meer volgens zijn eigen tijdplanning de tekenverzoeken verwerken. In mijn ogen kan deze hypothese dus zeker gevalideerd worden.

Hypothese 3b: B2E en ESS leiden tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

Uit antwoorden van de respondenten is gebleken dat e-HRM leidt tot kwalitatief betere stuurinformatie ten behoeve van het management. Doordat alle gegevens van de medewerkers, waar de manager de leiding over heeft, in het systeem staan kan met één druk op de knop bijvoorbeeld het aantal FTE's van de afdeling berekend worden, of inzicht verkregen worden over het ziekteverzuim in een bepaalde periode. Op deze wijze houdt de HR-manager zich bezig met het vervullen van de strategische rol van HRM. De afdeling P&O

kan zich omvormen van een dienstverlener tot een strategische gesprekspartner voor het management. Naar mijn mening kan deze hypothese omtrent het instrument B2E en ESS gevalideerd worden.

6.7 E-Human Resource Development

De respondenten waren het eens over het feit dat HRD en e-Learning beleidsmatig niet los van elkaar gekoppeld kunnen worden. De antwoorden op deze twee instrumenten komen dan ook in grote mate overeen. Drie ondervraagde private organisaties maken daadwerkelijk gebruik van het instrument e-HRD. De overige private organisaties maken beperkt tot geen gebruik van e-HRD.

Toepassingsvormen e-HRD in de private sector

Privaat-2 is op e-HRD-gebied redelijk goed ontwikkeld. Zo is het verschil tussen het oude HR-web en de nieuwe HR-portal duidelijk zichtbaar. Door gebruik te maken van de *360°-feedback* worden kwaliteiten getoetst ten opzichte van competenties. Deze organisatie werkt met elf competenties waarop medewerkers worden beoordeeld. Op het intranet zijn deze competenties gedefinieerd. Daarop is ook te zien welke trainingen medewerkers en managers kunnen volgen om een bepaalde competentie te verbeteren. HRD is bij deze organisatie steeds meer in ontwikkeling, mede dankzij de nieuwe structuur waarbij Finance en HR als twee aparte ondersteunende functies worden gezien.

Privaat-3 maakt zeer beperkt gebruik van e-HRD. Iedere medewerker heeft wel een *Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)* maar deze is niet elektronisch opvraagbaar. Daarnaast kent deze organisatie drie soorten opleidingen. Ten eerste opleidingen op vakgebied, ten tweede opleidingen op ontwikkelingen op marktgebied, en ten derde opleidingen op persoonlijk gebied. Het besluit al dan niet een opleiding te volgen komt voort uit de jaarbeoordeling. Dit alles gaat niet via het Internet. Standaardbeoordelingsformulieren zijn wel via Internet te verkrijgen maar daar houdt het op dit gebied dan ook op. De HR-manager weet dat er heel mooie competentie programma's op de markt zijn, maar dat gaat voor nu nog niet op omdat het competentiemodel te moeilijk is. *“Wij hebben binnen de organisatie maar liefst 2000 competenties die uitgebreid beschreven staan. Deze competenties zijn moeilijk te meten omdat de medewerkers verschillende rollen (lees: functies) uitvoeren. De ene keer als javaprogrammeur, de andere keer als project- of teamleider. Dat laat zich moeilijk in één instrument passen”*.

E-HRD stelt de organisatie beter in staat te sturen op competenties

Trendsetter privaat-4 maakt veel gebruik van e-HRD. De organisatie kent een *competentiedatabase* waarin onder andere de competenties gelinkt worden aan kwaliteiten en vacature-eisen. Deze kwaliteiten worden weer verder ontwikkeld door het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Aan competentie management wordt veel waarde gehecht omdat het management van de organisatie van mening is dat alle individuele competenties tezamen doorslaggevend zijn voor de capaciteit van de organisatie om een competitief voordeel te bewerkstelligen. *“Sturen op competenties impliceert dat er enerzijds ruime aandacht en ruimte wordt gegeven aan de ontwikkeling van de individuele medewerker en anderzijds dat de organisatie planmatig en doelmatig de kwalitatieve inzetbaarheid van de medewerkers beheerst en regelt. Op een dergelijke manier kun je plannen en sturen om zo de ontwikkeling van de organisatie verder te brengen. Maar ook om in kaart te brengen waar de sterke en zwakke punten van de organisatie zitten. E-HRD geeft een volledig overzicht van je Human Capital”*.

E-HRD biedt de medewerker één centraal punt voor alle trainingen

Als voordeel van e-HRD noemt privaat-5 het gemak van één centraal punt voor alle opleidingen. Het is makkelijk toegankelijk omdat iedereen op het intranet zit.

E-HRD biedt meer integrale stuurinformatie over ontwikkelprogramma's voor management

Daarnaast biedt het systeem de mogelijkheid voor managers om te ‘tracken en traceren’. Zo is te zien wanneer een medewerker met een bepaalde opleiding of training begonnen is en wanneer deze afgesloten is. Er is ook gemakkelijk een overzicht te maken van welke trainingen het meest gevolgd worden (en waar de kwaliteiten van de organisatie liggen) en voor welke trainingen de ‘drempel’ voor inschrijven hoger ligt.

Organisatiestructuur kan e-HRD beperken

Privaat-1 noemt als reden voor het niet gebruiken van e-HRD het bestaan van te veel verschillende functies binnen de organisatie met (te) weinig doorgroeimogelijkheden. Een duidelijk knelpunt. Van de 35 verschillende functies is 80 à 90 procent een éénpersoons-functie met geen doorgroeimogelijkheden in de eigen functie. Deze organisatie heeft maar een paar functies die meerdere ‘lagen’ kennen. *“Pas als je organisatie-breed een dergelijk instrument kan invoeren dan heeft het effect. De platte organisatiestructuur beperkt dit enorm. Op e-HRM-gebied heb ik veel idealen maar daar kan ik hier niet verder mee komen”*.

Op dit moment is de organisatie bezig met het definiëren van alle kerncompetenties voor de ondersteunende staf. Door de functies meer specifiek te maken kunnen medewerkers inzicht krijgen in wat ze kunnen ontwikkelen. Nu is het nog meer taakgericht.

HR-manager van privaat-5 noemt het HRD-landschap in zijn organisatie versplintert. Deze organisatie kent functieerstraten omdat ze veel standaardfuncties hebben. Recentelijk is er een trainingsadministratiesysteem aangeschaft waar alleen interne en niet e-Learning-modules in kwijt kunnen. Dat is een manco volgens de HR-manager omdat er juist veel gebruik wordt gemaakt van externe trainingen. 80% van de trainingen die door medewerkers gevolgd worden is extern. 20% is intern of e-Learning.

E-HRD is een technologische procesbenadering

Naast het nadeel genoemd door privaat-1, dat e-HRD wordt beperkt door de organisatiestructuur, en het bestaan van vele competenties bij privaat-3, zijn er door andere organisaties nog meer problemen en bezwaren genoemd van e-HRD. Zo is e-HRD een technologische procesbenadering terwijl het altijd om mensen gaat. Privaat-4 noemt dit als nadeel. *“Je moet steeds in je achterhoofd houden dat je over mensen praat, over carrières, over ontwikkelingen en veranderingen, waarom functioneert iemand wel en waarom niet? De technologie die je daarvoor gebruikt verandert daar helemaal niets aan”*. Aldus de HR-manager, die hieraan toevoegt dat het een kunst is om in deze hoogwaardige en technologisch gestuurde omgeving het menselijk kader te blijven zien en niet te vervreemden.

Samengevat zien we de volgende bevindingen voor invoering van e-HRD in de private sector.

Voordelen e-HRD voor private sector	Nadelen e-HRD voor private sector
Door het aanleggen van een competentie database maakt e-HRD het mogelijk te sturen op competenties.	De organisatiestructuur en het bestaan van veel verschillende functies kunnen e-HRD-mogelijkheden beperken.
E-HRD biedt de medewerkers één centraal aanbod voor alle trainingen.	E-HRD is een technologische procesbenadering, terwijl het altijd om mensen en carrières gaat.
E-HRD biedt meer integrale stuurinformatie over ontwikkelprogramma's voor management.	-

6.7.1. Verdiepende hypothesen e-HRD

Naar aanleiding van deze resultaten met betrekking tot het instrument E-HRD in de private sector kan nu teruggekoppeld worden op de verdiepende hypothesen.

Hypothese 1c : E-HRD leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Geen van de respondenten in het onderzoek heeft duidelijk aangegeven dat in hun organisatie e-HRD is ingevoerd om kostenbesparingen te bereiken. E-HRD helpt meer bij vergroting van de service naar medewerkers toe. Omdat e-HRD geen vervanging kan zijn voor menselijk contact, zal een substantieel deel van de P&O-medewerkers die zich met dit instrument bezig houden, ook na de invoering noodzakelijk blijven in de organisatie. Ook vraagt het opzetten van een goed e-HRD-instrument om investeringen. Ik zie op basis van de interviewresultaten geen reden om deze hypothese te valideren.

Hypothese 2c: E-HRD leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Het instrument e-HRD is ontwikkeld om structureel en gestructureerd aandacht te geven aan de ontwikkeling van de medewerkers. Het instrument draagt in hoge mate bij aan de carrièreplanning van de individuele medewerker. De resultaten uit het praktijkonderzoek laten zien dat de dienstverlening naar de medewerker toe met e-HRD verhoogd wordt. Aan de individuele medewerker wordt meer ruimte gegeven voor eigen keuzes. Door de beschrijving van competenties worden functieprofielen en daarmee de te ontwikkelen competenties in het kader van het carrièregroeipad beter inzichtelijk. Ook door de centrale clustering van trainingen en opleidingen wordt het serviceniveau verhoogd. De medewerker hoeft immers slechts op één locatie op het intranet / Internet te kijken voor een compleet overzicht. De hypothese kan daarom gevalideerd worden.

Hypothese 3c: E-HRD leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

Al eerder is ter sprake gekomen dat managers groot voordeel zien in de management-rapportages die met e-HRM relatief eenvoudig te destilleren zijn uit het systeem. Zo ook bij het instrument e-HRD waarin een competentiedatabase de manager helpt bij het vervullen van zijn strategische functie van HRM. De kwaliteiten van de medewerkers kunnen in kaart gebracht worden waardoor het menselijk kapitaal van de organisatie bloot gelegd wordt. Op

meerdere punten kan dit instrument bijdragen aan de invulling van de HR-strategie. De hypothese kan op basis hiervan gevalideerd worden.

6.8 E-Learning

Doordat Internet het distributiekanaal van e-Learning is, wordt de toegang tot de leerstof verruimd tot 24 uur per dag, zeven dagen per week. De ‘cursist’ is in principe vrij om te studeren wanneer het hem of haar het beste uitkomt. Het is een instrument dat naadloos aansluit op de kenmerken van e-HRM: snel en direct, op ieder tijdstip toegankelijk, de plaats waar men zich bevindt is niet van belang, met mogelijkheden tot interactie en connectiviteit.

Toepassingsvormen e-Learning in de private sector

Bij privaat-1 wordt voor de consultingstaf veel gebruik gemaakt van e-Learning. Dit wordt heel sterk vanuit ‘global’ gestimuleerd. Deze organisatie maakt gebruik van een kennisnet-systeem waar je als medewerker naar toe kan gaan om te kijken wat er beschikbaar is. De HR-manager noemt als voordeel dat het altijd beschikbaar is en het bijdraagt aan de ontwikkeling van de medewerkers. Het is investeren in kennis. Afhankelijk van de soort training, kunnen medewerkers van privaat-3 zich hiervoor online inschrijven en de training ook online volgen. Desktoptrainingen (softwaretoepassingen) zijn makkelijk online te geven. Bij vaardigheidstrainingen is dat anders, ervaart de respondent. Er zijn experimenten geweest met een online coach. Dat houdt in dat je deze coach vragen kunt stellen per e-mail. Het nadeel is dat deze coach niet 24 uur per dag beschikbaar is. Het instrument wordt hier wel als makkelijk ervaren. Doordat medewerkers vaak bij klanten zitten en ook veel in het buitenland, kent dit instrument veel voordelen.

Waar bij privaat-2 e-HRD duidelijk op het net staat, wordt de medewerker met e-Learning veelal nog verwezen naar boeken en nuttige links. De respondent ziet desalniettemin wel voordelen. Als medewerker kun je meteen zien wat er beschikbaar is en zitten er geen restricties op. Het is dynamisch en makkelijk in eigen tijd te volgen.

Privaat-4 maakt op alle mogelijke manieren gebruik van e-Learning. Het is een netwerktoepassing welke voortdurend en onmiddellijk kan worden geactualiseerd en wordt geleverd aan de eindgebruiker via een computer die gebruikmaakt van Internettechnologie. E-learning is hier gericht op het meest brede spectrum van leren en leermethoden die verder reiken dan traditionele leermethoden. De drie 3 ‘e’s’ van e-learning van Rosenberg (paragraaf 5.4) komen hier volledig tot uiting.

E-learning leidt tot kostenbesparing

Het levert aanzienlijke kostenbesparingen op. Nadat trainingen eenmaal ontwikkelt zijn, hoeft er niet voor elke nieuwe trainingsronde een trainer ingehuurd te worden die de groep cursisten begeleidt. Ook het wegvallen van reis- en verblijfkosten draagt volgens privaat-4 bij aan verlaging van de kosten.

E-learning optimaliseert het leerproces

E-learning optimaliseert het leerproces: *"De effectiviteit van het leerproces en de belangen van de medewerker en die van de organisatie kunnen in goede balans worden gebracht"* volgens de HR-manager van privaat-4. E-learning is 'learner-centered', de cursist staat centraal. Deze bepaalt ook het leerpad, het leertempo, en de leeromgeving. Specifiek geeft privaat-3 aan dat e-Learning ook aan medewerkers die op wisselende werkplekken (in binnen- en buitenland) werkzaam zijn, meer dan traditionele trainingen de mogelijkheid geeft om te werken aan persoonlijke ontwikkeling. *"Medewerkers zijn minder aan een vaste locatie gebonden voor het volgen van de training."*

De cursist kan nauwgezet gevolgd worden

Privaat-5 biedt e-Learning aan via de Intranet portal. Door het op één plek aan te bieden, zijn trainingen en sessies makkelijk aan de achterkant van het systeem in te vullen. Uit de registratie van trainingen is weer eenvoudig managementinformatie te halen. Zowel voor e-HRD als voor e-Learning geldt dat de bewegingen van de medewerker veel nauwkeuriger kunnen worden gevolgd.

Meer discipline voor de cursist en het bestaan van verschillende leerstijlen

Een nadeel van e-Learning is dat het mensen af kan schrikken. Oudere werknemers die een bepaalde e-Learning module moeten volgen, weten soms niet wat ze moeten doen, ervaart deze organisatie. Daarnaast vraagt e-Learning meer discipline van de medewerker. In plaats van een training te volgen op een vast tijdstip en op een vaste locatie, is de medewerker meer aangewezen op zichzelf. Als nadeel wordt door privaat-1 genoemd dat e-Learning wel erg afhankelijk is van hoe mensen willen leren. *"Een medewerker die gevoelig is voor RSI zal niet snel in zijn vrije tijd ook nog eens achter de PC gaan zitten om een training te volgen, maar zal in dat geval de voorkeur geven aan schriftelijk of traditioneel onderricht"*.

Samengevat zien we de volgende bevindingen voor invoering van e-Learning in de private sector.

Voordelen e-Learning voor private sector	Nadelen e-Learning voor private sector
E-learning leidt tot kostenbesparing.	Digitaal leren impliceert meer discipline voor de cursist.
E-learning optimaliseert het leerproces van de medewerker; het is snel, direct, op ieder tijdstip toegankelijk, dynamisch en learner-centered.	Niet iedereen heeft een voorkeur voor digitaal leren: er bestaan verschillende leerstijlen.
De cursist kan digitaal nauwgezet gevolgd worden.	-

6.8.1. Verdiepende hypothesen e-Learning

Naar aanleiding van deze resultaten met betrekking tot het instrument E-learning in de private sector kan nu teruggekoppeld worden op de verdiepende hypothesen.

Hypothese 1c : E-learning leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Net als in de literatuur blijkt ook uit de resultaten van het praktijkonderzoek dat e-Learning leidt tot kostenbesparing. Door het digitaal aanbieden van trainingen en cursussen kan bespaard worden op de kosten van het inhuren van een professionele trainer en het afhuren van een locatie. Dergelijke besparingen uit de theorie zijn gebaseerd op een volledige overheveling van het traditionele opleidingsaanbod naar e-Learning. Daarbij moet opgemerkt worden dat de respondenten van mening zijn dat niet-elektronische opleidingen en cursussen altijd zullen blijven bestaan. De klassikale trainingen en cursussen kunnen nooit helemaal vervangen worden, ook door het bestaan van vaardigheidstrainingen en verschillende leerstijlen. Een combinatie van digitaal en klassikaal onderricht kan naar mijns inziens en die van de respondenten nog steeds tot kostenbesparing binnen een organisatie leiden. De hypothese is valide.

Hypothese 2c: E-learning leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Volgens de observaties van de respondenten willen medewerkers van een organisatie steeds meer zelf grip krijgen op het uitstippelen van de eigen loopbaan. E-Learning is volgens hen een goed instrument om op deze behoefte in te spelen. Over het algemeen biedt het de medewerker duidelijke voordelen. Het instrument is snel, in eigen tijd en op eigen locatie te volbrengen, interactief en dynamisch. Voor medewerkers die positief tegenover dit instrument staan en op deze manier willen en kunnen leren, verhoogt e-Learning zeker de dienstverlening aan de medewerkers. Voor medewerkers die minder bereid zijn om te werken met het nieuwe trainingsinstrument of de voorkeur geven aan een andere leerstijl of behoefte hebben aan persoonlijk contact bij vragen en problemen (in plaats van een virtuele coach), kan e-Learning naar mijn mening het serviceniveau weer verlagen. Het is daarom van belang dat er een goede balans gevonden wordt tussen digitaal en klassikaal onderricht. De respondenten uit het onderzoek hebben mij toch voldoende argumenten gegeven om deze hypothese te valideren.

Hypothese 3c: E-learning leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

Bij e-Learning speelt wederom een grote rol dat HR-managers groot voordeel zien in de management-rapportages die relatief eenvoudig te destilleren zijn uit het systeem. Bij dit instrument kan een HR-manager zien welke trainingen er op een bepaald moment door een medewerker gevolgd wordt of gaat worden, op welke vaardigheden de afdeling zich ontwikkelt (en of deze in lijn liggen met het HR-beleid), welke trainingen wellicht een extra prikkel nodig hebben of hoeveel trainingsbudget er totaal aan trainingen uitgegeven is. Op deze manier helpt de manager self-service module de manager bij het vervullen van zijn strategische functie van HRM. Ook deze hypothese kan op basis hiervan gevalideerd worden.

6.9 Terugkoppeling hoofdhypothesen

In deze slotparagraaf wil ik de hoofdhypothesen 1,2 en 3 die opgesteld zijn in hoofdstuk 4 (paragraaf 4.6) al dan niet valideren. Dit zal ik doen op basis van de verdiepende hypothesen.

Hypothese 1: E-HRM leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.

Nr.	Hypothese	Oordeel o.b.v. analyse
1a	E-Recruitment leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.	Gevalideerd
1b	B2E en ESS leiden tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.	Gevalideerd

1c	E-HRD leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.	Niet gevalideerd
1d	E-Learning leidt tot kostenbesparingen voor organisaties in de private sector.	Gevalideerd

Op basis van de observaties per e-HR-instrument kunnen we vaststellen dat de invoering van e-HRM zeker tot kostenbesparing kan leiden. Voorbeelden hiervan hebben we vooral gezien bij e-Recruitment, B2E en ESS en e-Learning. Kostenbesparing zit vooral in het wegvallen van administratieve taken die handmatig moeten worden uitgevoerd. Echter de bevindingen bij e-HRD hebben aangewezen dat niet elke vorm van e-HRM direct tot kostenbesparing leidt, wellicht wel indirect. Dit is voor mijn echter geen reden om de hoofdhypothese niet te valideren.

Hypothese 2: E-HRM leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.

Nr.	Hypothese	Oordeel o.b.v. analyse
2a	E-Recruitment leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.	Gevalideerd
2b	B2E en ESS leiden tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.	Gevalideerd
2c	E-HRD leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.	Gevalideerd
2d	E-Learning leidt tot een verhoogd niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector.	Gevalideerd

Op basis van de observaties per e-HR-instrument kunnen we vaststellen dat e-HRM het niveau van dienstverlening aan medewerkers van organisaties in de private sector zeker verhoogt. Dit hebben we vooral gezien bij de instrumenten die in het teken staan van de ontwikkeling van de medewerker. Medewerkers kunnen met e-HRM zelf invloed uitoefenen op de uitwerking van personeelsinstrumenten. Door betere interactie worden zij in de

gelegenheid gesteld actiever en minder afwachtend te zijn waar het gaat om hun ontwikkeling, loopbaan en samenstelling van hun arbeidsvoorwaarden.

Hypothese 3: E-HRM leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.

Nr.	Hypothese	Oordeel o.b.v. analyse
3a	E-Recruitment leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.	Niet gevalideerd
3b	B2E en ESS leiden tot een meer strategische rol voor de HR-manager.	Gevalideerd
3c	E-HRD leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.	Gevalideerd
3d	E-Learning leidt tot een meer strategische rol voor de HR-manager.	Gevalideerd

Al eerder in dit hoofdstuk is ter sprake gekomen dat e-HRM gevolgen heeft voor de personeelsafdeling. Binnen deze afdeling hebben we per e-HR-instrument kunnen zien wat de gevolgen zijn voor de strategische rol van de HR-manager. Het belangrijkste voordeel van de manager self-service module is dat het de manager in staat stelt snel en overzichtelijk belangrijke personeelsinformatie uit het systeem te kunnen halen. Deze personeelsinformatie heeft betrekking op het leveren van zowel kwantitatieve als kwalitatieve ken- en stuurgetallen. Deze informatie is van groot belang voor de koers van de organisatie en heeft uit hoofde daarvan betekenis voor de strategische bijdrage van P&O. Ondanks dat e-Recruitment waarschijnlijk meer gevolgen heeft voor de functie van de HR-recruiters dan voor de HR-managers, hebben de resultaten in dit onderzoek mij genoeg overtuigd om deze hypothese te valideren.

6.10 Observaties rond het gebruik van e-HRM in de publieke sector

In dit hoofdstuk zijn tot dusverre de resultaten van de interviews in de private sector aan bod gekomen. Voor elk van de vier besproken e-HR-instrumenten is aangegeven in hoeverre ze in de private sector bijdragen aan kostenbesparing, een verhoogd niveau van dienstverlening aan de medewerkers en een meer strategische oriëntatie op de HR-functie. Indien in de publieke sector de voorwaarden voor toepassing van e-HRM hetzelfde zijn als in de private sector, zou het volgende beeld voor elk van de e-HR-instrumenten in de publieke sector ontstaan. In deze

paragraaf zal antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag: “*Welke toepassingen lijken bruikbaar in de publieke sector en om welke reden?*”.

E-Recruitment

De publieke sector kan de doorlooptijd van sollicitatieprocessen verkorten; dit maakt de organisatie flexibeler doordat vacatures sneller ingevuld kunnen worden, en verhoogt het serviceniveau van de dienstverlening naar potentiële medewerkers. Door gebruik te maken van e-Recruitment kan de publieke sector de kosten van haar wervingsproces verlagen doordat de standaard wervingskanalen vele malen duurder zijn dan een vacature plaatsen op het Internet. Door de management self-service kunnen publieke HR-recruiters eenvoudiger en sneller management-informatie achterhalen en meer intensief analyses hierop uitvoeren om hun recruitment beleid aan te scherpen. Een centrale database stelt de publieke sector in staat om kandidaat-profielen aan vacature-eisen te linken en zo vacatures snel te kunnen invullen.

E-Recruitment vraagt van publieke organisaties achter de schermen veel werk en inzet om gegevens up-to-date te houden. Effectief gebruik van dit instrument in de publieke sector vraagt om nauwkeurige definitie van gevraagde competenties en het ontwikkelen van meer selecterende vragen die als filter gebruikt kunnen worden doordat ze ‘minder-relevante’ sollicitanten ontmoedigen. Publieke organisaties die gebruik willen maken van e-Recruitment, zullen (tijd en geld) moeten investeren in een stabiele IT-omgeving.

B2E/ESS

Publieke organisaties kunnen door gebruik te maken van het instrument B2E/ESS een kostenbesparing realiseren. De realisatie van P-Direct - het Shared Service Center bij het Rijk - kan door schaalvergroting na clustering van gelijksoortige taken de kostenbesparing vergroten⁵. Publieke organisaties kunnen door gebruik van B2E en ESS medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor de juiste invoer van gegevens.

Voor implementatie van een dergelijk systeem is het ook voor de publieke sector vooraf van belang na te gaan of de organisatie-specifieke termen van een publieke organisatie gemakkelijk te vertalen zijn. Daarbij is een stapsgewijze benadering zeer wenselijk. De

⁵ Inmiddels is gebleken dat de realisatie van P-Direct als mislukt moet worden beschouwd door onoplosbare knelpunten in de samenwerking tussen IBM en het Rijk.

publieke sector zal alle personeelsgegevens moeten overzetten naar één systeem, alvorens gebruik te maken van B2E en ESS.

E-HRD

Publieke HR-managers kunnen door gebruik te maken van e-HRD een beter overzicht krijgen van de aanwezige kwaliteiten in de organisatie. Daarnaast kunnen publieke organisaties met behulp van dit instrument het serviceniveau naar hun medewerkers verhogen doordat alle mogelijke trainingen via een centraal punt aan te bieden zijn. Publieke organisaties kunnen hun (bestaande) HRD programma verbeteren door de tracking en tracing informatie uit het systeem te analyseren en meer in te spelen op de behoeften van de medewerkers.

Kanttekeningen die bij dit instrument gemaakt kunnen worden luiden als volgt: het bestaan van (te) veel functies en (te) veel competenties kan het overzicht van de organisatie bemoeilijken. Met e-HRD moeten publieke organisaties niet de intentie hebben het persoonlijk contact te willen uitsluiten of vervangen.

E-Learning

Inzet van e-Learning helpt de publieke sector tegemoet te komen aan een sterke druk op verlaging van haar kosten. Voor organisaties in de publieke sector kan gebruik van e-Learning tegemoet komen aan de trend dat de medewerker zelf invloed wil uitoefenen op zijn eigen loopbaan; hiermee wordt de aantrekkelijkheid van de organisatie vergroot. E-learning maakt het voor managers mogelijk gemakkelijk informatie over het trainingsaanbod en participatie te krijgen en zo te sturen op competenties.

Bij de invoering van e-Learning dient de publieke organisatie wel te zorgen dat de ‘prikkel’ om een cursus digitaal te gaan volgen, voldoende aanwezig is. Er moet rekening gehouden worden met het feit dat veelal oudere werknemers negatief tegenover digitaal leren staan.

Om te toetsen in hoeverre dit beeld van de toepassingsmogelijkheden van e-HRM in de publieke sector een reëel beeld is, zal ik in het vervolg van dit hoofdstuk aandacht besteden aan de voorwaarden voor toepassing van e-HRM. Hierbij zal ik kijken of de voorwaarden voor het gebruik van e-HRM zoals opgesteld vanuit de observaties in de private sector, daadwerkelijk gelden in de publieke sector en of dezelfde toepassingsmogelijkheden haalbaar lijken in de publieke sector. Daarvoor is de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 4: bevindingen van E-HRM in de private sector zijn ook van toepassing op organisaties in de publieke sector.

Om antwoord te geven op deze hypothese zal er gekeken worden naar twee punten:

- In hoeverre pleiten de observaties rond het gebruik van e-HRM, die voortkomen uit de interviews met publieke HR-managers, voor een succesvolle toepassing van e-HRM? (paragraaf 6.10.1- 6.10.8)
- In hoeverre zijn de voorwaarden voor invoering van e-HRM ook haalbaar in de publieke sector? (paragraaf 6.10.9)

In de volgende sub-paragrafen zullen de observaties rond het gebruik van e-Recruitment in de publieke sector besproken worden. Deze observaties zijn het resultaat van de interviews gehouden in de publieke sector. De interviewvragen kunt u terugvinden in bijlage 2.

6.10.1 Observaties rond redenen voor gebruik van e-HRM in de publieke sector

Ook door de respondenten van de betrokken organisaties in de publieke sector wordt efficiëntie als hoofdreden genoemd om e-HRM in te voeren. In de publieke sector speelt het streven naar een transparante overheid een grote rol. Bij de uitvoering van de rijkstaken zal meer en beter gebruik worden gemaakt van ICT, waardoor alles goedkoper en efficiënter moet gaan.

Bij publiek-3 is de organisatiegrootte aan de ene kant een belangrijke reden geweest om tot e-HRM over te gaan. Met 31.000 medewerkers is er een groot schaal- en efficiëntievoordeel te behalen als je kunt digitaliseren. In deze grote organisatieomvang zit ook gelijk een manco: op een piekmoment moet een systeem ruim 30.000 gebruikers kunnen verwerken. Als een systeem maar 10.000 gebruikers aan kan, ligt het systeem al plat. Dit vergt heel veel van de beheer- en ontwikkelorganisatie en van het systeem zelf. Uit ervaring van deze respondent blijkt dat systemen vaak een maximum aantal gebruikers kan verwerken op een piekmoment. Dit belemmert de mogelijkheden met betrekking tot e-HRM.

Bij Publiek-3 is het efficiëntievoordeel duidelijk zichtbaar: *“Door gebruik te maken van e-HRM kunnen wij ‘ontstaffen’ tot 2,5%. Dit wil zeggen dat we maximaal 2,5% staf hebben ten opzichte van het primaire proces. Voorheen zaten we op 7,5%”*.

Publiek-4 maakt gebruik van een digitale portal wat als een kernsysteem van de organisatie beschouwd wordt. In vijf jaar tijd is de portal uitgegroeid tot een volwassen intranettoepassing

voor medewerker en management self-service. De filosofie achter deze HRM-portal is het realiseren van een *Employability Plaza* dat medewerkers op een moderne en aantrekkelijke wijze een virtuele hulp biedt bij hun persoonlijke ontwikkeling. Door de digitale portal is deze organisatie in staat gebleken efficiënter te werken en processen te stroomlijnen. Een van de redenen om een digitale e-HR portal op te zetten heeft te maken met P-Direct, het Shared Service Centre van het Rijk. De HR-manager van publiek-4 zegt hier het volgende over: “*Met de introductie van de HRM-portal binnen ons ministerie hebben wij de medewerkers en managers laten wennen aan de concepten van employee self-service en management self-service waarmee wij goed voorbereid zijn op de migratie naar P-Direct. Daarnaast zijn processen gestroomlijnd en verkort waardoor nu al efficiencywinst zichtbaar is en tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening toegenomen is*”. Aldus de directeur P&O van publiek-4, die terecht zeer enthousiast is over de implementatie van e-HRM op zijn ministerie.

6.10.2 Observaties rond nagestreefde doelen bij gebruik van e-HRM in de publieke sector

In de publieke sector komt de efficiëntiedoelstelling onder andere tot uiting in de bezuiniging op het personeel. Sinds de invoering van e-HRM bij publiek-1 zijn er veel banen ‘verloren’ gegaan omdat veel door technologie overgenomen is. Door elektronische self-serviceconcepten kunnen de administratieve kosten van mutatieverwerking met 60% worden teruggedrongen.

Hogere effectiviteit wordt bereikt door de juiste dingen (op de juiste manier) te doen. Het serviceniveau naar de medewerker toe vergroten door informatie transparanter en overzichtelijker maken, is een veelgenoemd doel van e-HRM. Bij publiek-4 is het aanbod van diensten in rap tempo verbreed met digitale formulieren, online afhandeling van de functioneringscyclus en gedigitaliseerde personeelsdossiers.

6.10.3 Observaties rond bezwaren van gebruik van e-HRM in de publieke sector

In de interviews wordt het risico op ‘doorschieten’ in digitalisatie onderkent. Zo ziet publiek-3 naast de voordelen van e-HRM-instrumenten ook dat er geen substituuat is voor persoonlijk contact: een deel van de HR-taken is en blijft mensenwerk.

6.10.4 Observaties rond e-Recruitment in de publieke sector

Drie publieke organisaties maken gebruik van het elektronisch werven van medewerkers. De twee publieke organisaties die geen gebruik maken van e-Recruitment zijn de gemeenten.

Publiek-1, 3 en 4 maken op e-Recruitment-gebied gebruik van de website *www.werkenbijhetrijk.nl*. Deze site is niet specifiek voor deze organisatie maar is Rijksbreed. Medewerkers kunnen hun eigen cv plaatsen maar ook naar functies zoeken die voor hen geschikt zijn. Daarnaast hebben de ministeries in dit onderzoek ook een vacatureoverzicht op hun website staan. E-recruitment past, net als de andere e-HR-instrumenten, bij het streven van het Rijk naar een transparantere overheid.

De voordelen die door de private organisaties gegeven zijn, worden door de publieke respondenten bekrachtigd. Publiek-1, 3 en 4 zijn erg tevreden over de werking van hun instrument. Publiek-5, die aan de vooravond van implementatie van e-HRM in de organisatie staat, maakt nu nog gebruik van een banenkrant en zal in de toekomst toegaan naar een website. Daarbij wil de gemeente bereiken dat (1) medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan, en (2) externen via de site snel kunnen roteren naar kansrijke omgevingen.

Ondanks dat de nadelen van e-Recruitment beperkt zijn, hebben de respondenten toch een paar aandachtspunten gegeven. Zo hebben niet bij alle organisaties alle medewerkers gemakkelijk toegang tot Internet. Publiek-2 zegt hierover: *"Groepen in onze organisatie, zoals bijvoorbeeld vuilnismannen, zitten tijdens hun werk niet regelmatig achter een computer met toegang tot Internet. Om ook deze groep mensen te bereiken bij het vervullen van een vacature, zal er altijd een papieren vorm van recruiting moeten blijven bestaan"*.

6.10.5. Observaties rond B2E en ESS in de publieke sector

Bij de publieke organisaties maken drie publiek organisaties gebruik van het instrument B2E en ESS. Dit zijn allen departementale organisaties. De twee gemeenten maken op dit moment geen gebruik van dit instrument. Voor publiek-5 is dit echter wel goed mogelijk in de nabije toekomst.

Publiek-1 en publiek-4 hebben B2E en ESS zeer sterk doorgevoerd. Op het intranet van publiek-1 zijn drie administratieve toepassingen te vinden: de Personeelskaart, de Verlofregistratie en de Ziek/Betermelding. De Personeelskaart bevat personele-, salaris- en organisatiegegevens. Met opdrachtformulieren kunnen medewerkers online wijzigingen doorgeven. Met de Verlofkaart kunnen medewerkers een verlofaanvraag bekijken, een werkrooster opvragen of een overzicht inzien. De Ziek/Betermeldingen is alleen voor

managers die geautoriseerd zijn om de meldingen in te dienen. Het intranet bevat tot slot nog een toepassing: Personele Managementsrapportages. Het betreft hier rapportages op het gebied van ziekteverzuim, formatie/bezetting en medewerker/managersgesprekken. Informatie wordt overzichtelijker aangeboden, wederom in het kader van een transparantere overheid.

Publiek-3 heeft met betrekking tot de arbeidsvoorwaardelijke kant van B2E en ESS alles online staan. Het voordeel hiervan is dat medewerkers zelf kunnen bepalen hoe ze iets willen besteden. Er kan heel gemakkelijk met arbeidsvoorwaarden geschoven worden. Het digitaal bijhouden van een personeelsdossier is nog niet helemaal uit ontwikkelt. In het kader van P-Direct zijn alle P-dossiers wel gedigitaliseerd. Maar niet alles is nog beschikbaar op de manier van ESS. De voornaamste reden is het grote aantal medewerkers (31.000). Dat vergt bij deze organisatie enorm veel van de systemen. Alhoewel publiek-3 momenteel gebruik maakt van één systeem, wat de realisatie van dit instrument in principe mogelijk maakt, speelt hier de inrichting van het rechtenbeheer een rol. Het online laten invullen van de urenregistratie maakt het bij publiek-3 inzichtelijk wat medewerkers (nog) moeten halen op basis van prestatiecontracten en wat de stand van zaken is met betrekking tot het halen van targets. Op die manier kunnen primaire processen gevolgd worden en maakt e-HRM het voor de organisatie en de medewerkers gemakkelijker. Bij publiek-3 wordt B2E toegepast in de vorm van arbeidsvoorwaarden. Deze organisatie probeert ook steeds meer te digitaliseren op het gebied van ziekteverzuim.

Publiek-2 en publiek-5 maken nog helemaal geen gebruik van B2E of ESS. Bij publiek-2 is het zover allemaal nog niet. Wellicht wel in de verre toekomst, maar op dit moment is het nog niet in ontwikkeling. *“Het geautomatiseerde systeem waar al je personeelsinformatie in zit, moet dat ook aankunnen. Van de gehele gemeente, waar wij als grootste maatschappelijk dienst deel van uit maken zijn wij, denk ik, de enige die gebruik maken van e-HRM. Hetzij in beperkte vorm. We willen wel meer, maar budgettechnisch is dat heel lastig”*. Publiek-5 ziet B2E en ESS wel als toekomstmuziek. Het is zelfs goed mogelijk dat bepaalde modules van het systeem dat gebruikt wordt door het Rijk door de gemeente overgenomen gaan worden.

6.10.6. Observaties rond e-HRD in de publieke sector

Voor de publieke sector ligt de verhouding in het gebruik van e-HRD gelijk met de ondervraagde private organisaties: drie publieke organisaties maken gebruik van e-HRD, hetzij in meer of mindere mate.

In de publieke sector is bij publiek-1 e-HRD uitgebreid op het intranet terug te vinden. De eerder genoemde 360°-feedback is op het intranet terug te vinden. Tevens is het Persoonlijk Ontwikkel Plan per medewerker online inzichtelijk. Op de intranet-portal is alles wat te maken heeft met de ontwikkeling van de medewerker te vinden onder de button 'ontwikkeling'. Zo is er een M&M gesprek –medewerker & manager– gesprek te vinden, een map 'departementale opleidingen 2006' en een link naar e-Learning. Deze publieke organisatie werkt ook met competentie management.

Publiek-2 heeft voor elke functie binnen de organisatie een competentieprofiel beschreven wat naast een taakdeel ook een competentiedeel bevat. Gemeentebreed zijn er 43 competenties beschreven. Op e-HRD gebied is dit het enige wat digitaal te vinden is. De reden hiervoor is dat er concern-breed geen draagvlak is voor e-HRM. Publiek-5 maakt op dit moment geen gebruik van e-HRD maar ziet wel de voordelen van dit instrument.

Publiek-3 biedt op het intranet een aantal testen aan. Bijvoorbeeld een talentest maar ook een integriteitstest omdat integriteit hoog in het vaandel staat bij deze organisatie. Bij deze organisatie is ook sprake van een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Publiek-3 gaat ervan uit dat medewerkers eigen architect van hun loopbaan zijn.

Met het intranet van publiek-4 wil de organisatie hetzelfde als publiek-3 bereiken: de medewerker staat zelf aan het roer van zijn of haar eigen loopbaan, ontwikkeling en dagelijkse besluiten. De instrumenten voor persoonlijke ontwikkeling laten de ontwikkeling plannen, door toegang tot 360° graden feedback, een persoonlijk ontwikkelplan, testen en opleidingsgegevens. Het intranet van deze organisatie levert een samenhangende module met instrumenten die competentie management, persoonlijke ontwikkelingen en jaarlijkse gesprekkencyclus integreren.

6.10.7. Observaties rond e-Learning in de publieke sector

De ondervraagde publieke organisatie maken weinig gebruik van e-Learning.

Publiek-1 heeft op het intranet e-Learning in de module Ontwikkeling staan. Deze organisatie heeft departementale opleidingen maar deze worden niet online gevolgd. Publiek-4 heeft organisatie-brede opleidingen die wel op het intranet staan maar die niet online gevolgd kunnen worden. Het aanbod staat online, maar de opleidingen vinden klassikaal plaats. Cursussen en trainingen kunnen nog niet achter de computer gevolgd worden. De reden

hiervoor is dat vaardigheidstrainingen zich moeilijk laten inpassen in een elektronische tool. Bij cognitieve trainingen zou dat beter kunnen.

Publiek-3 heeft verschillende soorten trainingen. Er zijn trainingen die voortkomen uit een beoordelingsgesprek of trainingen die noodzakelijk zijn om vakinhoudelijk bij te blijven omdat bijvoorbeeld nieuwe wetgeving andere kennis vereist. Inschrijvingen voor trainingen vinden digitaal plaats. Publiek-3 beschikt over een eigen opleidingcentrum waardoor trainingen intern verzorgd worden. Deze organisatie gelooft niet in e-Learning maar in *blended learning*. Publiek-3 is de eerste organisatie die spreekt over *blended learning* in plaats van over e-Learning. De opkomst van *blended learning* heeft te maken met leerstijlen. Bij e-Learning wordt uitgegaan van één leerstijl, bij *blended learning* worden de verschillende leerstijlen ondersteund. Deze organisatie ziet duidelijk meer voordelen bij deze leerstijl dan bij het virtueel leren. Meer informatie over *blended-learning* is te vinden in bijlage IV.4

De publieke organisaties 2 en 5 maken ook op dit vlak geen gebruik van e-HRM.

6.10.8. Voorwaarden voor invoering van e-HRM publieke sector

Net als in de interviews met de private organisaties is ook met de HR-managers van de publieke organisaties gesproken over de voorwaarden voor invoering van e-HRM in hun organisatie. Dit heeft geleid tot de volgende observaties.

Publiek-3 wordt door organisatie-specifieke kenmerken ‘belemmerd’ in het gebruik van e-HRM. Daar waar medewerkers met de computer in het primaire proces zitten, is het niet mogelijk om gebruik te maken van Internet. Dit hangt samen met veiligheidsredenen en het tegenhouden van hackers. Dat lijkt logisch maar als je tegelijkertijd uitgaat van het e-HRM-principe, welke gebaseerd is op Internettechnologie, dan wringt dat met elkaar. Dit organisatiespecifieke aspect stelt grenzen aan het gebruik van e-HRM binnen deze organisatie. Daarmee worden bepaalde typen oplossingen automatisch uitgesloten.

Publiek-5 staat aan het begin van de implementatie-fase van e-HRM binnen de organisatie. Alles wat in het oude systeem salarissysteem stond, is overgezet naar een nieuw Oracle systeem: de eerste fase is afgerond. De tweede fase zal zijn dit systeem te gaan gebruiken als een personeelsinformatiesysteem. De reden dat deze gemeente ‘pas’ aan het begin van e-HRM staat, heeft onder andere te maken met de geschiedenis van de organisatie. Lange tijd is

het beleid van deze gemeente het domein geweest van de sterke diensten: er was sprake van een sterke decentralisatie. Deze diensten hebben zichzelf toegerust om alles zelf te kunnen regelen. Er was weinig gemeenschappelijkheid en weinig concern-infrastructuur.

Met het nieuwe college van vier jaar geleden is dat verandert. De organisatie is meer procesgericht geworden. Dat betekent dat er minder sprake is van beleid dat gemaakt wordt in dienstkolommen, en veronderstelt veel meer een concern-infrastructuur. Deze kanteling naar een front office dienstverleningsproces heeft aan de achterkant enorme veel veranderingen gevergd. Voor een dergelijk type dienstverlener is een concern-infrastructuur noodzakelijk. Dan biedt zich ook de mogelijkheid aan om naar één concern financieel systeem te gaan. En dan pas komt ook de mogelijkheid dat te doen voor andere toepassingen zoals personeelszaken. Op dat punt is publiek-5 nu belandt.

6.10.9 Haalbaarheid van voorwaarden voor toepassing van e-HRM in de publieke sector

In de onderstaande tabel zijn de voorwaarden die vastgesteld zijn in de private sector nogmaals op een rijtje gezet. Op basis van de observaties in de publieke sector heb ik voor elke voorwaarde aangegeven of deze voorwaarden voor e-HRM ook in de publieke sector haalbaar lijken.

Voorwaarden voor invoering van e-HRM in de private sector	Voorwaarden ook haalbaar in de publieke sector?
E-HRM vraagt om de beschikbaarheid van een goed (internet/intranet) netwerk.	De voorwaarde van een goed en sterk netwerk is ook haalbaar voor de publieke sector. Uit de observaties in de publieke sector blijkt dat verschillende ministeries al geruime tijd met succes gebruik maken van een dergelijk e-HR-systeem. Net als in de private sector zullen er in de publieke sector ook groepen blijven bestaan die geen toegang hebben tot intranet (lopende band medewerkers versus vuilnismannen).
Invoering van e-HRM vraagt om een minimale organisatieomvang omwille van kostenefficiëntie.	Observaties uit de publieke sector laten zien dat organisatiegrootte een belangrijke reden is geweest om tot e-HRM over te gaan. Ministeries voldoen aan de minimale organisatieomvang, om de kosten van implementatie van e-HRM te kunnen dragen. Deze

	voorwaarde is dus haalbaar. Op gemeentelijk niveau is dit ook mogelijk wanneer de bestuursdiensten gezamenlijk de schouders onder e-HRM zetten om het benodigde draagvlak te creëren.
Invoering van e-HRM is alleen (kostenefficiënt) mogelijk bij een beperkt aantal IT-systemen in eenvoudige IT-infrastructuur.	De ministeries in het onderzoek (die e-HRM wel gebruiken) hebben voor de invoering van e-HRM de personeelsgegevens uit de verschillende systemen goed kunnen overzetten naar het nieuwe e-HR-systeem. Uit het onderzoek is niet gebleken dat de IT-infrastructuren in de publieke sector een belemmering vormen voor het gebruik van e-HRM.
Invoering van e-HRM vraagt om voldoende tijd voor implementatie.	Als publieke organisaties net als private organisaties stapsgewijs e-HRM in hun organisaties zullen implementeren dan is ook deze voorwaarde haalbaar.
Bij invoering van e-HRM is aansluiting op huidige organisatieprocessen wenselijk om acceptatie door medewerkers zo groot mogelijk te maken.	Door de respondenten in de publieke sector is net als de private respondenten aangegeven dat processen vooraf goed beschreven dienen te worden om zo een goede aansluiting op een e-HR-systeem te kunnen realiseren. Op departementaal niveau in dit onderzoek is aan deze voorwaarde voldaan.
Draagvlak bij medewerkers, management en P&O afdeling is essentieel voor succesvolle invoering van e-HRM.	Op gemeentelijk niveau is deze voorwaarde wel haalbaar, mits de P&O-medewerkers ook daadwerkelijk bij elkaar zitten en niet verspreid zijn over de verschillende diensten. Op departementaal niveau is in dit onderzoek aan deze voorwaarde voldaan.

In deze paragraaf is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4: bevindingen van E-HRM in de private sector zijn ook van toepassing op organisaties in de publieke sector

Bovenstaand tabel laat zien dat er geen andere voorwaarden voor e-HRM in de publieke gelden, dan in de private sector gelden. Met eigen ogen heb ik kunnen zien dat e-HRM bij meerdere departementen in een ver stadium doorgedrongen is. Deze departementen voldoen dan ook aan de minimale organisatieomvang, beschikken over een sterk netwerk en zijn in

staat gebleken een nieuwe ‘mind-set’ bij haar medewerkers te bewerkstelligen. Op gemeentelijk niveau ben ik van mening dat vele onderdelen van e-HR-systemen die ik bij de departementen gezien heb, ook toepasbaar zijn bij de grote gemeenten in ons land.

De toepassingsmogelijkheden voor de e-HR-instrumenten in de publieke sector lijken dus groot, mits voldaan wordt aan een minimale organisatieomvang. Deze is noodzakelijk om de kosten van de eenmalige systeeminrichting op te vangen. Daarnaast zal deze sector bewust moeten kiezen voor welke doelgroepen zij het instrument inzet en welke beheermogelijkheden en IT-systemen gebruikt kunnen worden om het beheer en prestaties van de systemen te optimaliseren. Sterk bepalend is hierbij het bestaande systeemlandschap, waarop e-HRM moet worden aangesloten.

Succesvolle toepassing van B2E/ESS vraagt om integratie van alle personeelsinformatiegegevens in één systeem. Het naast elkaar bestaan van verschillende personeelsinformatiesystemen wordt in de private sector als beperking ervaren. Voor de publieke sector lijkt dit met name op gemeentelijk niveau lastiger realiseerbaar. Systeemintegratie vraagt doorgaans grote investeringen, die zwaar drukken op de relatief kleine begroting van de gemeentelijke organisaties.

Om e-HRM succesvol te laten verlopen, is een groot draagvlak vereist. Binnen een gemeente bestaan er verschillende maatschappelijke diensten met elk een eigen P&O-afdeling. Waarschijnlijk vraagt het verkrijgen van voldoende draagvlak daardoor om meer uitgebreide lobby-activiteiten, maar het lijkt geen onhaalbare taak.

Mijns inziens kan ik op basis van de bovenstaande observaties de hypothese valideren. De voorwaarden voor gebruik van e-HRM zoals gelden in de private sector, lijken eveneens van toepassing op de publieke sector. Ook de toepasbaarheid van de e-HR-instrumenten in de publieke sector is vergelijkbaar met de private sector.

7 Conclusies

Na bespreking van de resultaten in hoofdstuk 6 zal ik in dit hoofdstuk conclusies trekken over de leermogelijkheden rond e-HRM voor de publieke sector. Concreet zal ik proberen om een antwoord te geven op de vraagstelling: *“in hoeverre kan de publieke sector leren van toepassingen van e-HRM in de private sector en welke gevolgen heeft e-HRM voor de personeelsafdeling in de publieke organisatie?”*.

In hoofdstuk 1 heb ik mijn verwachting uitgesproken over het gebruik van e-HRM in de publieke sector; namelijk dat de publieke sector het e-HRM nog niet geheel eigen heeft gemaakt. Na het uitvoeren van het praktijkonderzoek moet ik mijn mening hieromtrent bijstellen.

Op departementaal gebied doen de organisaties die ik in mijn onderzoek betrokken heb, veel met e-HRM. Op gemeentelijk niveau kan er nog veel geleerd worden van de private sector, maar ook van de ministeries. Bij de gemeenten die betrokken zijn in het onderzoek, ontbreekt het aan de vereiste ‘grote financiële draagkracht’ die nodig is om de kosten van implementatie te kunnen dragen, door de beperkte schaalgrootte. Bij de gemeenten zorgt de versplintering van P&O activiteiten voor een extra belemmering. Wellicht is de mogelijkheid om iets te maken voor ‘de Gemeente’ als instituut een optie, waarbij alle (grote) gemeenten samen de kosten dragen voor de ontwikkeling van één systeem.

Het antwoord op de vraagstelling is dan ook tweeledig. Hoofdstuk 6 heeft ons laten zien dat de toepassingsmogelijkheden van e-HRM in de publieke sector groot zijn en de voorwaarden voor het gebruik van e-HRM niet veel verschillen van die in de private sector. Bovendien lijken publieke organisaties even goed in staat deze voorwaarden te vervullen als de private organisaties, mede getuige het feit dat meerdere publieke organisaties in mijn onderzoek al beschikken over actieve e-HR-instrumenten. Verderop in dit hoofdstuk zal ik iets zeggen over de toegankelijkheid van e-HRM voor verschillende typen organisaties. Vooruitlopend hierop stel ik dat het verschil in toegankelijkheid per e-HR-instrument niet zozeer sectorgebonden (publiek / privaat) is, als wel gelimiteerd door systeemtechnische mogelijkheden.

7.1 Antwoord op de vraagstelling

In dit onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat de publieke sector op drie belangrijke punten kan leren van organisaties in de private sector met betrekking tot de toepassing van e-HRM:

1. **Kosten en efficiëntie:** organisaties in de private sector hebben in dit onderzoek duidelijk laten zien op welke punten aanzienlijke kostenvoordelen te behalen zijn door het gebruik van e-HRM. ICT-technologie laat toe HR processen sneller en eenvoudiger uit te voeren waardoor bedrijven een duidelijk efficiëntieslag kunnen maken en het daarnaast aanzienlijk kostenbesparend is.
2. **Serviceverbetering:** e-HRM laat onder andere toe meer en sneller informatie te verspreiden, beter toegankelijk te maken en meer gericht op individuele behoeften. Hierdoor draagt het in sterke mate bij aan de verhoging van het serviceniveau naar de medewerkers. Respondenten uit zowel publieke als private organisaties hebben aangegeven een duidelijke behoefte bij medewerkers naar flexibiliteit, snelheid en gerichtheid op het individu waar te nemen.
3. **Strategische redenen:** hieronder kan verstaan worden dat bepaalde vormen van e-HRM de HR-medewerkers in staat stelt meer waardecreërende activiteiten te ontwikkelen, in plaats van administrerende activiteiten uit te voeren. Daarmee wordt de HR-functie uitdagender en kan meer tijd worden besteed aan de strategische functie van HR binnen de organisatie.

Wat zijn de gevolgen voor de personeelsafdeling in de publieke organisatie?

De gevolgen voor de personeelsafdeling van de publieke organisatie zijn naar mijn mening groot. Zo staat de tijdwinst die e-HRM in de uitvoering creëert, toe dat personeelsmanagement een prominentere rol krijgt binnen de lijnorganisatie. Uitvoering van HR-activiteiten kost het management minder tijd en past daardoor beter in de vaak volle agenda van het lijnmanagement. Tevens wordt het personeelsmanagement minder administratief en meer van strategisch belang. Het instandhouden van grote stafafdelingen is door invoering van e-HRM niet in alle gevallen meer noodzakelijk. E-HRM past daarmee in de bezuiniging van de overheid. Het vermindert immers het aantal administratieve taken voor HR waardoor minder administratieve krachten nodig zijn. Kavanagh et al. (1990) hebben aan

het begin van de jaren negentig als een vooruitziende blik gehad door in dit verband het volgende te zeggen:

“Today and in the future, the successful HR professional must be part HR generalist, part HR functional specialist, part consultant, part business manager, and must understand and be comfortable using information systems”.

De afgelopen jaren is de druk op veel HR-afdelingen flink opgevoerd. Prestaties moeten beter en tegen lagere kosten geleverd worden en tegelijkertijd moet de bijdrage van HRM aan de organisatiedoelstellingen inzichtelijker worden. Door gebruik van e-HRM kunnen HR-professionals beter invulling geven aan de functie van ‘business partners’ doordat zij minder administratie doen en meer tijd besteden aan strategisch gericht denken. Er is duidelijk een sterkere focus op strategie en beleid komen te liggen. Dit beeld wordt bevestigd door de ondervraagde HR-managers in dit onderzoek.

Voorwaarde voor succesvolle omgang met de toenemende druk op HR-afdelingen is dat de HRM’ers zelf willen veranderen. Een verdere e-HRM-intensivering kan hierbij een positieve rol spelen. Het neemt de HR-professionals meer operationele HRM-verantwoordelijkheden uit handen en legt deze neer bij de lijnmanager en de medewerkers.

Concluderend stel ik dat de totale invloed van e-HRM op de HR-afdeling van de publieke organisatie groot kan zijn. Niet alleen is sprake van een schaalverkleining, ook zien we vaker een rolverandering van de afdeling optreden. In een enkel geval kan e-HRM een katalysator zijn voor bredere veranderingen.

Overigens verwacht ik vergelijkbare gevolgen voor de personeelsafdeling van private organisaties. Op basis van mijn observaties tijdens de interviews stel ik dat in organisaties die nog onbekend zijn met e-HRM de invoering hiervan zal kunnen leiden tot een meer strategische rol voor HR-medewerkers en tot verkleining van de personeelsafdeling (door het vervallen van een deel van de administratieve taken binnen HR). Het tempo waarmee deze veranderingen binnen private organisaties optreden, kan mijns inziens wel afwijken van de publieke sector. Zo zal de betere bescherming van de positie van de medewerkers in de publieke sector door het bestaan van een goed georganiseerd werknemersbelang (bijvoorbeeld via de ARAB) ertoe kunnen bijdragen dat afbouw van administratieve functies binnen de HR-afdeling geleidelijk via een systeem van natuurlijke afvloeiing verloopt. In de private sector,

waar niet in alle branches sprake is van sterk georganiseerde werknemersbelangen (bijvoorbeeld de IT-branche) en waar de rechtspositie van medewerkers via arbeidscontracten minder sterk is (bijvoorbeeld via tijdelijke arbeidscontracten), zou kostenreductie wel eens meer abrupt doorgevoerd kunnen worden.

Toegankelijkheid van e-HRM voor verschillende typen organisaties

Organisaties die gebruik maken van e-HRM kunnen dit zowel intern ontwikkeld hebben, als extern verworven hebben. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat organisaties over het algemeen gebruik maken van e-HRM-pakketten als SAP en PeopleSoft en daarvoor extern aangeklopt hebben bij grote ERP-ontwikkelaars. De software die de organisatie bij een externe partner kan kopen, moet goed en volledig zijn.

We hebben gezien dat het HR-management een standaardpakket kan aankopen en implementeren, of een programma kan laten ontwikkelen dat specifiek gericht is op de behoeftes van de organisatie. Daarbij is van belang dat organisaties een uitgebreide beschrijving van hun HR-processen opgesteld hebben, iets wat duidelijk naar voren is gekomen tijdens de interviews. In vaktermen worden dit ‘scripts’ genoemd. Deze scripts kunnen vervolgens vergeleken worden met bestaande scripts van andere organisaties. Organisaties kunnen hieruit makkelijker besluiten of ze een standaardpakket kunnen aanschaffen of een e-HRM pakket dat is toegespitst op de specifieke organisatie.

Door het feit dat software voor e-HRM via meerdere pakketten in de markt te koop is vraagt de implementatie om een gedegen procesbeschrijving, zowel voor private als publieke organisatie. Grote investeringen die gepaard gaan met aanschaf en inrichting van e-HRM in de organisatie beperken de mogelijkheden voor kleinere organisatie mogelijk wel.

7.2 Aanbevelingen

Op basis van mijn onderzoeksresultaten wil ik graag een aantal aanbevelingen doen aan organisaties die momenteel e-HRM in hun organisatie gebruiken of van plan zijn dit op termijn in te voeren. Navolging van deze aanbevelingen lijkt sterk bij te dragen aan het succes van e-HRM in zowel private als publieke sector.

Doordachte koppeling van IT-systemen ten behoeve van e-HRM

E-HRM vergt achter de schermen een hoop techniek. Systemen moeten worden gekoppeld, databases gebouwd en aan elkaar verbonden. Technische integratie is zeer belangrijk. Aan de

andere kant vergroot integratie van systemen de complexiteit in het beheer ervan. En juist voor succesvol e-HRM lijkt eenvoudig beheer door medewerkers in de lijnorganisatie belangrijk, omdat daarmee actualiteit van aangeboden informatie beter gegarandeerd kan worden. Er zal daarom rekening moeten worden gehouden met de capaciteit van de server en vooral met andere IT-systemen die de organisatie al gebruikt. Koppeling van systemen moet alleen worden nagestreefd indien dit duidelijke toegevoegde waarde voor e-HRM biedt en niet tot doel op zich worden verheven.

Aansluiting van managementstijl en werkwijze op e-HRM

E-HRM is alleen dan een succes als managers, medewerkers en HRM'ers de toepassingen ook echt gaan gebruiken. Dat stelt niet alleen ontwerp- en beheerseisen aan de inzet van e-HRM, maar ook sociaal-psychologische eisen. In de praktijk betekent dit dat managers, medewerkers en HRM'ers zorgvuldig en tijdig geïnformeerd moeten worden over de e-HRM toepassingen en de voordelen die daaraan verbonden zijn. E-HRM in het algemeen en het intranet in het bijzonder kunnen een verandering vergen in managementstijl en de manier van samenwerken. Voor de invoering van e-HRM in een organisatie is een stapsgewijze benadering zeer wenselijk. Succesvolle invoering van e-HRM lijkt daarmee duidelijk een zaak van de lange adem, waarvoor voldoende tijd genomen moet worden en geen revolutionaire resultaten over de volle breedte van het HR-speelveld moet worden verwacht.

7.3 Terugkoppeling literatuur

Nu het onderzoek voltooid is en de conclusies en aanbevelingen gedaan zijn, wil ik in deze paragraaf kort terugkoppelen op de door mij bestudeerde literatuur. Met name in de literatuur over e-HRM van Adam e.a. (2001) wordt in mijn ogen een vrij positief beeld over e-HRM geschetst. Adam e.a. (2001) leggen grote nadruk op de voordelen van het digitaal ondersteunen van HR-processen. Op basis van mijn onderzoek wil ik hierbij een kanttekening plaatsen.

De voordelen die de genoemde theorie voor e-HRM onderscheidt, onderken ik op basis van mijn onderzoeksresultaten. Echter, de inspanning (in termen van tijd en geld) die nodig is voor realisatie van deze voordelen, is groter dan weergegeven door Adam e.a. (2001). Het doordacht invoeren van toepassingen van e-HRM vereist veel meer dan een oppervlakkige belangstelling. Harmonisatie van processen en IT-systemen vraagt vaak om tijd en blijkt voor een aantal organisaties zelfs een duidelijk knelpunt te kunnen zijn.

7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In mijn scriptie heb ik gekeken naar de leermogelijkheden voor organisaties in de publieke sector omtrent de invoering van e-HRM. Twee van de drie voordelen die ik hierbij heb geïdentificeerd, te weten kostenbesparing en meer ruimte voor vervulling van een strategische rol voor de HR-manager, bieden duidelijke voordelen voor de werkgever. Het effect van invoering van e-HR-instrumenten op de beleving van de werkomgeving door werknemers heb ik slechts zeer beperkt belicht. Ik ga wel in op de gevolgen voor de personeelsafdeling, maar ook hierbij kijk ik sterk vanuit een werkgeversperspectief. Verdieping van het effect dat invoering van e-HRM op bijvoorbeeld commitment van medewerkers heeft, zou mijns inziens een interessant onderwerp voor verder onderzoek zijn. Mocht immers blijken dat invoering van e-HRM op korte termijn leidt tot kostenbesparing, maar op langere termijn er sterk toe bijdraagt dat werknemers commitment aan de organisatie verliezen, dan is nog maar de vraag of gebruik van e-HRM voor organisaties in de publieke sector werkelijk interessant is. Bij organisatie *privaat-4* heb ik tijdens mijn interviews enkele signalen over vermindering in commitment van medewerkers opgevangen.

Een tweede onderwerp dat volgens mij interessant is voor verder onderzoek, betreft een kwantificering van de werkelijke veranderingen tengevolge van de invoering van e-HRM. Wat mij betreft zou een dergelijk onderzoek zich kunnen toespitsen op de mate van kostenbesparingen en de mate van toename in serviceniveau richting medewerkers. Inzicht in de ordergrootte van de werkelijk veranderingen kan bijdragen aan de prioritering die het onderwerp e-HRM zowel in wetenschappelijke discussies als op een managementagenda kan krijgen. Mocht bijvoorbeeld blijken dat de kostenbesparingen zeer groot zijn, dan zou dit wat mij betreft aanleiding kunnen geven voor verdiepend onderzoek naar de drijfveren van deze besparingen; met andere woorden: welke instrumenten van e-HRM dragen het sterkst bij aan de besparing en verdienen daarmee de grootste aandacht?

Bijlage I: interviewvragen private sector

Vraag	Achtergrond / relevantie
<p>1. Hoe groot is uw organisatie?</p>	<p>Controlevraag voor de vergelijkbaarheid tussen organisaties in de private en publieke sfeer.</p> <p>Bij grotere organisaties ontstaat een behoefte tot gebruik van ICT vanuit een kostenperspectief; het persoonlijk bedienen van alle medewerkers met een goede set HR-instrumenten zou teveel HR-functionarissen vragen.</p> <p>Bij kleinere organisaties ontbreekt vaak de minimale schaalgrootte om de kosten van ontwikkeling van e-HRM instrumenten te kunnen dragen.</p>
<p>2. Hoe is de organisatie opgebouwd en wat is exact uw positie hierin?</p>	<p>Indicatie voor de mate van centralisatie en het perspectief van de geïnterviewde. In sterk decentrale organisaties ligt de keuze voor de invulling van HR beleid dieper in de organisatie en is het meer waarschijnlijk dat de gekozen invullingen door de organisatie heen verschillen. De positie van de geïnterviewde in zijn/haar organisatie kan van invloed zijn op de verkregen antwoorden.</p>
<p>3. Hoe wordt in uw organisatie de HR-strategie bepaald en hoe verhoudt deze zich tot de organisatie strategie?</p>	<p>Antwoord op de vraag toont de visie van de directie op de positie van HRM. Is men aanhanger van HRM of SHRM? Bij SHRM wordt de HRM functie in de lijn gezet. HRM krijgt een meer prominente functie in</p>

	strategie, beleid en management.
4. Wat is (zijn) de reden(en) geweest om gebruik te maken van de instrumenten van e-HRM?	Organisaties beginnen niet zomaar met e-HRM. Er zal een zeker impliciet of expliciet HRM beleid aanwezig moeten zijn. Antwoord op deze vraag kan inzicht geven in de stand van zaken m.b.t. het HRM-beleid.
5. Wat zijn de doelen die door uw organisatie nagestreefd worden met de introductie van web-tools voor HRM doeleinden?	Grofweg stellen bedrijven 3 soorten doelen: 1) Efficiëntieverbetering binnen HR en kostenbesparing, 2) Kwaliteitsverbetering van HRM naar lijnmanagement en medewerkers, en 3) Verbetering van de strategische betekenis van HRM.
6. In welke vorm(en) wordt e-HRM toegepast in uw organisatie?	Naast de genoemde functies van e-Recruitment, B2E, ESS, e-HRD en e-Learning, omvat e-HRM nog vele andere toepassingen. Deze vraag geeft de respondent de mogelijkheid nog andere functies te noemen.
7. Wat zijn de gevolgen van het gebruik van web-tools voor HR-outcomes binnen uw organisatie? En is er sprake van onbedoelde effecten?	Deze vraag geeft antwoord op de vraag of er meer sprake is van medewerkers commitment, efficiëntie, goede verstandhouding werkgever, werknemer of de medewerkers competenties.

8. In welke vorm maakt U gebruik van e-Recruitment?	Helder krijgen hoe (e-) Recruitment in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
9. Indien het antwoord op 8 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen e-Recruitment te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
10. Indien het antwoord op vraag 8 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel e-Recruitment te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
11. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van e-Recruitment?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met e-Recruitment.

12. In welke vorm maakt U gebruik van B2E/ESS?	Helder krijgen hoe B2E / ESS in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
13. Indien het antwoord op 12 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen B2E / ESS te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
14. Indien het antwoord op vraag 12 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel B2E / ESS te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.

15. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van B2E / ESS?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met B2E / ESS.
---	---

16. In welke vorm maakt U gebruik van e-HRD?	Helder krijgen hoe e-HRD in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
17. Indien het antwoord op 16 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen e-HRD te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
18. Indien het antwoord op vraag 16 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel e-HRD te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
19. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van e-HRD?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met e-HRD.

20. In welke vorm maakt u gebruik van e-Learning?	Helder krijgen hoe e-Learning in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
21. Indien het antwoord op 20 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen e-Learning te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
22. Indien het antwoord op vraag 20 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel e-Learning te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.

belangrijkste voordelen?	
23. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van e-Learning?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met e-Learning.
24. Wat kunt u zeggen over 1) het gebruik, 2) waardering, en 3) de effecten van e-HRM door gebruik van het 1) management, 2) HR-mensen, 3) en de medewerkers met e-HRM?	Verzamelen van informatie over hoe het management, HR-professionals en medewerkers e-HRM waarderen.

Bijlage II: interviewvragen publieke sector

Vraag	Achtergrond / relevantie
<p>1. Hoe groot is uw organisatie?</p>	<p>Controlevraag voor de vergelijkbaarheid tussen organisaties in de private en publieke sfeer.</p> <p>Bij grotere organisaties ontstaat een behoefte tot gebruik van ICT vanuit een kostenperspectief; het persoonlijk bedienen van alle medewerkers met een goede set HR-instrumenten zou teveel HR-functionarissen vragen.</p> <p>Bij kleinere organisaties ontbreekt vaak de minimale schaalgrootte om de kosten van ontwikkeling van e-HRM instrumenten te kunnen dragen.</p>
<p>2. Hoe is de organisatie opgebouwd en wat is exact uw positie hierin?</p>	<p>Indicatie voor de mate van centralisatie en het perspectief van de geïnterviewde.</p> <p>In sterk decentrale organisaties ligt de keuze voor de invulling van HR beleid dieper in de organisatie en is het meer waarschijnlijk dat de gekozen invullingen door de organisatie heen verschillen.</p> <p>De positie van de geïnterviewde in zijn/haar organisatie kan van invloed zijn op de verkregen antwoorden.</p>
<p>3. Hoe wordt in uw organisatie de HR-strategie bepaald en hoe verhoudt deze zich tot de organisatie strategie?</p>	<p>Antwoord op de vraag toont de visie van de directie op de positie van HRM</p> <p>Is men aanhanger van HRM of SHRM? Bij</p>

	SHRM wordt de HRM functie in de lijn gezet. HRM krijgt een meer prominente functie in strategie, beleid en management.
4. Wat is (zijn) de reden(en) geweest of zouden redenen kunnen zijn om gebruik te maken van de instrumenten van e-HRM?	Organisaties beginnen niet zomaar met e-HRM. Er zal een zeker impliciet of expliciet HRM beleid aanwezig moeten zijn. Antwoord op deze vraag kan inzicht geven in de stand van zaken m.b.t. het HRM-beleid.
5. Wat zijn de doelen die door uw organisatie nagestreefd (zouden kunnen) worden met de introductie van web-tools voor HRM doeleinden?	Grofweg stellen bedrijven 3 soorten doelen: 1) Efficiëntieverbetering binnen HR en kostenbesparing, 2) Kwaliteitsverbetering van HRM naar lijnmanagement en medewerkers, en 3) Verbetering van de strategische betekenis van HRM.
6. In welke vorm(en) wordt e-HRM toegepast in uw organisatie en welke additionele toepassingsmogelijkheden voorziet u?	Naast de genoemde functies van e-Recruitment, B2E, ESS, e-HRD en e-Learning, omvat e-HRM nog vele andere toepassingen. Deze vraag geeft de respondent de mogelijkheid nog andere functies te noemen.
7. Welke voorwaarden stelt uw organisatie aan het gebruik van e-HR-instrumenten (in plaats van conventionele HR-instrumenten)?	Deze vraag gaat na of en zo ja welke voorwaarden in de publieke sector gesteld worden aan het gebruik van e-HRM. Mogelijke afwijkende drijfveren ten opzichte van de private sector worden in beeld gebracht.

8. Indien e-HRM reeds wordt toegepast: Wat zijn de gevolgen van het gebruik van web-tools voor HR-outcomes binnen uw organisatie? En is er sprake van onbedoelde effecten?	Deze vraag geeft antwoord op de vraag of er meer sprake is van medewerkers commitment, efficiency, goede verstandhouding werkgever, werknemer of de medewerkers competenties.

9. Indien e-HRM reeds wordt toegepast: In welke vorm maakt U gebruik van e-Recruitment?	Helder krijgen hoe (e-) Recruitment in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
10. Indien het antwoord op 9 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen e-Recruitment te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
11. Indien het antwoord op vraag 9 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel e-Recruitment te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
12. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van e-Recruitment?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met e-Recruitment.

13. Indien e-HRM reeds wordt toegepast: In welke vorm maakt U gebruik van B2E/ESS?	Helder krijgen hoe B2E / ESS in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
14. Indien het antwoord op 13 negatief is,	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen

waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	B2E / ESS te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
15. Indien het antwoord op vraag 13 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel B2E / ESS te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
16. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van B2E / ESS?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met B2E / ESS.

17. Indien e-HRM reeds wordt toegepast: In welke vorm maakt U gebruik van e-HRD?	Helder krijgen hoe e-HRD in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
18. Indien het antwoord op 17 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen e-HRD te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
19. Indien het antwoord op vraag 17 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel e-HRD te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
20. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van e-HRD?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met e-HRD.

21. Indien e-HRM reeds wordt toegepast: In welke vorm maakt u gebruik van e-Learning?	Helder krijgen hoe e-Learning in de organisatie van de geïnterviewde is ingevuld.
22. Indien het antwoord op 21 negatief is, waarom maakt uw organisatie hier geen gebruik van?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om geen e-Learning te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
23. Indien het antwoord op vraag 21 positief is, waarom maakt uw organisatie hier gebruik van? Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen?	Belangrijkste drijfveren vaststellen om wel e-Learning te gebruiken en relevantie van deze argumenten voor andere organisaties bepalen.
24. Wat zijn volgens u de belangrijkste bezwaren tegen en problemen bij het gebruik van e-Learning?	Ervaringen peilen omtrent de belangrijkste problemen met e-Learning.
25. Wat kunt u zeggen over 1) het gebruik, 2) waardering, en 3) de effecten van e-HRM door gebruik van het 1) management, 2) HR-mensen, 3) en de medewerkers met e-HRM?	Verzamelen van informatie over hoe het management, HR-professionals en medewerkers e-HRM waarderen.

Bijlage III: E-HRM en de vergrijzingsproblematiek

Veel e-HRM-toepassingen kunnen een belangrijke rol spelen bij de vergrijzingsproblematiek waar zowel de private als de publieke sector mee te maken krijgt (Vleugel e.a. 2003). De oudere werknemer moet 'langer mee'. Organisaties zullen hun inzetbaarheidbeleid moeten aanpassen aan de vergrijzing. E-HRM-toepassingen zijn daarbij kostentechnisch interessant maar hebben ook kenmerken die ze geschikt maken om de inzetbaarheid van ouderen te helpen vergroten. Een interessant en tevens actueel thema waarbij de literatuur e-HRM als de oplossing ziet.

Momenteel is één op de acht inwoners in Nederland gepensioneerd. De verwachting is dat in 2020 één op de vijf inwoners ouder is dan 65 en in 2050 zelfs één op de vier. De verandering gaat snel. In 2010 zullen mensen tussen de 50 en 64 jaar maar liefst eenderde van de potentiële beroepsbevolking vormen. Deze komende demografische veranderingen, de 'vergrijzing' wordt vaak omschreven als 'de grijze golf'.

Organisaties die geen structurele maatregelen nemen, zullen zichzelf tegenkomen. De komende jaren moeten ondernemingen leren anders om te gaan met hun investeringen in inzetbaarheid dan voorheen.

Inzetbaarheidbeleid kan gedefinieerd worden als het beleid dat bijdraagt aan het vermogen van mensen om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen, nu en in de toekomst, op de huidige en toekomstige werkplek. Een gedegen beleid doet ook recht aan de oudere werknemer. E-HRM is een geschikt middel daarvoor omdat de distributie van informatie vele malen goedkoper en effectiever is. De hoge initiële kosten kunnen worden goedgemaakt door kortere leer- en doorlooptijd en de lage gebruikskosten. Er zijn echter meer argumenten, naast kostenoverwegingen, om e-HRM in te zetten voor een gedegen inzetbaarheidbeleid.

- *Informatie zonder management/organisatiebarrières*

E-HRM brengt informatie direct naar de medewerkers toe, zonder filters. (Oudere) werknemers zijn hierdoor beter in staat overzicht en inzicht te krijgen over in mogelijkheden. Zo kan men bijvoorbeeld zien wat voor andere kansen er in het bedrijf zijn en welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Welke carrièrepaden er verder bestaan, geeft een werknemer nieuwe energie en perspectief om te blijven werken.

- *Zelfwerkzaamheid / eigen verantwoordelijkheid*

Participatie en betrokkenheid van medewerkers zijn noodzakelijk. Een arbeidscultuur van eigen verantwoordelijkheid nemen, ondersteunt dit. Medewerkers moeten de bereidheid hebben te investeren in hun eigen ontwikkeling. E-HRM bevordert de zelfwerkzaamheid van medewerkers doordat het tijd- en plaatsonafhankelijk is.

- *Individueel toegesneden*

De technologie van e-HRM draagt bij aan een individuele benadering en is in staat de informatie toe te spitsen op het individu. Verschillende onderzoeken benadrukken dat een individuele benadering absoluut noodzakelijk is om ouderen te behouden voor het arbeidsproces. De verschillen tussen ouderen zijn groot en een dergelijke aanpak doet recht aan de noodzaak van respect en waardering.

- *Samenhang*

Het bieden van voldoende perspectief voor de oudere werknemer om te blijven werken is een samenhang van allerlei initiatieven en informatie. Wat zijn de mogelijkheden, wat moet ik daarvoor kunnen, wat levert het mij op, en bij wie moet ik zijn voor vragen. E-HRM is een middel om de verschillende instrumenten in samenhang te gebruiken. De samenhang wordt voor de medewerkers duidelijk door intelligente informatie-uitwisseling.

Concrete toepassingen kunnen zijn: het bieden van een open vacaturebeleid, wat medewerkers stimuleert te kijken naar ander werk binnen de organisatie. De interne vacatures zijn op het intranet via het HR-portal bereikbaar. Het kan werk zijn op een hoger niveau (job enrichment), uitbreiding van taken (job enlargement) of zich een nieuw vak eigen maken (job rotation). Op het Intranet kan informatie worden vermeld van functieprofielen en bijbehorende plaats in het beloningssysteem. Door het inzichtelijk maken van functies en rollen op basis van competenties kan een medewerker een eigen inschatting maken of hij of zij voldoet aan een bepaald profiel. Indien is vastgesteld welke kennis en vaardigheden missen, kan online worden gekeken of er leerprogramma's zijn op het Intranet (e-Learning).

Het zou zo kunnen zijn dat e-HRM juist een beperking is voor oudere werknemers doordat niet iedere medewerker mee kan gaan met de e-HRM beweging. Mijn gedachten hierover zijn dat juist bij de oudere werknemer een verandering tot weerstand leidt omdat oude zekerheden en wegvallen. Het zou ook zo kunnen zijn dat juist door gebruik te maken van e-HRM medewerkers bereid zijn en in staat blijken om aan de veranderende eisen te voldoen.

Bijlage IV: vier e-HR-instrumenten in de praktijk

IV.1 E-Recruitment in de praktijk

Werven via Internet lijkt in de praktijk grote voordelen te bieden. Dankzij het enorme bereik van Internet, is het mogelijk algemene informatie over de organisatie als werkgever en vacatures aan grote aantallen potentiële kandidaten te bieden. Tegelijk kunnen via de juiste sites doelgroepen heel gericht worden benaderd. Dat kan eenvoudig, goedkoop en actueel, omdat vacatures en CV's snel kunnen worden geplaatst en verwijderd. Werven via Internet kan verder het imago van een organisatie als moderne organisatie versterken.

In de praktijk wordt e-Recruitment door organisaties steeds meer gebruikt. Onderzoek dat NIPO Interactive in samenwerking met Media Plaza⁶ heeft uitgevoerd onder 379 HRM-managers van Nederlandse bedrijven met een aansluiting op Internet laat zien dat twee op de vijf bedrijven met Internet aangeven het internet op één of meerdere manieren te gebruiken voor het werven van personeel (39%). Het plaatsen van vacatures op de eigen website wordt hierbij door de meeste bedrijven, die werven via Internet, aangegeven als vorm van e-Recruitment (24%). Ook het plaatsen van vacatures in online-databanken wordt momenteel door één op de vijf bedrijven, die werven via Internet, gedaan (19%). Wanneer bedrijven zonder plannen voor Internet recruitment (52% van de bedrijven met Internet) gevraagd wordt naar de toekomst van internet voor het werven van personeel, geven maar liefst zeven op de tien bedrijven aan dat werving van personeel via internet belangrijker zal worden (69%). Ringers (Enklaar, 2001:26) geeft wekelijks trainingen aan P&O'ers en vraagt steevast welk bedrijf over een eigen website beschikt. Zonder uitzondering wordt dit bevestigd. Of er ook vacatures geplaatst worden op deze website en of de vacatures ook actueel gehouden worden is de bevestiging al een stuk minder. In zijn praktijk ondervindt Ringers dat organisaties steeds meer gebruik maken van e-Recruitment maar merkt tegelijkertijd dat er onder de P&O'ers nogal wat koudwatervrees heerst. Alhoewel Ringers constateert dat vooral de jongere garde het medium serieuzer nemen, zien veel van hen nog steeds graag een brief en cv op papier.

Er is sprake van een grote leergierigheid onder P&O'ers. Onderzoek⁷ bevestigt dat Internet een steeds belangrijkere plaats inneemt in het wervingsbeleid. Sollicitaties en cv's komen

⁶ www.hrmnet.nl

⁷ Blauw Research. Bron: Enklaar (2001)

steeds vaker in digitale vorm binnen. Zelf een eerste kennismakingsgesprek kan via het web verlopen. Maar voorlopig beperkt e-Recruitment zich nog tot het efficiënt uitwisselen van de eerste informatie. Voor het sluiten van de uiteindelijke deal is een echt contact nodig. Het fysieke contact blijft onontbeerlijk, niemand kan via Internet iemands lichaamstaal beoordelen. De grootste winst van e-Recruitment zit volgens Michiel Hoek⁸ in het eerste traject van het wervingsproces, waarbij e-Recruitment vooral neerkomt op het efficiënt informatie uitwisselen met potentiële kandidaten. Meer mensen kunnen informatie krijgen tegen een geringere prijs. e-Recruitment gaat voor 90% over het uitwisselen van informatie, niet over sollicitaties, het screenen van sollicitanten of het daadwerkelijk sluiten van de deal.

Hoek zegt verder over e-Recruitment: “ *Recruitment wordt vaak gezien als het binnenhalen van mensen , maar het zou vooral het etaleren moeten zijn van een bedrijf als werkgever, zodat potentiële sollicitanten kunnen zien wat voor vlees ze in de kuip hebben. Daar leent Internet zich uitstekend voor*”. Waar het volgens Hoek bij veel organisaties aan ontbreekt, is een wervingsstrategie via Internet. “ *De meeste werkgevers kijken niet verder vooruit dan een paar maanden. Men zet de vacatures op de eigen website of op een carrièresite. De tekst van een wervingsbrochure wordt zo op het net gezet, maar dat is geen strategie*”.

Karin Sanders⁹ is van mening dat e-HRM voor een goede ondersteuning van de HR-taken zorgt. E-HRM helpt bij de voorbereiding, maar kan de werving en selectie van kandidaten niet vervangen. Toch is werving en selectie via Internet een geaccepteerde tool bij de recruitmentmix. In 2001 maakte ruim 39 procent gebruik van online recruitment. Hans Pennings¹⁰ (van 't Hof, 2001) noemt enkele barrières van e-Recruitment. Hij noemt betrouwbaarheid als één barrière en attendeert hiermee op vragen als: wat gebeurt er met mijn gegevens en wat is de waarde van privacy statements? Daarnaast noemt hij de diversificatie van het aanbod een barrière, doordat er al meer dan 200 jobsites zijn.

IV.2 Business - to - employee / Employee Self Service – systemen in de praktijk

Veel P&O'ers overwegen het, weinigen wagen het: medewerkers zelf hun gegevens laten beheren. En vaak valt employee self-service in de praktijk ook nog eens tegen. Self-service voor Human Resources is min of meer gelijkstellen met zelfbediening in een restaurant. Eigenlijk doet de werknemer gewoon zelf wat normaal anderen voor hun doen. In een HR-

⁸ Michiel Hoek: Ernst & Young, uit Enklaar (2001)

⁹ Hoogleraar personeelswetenschappen in Groningen en Tilburg

¹⁰ www.quotejobs.nl

context wordt dan met name gedacht aan administratieve zaken: formulieren invullen, informatie geven over allerlei werkgerelateerde zaken, enzovoort. Maar de praktijk wijst uit dat het ook veel verder kan gaan dan dat: zelfevaluatie, zelf aan carrièreplanning doen, cafetariaplanning en dergelijke. Er komt tegenwoordig meer en meer software op de markt die al deze dingen mogelijk maakt. Er is een druk op het individu om zijn lot in eigen handen te nemen. In het Engels heet dat *'taking ownership of the professional self'*. Er is een druk vanuit de bedrijven om dat te doen, maar de werknemers zelf vragen er ook om. Het kan ook in verband gebracht worden met de tendens om meer free lance te gaan werken, waarbij men ook z'n lot meer in eigen handen gaat nemen. Self-service tools vormen in feite een middel om dat ownership weer aan de mensen te geven. Het is een manier om vorm te geven aan de veranderde relatie tussen bedrijf en werknemer¹¹.

Blijkens de jaarlijkse enquête van de NVP-sectie e-HRM¹² zijn ruim 4 op de 5 p&o'ers geïnteresseerd in employee self-service (ESS) oftewel naar de mogelijkheid om medewerkers zelfstandig eigen dossiergegevens te laten verzamelen en beheren. Aanbieders van HR-pakketten herkennen grote belangstelling aan de ene kant, maar tevens de naar verhouding weinige gebruikers van ESS.

Met ESS worden HR-processen ingrijpend veranderd, met als aanlokkelijke en simpele doelstelling: meer voor minder. Een hogere kwaliteit van de dienstverlening aan interne klanten tegen lagere kosten. Deze interne klanten zijn leidinggevenden, medewerkers, sollicitanten en externe leveranciers van HR. Diverse bedrijven met name in de IT-sfeer stellen dat e-HRM in het algemeen en ESS-toepassingen in het bijzondere bijdragen aan kostenbesparingen op het HR-budget (Diekmeijer e.a., 2002:56). Meer geavanceerde ESS-systemen zorgen voor een afname in de papierstroom naar de personeels- en salarisadministratie en in een afname van het aantal te verwerken mutaties.

IV.3 E-HRD in de praktijk

De ontwikkeling of development van 'competenties of in beter Nederlands 'vaardigheden' is een complexe zaak. Het is bovendien een trend in het Human Resource Management die pas nu in volle ontwikkeling raakt. Binnen het aanbod van e-HRM tools zijn er toch al

¹¹ HRMnet.nl, dossier e-HRM, Koninkx

¹² PW-vakblad, Bosma, (2004)

verschillende e-development tools op de markt die de ontwikkelingsprocessen ondersteunen.¹³ Het is een zeer kwalitatief proces, waarbij de menselijke interactie zeer belangrijk is. Maar een aantal zaken is met e-tools te verbeteren: bijvoorbeeld ontwikkelingstips of self assessment vragenlijsten. In de praktijk wordt veel gebruik gemaakt van een 360° analyse, waarbij van verschillende medewerkers de sterke en zwakke punten bloot gelegd worden.

IV.4 E-Learning in de praktijk

E-learning is volop in ontwikkeling. Met e-Learning blijven cursisten niet alleen beter bij de les, ook kan P&O opleidingen zo effectiever inzetten en beheren¹⁴. De Digitale Universiteit heeft een rapport ontwikkeld over de toekomstverwachtingen en trends omtrent e-Learning:

De cursist zal dankzij de komst van draadloos Internet steeds vrijer zijn om zelf plaats, tijd en tempo van leren te bepalen. E-learning zal het leren steeds meer koppelen aan bedrijfsprocessen, professionele leernetwerken en persoonlijk kennismanagement. Portals spelen hierbij een grote rol: op een Internetportal kan alle kennis die op een afdeling wordt ontwikkeld samengebracht worden en ook voor andere afdelingen beschikbaar gemaakt worden.

E-learning wordt uiteindelijk steeds persoonlijker. Het zal steeds vaker persoonlijke begeleiding en acute oplossingen voor problemen kunnen bieden. E-learning vindt steeds meer plaats in chatrooms en communities of practice op Internet. Terug naar het klaslokaal dus, maar dan op Internet.

De voordelen die men in de praktijk ervaart, kunnen ingedeeld worden in organisatorische, beheersmatige en didactische voordelen¹⁵.

Op het *organisatorische vlak* zijn de voordelen de grote mate van flexibiliteit en de rijke synchrone communicatiemogelijkheden. De toegevoegde waarde lijkt gering omdat ook traditionele vormen van afstandsonderwijs de cursist de mogelijkheid geven zelf te bepalen waar, wanneer en in welk tempo deze de cursus wil volgen. De manier van communiceren en het gemak met bijvoorbeeld e-mail is duidelijk wel een toegevoegde waarde. Op het *beheersmatige vlak* is het voornaamste voordeel dat e-Learning de centrale opslag van het

¹³ www.hrmnet.nl, Focquaert, dossier e-hrm

¹⁴ PW-vakblad, Bakker, 2005

¹⁵ www.e-learning.nl

materiaal en het leerproces van de cursist kan controleren en aansturen. Ook het eenvoudig up-to-date houden van cursusmateriaal is een pre van e-Learning. Op *didactische vlak* voegt e-Learning waarde toe omdat er meer of rijkere mogelijkheden ontstaan zoals samenwerking zonder fysiek aanwezig te zijn (collaborative learning) en ontdekkend leren met een rijke bron aan informatie zoals Internet.

E-Learning gaat langzaam over in ‘Blended-learning’¹⁶. Het *gemende leren* is een combinatie van e-Learning en klassikaal onderwijs. Gebleken is dat docenten, medecursisten en praktijkopdrachten nog steeds een belangrijke rol spelen in de manier waarop mensen willen leren, en dat het plaatsen van een heleboel lesinformatie op Internet niet de ideale oplossing blijkt. Zo kan een medewerker eerst op de werkplek en per computer de basiskennis van een bepaald onderwerp opdoen, waarna er alsnog wordt afgereisd naar een trainingsklas of workshop. Daar kunnen de cursisten van elkaars problemen en ervaringen leren, onder leiding van een docent van vlees en bloed. Iris van den Burg van het virtual learning team van Shell¹⁷ zegt het volgende over blended-learning: *“Anderhalf jaar geleden dacht men dat je alleen maar informatie op het web hoefde te zetten en dat het leren daarna vanzelf zou gaan, maar als je alleen maar een hele stapel powerpoint-sheets op het web zet, haakt binnen twintig minuten meer dan de helft van de cursisten af. Je moet leren interessant en interactief maken”*.

Dit is naar mijn mening precies de bottleneck van e-Learning. Niet iedereen apprecieert de manier van lesgeven welke mogelijk wordt gemaakt door e-Learning. Cursisten worden achter hun computer veel makkelijker afgeleid dan in een klas. Dat moet je zien op te vangen door de leervormen aan te passen. Echt leren moet aan andere eisen voldoen en het zou goed kunnen dat de voordelen die e-Learning biedt (leren op afstand, op voor de medewerker geschikte tijdstippen en locaties en in het meest gewenste of passende tempo) gecombineerd met het klassikaal onderricht en persoonlijk contact van blended-learning, binnen een organisatie tot meer bevredigende resultaten leiden.

¹⁶ www.pwnet.nl

¹⁷ www.pwnet.nl

Bijlage V: Deelnemende organisaties

Privaat-1: deze organisatie is actief in de sector "zakelijk dienstverlening". In Nederland telt de organisatie circa 160 medewerkers. Wereldwijd is privaat-1 met 60 kantoren actief in 37 landen, en telt in totaal ruim 4.500 medewerkers. De contactpersoon betreft hier de HR-manager.

Privaat-2: deze organisatie is een van 's werelds grootste bedrijven op het gebied van "consumer goods". Wereldwijd heeft privaat-2 vestigingen in bijna 100 landen ruim 223.000 werknemers in dienst. In het Nederlandse hoofdkantoor werken circa 900 mensen. Hier is gesproken met een HR-manager.

Privaat-3: deze organisatie houdt zich eveneens bezig met zakelijke dienstverlening. De organisatie heeft circa 55.000 werknemers wereldwijd en 5.000 werknemers in Nederland. De respondent van privaat-3 is werkzaam als Manager HR-Services.

Privaat-4: deze organisatie, met vestigingen in meer dan 50 landen, is actief in de "Informatie-Technologie sector". De HR-manager van privaat-4 is één van de circa 1.000 werknemers die in Nederland werkzaam zijn. Wereldwijd brengt dat het totaal op ruim 35.000 werknemers.

Privaat-5: deze organisatie is werkzaam in de sector "financiële dienstverlening". De organisatie is in meer dan 50 landen actief met in totaal circa 113.000 medewerkers . De respondent in van privaat-5 is actief met het HR Transformation Programme.

Publiek-1: deze publieke organisatie is één van de ministeries in ons land en telt circa 2.300 ambtenaren. Er is hier gesproken met de HR-manager.

Publiek-2: deze publieke organisatie is één van de grote gemeenten in ons land en telt 4.500 medewerkers. Er is hier gesproken met de HR-manager.

Publiek-3: deze publieke organisatie is met 31.000 ambtenaren de grootste organisatie in dit onderzoek.

Publiek-4: de publieke organisatie is één van de ministeries in ons land en telt circa 1.600 medewerkers. De respondent van deze organisaties bekleedt de functie van plaatsvervangend directeur van de afdeling P&O.

Publiek-5: de laatste publieke organisatie is één van de grote gemeenten in ons land, met 18.000 ambtenaren in dienst. Er is hier gesproken met de HR-manager.

Literatuurlijst

Geraadpleegde literatuur:

Adam, H. & R. Van den Berg (2001). E-HRM. Inspelen op veranderende organisaties en medewerkers. Academic Service, Schoonhoven.

Adam, H., R. Van den Berg & A. Visser. (2002). E-HRM: de hype voorbij? Gids voor personeelsmanagement, jaargang 81, nr. 10, p22-25

Baarda, D., & M.P.M. De Goede. (2000). Basisboek Methodes en Technieken. Stenfert Kroese, Houten.

Beer, M., B. Spector, P.L. Lawrence, D. Quinn Mills & R.E. Walton. (1984). Managing Human Assets. Free Press, New York.

Beer, M., B. Spector, P.L. Lawrence, D. Quinn Mills & R.E. Walton. (1985). Human Resource Management: A general manager's perspective, Free Press, New York, p16.

Diekmeijer, J. & B. Vleugel. (2002). Het HR-servicecenter als de hoeksteen van e-HRM. Gids voor personeelsmanagement, jaargang 81, nr. 10, p56-63

Elektronische brainstormsessie, uitgevoerd door de sectie e-HRM van de NVP, Vakblad Personeelsbeleid, nr. 11, 2002.

Enklaar, J. (2001). Face-to-face wint van de webcam. PW, nr. 10, p26-29

Fombrun, C., N.M. Tichy & M.A. Devanna. (1984) Strategic Human Resource Management. Wiley, New York.

Gerrichhauzen, J. (2004) HRM'er moet leren werken in een virtuele omgeving. Gids voor personeelsmanagement, jaargang 83, nr. 10, p13-16

Heijden, van der, H & M. Van den Bos (2001). e-HRM. In: Leerboek personeelsmanagement, F. Kluytmans, 2001, 4^{de} druk. Wolters-Noordhoff B.V.

Hof, van 't, A. (2001). Dromen van e-HRM. Personeelsbeleid, jaargang 37, nr. 9, p58-60

Kavanagh et al. (1990) Human Resource Information Systems. Development and Application. Boston, MA: PWS Kent publishing co., p325

Nijs, W. de & H. Doorewaard (1999). 'Inleiding: de veranderende context van personeel en organisatie'. In: Doorewaard, H & W. de Nijs. *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Lemma Utrecht.

Nijs, W. de. (1999). 'Human Resource Management: concepten en benadering', In: Doorewaard, H & W. de Nijs. *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Lemma, Utrecht.

Ruël, H. (2004). Gebruik e-HRM voor heroverweging in je vak. Gids voor personeelsmanagement, jaargang 83, nr. 10, p35-39

Rüel, H, T. Bondarouk, J.K. Looise (2004). E-HRM: Innovation of Irritation. Management Revue; 2004; 15, 3; ABI/INFORM Global. P. 364-370

Steijn, B. (2004). Werken in de informatiesamenleving. Koninklijke Van Gorcum BV, Assen.

Vloeberghs, D. (1991). Human Resource Management. Visie, strategieën en toepassingen. Acco, Amersfoort.

Vleugel, B. & J. Diekmeijer. (2003). Oud is niet meer out. Oudere medewerker put energie uit e-HRM. Gids voor personeelsmanagement, jaargang 82, nr.10, p13-18

Zwaan, A.H. van der. (1999). Organising Work Processes. Engineering Work & Managing Workers.

Geraadpleegde websites:

- www.pwnet.nl
- www.politiek-digitaal.nl
- www.hr-rapportenservice.nl
- www.e-learning.nl
- www.hrmnet.nl
- www.quotejobs.nl
- www.personeelsnet.nl