

5. Innovatief Human Resource Management door ICT; e-HRM als hoop of vrees?

Huub Ruël, Tanya Bondarouk, en Jan Kees Looise

Zoals ook in hoofdstuk 1 beschreven is, wordt de Nederlandse economie steeds meer een kennis- en netwerkeconomie. Organisaties veranderen van een 'oude' bureaucratische type richting een netwerktype. Dit heeft gevolgen voor het management van arbeidsrelaties op organisatieniveau, oftewel het Human Resource Management (HRM). Organisaties worden hoe langer hoe meer afhankelijk van de kwaliteit en betrokkenheid van de (kern-)medewerkers. Deze afhankelijkheid vereist een verandering in het HRM ten opzichte van die in de industriële economie. Terwijl in de 'oude' economie HRM veelal was gericht op beheersing, registratie en administratie, dient de HRM zich nu te richten op de verbetering van dienstverlening, op het omgaan met veranderingen en op het faciliteren van flexibiliteit.

5.1 e-HRM: hoop of vrees?

De kennisintensivering van de economie en de hiermee samenhangende opkomst van de netwerkorganisatie verklaren dat er behoefte bestaat aan HRM dat beantwoordt aan de eisen van de netwerkorganisatie. De randvoorwaarden voor HRM die dan zichtbaar worden zijn dan vooral online toepassingen waardoor informatie en tools op ieder denkbaar tijdstip en op iedere plaats direct te raadplegen zijn en de mogelijkheid tot voortdurende interactie tussen medewerker en organisatie. HRM moet meer servicegeorieerd worden, meer gericht op klanten, sterker focussen op HR-accounting en meer gericht zijn op de bijdrage aan de performance van de organisatie als geheel. Het gaat om een HR functie die daadwerkelijk een toegevoegde waarde heeft en dit tegen de laagst mogelijke kosten (Huselid & Becker, 1999). Lukt dit niet, dan ziet de toekomst voor HRM en voor de HRM professional er niet goed uit. Een overstap naar e-HRM, waarbij intra- en internet, en volgens Adam en Van den Berg (2001) ook extranet, bewust worden ingezet voor HRM, realiseert deze randvoorwaarden. HRM zal in dit proces aldus evolueren van face-to-face naar e-gecentreerd.

Wat is echter nu precies E-HRM? *E-HRM is een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel waarbij een actieve rol is toebedeeld aan het lijnmanagement en medewerkers in de uitvoering van deze activiteiten door middel van een*

bewust en gericht gebruik van intra- en internettoepassingen. In plaats van E-HRM spreekt men ook wel over E-HR, virtual HR(M), HR-intranet, web-based HR, computer-based human resource management systems (CHRIS) of HR-portals. Het is belangrijk om e-HRM te onderscheiden van termen die op het eerste gezicht dezelfde lading lijken te dekken. Wat we in ieder geval niet bedoelen zijn de HR informatiesystemen – HRIS (zie bijvoorbeeld Haines & Petit 1997). Er is een fundamenteel verschil met deze systemen en wel dat HRIS in principe op de HR afdeling zelf gericht is, terwijl e-HRM gericht is op diegenen buiten de HR afdeling. E-HRM is een wijze van HRM. Het essentiële verschil tussen face-to-face HRM en E-HRM is dat bij het laatste dat ook de medewerker een *actieve* rol heeft in de verwezenlijking van het HRM-beleid en de organisatie dit faciliteert. Kortom: E-HRM is een nieuwe loot aan de HRM-boom. Belangrijk is te benadrukken is dat e-HRM niet gezien moet worden als een nieuw technisch foefje, maar als een wijze van denken over HRM. Vraag is nu of e-HRM voor HRM als discipline en voor HRM-medewerkers als hoop of als vrees moet worden gezien.

Er zijn inderdaad verschillende bedreigingen (Breedveld 2000). Een eerste vraag is of het einde van de HRM-afdeling in zicht is nu de mogelijkheden toenemen om via internet- en intranettoepassingen HRM-diensten aan te bieden. Aldus zou er geen HRM-er meer nodig zijn bij wie je even op gesprek kunt gaan. Eenvoudigweg klikken op een speciaal ingerichte HRM-intranetsite levert dezelfde informatie op. Slechts een handjevol strategische HRM denkers zouden nog overblijven, het uitvoerende HRM wordt elektronisch ondersteund. Kavanagh et al. (1990) gaven hiervoor al een voorzet toen zij zeiden dat de HR afdeling meer betrokken zal kunnen raken in het strategische planningsproces als zij door het gebruik van informatietechnologie, snel en adequaat informatie kan aanleveren. Ook anderen gaven aan dat door het gebruik van ICT ten behoeve van HRM, er meer ruimte kan komen voor strategische beleidsvorming (Rampton et al. 1997; Walker en Regan, 1997).

Niet alleen kan e-HRM een bedreiging zijn voor de HRM-afdeling, ook kan e-HRM leiden tot een ‘vershraling’ van het HRM-beleid. Dit komt bijvoorbeeld doordat aanbieders van ondersteunende softwarepakketten vooral het topmanagement moeten overtuigen om hun producten te verkopen. Het voorspiegelen van toekomstige kostenbesparingen door middel van een e-HRM aanpak zal hierbij een krachtig argument zijn. Ook kan wellicht niet meer voldoende maatwerk worden geleverd om aan te sluiten bij specifieke HRM-wensen van organisaties. Daarnaast zijn veel HRM-professionals nog onvoldoende thuis in het gebruik van webtechnologie en kunnen hierdoor te weinig inhoudelijke sturing bieden in een e-HRM invoeringstraject. Kortom, voldoende aanleiding om ‘op onderzoek uit te gaan’ naar e-HRM. In dit hoofdstuk ontrafelen we dit aan de hand van de volgende vraag: welke veranderingen treden op zodra

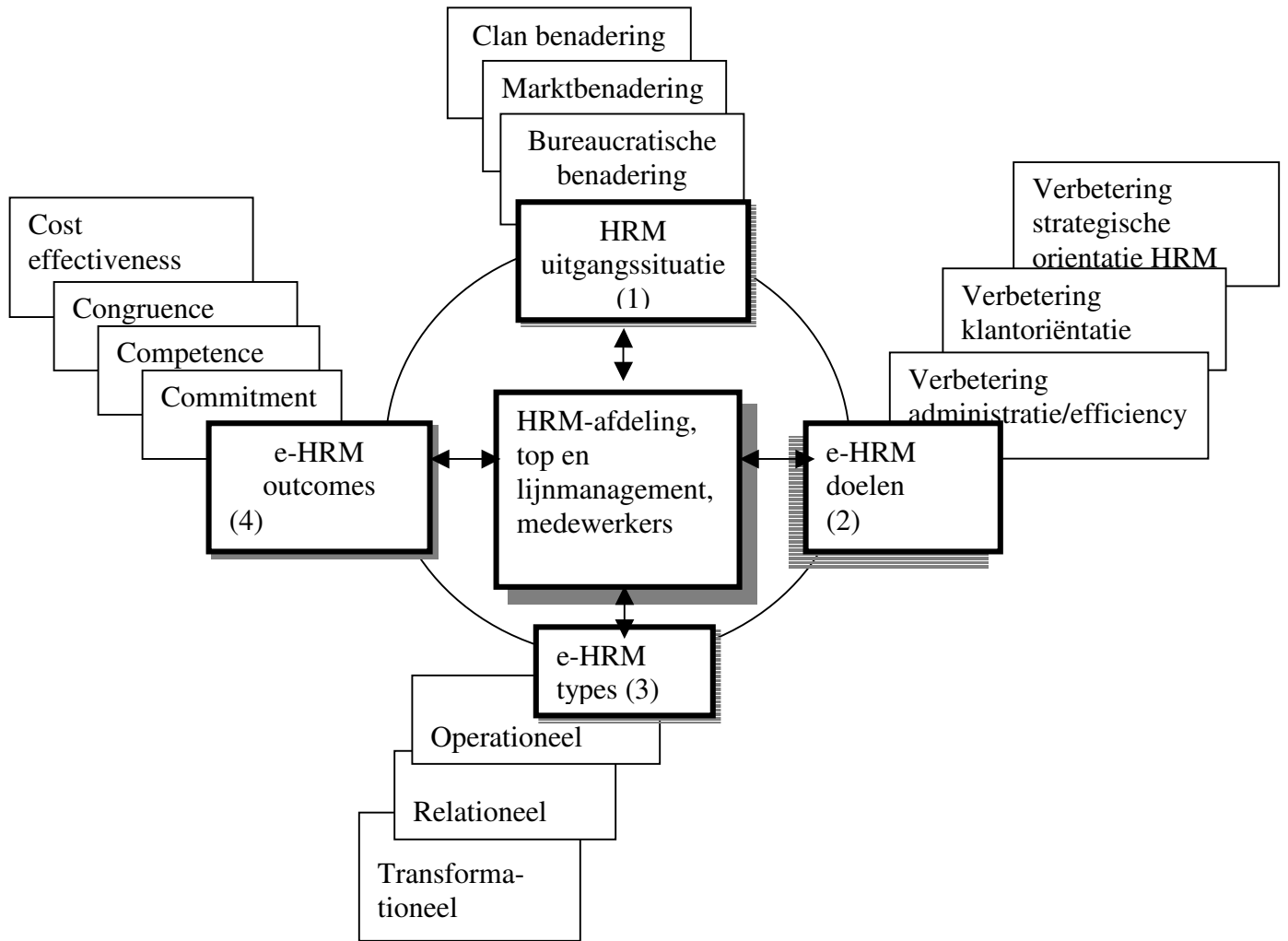
organisaties besluiten om e-HRM in te voeren en op welke wijze voltrekken die veranderingen zich? Op deze vraag zoeken we een antwoord aan de hand van een exploratief empirisch onderzoek.

5.2 *E-HRM; naar een onderzoeksmodel*

Wetenschappelijk onderzoek op het terrein van e-HRM is nog schaars en zeker in het Nederlandse taalgebied is er nog weinig. Vaak gaan wetenschappelijke artikelen over de relatie tussen ICT en de organisatie of de werkomstandigheden in plaats van specifiek te focussen op de rol van ICT voor HRM als geheel. Onderzoek in dit kader is echter wel gedaan door Limburg et al. (1998) en Ruël et al. (2003, 2004). Als we de resultaten daarvan samenvatten, waarbij de functie van ICT zich richt op registreren, informeren en beslissingsondersteuning (Kerkhoven en Evers 2000), dan blijkt dat het accent vaak nog te liggen op het registreren. Er is slechts beperkt sprake van ICT gebruik ten behoeve van het informeren en de ondersteuning van besluitvorming. Naast het wetenschappelijk onderzoek is onderzoek uitgevoerd door commerciële consultancybedrijven. Deze heeft echter vaak een ‘quickscan’ karakter. Het gaat dan om korte, aan de oppervlakte blijvende, kwantitatieve steekproeven.

We werken in dit hoofdstuk toe naar een specifiek e-HRM model. De belangrijkste component van een e-HRM model is de visie op HRM zelf. Pogingen die tot nu toe ondernomen zijn tot het ontwikkelen van e-HRM modellen, zoals Van der Heijden en Van den Bos (2000) en Kerkhoven en Evers (2000), hebben meer het karakter van een ICT-implementatie-model dan van een onderzoeks- of beleidsontwikkelingsmodel. Het accent, zoals gezegd, behoort echter te liggen op HRM. Dit gebeurt wel in ons model die in enige stappen wordt ontwikkeld. Deze stappen vormen een samenstel van redeneringen die ten grondslag liggen aan het model. De vier stappen zijn de HRM uitgangssituatie in een organisatie, de doelen van e-HRM, typen e-HRM en tenslotte de HRM outcomes. Het model is in figuur 5.1 weergegeven. Hierna worden de stappen in het model verder uitgewerkt.

Figuur 5.1 Het e-HRM model



De HRM uitgangssituatie

Organisaties starten niet vanuit het ‘niets’ bij het ontwikkelen van e-HRM. Er zullen steeds impliciete of expliciete HRM-beleidsuitgangspunten en -praktijken in gebruik zijn. Daarnaast ligt in iedere managementbeslissing ook een personeelsmanagement component besloten. Beer et al. (1984) spreken in dit kader over human resource policy choices oftewel HRM-benaderingen. Hierbij kunnen drie typen worden onderscheiden: de *bureaucratic policy*, de *market policy* en de *clan policy*. Een bureaucratische benadering komt vooral voor bij organisaties in een stabiele technologische en sociaal-economische omgeving. Een marktbenadering is veelal te herkennen in organisaties die snel moeten reageren op veranderingen in hun omgeving, zoals sterk fluctuerende markten. Een clan benadering is herkenbaar bij organisaties die sterk leunen op het leveren van kwaliteit en op innovativiteit. Elke type policy wordt weer gekenmerkt aan de hand van vier HRM beleidsterreinen: inspraak, doorstroming, beloning en inrichting van de organisatie (Beer et al 1984). In tabel 5.1 zijn de kenmerken van de drie HRM-benaderingen en hun beleidsterreinen weergegeven.

Tabel 5.1: Matrix van HRM beleidstypen en –terreinen

<i>HRM benadering (Aard van de arbeidsrelatie)</i>			
<i>HRM beleidsterrein</i>	Bureaucratisch (medewerker is ondergeschikte)	Marktgeoriënteerd (medewerker is ‘contractant’)	‘Clan’ (medewerker is ‘lid’)
Inspraak/medezeggenschap	Communicatie langs de hiërarchische lijnen van beneden naar boven	Onderhandelde contracten	Consultatie en consensus (bijv kwaliteitskringen)
Doorstroom	Binnenkomst op laagste trede van ladder binnen functie en doorgroei binnen functie	In-en-uit systeem (werving voor bepaalde tijd en specifieke ‘klus’)	Lange dienstverbanden met horizontale en verticale promotie
Beloningen	Financiële beloning obv functioneren	Financiële beloning obv prestaties (stuks of bonussen voor extra werk)	Financiële beloning obv senioriteit, vaardigheden and winstaandeel
Organisatie-inrichting	Fijn vertakte arbeidsdeling, verticaal hiërarchisch gecoördineerd	Teamgebaseerd of individueel gecontracteerd	Een compleet takenpakket met interne coördinatie en senior supervisie

Bron: naar Beer et al., 1984

Doelen van E-HRM

Vanuit de beschreven uitgangssituaties maken betrokken individuen en partijen keuzes over de doelen van e-HRM. Op basis een inventarisatie van publicaties in vak- en wetenschappelijke literatuur blijken organisaties drie typen doelen bij de stap richting e-HRM na te streven (Ruël et al 2004a). Het gaat dan om HRM gericht op:

- kwaliteitsverbetering en strategische oriëntatie
- kostenreductie en efficiency
- klant- en servicegerichte verbeteringen en faciliteren van medewerkers

Deze drie typen doelen vormen, naast de uitgangssituatie, een volgende ‘bouwsteen’ van het onderzoeksmodel.

Typen E-HRM

E-HRM is niet een bepaalde fase in de ontwikkeling van HRM, maar een keuze voor een specifieke benaderingswijze van HRM. Op basis van Lepak en Snell (1998) en Wright en Dyer (2000) kunnen drie typen of deelgebieden van HRM worden onderscheiden waarbinnen organisaties een keuze kunnen maken tussen het face-to-face of het elektronisch aanbieden van het HRM instrumentarium:

- operationeel
- relationeel
- transformationeel

Bij het eerste, operationele deelgebied gaat het vooral om activiteiten in de administratieve sfeer zoals de loonadministratie en persoonsgegevensregistratie. Het tweede deelgebied, relationeel, omvat meer geavanceerde HRM instrumenten. Het accent ligt niet meer op administratie maar op de inzet van HRM instrumenten ten behoeve van de operationele processen. Het betreft onder meer de werving en selectie, training en opleiding, prestatie management en beloning. Het derde deelgebied omvat HRM vraagstukken met een strategisch karakter. Hierbij kan gedacht worden aan strategische heroriëntatie en vernieuwing, cultuurverandering, kennismanagement en management development. Uit de drie deelgebieden zijn aldus drie typen e-HRM af te leiden en wel operationele, relationele en transformationele e-HRM. Deze drie typen nemen we wederom op in ons model.

E-HRM outcomes

We gaan ervan ten slotte vanuit dat HRM uiteindelijk in alle situaties gericht is op het bereiken van specifieke resultaten. Deze moeten niet verward worden met de eerdere genoemde e-HRM doelstellingen. Er is een duidelijk onderscheid. Zoals eerder uitgesproken, is e-HRM een wijze van HRM, het is een manier van denken over en invulling geven aan HRM. Door specifiek de e-HRM weg in te slaan verwacht een organisatie de doelen te bereiken zoals eerder besproken: een verbetering van de strategische oriëntatie van HRM, een verbetering van de klantgerichtheid, verlaging van de kosten en een verbetering van efficiency. Echter, naast deze e-HRM doelen zijn er zogenaamde ‘overall’ doelstellingen te onderscheiden, in feite beter te benoemen als doelstellingen met betrekking tot het ‘sociale kapitaal’. Alle HRM activiteiten, en dus ook e-HRM activiteiten zullen impliciet of expliciet gericht (moeten) zijn op deze doelen.

Beer et al. (1984) onderkennen er vier, die ze HRM outcomes noemen: *high commitment*, *high competence*, *cost effectiveness*, en *higher congruence*. Met *high commitment* wordt bedoeld dat medewerkers gemotiveerd en begripvol zijn en open staan voor interactie met het management over veranderingen in de omgeving van de organisatie en de impact die dat kan hebben voor de interne organisatie. *High commitment* impliceert een hoog wederzijds vertrouwen tussen management en medewerkers. *High competence* duidt op de capaciteit van medewerkers om zich nieuwe taken en rollen eigen te maken als de omstandigheden hiertoe aanleiding geven. *Cost effectiveness* verwijst naar een concurrerend salaris- en verloopniveau en naar aanvaardbare kosten als gevolg van acties zoals stakingen. *Higher congruence* betekent dat de interne organisatie, de beloningssystemen en de in-, door-, en uitstroom van personeel van een organisatie zodanig zijn vorm gegeven dat de belangen van alle belanghebbenden (stakeholders) het best worden behartigd. Afhankelijk van de wijze waarop individuen en partijen e-HRM ‘oppikken’ in lijn met gekozen doelen, zullen bepaalde outcomes meer of minder zichtbaar worden. Deze outcomes, op hun beurt, kunnen de eerder beschreven HRM uitgangssituatie in een organisatie weer veranderen en zo leiden tot een nieuwe HRM uitgangssituatie. Met de toevoeging van HRM outcomes zijn de ‘bouwstenen’ benoemd voor het verder empirisch te onderzoeken e-HRM model (zie figuur 5.1).

5.3 *Het empirisch onderzoek*

Aan de hand van het ontwikkelde onderzoeksmodel is een empirisch exploratief onderzoek uitgevoerd naar e-HRM. Bewust is gekozen voor een exploratief onderzoek met een kwalitatieve insteek omdat, zoals in paragraaf 5.2 is besproken, er nog weinig wetenschappelijk onderzoek verricht is naar e-HRM. Daardoor bestaat er nog weinig zicht op hoe e-HRM in de realiteit ‘uitpakt’. Het uitgevoerde empirische onderzoek had als leidende onderzoeksvraag:

In welke mate verandert het management van arbeidsrelaties met de start van een bewuste invoering van web-tools voor HRM-doeleinden en hoe voltrekt deze verandering zich?

Deze algemene vraag werd in drie deelvragen opgesplitst:

1. Wat zijn de doelen die besluitvormers in organisaties nastreven met de invoering van web-tools voor HRM doeleinden?
2. Welke typen e-HRM kunnen worden onderscheiden in organisaties?
3. Wat zijn de gevolgen, in termen van HRM-uitkomsten, van het gebruik van web-tools voor HRM?

Uit deze deelvragen blijkt dat het onderzoek beperkt is tot de drie laatste stappen (2, 3 en 4) van het onderzoeksmodel. We hebben ons niet gericht op de uitgangssituatie betreffende welk HRM beleidstype voorafgaand aan de start van e-HRM dominant was. Vijf grote organisaties met meer dan 10.000 medewerkers zijn voor het onderzoek geselecteerd en wel Dow Chemicals, ABN AMRO, Ford Motor Company, IBM en Belgacom. Deze organisaties zijn geselecteerd omdat vooral dit type organisaties tot de 'early adopters' van nieuwe technologieën behoort. Verder was van belang dat de organisaties al een goede naam op het gebied van e-HRM moesten hebben. Deze selectiewijze is geschikt vanuit het doel om vooral meer inzicht in de diepte verkrijgen. Het was immers niet de bedoeling om met statistisch generaliseerbare resultaten te komen.

Binnen deze case study aanpak zijn de volgende onderzoekstechnieken gebruikt: interviews, documentanalyse and (selectief) participerende observatie. Geïnterviewd zijn HRM-managers, HRM medewerkers, e-HRM project team medewerkers, medewerkers, ICT-projectmedewerkers en ondernemingsraden.

E-HRM doelen

De eerste onderzoeksvraag betref de doelen van besluitvormers in organisaties rond de invoering van web-tools voor HRM doeleinden. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de resultaten. Allereerst blijkt uit ons onderzoek is dat de betrokken organisaties ambitieuze doelen hebben ten aanzien van HRM en het invoeren van e-HRM. De drie typen e-HRM doelen die we hebben onderscheiden, te weten de verbetering van administratieve processen en efficiency, de verbetering van de klantoriëntatie en service en de verbetering van HR's strategische oriëntatie, werden alle drie aangetroffen. Er was echter geen rangschikking in prioriteit. Alle drie werden ze even belangrijk gezien. Deze constatering is verrassend en eigenlijk vreemd omdat het

twijfelachtig is of het verbeteren van de HRM service richting medewerkers (klanten) en lijnmanagement gelijk op kan gaan met het verbeteren van de efficiency en dan vooral het verlagen van de kosten.

Tabel 5.2: De onderzochte bedrijven en de mate waarin e-HRM doelen werden nagestreefd

	Dow Chemicals	ABN AMRO	IBM	Ford Motor Company	Belgacom
Transformatie richting 'global company' (standaardiseren en harmoniseren van beleid en processen)	***	***	**	*	
Verbeteren van HR's strategische oriëntatie	**	**	**		**
Verbeteren van interne klant oriëntatie en dienstverlening	**	**	**	***	***
Verbeteren van administratieve efficiency, kostenbesparing	**	***	***	***	**

*** = sterk benadrukt

** = matig benadrukt

* = enigszins benadrukt

Bovendien hadden slechts twee van de vijf organisaties een helder geformuleerde HRM strategie waar vanuit de e-HRM tools waren geïmplementeerd. De andere drie hadden ideeën over waar zij naar toe wilden met e-HRM, maar de link tussen de e-HRM inhoud en de overall strategie was maar beperkt helder. De Return-on-Investment van de e-HRM is behoorlijk lang. Het vraagt een behoorlijk aantal jaren voor investeringen weer terugverdiend zijn. In één organisatie werd dit openlijk erkend. Onze conclusie is dat de kostenreductie doelstelling meer hoop is dan een op korte termijn te realiseren doelstelling. Waarschijnlijk is het vooral een manier om invoering van e-HRM te 'verkoppen' aan het topmanagement. De complexe set van doelen die organisaties bij de start van e-HRM projecten formuleren is ook opvallend omdat het in druist tegen het algemeen erkende principe dat het erg belangrijk is voor succesvol project management om heldere doelen te formuleren. In de organisaties die wij bestudeerden worden doelen pragmatisch ingezet: als één van doelstellingen niet kan worden bereikt, dan waarschijnlijk wel een ander!

Verder lijkt het starten met e-HRM te zijn verbonden met een proces van mondialisering binnen de organisaties. Vier van de organisaties opereerden internationaal en deze vier maakten een koppeling tussen hun e-HRM plannen en hun ambitie om een zogenaamde 'global company' te worden, in plaats van een internationaal verspreide organisatie. De vier internationale bedrijven

kozen er aldus voor HR beleid en praktijken te standaardiseren en te harmoniseren als een voorwaarde om een ‘global company’ te worden en ook om een gezonde basis voor e-HRM te creëren. Daarnaast zagen zij geen andere optie om een mondiaal gestandaardiseerd en geharmoniseerd HRM beleid te bereiken. Interessant is het voorts te constateren dat in alle vier internationale bedrijven de mondialisering van het HRM beleid een tendens veroorzaakte naar centralisatie van HRM beleidsverantwoordelijkheden in de richting van de hoofdkantoren, maar dat de verantwoordelijkheden voor de uitvoering in feite werden gedecentraliseerd en wel richting de lijnmanagers en medewerkers. Dit betekent dat, met de opkomst van e-HRM, de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van HR beleid een lijnverantwoordelijkheid aan het worden is. Dit is overigens een ontwikkeling die vanuit de HRM literatuur al sinds het midden van jaren tachtig verkondigd wordt!

E-HRM typen

De tweede onderzoeksvraag betrof de vraag welke typen e-HRM kunnen worden onderscheiden. Het blijkt dat alle organisaties voortdurend bezig waren met het verder ontwikkelen en verbeteren van hun e-HRM aanpak. De e-HRM stand-van-zaken is in deze zin tijdelijk. In tabel 5.3 is wel het type e-HRM binnen de organisaties geïndiceerd, maar vooral om een vergelijking te maken tussen de technische mogelijkheden en het daadwerkelijke gebruik. In ons onderzoeksmodel (figuur 5.2) hebben we dit onderscheid niet zichtbaar gemaakt, maar uit het onderzoek bleek dat het lastig is om een ‘overall’ label te plakken op het e-HRM type zonder een dergelijk onderscheid aan te brengen.

Tabel 5.3 Vergelijking tussen e-HRM in technische zin (beschikbare functionaliteiten) en e-HRM in praktijk

	e-HRM: ‘stand van de techniek’	e-HRM: adoptie in praktijk
Dow Chemicals (Benelux)	<i>Transformationeel</i>	<i>Relationeel/Transformationeel</i>
ABNAMRO (Luxembourg)	<i>Operationeel/Relationeel</i>	<i>Operationeel</i>
Ford Motor Company (Germany)	<i>Operationeel/Relationeel</i>	<i>Operationeel</i>
IBM (Netherlands)	<i>Transformationeel</i>	<i>Relationeel</i>
Belgacom (Belgium)	<i>Relationeel/ Transformationeel</i>	<i>Operationeel</i>

Tabel 5.3 maakt duidelijk dat er een ‘gat’ zit tussen e-HRM in technische zin en de uitwerking ervan, te weten het gebruik en adoptie door medewerkers en lijnmanagers. Het daadwerkelijke gebruik ligt achter op wat in technische zin mogelijk is. Een eerste reactie hierop kan zijn dat dit niet vreemd is omdat dit doorgaans het geval is. Wij zijn van mening dat dit ‘gat’ echter meer dan een normaal verschijnsel is. In een van de organisaties, Dow Chemicals, namen we waar dat het gebruik wel ongeveer drie jaar achter kan liggen op de introductie van een nieuwe set functionaliteiten. Onze verklaring hiervoor is dat het invoeren van e-HRM geen kwestie is van het aanleren van ‘trucs’ aan gebruikers, maar dat gebruikers voorbereid, in staat en bereid moeten zijn om verantwoordelijkheden op te pakken die in het verleden bij iemand anders lagen. Het is dus meer een ‘change in mindset’ dan een ‘change in behaviour’.

E-HRM resultaten

De derde onderzoeksvraag had betrekking op de gevolgen, in termen van HRM-uitkomsten, van het gebruik van web-tools voor HRM. In tabel 5.4 zijn enige resultaten samengevat.

Tabel 5.4 e-HRM resultaten

DOW	ABN-AMRO	FORD	IBM	Belga-Com
Kostenbesparing, groei van competenties van personeel, een meer open cultuur, en een transparante interne arbeidsmarkt met meer mobiliteitsmogelijkheden.	Nauwelijks meetbare resultaten op medewerkers-niveau (te vroeg stadium van e-HRM). Lijnmanagers ervaren betere administratieve ondersteuning, voor de HRM-afdeling als een vermindering van de administratieve werklast.	HR-intranet site (HR-online) werd intern de mondiale merknaam voor HR diensten. 80% van de gebruikers ziet HR online als een eerste bron voor HR zaken. Hoge ‘klant’-tevredenheid met de online HR services. HR site is de meest bezochte interne site. Return on investements ligt op de lange termijn.	Kostenbesparing van >50%, organisatie-klimaatsverandering: meer flexibiliteit, betere work/life balance, communicatie is intern verbeterd. Het nemen van risico’s en innovativiteit is versterkt. Flexibiliteit wordt als belangrijker gezien dan bureaucratie. Interne klanttevredenheid met HR diensten is sterk verbeterd.	Tweederde van alle HR gegevensinvoer gaat nu via de employee-self service. Een verbeterde klanttevredenheid met HR diensten in één jaar tijd. Return on investments in 2006.

Het meest opvallende e-HRM effect is de strategische integratie van HRM met de organisatiestrategie, -structuur en -cultuur. In alle cases werd e-HRM gezien als een instrument dat onlosmakelijk verbonden is met het realiseren van die integratie door aan de ene kant centralisatie en standaardisatie van HRM beleid en praktijken, en aan de andere kant decentralisatie van de uitvoering. Voor medewerkers verandert e-HRM de manier waarop HRM in een organisatie wordt ervaren en de HRM instrumenten die zij aangeboden krijgen. Ze krijgen de gelegenheid om goed geïnformeerd te worden over organisatorische zaken, kunnen deelnemen in online-discussies en kunnen hun eigen carrièrepad kiezen. Echter, niet alle medewerkers zijn geneigd de verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling met de beschikbare HRM web-tools op te pakken. Sommige medewerkers, vooral medewerkers die direct in de productieomgeving werken, blijven vinden dat leidinggevend met initiatieven moeten komen. Zo was bij Dow Chemicals het uitgangspunt dat door de beschikbaarheid van online HR tools, medewerkers de initiators van hun eigen loopbaanontwikkeling moesten worden. Echter, medewerkers in de productie hadden niet voldoende toegang tot de online tools vanwege een gebrek aan pc's op basis van kostenoverwegingen. Wel was het doel om het aantal pc's in de productieomgeving sterk te verhogen, maar dat was er nog onvoldoende van gekomen. Ook bij Ford Motor Company had het grootste deel van de medewerkers in de productie nog geen toegang tot de online HR-tools. Het zal duidelijk zijn dat voor het welslagen van e-HRM, de beschikbaarheid en toegankelijkheid tot online tools van doorslaggevend belang is.

Voorts bleek dat de mate waarin management en medewerkers e-HRM 'oppakken' ook te maken te hebben met de beschikbare tijd en bereidwilligheid om online te gaan voor HR zaken, ook al creëert e-HRM nieuwe mogelijkheden. Voor HRM-medewerkers zelf geldt dit verrassend genoeg nog het meest. Om e-HRM in te voeren is dan ook vooral een verandering nodig in de hoofden van HRM-staf zelf. Pas op de tweede plaats komt de ICT. In bedrijven was er echter sprake van een grote nadruk op de ICT. De selectie van het juiste softwarepakket en de implementatie daarvan hadden de meeste aandacht. Het blijkt moeilijk te zijn om HRM-staf te overtuigen van een e-HRM aanpak, terwijl dat juist cruciaal is. Een moeilijk te overtuigen HRM-staf is zeker lastig in internationale bedrijven omdat implementatie van e-HRM op een mondiale schaal vaak in de beginfase op lokale schaal nog weinig voordelen oplevert. Het leidt in eerste instantie vooral tot meer werk.

Kostenbesparing en een reductie van het administratieve werk zijn in de meeste cases ook effecten van e-HRM. Maar exacte cijfers over de omvang hiervan zijn echter gebrekkig. Het meest concreet is de reductie in de HRM-staf. In alle vijf organisaties was het aantal mensen op

HRM-afdelingen verminderd als gevolg van de implementatie van e-HRM. Interessant is of er hier sprake is van een daadwerkelijke kostenbesparing. Medewerkers en lijnmanagers worden immers in veel gevallen geacht HRM gerelateerde administratieve werkzaamheden te verrichten. Voorbeelden hiervan zijn het bijhouden eigen persoonlijke gegevens, werken met ontwikkelingstools, zoeken van antwoorden op HR-vragen op het HR-intranet, etc. Dat alles kost echter wel tijd.

Een beeld dat eveneens uit het onderzoek naar voren komt is dat medewerkers en lijnmanagers zich overvoerd voelen met informatie via de HRM-site. Er is teveel informatie waardoor men de weg kwijt raakt. Zonder een heldere en gemakkelijke structuur kunnen medewerkers en lijnmanagers bang zijn om tijd te spenderen aan het exploreren van web-based HRM tools. Bijvoorbeeld, bij IBM vonden gebruikers dat de HRM site teveel informatie bevatte en ook onprettig over de site verspreid was. Dus belden ze het HR call center ('Ask HR') voor een antwoord op hun urgente HR vragen in plaats van het zelf op te zoeken op de HR site. Opvallenderwijs gebruikten de HR call center medewerkers dezelfde site om de bellers van een antwoord te voorzien. Ofschoon IBM een overtuigende reductie van HRM kosten liet zien, kunnen hier, naar aanleiding van het genoemde voorbeeld, vraagtekens bij worden geplaatst.

5.4 *De toekomst: over de grenzen van de organisatie*

Is er, nadat e-HRM zich binnen de HRM discipline heeft genesteld, er in de nabije toekomst nog meer 'nieuws onder de zon' te verwachten? Eerder in dit hoofdstuk plaatsten we e-HRM in een breder kader waarbij een kennisintensivering van de economie en de opkomst van de netwerkorganisatie verwacht werden. Dit roept de vraag op wat dat betekent voor HRM. E-HRM speelt zich nog steeds af binnen de grenzen van een organisatie. Dit kan een beperkende factor zijn voor organisaties in de kenniseconomie. HRM zal zich daarom ook buiten de grenzen van de organisatie moeten begeven. Netwerken waarin organisaties en individuen samenwerken, worden het belangrijkste kapitaal in de economie. Op grond hiervan bestaat de verwachting dat de toekomst is aan het *inter-organisatieel Human Resource Management*: het menselijk kapitaal in netwerkvorm. Adam en Van den Berg (2001) geven aan dat als gevolg van de kennisintensivering, het management van arbeidsrelaties te maken krijgt met hogere eisen die aan de informatie worden gesteld en veel en vaak complexere veranderingsprocessen die zich in 'snelreinvert' voltrekken. Ook het vertalen van de implicaties van de strategie van de organisatie in termen van inzetbaarheid wordt toenemend van belang. Voorts streeft een groeiend aantal medewerkers naar emplooibaarheid en uit hoofde daarvan naar een eigen

verantwoordelijkheid voor de loopbaan en wordt het van steeds groter belang om goede medewerkers aan de organisatie te binden. Dit geldt zeker voor een krappe arbeidsmarkt waar goede medewerkers schaars zijn. Om al deze verschijnselen het hoofd te bieden is HRM dat zich beperkt tot de grenzen van een organisatie niet houdbaar, hoe strategisch ook van aard. HRM zal zich over grenzen van organisaties heen moeten bewegen. Hierbij is *e*-HRM steeds minder optioneel, maar steeds meer een voorwaarde.

Literatuur:

Adam, H., Van den Berg, R. (2001). *E-HRM; inspelen op veranderende organisaties en medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. and Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Breedveld, R. (2000). Heeft de P&O-afdeling nog toekomst? In: *Gids voor Personeelsmanagement*, (79) 10, p. 29-31.

Haines, V.Y., Petit, A. (1997). Conditions for successful human resource information systems. In: *Human Resource Management*, (36) 2, p. 261-275.

Heijden, H. van der, Bos, M. van den, (2000). HRM kan, nee, moet digitaal. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, (79) 10, p. 20-26.

Huselid, M.A., Becker, B.E. (1999). An interview with Mike Losey, Tony Rucci, and Dave Ulrich: three experts respond to HRMJ's special issue on HR strategy in five leading firms. In: *Human Resource Management*, (38) 4, p. 353-365.

Kavanagh, M.J., Gueutal, H.G., Tannenbaum, S.I. (1990). *Human resource information systems: development and application*. Boston (Mass.): PWS-Kent publishing company.

Kerkhoven, D., Evers, G. (2000). Human resource informatie management: de ruggegraat van modern HRM. In: *Tijdschrift voor HRM* (3), p. 67-90.

Lepak, D. P., Snell, S. A. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. In: *Human Resource Management Review* (8) 3, p. 215-234.

Limburg, D., Looise, J.C., Ruël, H. (1998). HRM and ICT in the Knowledge Company
An explorative study to the integration of strategic HRM, production organization and ICT.
Conference Proceedings of the Sixth conference on International HRM. Paderborn (BRD).

Rampton, G.M., Turnbull, I., Doran, J.A. (1997). *Human Resources Management Systems*.
Scarborough: ITP Nelson.

Ruël, H.J.M., T.V. Bondarouk, J.C. Looise (2004). *E-HRM: innovation or irritation*. Utrecht:
Lemma.

Ruël, H.J.M., Leede, J. de, Looise, J.C. (2003). ICT en het management van arbeidsrelaties; hoe zit het met de relatie? In: R. Batenburg, J. Benders, N. van den Heuvel, P. Leisink, J. Onstenk (red.) *Arbeid en ICT in onderzoek*. p. 123-136. Utrecht: Lemma.

Walker, A.J., Regan, M. (1997). 'Reinventing HR'. *IHRIM. Link*, 4.

Wright, P., Dyer, L. (2000). People in the e-business: new challenges, new solutions. *Working paper 00-11*, , Cornell University: Center for Advanced Human Resource Studies.