

Automatisering p&o tast professie aan

In de schaduw van de robot

Vijf jaar geleden haalden p&o'ers hun neus op voor e-hrm. De systemen waren onvriendelijk en sloten niet aan op gebruikers. E-hrm maakte de afgelopen jaren echter een stormachtige ontwikkeling door. De voordelen zijn niet meer weg te denken. Maar tegelijkertijd dreigt uitdrijving van p&o. P&o focust op processen in plaats van inhoud.

← Jolanda van Zwielen → Dreamtime

De laatste twee jaar heeft e-hrm een flinke opmars gemaakt. In 2008 was er een stijging van 30 naar 50 procent in het gebruik, blijkt uit onderzoek van softwareleverancier IB5. De helft van de Nederlandse organisaties maakt inmiddels gebruik van elektronische hr-systemen. Het afgelopen jaar zette de stijging door. Vooral grotere organisaties profiteren ruimschoots van e-hrm. Even de herinnering opfrissen. E-hrm staat voor *electronic hrm*, een term die steeds minder gebruikt wordt. Alle hrm kent tegenwoordig immer elektronische toepassingen. De automatisering van p&o, wat e-hrm in feite is, voorziet organisaties van veel gemak. Medewerkers kunnen zelf eenvoudige mutaties invoeren, voornamelijk naw-gegevens. Administratieve transacties van p&o duren dankzij e-hrm veel korter, waardoor ze zich sneller voltrekken en goedkoper worden. Verder voert de hrm-robot taf van hr-processen uit. Heeft de organisatie een nieuwe medewerker nodig? Het afstruinen van monsterboard is niet meer nodig. Met de invoer van competenties in het systeem is het mogelijk om de juiste medewerker, die voldoet aan de alle gewenste eigenschappen, uit het wervingssysteem te laten rollen.

Toch is het niet alles goud wat er blinkt in het e-hrm paradijs. Waar blijft de toegevoegde waarde van p&o nog als medewerkers met een druk op de knop uit het systeem rollen? Henk Karssen, directeur van Karssen Advies, een outplacementbureau: 'De rol van p&o, om onvrede op de werkvloer te signale-

ren, vermindert sterk door e-hrm. Dit komt omdat medewerkers niet meer bij p&o hoeven binnenlopen voor administratieve handelingen. Iemand met een klacht over het salaris komt nu terecht bij een backoffice centrum. De medewerker aan de andere kant van de lijn komt met een standaard, voorgeprogrammeerd antwoord. Maar achter veel vragen van medewerkers schuilt vaak een andere vraag: ontevredenheid over werkinhoud of andere vragen. Deze blijven onbeantwoord, met alle gevolgen van dien.'

Procesgericht

Edwin Bronts, verbonden aan de sectie HR Operation & Innovation van de NVP en directeur van het bureau Daywise, ziet juist een heel ander perspectief. Door automatisering van de administratie is een strategischere rol weggelegd voor p&o. 'E-hrm



maakt eindelijk mogelijk waar p&o al dertig jaar om roept: meer strategie en minder uitvoerend werk. Het werk van de mensgerichte p&o'er wordt zo een stuk leuker. Hij hoeft zich immers niet meer bezig te houden met een omvangrijke papierwinkel maar kan zich richten op coaching en strategisch advies.'

Inderdaad heeft de automatisering van hrm niet stilgestaan de afgelopen jaren. Over simpele administratieve processen alleen gaat het allang niet meer. De p&o-robot is steun en toeverlaat bij cruciale bedrijfsprocessen. Zoals bij het beoordelen van medewerkers en bij de uitvoering van de Wet Poortwachter heeft e-hrm een vanzelfsprekende plok gekregen. Karel van der Heiden, directeur HR Solutions bij IBS: 'Ziekteverzuimsystemen herinneren managers eraan dat ze een belletje naar zieke medewerkers moeten plegen. En na beoordelingsgesprekken staan alle gegevens netjes in een database en kunnen deze weer makkelijk worden opgevraagd.'

Maar ook over deze vorm van automatisering is Henk Karssen sceptisch. 'Managers en p&o focussen hierdoor steeds meer op het proces en niet meer op inhoud. Frontstraat stress bij de manager omdat de beoordelingsformulieren op een bepaald tijdstip in het systeem moeten staan. Het middel wordt zo een doel. Terwijl de gedachte achter beoordelen juist is om de dialoog met de medewerker aan te gaan. De sterke focus op proces verhindert dit.' Job Hoogendoorn, hoofddocent human resource management van de Rotterdam School of Management, deelt de visie van Karssen. 'E-hrm maakt beoordelen steeds meer tot een invul oefening. Medewerkers en beoordeelaars rapporteren hierdoor steeds minder eigen, specifieke belevingen.'

Mensgericht

Een zorgwekkende ontwikkeling is volgens Hoogendoorn ook dat e-hrm de afstand tussen werkvloer en p&o vergroot. Als alles is geautomatiseerd, en leidinggevende en medewerkers steeds meer zelf kunnen doen, lijkt p&o weinig meer toe te voegen. 'Minder contactmomenten tussen de werkvloer en p&o is schadelijk voor de waardering en het imago van p&o.' Kan de mensgerichte, sociale p&o'er eigenlijk wel overweg met zo veel automatisering? Onderzoek van IBS toont aan dat er onder p&o'ers nog aardig wat weerstand is tegen geautomatiseerde hrm-systemen. Gezond conservatisme, of is er meer aan de hand? P&o'ers weten vaak niet goed waar informatie ver-

krijgbaar is', zegt Hoogendoorn. 'Ze missen de competenties om de juiste software in te kopen of te ontwikkelen.'

Daarnaast denken veel p&o'ers te veel volgens het boekje. Een nieuw systeem wordt in begin vaak met goeiech ontvangen. Maar na een tijdje is het nieuwe kral en doen medewerkers weinig meer met het nieuwe speeltje. Hoogendoorn: 'Een voorbeeld hiervan is e-learning. Dit lijkt efficiënt en goedkoop en het zou de foutmarges reduceren. Maar Nederland is een land dat waarde hecht aan face-to-face contact met een docent. Dit ontbreekt voor een groot deel bij e-learning. Daar door haken veel medewerkers af bij e-learning.'

Kostenbesparing

Ook al lijkt iedereen in ons land zo'n beetje dagelijks met de computer te werken, veel Nederlanders zijn nog steeds niet erg digitaal ingesteld, zegt hoofddocent Hoogendoorn. 'Sierhts tien tot vijftien procent van de medewerkers is digitaal handig. Zeker zestig procent maakt daarentegen weinig gebruik van de mogelijkheden die geautomatiseerde systemen bieden. Voor mensen die een tijd uit het arbeidsproces zijn geraakt, zal e-hrm een belangrijk struikelblok vormen. Een andere belemmering is dat de meeste programma's in het Engels zijn, zeker bij internationale organisaties. Maar niet alle medewerkers beheersen deze taal goed.'

Werving via internet, ook al zo hot, is evenmin zaligmakend, vervolgt Hoogendoorn. 'Bij het werven via internet bereik je maar een beperkte groep. Meer jongeren dan ouderen, en ook meer mannen dan vrouwen.'

Toch zijn de voordelen van e-hrm nog altijd groter dan de vele nadelen, werpen deskundigen tegen. De enorme hoeveelheden informatie vallen handmatig met meer te verwerken. Voor p&o'ers is het nog altijd wennen aan de nieuwe rol die ze spelen in hun geautomatiseerde omgeving. Maar de deskundigen weten het zeker: e-hrm is niet te stuiten. De voordelen zijn te groot. Zo leveren hr-systemen een kostenbesparing op van twintig tot dertig procent. 'Waar p&o-afdelingen voorheen zo'n tachtig procent van hun tijd besteedden aan administratieve handelingen, is dat nu nog maar veertig procent', zegt Karel van der Heiden van IBS. 'Dat betekent dat maar liefst de helft van de werkzaamheden is geautomatiseerd.' ■

Geekie Westra

hrm manager bij BSA adviesgroep

'KANT EN KLAAR?

ABSOLUUT NIET'

'Sinds 2008 gebruiken wij een nieuw personeelbelegstelsysteem. Op dit moment is het systeem nog niet volledig benut. Grote voordeel van een e-hrm systeem is dat je alle bedrijfsprocessen veel beter op elkaar kunt afstemmen. De bedoeling is toch dat wij van hr-adviseur dog-

genoten naar hr businesspartners. Dit soort systemen maakt dat mogelijk. Maar er zijn ook een aantal nadelen aan verbonden. We moeten binnen de organisatie wat aanpassingen doen. Verder moet je alle gegevens continu goed bijhouden. Wat mij erg tegenvalt is dat syste-

men niet in één keer goed zijn. Eenmaal geïmplementeerd, moet je bijvoorbeeld nog aparte excel's hers gebruiken om bepaalde gegevens bij te houden. Leveranciers doen alsof je een kant en klaar pakket krijgt, maar dat is absoluut niet zo. Uiteraard kun je een consultant inhuren om je te helpen, maar dat zijn weer extra kosten waar je geen rekening mee houdt. Al niet al tien ik toch positief over e-hrm. Het gaat over ontwikkelingen die nu nog in de kinderschoenen staan, maar die ons in de toekomst veel werk uit handen nemen!

DE WERELD VAN E-HRM

Hoe ziet de wereld van e-hrm er op dit moment uit? Normaal doen zich drie ontwikkelingen voor op dit gebied. De eerste ontwikkeling is tegelijk de oudste. Die betreft de digitalisering van de systemen die op eenvoudige transacties zijn gericht. Hier gaat het om het digitaliseren van de ouderwetse papierstroom en processen die te maken hebben met in- en uitstroom van personeel. De manager vraagt vacatures zelf digitaal aan, deze worden goedgekeurd door marketing en p/a en gelijk op de bedrijfswebsite gezet.

Een tweede trend is de digitale aanpak van kwalitatieve processen, van iedere medewerker zijn zaken als verzuim en scholingsgedrag digitaal opgeslagen. Met een druk op de knop is dit soort informatie opvraagbaar wanneer interne medewerkers voor bepaalde projecten of vacatures worden gezocht.

De derde ontwikkeling gaat over het delen van informatie met externen buiten de organisatie. Arbodiensten werken al langer op deze manier. Ook opleidingsaanbieders ontdekken de voordelen van een gedeeld netwerk. Via p/a haken steeds meer organisaties in op de mogelijkheden die deze vorm van e-hrm biedt.

VIER HOOFDSTROMEN IN E-HRM

Informeren

P/a's houden zich voor een belangrijk deel bezig met het beheeren van personeelsinformatie en vervullen hierbij ook een vraagbaak- en informatiefunctie voor de organisatie. Intranet kan hierbij een belangrijke rol spelen. In de eerste plaats door de informatiefunctie van p/a-afdelingen te versterken, bijvoorbeeld informatie over arbeidsvoorwaarden, cijfers met betrekking tot personeel en reizen/overlast. De gebruiker kan deze informatie lezen, maar er geen bewerking op uitvoeren.

Samenwerken

E-hrm kan ook de interactie tussen mensen bevorderen. Zo kunnen gebruikers virtueel samenwerken door via het intranet, of intranet bijvoorbeeld een discussie te voeren, elektronisch te vergaderen, of in een kennisplatform te participeren, onafhankelijk waar zij fysiek gevestigd zijn. Daarnaast zijn er systemen die de mogelijkheid tot telewerken bieden of een vde-is-rie boek beschikbaar stellen. Met dit boek kun je deskundigen met bepaalde competenties over een bepaald onderwerp lokaliseren.

Stroomlijnen

E-hrm kan op verschillende manieren de hr-processen stroomlijnen. In de eerste plaats kunnen toepassingen gericht zijn op het beheeren en verwerken van gegevens en doen van elektronische transacties. Voorbeelden zinsjande intranet zijn elektronische roosterplanning, ziek- en ivestelmeldingen, opnemen van vakantiedagen, indienen van declaraties, mechanismen voor opleidingen, het kiezen van beloningsopties in een salarismodel.

Veranderen

E-hrm is ook een middel om de ontwikkeling van medewerkers te verbeteren en mobiliteit te bevorderen. Bijvoorbeeld door interactieve matching van vacatures en mensen. Medewerkers kunnen verder hun wensen en talenten in kaart brengen met bijvoorbeeld een persoonlijke employability scan of 360°-feedback. Verder kan e-hrm worden benut voor het opzetten en uitvoeren van ontwikkelprogramma's.

Bron: UmanID

Juan José Pérez,

manager compensatie betreffende het policy van Talent

'HANDEN VRIJ VOOR STROOMLIJNEN'

Hr systemen hebben het voor ons mogelijk gemaakt om de manier van hr-advies naar hr business partner te maken. Dit komt voor een deel omdat we onze handen vrij hebben gekregen door het stroomlijnen van processen. Maar ook door vernieuwende it-toepassingen. Zo maken we op dit moment gebruik van een f3-tool die het mogelijk maakt om alle arbeidsvoorwaarden in te zien. Met een klik op de knop zien we tal van scenario's. Wat zijn de gevolgen van de aanpassingen die we willen maken? Wat kost het ons als werkgever en wat levert het de werknemer op? We kunnen het snel zien. Als moeie stap achteruit gaat, kun je meteen je bode d aanpassen in de toekomst voorzok dat e kom meer toegepast wordt op strategische personeelplanning. Grafische toepassingen maken hetzichtbaar waar medewerkers met welke competities zich bevinden.'

Alfando Bijk,

manager p&oi Language Partners

'DIT SCHEELT ONS EEN HOOP WERK'

'Als talentinstituut werken wij veel met freelance trainers. Hiervoor maken wij volop gebruik van alle mogelijke e-hrm toepassingen. Zo werken we met een systeem waar we de recruiter/sales medewerkers en de afdeling hem in kunnen. Door zoekvormen in te voeren komt dat trainers uitrollen. Het maakt ons ontzettend goed om op deze manier te werken. Deze systemen nemen ons een hoop werk uit handen. Grootste voordeel is dat je altijd in het systeem kunt, waar je je in Nederland ook bevindt. Ik ben zelf erg mobiel dus dat werkt prettig. Nadelen zijn er ook. Soms loopt een systeem vast of is het trauw. Een geautomatiseerde selectie bevat altijd het gevaar dat je sommige mensen mistak. Je voert immers gestandaardiseerde zoekvormen in. Toch denk ik niet dat dit ten koste gaat van de menselijke factor van p&oi. Belangrijke gesprekken worden immers nog altijd persoonlijk gevoerd. Een ander nadeel is dat de ene persoon makkelijker met e-hrm omgaat dan de ander. Dit is sterk leeft ijdsgelonden, jongeren gaat het makkelijker af van ocelleren. Ook hebben trainers minder ervaring met automatische dan kenoo personeel.'