



We are HR and know IT.

Antwerpsestraat 37
4611 AB Bergen op Zoom

Postbus 198
NL - 4600 AD Bergen op Zoom

T (+31) 164 298 200
F (+31) 164 298 219

www.RHEIGROUP.com
sales@RHEIGROUP.com

De (nabije) toekomst van e-HRM? Dat bepaald HR zelf!

Inleiding:

De laatste jaren is er veel gebeurd op het gebied van e-HRM en deze ontwikkeling is nog lang niet voorbij. De vraag naar de toekomst van e-HRM en wat voor effect dit heeft op HR, draai ik liever om. Want e-HRM moet het werk van HR ondersteunen en niet andersom!

Met e-HRM is het mogelijk geworden het merendeel van de operationele (HR) werkzaamheden daadwerkelijk in de lijn te leggen. Administratieve lastendruk ligt meer en meer bij de bron, de medewerker zelf en de manager heeft het overzicht. e-HRM ondersteund daarbij of maakt het mogelijk. HR heeft eindelijk tijd om de aandacht te richten op die HR zaken die ertoe doen.

Door e-HRM wordt de veranderende rol van HR mogelijk gemaakt: HR wordt partner in business!

Om die partner te kunnen zijn, zal HR daarbij wel de taal van de business moeten spreken. Klantgericht denken en efficiency staan centraal en de focus ligt op datgene waar HR goed in is: het binden en boeien van medewerkers.

HR kan ook op andere manieren invloed uitoefenen op het bedrijfsresultaat. Door te kijken naar de wijze waarop het werk georganiseerd is, dit te verbeteren en daarbij de nodige innovatieve en creatieve concepten toe te passen, zal er efficiënter gewerkt worden. De verbetering bestaat uit een strakker ingericht / aangestuurd werkproces en resulteert in een kostenbesparing.

e-HRM ondersteunt HR hierbij en zorgt voor borging. In dit artikel worden enkele ideeën aangedragen, waarmee HR haar voordeel kan doen. Procesdenken is daarbij het sleutelwoord. De gedachte is dat verbetervoorstellen pas tot zijn volle recht komen als er samen met de dagelijks betrokkenen kritisch gekeken wordt naar de werkprocessen. Pas dan kan HR een concrete, duidelijke vraag aan IT formuleren, zodat de e-HRM oplossing het werk van deze "nieuwe HRM-er" kan ondersteunen. En die vraag.... Die bepaald de toekomst van e-HRM applicaties!

Breng de basis op orde

Om de kosten van werkprocessen laag te houden, mogen werkprocessen geen handelingen bevatten die niets toevoegen aan het proces of de uiteindelijke dienst. Iedere handeling moet dus toegevoegde waarde hebben.

Inzicht creëren in de werkprocessen maakt overbodige handelingen inzichtelijk, waardoor verbetering snel binnen handbereik komt. De basis moet op orde zijn!

Om dit inzicht te verkrijgen, wordt gewerkt met de inzet van enkele betrokken medewerkers: zij kennen en ervaren de praktijk als geen ander en zijn in staat om, vanuit de operatie gedacht, probleempunten te identificeren. Een externe partij kan daarbij helpen om op gestructureerde wijze de juiste input op papier te krijgen en creativiteit te stimuleren.

Rollen

Binnen werkprocessen worden handelingen uitgevoerd door personen die een bepaalde rol vervullen in het proces. Zo kennen we bijvoorbeeld de rol van:

- werknemer,
- manager,
- servicedesk,
- administratief medewerker.

Wat iemand mag en kan is op rolniveau bepaald. Dit kan gaan over aanvragen en uitvoeren van acties, maar ook over goed- en/of afkeuren daarvan (bijvoorbeeld de rol van verlofbehandelaar die een verlofaanvraag kan goed- of afkeuren en bovendien zorg draagt voor de administratieve verwerking in het systeem).

Door inzicht te krijgen in de processen en de rollen binnen het proces, ontstaat transparantie. Veelal zijn dit ook eyeopeners. Ervaring leert bijvoorbeeld dat het aantal goedkeuringsslagen in werkprocessen vaak sterk verminderd kan worden, onder andere door deze conditioneel te maken (bv alleen goedkeuring van een verlofaanvraag, als er meer dan 5 dagen verlof wordt aangevraagd). Met wat kleine technische aanpassingen kunnen op dit vlak grote winsten behaald worden (bijvoorbeeld door de medewerker vooraf via mail een aanvraag goed te laten keuren, i.p.v. achteraf via een brief), waardoor de afhandeling van het proces aanzienlijk versneld wordt.

Door het denken in processen krijgen organisaties inzicht in de spelers die betrokken zijn bij de (klant)processen en wordt verantwoordelijkheid (van de organisatie, maar ook van de klant en andere leveranciers) transparanter.

Blijf bij de core business

Met deze procesmatige manier van kijken naar dienstverlening, acties en verantwoordelijke rollen, kunnen organisaties voordeel behalen. Organisaties zullen beter in staat zijn om de afgesproken diensten op het juiste moment te leveren. Bovendien groeit hierdoor een stuk klantbewustzijn wat de dienstverlening in de volle breedte ten goede komt.

De voordelen:

- organisaties concentreren zich op de core business,
- de klant (intern/extern) wordt op de juiste wijze bediend en behoudt het overzicht.

Minder processtappen door digitale verbeteringen

Los van de wat kleinere technische aanpassingen, is het ook mogelijk om processen en de handelingen daarbinnen te digitaliseren. Dit levert veel op. Zo zagen wij bij een retailer, dat door digitalisering van processen de doorlooptijd van het aanmaken van een arbeidsovereenkomst verkort kon worden van 3 weken naar 2 dagen. Daarnaast ontstond er 50% productiviteitsverbetering doordat zaken maar 1 keer ingevoerd hoefde te worden. Uiteindelijk resulteerde de oplossing in:

- snelle / tijdige procesafhandeling,
- HR niet langer bezig met najagen van de status,
- reductie van allerlei wettelijke risico's.

Kortom de juiste informatie en actie op het juiste moment bij de juiste persoon.

Het voorgaande voorbeeld doelt op workflow-toepassingen. Het is echter ook mogelijk met minder geavanceerde digitale aanpassingen verbeteringen te realiseren. De huidige mogelijkheden van MS Excel staan bijvoorbeeld toe dat de administratieve afhandeling van een proces aangestuurd wordt door een formulier met een macro/ mergefunctionaliteit. Gegevens hoeven in dat geval nog maar 1x ingevoerd te worden en worden vervolgens gebruikt bij het aanmaken van (bijv). contracten. Dit soort "slimme formulieren" hebben ook het voordeel dat het tonen van secties instelbaar is. Op die manier kan alleen die informatie getoond worden die voor de gebruiker van toepassing is. Simpel, door een druk op de knop zijn processtappen geborgd en kunnen geen fouten meer gemaakt worden.

Veranker het proces in een digitale oplossing

Om er zorg voor te dragen dat procesaanpassingen en ideeën **daadwerkelijk** doorgevoerd worden, kan ervoor gekozen worden het nieuwe proces te verankeren in een digitale oplossing, bijvoorbeeld in de vorm van workflow. De workflow-toepassing kan vervolgens ondergebracht worden in een portal.

Voordelen digitale verankering:

- productiviteit gaat omhoog, omdat men efficiënter gaat werken,
- wettelijke risico's worden gereduceerd omdat de workflow de juiste acties op het juiste moment, door de juiste persoon laat uitvoeren,
- minder formulieren/ handmatige invoer,
- minder herstelwerkzaamheden/ vermindering van foutkans,
- geen dubbel werk,
- kortere doorlooptijden,
- geen overbodige tussenlagen,
- het proces zorgt voor opvolging van acties en borgt naleving.

Waarom een portal op basis van workflow?

De workflow zorgt ervoor dat de juiste acties en handelingen, daadwerkelijk door de juiste persoon, op het juiste moment, uitgevoerd worden. Deze workflow kan onderdeel uitmaken van een portal.

Voordeel gebruik van een portal:

- proces is digitaal verankerd,
- mogelijkheid om software systemen of acties te integreren, waardoor;
 - gegevens maar 1 keer ingevoerd worden,
 - consistentie ontstaat tussen systemen,
- de kennis rondom acties en handelingen ligt vast in de portal: er is minder training nodig,
- extra service kan als "service on demand" aangevraagd worden,
- de organisatie blijft bij de core business.

De portal brengt spelers en partijen samen

Alle spelers die bij de werkprocessen van een organisatie betrokken zijn, kunnen werken via een portal. Zij zien of behandelen alleen datgene waarvoor zij geautoriseerd zijn.

De portal stelt een organisatie ook in staat om nieuwe **samenwerkingsverbanden** aan te gaan. Zo kan bijvoorbeeld aan externe partijen, die ook een rol kunnen spelen binnen de werkprocessen, toegang verleend worden tot de portal (en daarmee tot het proces). Denk in dit verband aan een externe arbo-arts die gebruik maakt van de portal van zijn klant.

Voor organisaties zijn hierdoor **schaalvoordelen** te behalen. Maar wat misschien nog belangrijker is: zowel de organisatie, de klant, als alle andere spelers behouden **focus** en **overzicht**.

Belangrijk om daarbij in gedachte te houden:

- de inhoud van de portal moet standaard zijn, dus geen maatwerk voor klanten,
- een klant die veel support nodig heeft, levert niets op.

Aandacht aan klanten = minder druk op servicedesk

De tot nu toe besproken onderwerpen hebben tot doel dat er transparantie ontstaat in werkzaamheden en dat de juiste actie, door de juiste persoon, op het juiste moment wordt opgepakt, al dan niet gebruikmakend van een portal.

Door invoering van verbeteringen zullen organisaties klantgericht gaan werken. Het is onze ervaring dat hierdoor minder vragen ontstaan (bv aan HR, administratie, etc) en dat er minder druk op een al dan niet aanwezige servicedesk komt te liggen.

Werken aan klanttevredenheid is voor organisaties een zeer belangrijk aandachtspunt. De klant is immers de persoon die voor de dienst betaald.

Klantaandacht zorgt voor minder druk op de servicedesk. Dit vertaalt zich direct in kostenreductie:

- binnen de portal kan gebruik gemaakt worden van een herkenbare persoonlijke **digitale assistent**, die de gebruiker, al dan niet rol gestuurd vanuit de processen, ondersteund,
- een organisatie kan winst behalen door aan te sturen op een goede klantrelatie. Een tevreden klant zal eerder vertellen wat niet of juist wel goed loopt in de dienstverlening van die organisatie,
- de organisatie kan hierdoor proactief handelen.

Hoe? Door het frequent houden van klanttevredenheid onderzoeken en retourzending daarvan te stimuleren met bijvoorbeeld de verloting van een prijs. De visie daarbij is dat de resultaten gedeeld worden met de klant en de klant daarmee betrokken wordt gehouden. Internet biedt hiertoe volop mogelijkheden voor het houden van online onderzoeken.

De klant heeft dus ook een rol binnen processen. Een organisatie kan efficiënter zijn door samen te werken met de klant via een portal, waardoor minder druk ontstaat op een al dan niet aanwezige servicedesk.

En verder? Het zijn de mensen die het werk moeten uitvoeren

Het proces, de acties en de verantwoordelijke rollen zijn helder. Er zijn geen overbodige stappen meer in de processen aanwezig en alles digitaal is verankerd. Nu kan een tweede efficiency slag gemaakt worden, namelijk door een omgeving te creëren waarin mensen efficiënt gaan werken.

Eerder is beschreven hoe een organisatie via procesdenken het werk efficiënter kan inrichten. Dit zit sterk op de inhoud van de werkprocessen. Maar.... het zijn wel de mensen die het werk uit moeten voeren en daarmee het succes van de organisatie bepalen. Zij hebben het contact met de klant en representeren daarmee de organisatie.

De werknemers zelf zijn zeer belangrijk voor de concurrentiekracht van organisaties.

Juist door met medewerkers te praten, hun ontwikkelbehoefte vast te stellen en interesses te achterhalen, kunnen organisaties die gevoelige snaar raken, waardoor mensen zich lekker voelen in de werkomgeving en met plezier efficiënter gaan werken. Dit is het echte HR werk!

En dat is nodig. De arbeidsmarkt (huidige crisis daar gelaten) wordt steeds krapper en zal krap blijven. Het wordt steeds lastiger om de juiste medewerkers te vinden en nog moeilijker om de beste medewerkers te behouden. Concurrenten zoeken naar dezelfde doelgroep in een steeds kleiner wordende vijver. Tel daarbij het feit op dat mediagedrag van werknemers en consumenten sterk en snel verandert. Daar waar enkele jaren geleden informatie in de krant opgezocht werd, is nu via internet een tsunami aan informatiekanaalen ontstaan. Via zoekmachines, professionele en sociale netwerken (Web 2.0.), TV, email, chat, Hyves, LinkedIn, Blogs, etc. is zeer snel veel informatie te vinden. Ervaringen worden ook steeds meer openlijk gedeeld. In deze omgeving wordt ook het imago van een organisatie grotendeels bepaald, zowel voor klanten, werknemers als voor toekomstige werknemers.

Jongeren zijn de werknemers van de toekomst. Deze jonge mensen groeien op met bovenstaande ontwikkelingen en worden aangeduid als medewerker 2.0.

Werknemer 2.0. kenmerkt zich door een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen.

Met deze medewerker in het achterhoofd, worden een aantal ideeën geschetst welke bijdragen aan een gunstige werkomgeving, wederom met het oogmerk om efficiënt(er) te werken.

De jongere generatie werkt het liefst aan afgebakende duidelijk herkenbare producten of het realiseren van doelen. Zij zullen het meeste resultaat behalen als de output en de kaders goed omschreven zijn, maar HOE zij een actie uitvoeren, kan het best aan de medewerker 2.0. zelf overgelaten worden.

Organisaties doen er dus goed aan de **productiviteit** centraal te stellen. Maak duidelijke **prestatieafspraken** en zet duidelijke **targets** op. Toets met enige regelmaat of de targets ook daadwerkelijk behaald zijn.

Door de aandacht te leggen op de output, hierop te sturen en belonen, zal er bij de medewerker een **verantwoordelijkheidsgevoel** ontstaan. Een organisatie kan, naast dit gevoel, mensen **kostenbewust** maken. Dit besef van kosten heeft directe gevolg op de winst. Kostenbesparingen kunnen berekend worden en onderdeel gemaakt worden van een **beoordelingsstructuur**.

Werving & imago & Virtueel werken

Maak gebruik van de nieuwe communicatiemiddelen van Web 2.0. om werknemers onderling te laten communiceren en ervaringen te laten delen. Op deze wijze kan ook virtueel werken gestimuleerd worden. Deze inspanningen zijn bepalend voor het imago van de organisatie onder de jonge toekomstige werknemers.

Er zijn meer manieren om jongeren te prikkelen. Het aanbieden van **stageplaatsen** kan een efficiënte methode zijn om net wat meer dan de concurrent te bieden en commitment te kweken. Jonge werknemers kunnen een begeleidende rol vervullen bij de stagiair, waardoor zij beide iets leren.

Beloning

Aan de beoordeling van prestatieafspraken en kostenbesparingen kan een duidelijke (groeps)bonusstructuur gehangen worden. Ook belonen zonder kosten (portal: Wall of Fame, Employer of the Month, schouderklopjes, projectmatig werken, etc.) kan in deze structuur opgenomen worden.

Kennis

Kennis delen is nog nooit zo eenvoudig geweest met de opkomst van internet. Organisaties kunnen hier voordeel mee opdoen, door medewerkers ruimte te geven **kennis**, in de vorm van training, te ontwikkelen en te **delen**. Dit delen van kennis kan de organisatie faciliteren door **e-learning** in te voeren. Instructie en trainings video's kunnen online aan medewerkers beschikbaar worden gesteld. Met weinig kosten worden medewerkers goed geïnstrueerd en getraind. Gebruik de portal als centrale plaats voor e-learning.

Arbeidsvoorwaarden zelf kiezen

Werknemers zijn divers. Individualisering, de mogelijkheid om zelf keuzes te maken, zal komende jaren toenemen. Dit sluit aan bij maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook bij ontwikkelingen als levensfasebewust personeelsbeleid. Werknemers hebben dan ook andere behoefte als het gaat om (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Een organisatie kan daarom een systeem invoeren, waarbij **werknemers** hun **arbeidsvoorwaardenpakket** (deels) zelf kunnen samenstellen. Dit kan worden vastgelegd in de portal waarop de medewerker (rol bepaald Employee Self Services functionaliteit) thuis in kan loggen en met de partner kan overleggen. Iedereen kan bijvoorbeeld een vast maandsalaris krijgen, waarin al een dertiende maand en het vakantiegeld zijn verwerkt. Wie beide laatste toch los wil ontvangen, kan daar in de "arbeidsvoorwaarden a la carte" een bedrag voor reserveren. Iedereen kan per mutatie meteen zien wat het effect is op zijn of haar netto salaris. Wil een medewerker een paar vrije dagen, kan deze dat zelf regelen en direct zien hoeveel geld dat gaan kosten.

Interactie tussen HR processen

Uiteindelijk zullen medewerkers groeien in de functie die zij uitvoeren. HR faciliteert deze groei door inzet van HR-instrumenten. HR kan daarbij een hoger rendement behalen, als deze instrumenten niet losstaand, maar integraal worden ingezet. Techniek kan HR hierbij geweldig helpen.

Informatie uit een beoordeling- of functioneringsgesprek kan het bindmiddel zijn dat zorgt voor deze interactie tussen HR processen. Komt bv uit een functioneringsgesprek naar boven dat iemand moeite heeft met “nee zeggen”, kan een cursus assertiviteit uitkomst bieden om deze persoon beter te laten presteren. Belangrijk hierbij is dat er direct getoetst wordt of met de assertiviteitscursus het beoogde resultaat is bereikt (en niet pas 1 jaar later).

Een (online) tool, gebaseerd op Workflow toepassing, kan deze interactie tussen HR processen realiseren. Resultaten worden hierdoor meetbaar en objectief.

Met een druk op de knop is de ontwikkeling en status van de medewerker inzichtelijk (procesinformatie), waardoor nieuwe (kwalitatieve) ken- en stuurgetallen zijn samen te stellen, die al dan niet getoond worden in een dashboard. Hiermee kan een grote verbeterslag aangebracht worden in de performancecyclus.

Met een dergelijke methodiek/ tool als basis kan HR een heel beleid optuigen en (organisatie)doelen verankeren. Toepassingen zijn eindeloos!

Conclusie

HR is en blijft mensenwerk, de uitdaging ligt in het binden en boeien van werknemers, zodat deze optimaal kunnen en willen presteren. Daar zit de klik van HR met de business.

Er zijn allerlei ideeën mogelijk waarmee HR invloed uit kan oefenen. Deze nieuwe blik op HR past bij de nieuwe rol: HR als business partner. Uit deze ideeën ontstaan de vragen naar ondersteuning door e-HRM vanzelf. Deze vragen zijn bepalend voor de toekomst van e-HRM applicaties, want leveranciers springen maar al te graag in op deze vragen. Dus HR: sta aan het roer en bepaal het succes!

Al met al zijn er heel wat creatieve oplossingen, waardoor een organisatie efficiënter kan werken. Graag wisselen wij in een gesprek onze ideeën met de praktijk binnen uw organisatie.

Jasper Brandt
RheiGroup
06-23226757