

Innovaties in de informatie- en communicatietechnologie veranderen arbeidsorganisaties en de HRM-functie. Veel van deze technologie is webbased, het aanbieden gebeurt via internet of intranet. De P&O'er is met zijn sociale achtergrond in het algemeen niet de functionaris die technologische ontwikkelingen leidt. Hij zit echter wel op een cruciale positie om de ontwikkelingen en de wijze waarop management, medewerkers en de HRM-afdeling daarmee omgaan te stimuleren en te begeleiden. Dit themanummer van het *Tijdschrift voor HRM* biedt daartoe zinvolle inzichten.

Het afgelopen jaar zijn enkele Nederlandse boeken verschenen onder de noemer e-HRM. Ook in vaktijdschriften is aandacht besteed aan dit onderwerp. Dit themanummer wil de vaak praktische benadering aanvullen, door ruim aandacht te besteden aan theoretische invalshoeken. De praktijk wordt hierbij echter niet veronachtzaamd.

Het artikel van Steijn en Batenburg plaatst de relatie tussen technologische ontwikkeling en organisatieverandering in historisch perspectief. De opkomst van ICT en internet-technologie heeft het tijd- en plaatsonafhankelijk werken een ongeëvenaarde impuls gegeven. Zij behandelen de nieuwe wijzen van zaken doen en de daarbij gebruikte terminologie. ICT heeft weliswaar gevolgen voor de taken in de organisatie, maar schrijft

niet dwingend voor hoe de taken moeten worden georganiseerd. HR houdt daar een rol in. Deze auteurs missen in de recente literatuur een theoretisch kader om de ontwikkelingen in te plaatsen. In het volgende artikel wordt een poging ondernomen om in deze leemte te voorzien.

In hun bijdrage ontvouwen Ruël, Looise en Bondarouk een model om het e-HRM verschijnsel in kaart te brengen. Zij beantwoorden op basis van literatuur vragen als 'wat is e-HRM?', 'in welke mate doet het zich voor?' en 'wat zijn de gevolgen voor de HRM-afdeling?' Zij definiëren e-HRM als een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel waarbij een actieve rol is toebedeeld aan lijnmanagers en medewerkers in de uitvoering van deze activiteiten middels bewuste en gerichte ondersteuning van en/of volledig met behulp van intra- en internettoepassingen. E-HRM is in hun ogen duidelijk in opkomst en iets wezenlijk nieuws in vergelijking met face-to-face HRM ('pre e-HRM'). Zij relateren de ontwikkeling aan de opkomst van de netwerkorganisatie.

Uitgaande van bestaande HRM-modellen en -onderscheidingen, komen ze vervolgens tot een e-HRM-model. De auteurs voorzien als gevolg van e-HRM een verkleining van de HRM-staf in de administratieve sfeer. (Hun stelling wordt in de business case van IBM

bevestigd.) In een commentaar op dit artikel geeft Buyens aan dat e-HRM kansen, maar ook bedreigingen brengt. Het is een belangrijke 'enabler' voor organisaties die – het advies volgend van Dave Ulrich – Human Resource champions willen zijn. De kosten moeten echter wel tegen de baten opwegen en daarom zal een uitgebreide set e-HRM-toepassingen voor veel kleinere organisaties nu geen reële optie zijn.

De P&O'er die aan het begin van e-HRM staat en de boot niet wil missen, staat voor de opgave een route te bepalen en een keus te maken uit de vele mogelijkheden. Meestal blijken forse investeringen nodig die tot de vraag leiden wat de bijdrage daarvan zal zijn. Van der Linden en Hartkamp helpen met hun artikel de toegevoegde waarde wat preciezer te bepalen. Zij analyseren de mogelijke bijdrage onder meer aan de hand van de HRM-piramide. E-HRM kan de plaats van klassieke beheers- en servicetaken op de HR-afdeling sterk terugdringen. Op dat gebied en op het terrein van selfservice is de grootste toegevoegde waarde te verwachten. In beginsel komt dan meer tijd op de afdeling beschikbaar voor strategische advisering en tactische ontwikkelingstaken. De auteurs bieden een model om de toegevoegde waarde scherper te analyseren. Een specifiek e-HRM-onderdeel heeft potentieel toegevoegde waarde voor een bepaalde groep actoren in het kader van een nader te preciseren HR-issue. Het model wordt toegelicht aan de hand van praktijkcases.

Twee bedrijven die de toegevoegde waarde van e-HRM hebben gezien en de stap hebben gezet, zijn Nuon en IBM. Dekkers, Meijer en Schallenberg geven aan dat al het nodige bij Nuon on line is. Op dit moment gaat speciale aandacht uit naar e-declaraties en de mogelijkheid voor managers tot genereren van eigen ken- en stuurgetallen. Zij

vragen met name aandacht voor de implementatie van e-HRM. Als geen ander veranderingsproces vraagt dit draagvlak commitment, tijd en goede voorlichting.

IBM is van nature sterk gericht op de mogelijkheden van ICT. De laatste jaren is daar ook op HRM-terrein ruim gebruik van gemaakt. Veel diensten zijn geautomatiseerd en in een pan-Europees Shared Service Centre ondergebracht. De organisatie van de personeelsfunctie is daardoor grondig gewijzigd. Bert Ferwerda, directeur Human Resources van IBM Nederland, geeft aan welke ontwikkelingen HRM heeft doorgevoerd.

Een van de veelbelovende maar nog in weinig bedrijven voorkomende toepassingen van e-HRM is e-learning. Bilderbeek en Bongers bezien in hun artikel de meerwaarde van internet voor het onderwijs. Daar is inmiddels de ervaring dat leren met ICT bijzonder effectief kan zijn. Zij rafelen de meerwaarde uit in verschillende facetten. ICT maakt onder meer personalisatie, just-in-time aanbod en verdieping mogelijk. Vervolgens worden hieruit conclusies getrokken over de meerwaarde voor HRM.

De artikelen overziend lijkt de verspreiding van e-HRM een kwestie van tijd. Op dit moment is het aantal organisaties in Nederland dat zijn HRM in belangrijke mate met ICT vormgeeft, beperkt. Hun ervaringen zijn echter wel positief. Inmiddels raakt de kennis over de verschillende toepassingsmogelijkheden verspreid. Dat dit nog niet tot daadwerkelijke invoering leidt, heeft te maken met het hoge kostenniveau, de benodigde organisatorische aanpassingen en het feit dat de aangeboden techniek nog onvoldoende gestandaardiseerd is. Daardoor kent de keuze voor meer e-HRM risico's. Dit themanummer biedt gedachten, modellen en

ervaringen die helpen bij een verantwoorde stap in die richting.

Wacht de HRM-professional nu af of gaat hij er tegen aan? Sonia van Ballaert is in de column duidelijk: 'En als we het nu gewoon eens deden...'. Met name als het fout zit met de HR-processen in de lijn en managers en medewerkers het beleid onvoldoende begrijpen of kennen is 'e' wellicht een stuk van de oplossing.

HRM met de muis... Weten we over een paar jaar niet beter of zitten straks de nodige HRM-professionals met een muisarm en een kater?
