

E-HRM: een verschijnsel nader in kaart gebracht¹

De ontwikkeling van een model voor praktijk en onderzoek

Huub Ruël, Jan Kees Looise, Tanya Bondarouk

Soms lijkt het alsof de tijd stilstaat terwijl er wordt geroepen dat we leven in een tijd van snelle veranderingen. Reeds begin jaren negentig van de vorige eeuw konden we in een Amerikaans HR-vaktijdschrift *Compensation & Benefits Review* lezen hoe HRM virtueel gaat worden, konden we lezen dat HRM door virtueel te worden een meer strategische rol kan gaan vervullen en dat HRM'ers 'change agents' moeten worden. Het artikel waarin dit te lezen valt, beschrijft HRM in een virtuele organisatie en doet dat op een wijze die ook anno 2002 niet misstaat. Kortom, we schrijven over een op handen zijnde verandering en blijven dat doen gedurende acht tot tien jaar. Blijkbaar is het dan met die verandering nog niet zo hard gegaan. Virtueel HRM heeft in ieder geval een lange incubatietijd nodig gehad. Pas vanaf 2000 begon de 'explosie' van artikelen over de overstap naar virtueel HRM, ook wel aangeduid met de term e-HRM.

Dit artikel kan worden gezien als onderdeel van die 'explosie', maar pretendeert een toegevoegde waarde te hebben. We werken in dit artikel aan een e-HRM-model dat zowel voor de HRM-praktijk van dienst kan zijn als voor wetenschappelijk onderzoek. Voor wat betreft het laatste, het wetenschappelijk onderzoek, constateren we dat het tot nu toe ontbreekt aan een gefundeerd e-HRM-onderzoeksmodel. Voor wat betreft de HRM-praktijk constateren we dat er reeds enkele modellen en e-HRM-invoeringsmethoden voorhanden zijn, maar dat een basis vanuit de literatuur ontbreekt. Dus ondanks dat het verschijnsel e-HRM niet nieuw meer is, verkennen we het toch allereerst nog eens vanuit de basis. We formuleren een definitie, gaan na in welke mate e-HRM zich reeds voordoet in organisaties, positioneren het verschijnsel ten opzichte van de gangbare benaderingen en ontwikkelen een model dat e-HRM bestudeerbaar moet maken, maar ook een handreiking biedt voor HRM-professionals om de e-HRM-kansen en -bedreigingen in de eigen situatie in kaart te brengen.

Dr. H. Ruël is als docent/onderzoeker verbonden aan de Universiteit Utrecht, afdeling Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO), sectie HRM.
Prof. dr. J.C. Looise is hoogleraar Personeelsmanagement en Organisationsontwikkeling aan de Universiteit Twente en is hoofd van de vakgroep HRM.
T. Bondarouk MSc is als AIO verbonden aan de vakgroep HRM van de Universiteit Twente en projectmedewerker.

HRM is 'under construction' of beter gezegd mogelijk 'currently not available'; ofwel HRM en HRM-professionals hebben het moeilijk. Volgens een recent verschenen onderzoeksrapport van het internationale adviesbureau Watson Wyatt hebben HR-executives nooit eerder onder grotere druk gestaan dan nu (www.Watsonwyatt.com/us/research)². Meer dan ooit lijkt de tijd aangebroken voor HRM'ers om hun toegevoegde waarde te tonen. Reeds jaren roepen allerlei deskundigen en niet-deskundigen dat mensen de belangrijkste 'resource' zijn voor een organisatie en dat HRM dus erg veel aandacht verdient. De verwachtingen van de HRM'er vanuit de omgeving waren dan ook hoog. Het is echter de vraag of het nu dan eindelijk gaat lukken om zich in de picture te spelen.

Meerdere auteurs (zie onder meer Lepak en Snell, 1998 en Wright, 1998) hebben zich voorafgaand aan het einde van de vorige eeuw en ook nu aan het begin van de nieuwe eeuw beziggehouden met de toekomstige agenda voor HRM. Zo moet HRM meer servicegeoriënteerd worden, meer naar klanten toe, sterker focussen op HR-accounting, gericht zijn op bijdragen aan de performance van de organisatie, et cetera. Het tijdschrift *Human Resource Management Journal* concludeert in een special issue aan het eind van de twintigste eeuw dat een HR-functie die daadwerkelijk een toegevoegde waarde heeft, perfect moet zijn in de uitvoering, klantgericht moet zijn naar individuele medewerkers en managers en dit moet leveren tegen de laagst mogelijke kosten (Huselid en Becker, 1999). Lukt dit niet, dan ziet de toekomst voor HRM en de HRM-professional er niet goed uit, want er zijn bedreigingen volgens een aantal auteurs, waaronder Breedveld (2000). Zo is het 'outsourcen' van HRM-activiteiten een aantrekkelijk alternatief. Grote Angelsaksische bedrijven hebben volgens Bosma (2002) de afgelopen jaren de bulk van hun HR-diensten 'geoutsourcet' aan marktleider op HR-dienstverlener Exult. Nauw verbonden met dit verschijnsel is een andere bedreiging: e-HRM. Meerdere vaktijdschriften hebben zich reeds gebogen over de vraag of het einde van de HRM-afdeling in zicht is nu de mogelijkheden toenemen om via internet- en intranettoepassingen HRM-diensten aan te bieden. Er is dus geen HRM'er meer nodig bij wie je even op gesprek kunt gaan om informatie in te winnen over aspecten van het HRM-beleid binnen een organisatie. Gewoon klikken en doorklikken op een speciaal ingerichte HRM-intranetsite levert dezelfde informatie op. Slechts een handjevol strategische HRM-denkers zou met de genoemde mogelijkheden nog overblijven binnen een organisatie, het uitvoerende HRM-werk ligt in de lijn en wordt elektronisch ondersteund.

E-HRM dus! In dit artikel ontrafelen we dit verschijnsel aan de hand van de volgende vragen. Wat is e-HRM? In welke mate doet het zich reeds voor? Wat zijn de doelen ervan? Welke typen e-HRM zijn te onderscheiden? Wat zijn de gevolgen voor de HRM-afdeling? Op deze vragen zoeken we voornamelijk een antwoord in de literatuur. Het uiteindelijke doel van dit artikel is een model te ontwikkelen voor e-HRM-onderzoek, het kan echter ook op zichzelf dienen als denkraam voor organisaties en hun adviseurs die een start maken met e-HRM-toepassingen, maar ook voor hen die reeds ver gevorderd zijn.

E-HRM; wat is het?

Volgens Jäger (2001) krijgt HRM met e-business een nieuwe dimensie en volgens Van der Heiden en Van den Bos (2000) zijn vanuit technisch perspectief de ICT-mogelijkheden voor HRM eindeloos. Want, zo zeggen zij, '... alle HR-processen kunnen in principe door ICT worden ondersteund' (p. 21). Nog scherper worden hun bewoordingen als ze zeggen: 'Maar de vraag is al lang niet meer óf HRM digitaal kan, nee, HRM móet digitaal' (p. 21). Trapp (2001) waarschuwt dat vooral niet moet worden gedacht dat nu de dot.com-bel is gesprongen, e-commerce in het slop raakt. Hij is overtuigd: internet gaat niet meer weg. Het gebruik van internet zal alleen maar toenemen en ondernemingen zullen blijven zoeken naar manieren om kosten te besparen. Volgens Trapp zijn personeelsafdelingen vast niet immuun voor dergelijke trends, zeker niet nu zij steeds meer onder druk staan om hun waarde voor de organisatie te bewijzen.

Wright en Dyer (2000) zitten in eenzelfde denklijn; e-business is in opmars, dus staan HRM en HRM-professionals voor de uitdaging om te presteren op een wijze die in lijn is met de organisatie. Zij zijn van mening dat 'HR functions become critical partners in driving success, but to do so requires that HR changes its focus, its role, and its delivery systems' (Wright en Dyer, p. 52). En volgens hen is in e-business de inzet van intranettechnologie voor HRM onvermijdelijk.

Er moet dus volgens een aantal auteurs iets gebeuren, maar is er dan ook al echt iets aan de hand? Een uitgebreid antwoord op deze vraag reserveren we voor de volgende paragraaf, vooruitlopend hierop halen we echter Trapp (2001) aan. Hij presenteert een onderzoek van consultantfirma Collinson Grant waaruit blijkt dat 72% van de respondenten (organisaties) al gebruikmaakt van internet om het HR-management te ondersteunen. Reeds 65% heeft een eigen intranet. Er lijkt dus iets aan de hand te zijn. Allereerst verdient echter de vraag wat nu eigen-

lijk e-HRM is, een antwoord. Deze vraag is voor auteurs die zich op het e-HRM pad begeven, niet onbekend. Zo vraagt Trapp (2001) zich af of echte e-HRM wel bestaat. E-HR, zo zegt Trapp, is een concept dat voor iedereen iets anders kan betekenen. Juist hierom is het belangrijk om helderheid te scheppen. En die helderheid willen we niet scheppen door een soort van grootste gemene deler van definities (voorzover die er al zijn) te maken, maar vanuit een stellingname. Die stellingname is dat e-HRM iets wezenlijk nieuws is in vergelijking met pre-e-HRM, voor het gemak even 'face-to-face' HRM genoemd.

Voordat we overgaan tot definiëring van e-HRM, is het belangrijk om de termen te identificeren die mogelijk dezelfde lading proberen te dekken. In plaats van e-HR of e-HRM spreekt men in de literatuur ook over virtual HR(M), HR-intranet, web-based HR, computer-based human resource management systems (CHRIS) of HR-portals. Wat we uitsluiten of wat we in principe niet bedoelen, zijn de HR-informatie-systemen. Hierover bestaat ook een behoorlijke hoeveelheid literatuur (e.g. DeSanctis, 1986; Kavanagh et al., 1990; Cascio en Awad, 1981; Haines en Petit, 1997), maar er is een fundamenteel verschil tussen HR-informatiesystemen, of HRIS, en dat is dat een HRIS in principe op de HR-afdeling zelf is gericht. De gebruikers van een dergelijk systeem bevinden zich op de HR-afdeling. Het doel van het gebruik van dergelijke systemen is dat de HR-afdeling zelf haar interne processen wil verbeteren, meestal vanuit het doel de dienstverlening richting de organisatie te vergroten. Bij e-HRM gaat het primair niet om de gebruikers binnen de HR-afdeling, maar juist om die erbuiten, de medewerkers en het management van een organisatie. HRM-diensten worden aangeboden via een intranet dat gericht is op het gebruik door medewerkers. We zouden kunnen spreken van de overstap van automatisering van HR-diensten naar informatietechnologisch ondersteunen van HR-diensten. Er zijn overigens auteurs die wel spreken over of vanuit het perspectief van HRIS's, maar die in hun uitwerking de grens 'oversteken' naar toepassingen die ook binnen een e-HRM-aanpak passen (e.g. Kerkhoven en Evers (2000)). Technisch gesproken kan worden gezegd dat het verschil tussen HRIS en e-HRM de technische ontsluiting is van een HRIS voor alle medewerkers van een organisatie.

Laten we daadwerkelijk de stap maken naar een definitie van e-HRM. In onze ogen gaat het om het volgende: e-HRM is een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel waarbij een actieve rol is toebedeeld aan lijnmanagement 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 dus een concept, een wijze van HRM. De definitie vraagt om een nadere toelichting na onze stellingname dat e-HRM iets wezenlijk nieuws is in vergelijking met face-to-face HRM. Wat is er dan zo anders? Hiervoor zetten we een aantal onderliggende aannames van e-HRM en face-to-face HRM op een rijtje:

Face-to-face HRM	E-HRM
Op medewerker gericht	Op klant (= (top- en lijn)management en medewerker) gericht
Medewerkers zijn 'ontvangers' van HRM-beleid en instrumentarium	Medewerkers en management zijn 'vragers' om HRM-beleid en instrumentarium
Medewerkers vormen homogene groep	Medewerkers verschillen individueel
Op medewerkers als belangrijkste resources moeten HRM-instrumenten 'worden losgelaten'	Medewerkers als belangrijkste resources managen zich (voornamelijk) zelf (= ondernemer)
Organisatie neemt initiatief tot ontwikkeling medewerker	Organisatie is faciliteerder richting ontwikkeling competenties medewerker
Mensen zijn de belangrijkste resource	Competenties (kennis, ervaring, gedrag) zijn de belangrijkste resources
De HRM-functaris informeert medewerkers en management over relevante zaken	Medewerkers en managers zoeken zelf de informatie die ze wensen
Gerichtheid op aansluiting op ondernemingsstrategie	Gerichtheid op verandering/ flexibiliteit (link ondernemingsstrategie en HRM is voorwaarde)

Tabel 1.

De voorgaande tabel is geen uitputtend en op de literatuur gebaseerd overzicht, maar is er door geïnspireerd. Het geeft naar onze mening redelijk weer wat de verschillen zijn tussen face-to-face HRM en e-HRM. Sommige punten in de tabel zijn daarbij overtuigender dan andere en er zouden er zelfs enkele kunnen worden bijgevoegd. De meest essentiële verschillen zijn dat bij e-HRM de medewerker een actieve rol heeft in de verwezenlijking van het HRM-beleid, hij/zij als het ware ondernemer is van de eigen loopbaan, de organisatie deze gedachte faciliteert en dat competenties (maar ze mogen ook talenten of nog anders worden genoemd) de belangrijkste resources zijn voor organisaties. Kortom, e-HRM is een nieuwe loot aan de HRM-boom. We willen hierbij nog eens benadrukken dat wij e-HRM niet zien als een technisch foeffe, nee het is een wijze van denken over HRM!

In de box hierna is kort beschreven hoe Cisco Systems, een internationale e-HRM voorloper, begon. Reeds midden jaren negentig van de vorige eeuw startte dit bedrijf met de inzet van intra- en internettoepassingen voor HRM-doeleinden. Inmiddels is Cisco Systems veel verder gevorderd met e-HRM en nog steeds een internationale koploper.

Case: Cisco systems, een e-HRM-voorloper

Reeds in 1995 verscheen in het tijdschrift *Personnel Journal* een artikel met de titel 'Using internal websites to automate HR'. Er is dus al een tijdje iets gaande in web-based HR. Cisco Systems Inc., gevestigd in San Jose, Californië, gebruikt sinds april 1995 een intranet-based systeem dat HRM-diensten aanbiedt aan medewerkers. De 3000 medewerkers (aantal gebaseerd op de gegevens van 1995) worden geïnformeerd via het intranet, ongeacht of zij in de VS, in Europa of elders zitten. Middels een web-navigator kunnen medewerkers zich informeren over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld op het gebied van de introductie van nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers krijgen via het intranet toegang tot een 'new-hire survival guide', waarin bijvoorbeeld informatie te vinden is over de werking van het e-mailprogramma en het adequaat gebruik van voicemail en elektronische agenderingssystemen. Medewerkers kunnen middels elektronische formulieren hun eigen persoonsgegevens up-to-date houden. Key-words search tools faciliteren medewerkers in het zoeken van de informatie die ze willen. De keuze voor een web-based systeem werd ingegeven door het feit dat er binnen de organisatie verschillende platformen 'draaiden'. Webtechnologie draait op allen het meest probleemloos.

Box 1. De start van e-HRM bij Cisco Systems Inc.

Nu we e-HRM als verschijnsel scherper hebben gedefinieerd, kunnen we nader gaan bezien in welke mate het verschijnsel zich voordoet in organisaties, ofwel kunnen we de vraag beantwoorden: in hoeverre is er iets aan de hand?

E-HRM: in hoeverre is er iets aan de hand?

Wetenschappelijk onderzoek op het terrein van e-HRM is nog schaars, zeker in het Nederlandse taalgebied is er vrijwel niets. Limburg et al. (1998) hebben een caseonderzoek gedaan naar de inzet van ICT ten behoeve van HRM, waarbij in slechts een van de onderzochte gevallen intranet- en internettoepassingen voor HRM werden gebruikt en dus daadwerkelijk van e-HRM kon worden gesproken. Het betrof Dow chemicals, die reeds in 1996 een global HR-intranet lanceerden. Nog steeds geldt deze organisatie als een voorloper op e-HRM-terrein. Ruël et al. (2002) en Ruël et al. (forthcoming) presenteren eveneens resultaten van caseonderzoek, uitgevoerd in elf Nederlandse organisaties. Zij richtten zich met name op het gebruik van ICT ten behoeve van individualisering en differentiatiebeleid in organisaties.

Als we de resultaten van dit onderzoek samenvatten, waarbij de functie van ICT verwoord is in termen van de fasering van Kerkhoven en Evers (2000): registreren, informeren en beslissingsondersteuning, blijkt dat het accent daarbij veelal nog ligt op registreren en dat er slechts in beperkte mate sprake is van ICT-gebruik ten behoeve van informeren en ondersteuning van besluitvorming. In het algemeen wordt echter veel minder gebruikgemaakt van geavanceerde ICT dan verwacht. De ICT die wel wordt gebruikt, lijkt ook weinig geïntegreerd in bredere systemen. Overigens moet bij deze conclusie de kanttekening worden gemaakt dat het onderzoek niet specifiek op het ICT-gebruik was gericht. Het is dus denkbaar dat op andere HRM-onderdelen wel meer met ICT wordt gewerkt. Gezien de centraliteit van de onderzochte onderwerpen lijkt die kans echter niet zo groot. Verder was het onderzoek niet specifiek gericht op koplopers op het gebied van ICT-gebruik in de personele functie, maar op koplopers op het gebied van flexibel personeelsmanagement. Gezien de aard en status van de betreffende bedrijven, waaronder ook enkele bedrijven die zelf als leverancier van ICT voor HRM optreden, had echter toch ook een vooruitstrevende rol op ICT-terrein mogen worden verwacht.

Voor het overige komt het schaarse onderzoek dat voorhanden is, veelal van consultancyorganisaties en/of commerciële onderzoeksbureaus. Op het eerste gezicht leidt dit tot een wat voorzichtige benadering van dat materiaal vanwege de belangen die de uitvoerende organisaties zelf kunnen hebben bij de resultaten. Dit in acht nemende putten we hierna uit de volgende bronnen: een onderzoeksrapport van de Hay Group uitgevoerd in 2001, een onderzoek van SD On site, een onderzoeksrapport van Watson Wyatt gepresenteerd in 2002, een onderzoek uitgevoerd door IDC Research, een onderzoek van iLogos Research uitgevoerd in 2002, een onderzoek van arbeidsmarkt.com en gegevens van de Gartner-groep.

De Hay Group voerde in mei 2001 een multinationalaal e-HRM-onderzoek uit met als doel te bepalen welk belang global companies hechten aan e-HRM, de drijvende krachten achter e-HRM, de huidige en toekomstige prioriteiten op e-HRM-gebied en de kernvraagstukken en uitdagingen waarvoor deze bedrijven zich geplaatst zagen. Het onderzoek bestond uit een kwalitatieve en een kwantitatieve component. Middels een vragenlijst ingevuld door 173 respondenten uit 28 verschillende landen werden de kwantitatieve gegevens verzameld. De resultaten zijn met name representatief voor grote bedrijven met hoofdkantoren in Noord-Amerika en Europa. Bedrijven die deelnamen aan het onderzoek waren ABN AMRO, AKZO Nobel, American Express, Bayer Pharmaceutical, Heineken International, IBM, ING, Japan

Tobacco Inc., Lloyds TSB, Nestle, Oracle, Royal Ahold, CS Johnson, Shell, Unilever, Zurich Insurance.

Voor wat betreft de voortgang van e-HRM binnen deze bedrijven: 21% ervan zegt 'well underway' te zijn, 38% is 'just starting', 34% is 'planning'. In totaal geeft 92% van de respondenten aan dat er aan e-HRM wordt gewerkt of gaat worden. Volgens 26% van de respondenten heeft het een hoge prioriteit, voor 56% een matige prioriteit. De voornaamste technologische 'enablers' die worden gebruikt, zijn intranet en een HR-informatiesysteem, voornamelijk Peoplesoft, SAP of Oracle.

Als we kijken naar de belangrijkste 'business drivers' om de stap richting e-HRM te maken zien we het volgende beeld. Het verbeteren van de service richting management en medewerkers scoort het hoogst. Op een schaal van 1 tot 6, waarbij 1 staat voor 'nauwelijks van belang' en 6 voor 'zeer belangrijk', krijgt serviceverbetering een score van 5.1. Het faciliteren van strategisch HRM scoort een gemiddelde van 4.8, gevolgd door het standaardiseren van processen met 4.4. Kostenreductie komt niet verder dan een 3.5 en het ondersteunen van outsourcen van HRM-activiteiten een 2.6.

In het Hay-onderzoek is respondenten ook gevraagd aan welke e-HRM-toepassingen ze de hoogste prioriteit toekennen. De overgrote meerderheid geeft aan dat vooral in de beginfase de nadruk ligt op informatievoorziening ('publishing policies and procedures') en op werving ('job posting' en 'recruitment'). In een later stadium willen respondenten de aandacht verleggen naar 'higher value processes' zoals talent management en performance management.

Als het om de invoering van e-HRM voor wat betreft de techniek gaat, zeggen veel respondenten dat hun bedrijven kiezen voor hun eigen 'huisleverancier' van hun huidige HR-systemen. Een andere groep zegt te kiezen voor een 'best of breed'-benadering. Dit houdt in dat van verschillende leveranciers datgene wordt aangeschaft waar zij het best in zijn. Op deze manier kunnen risico's van een te grote afhankelijkheid van een leverancier worden vermeden, maar kunnen ook voordelen bij aanschaf worden gerealiseerd. Voor wat betreft het outsourcen van HRM-activiteiten, dus zodat de eigen organisatie nauwelijks een technische implementatie hoeft te realiseren, konden twee groepen worden geïdentificeerd: een groep die een groot deel van de HR-activiteiten outsourceert en een groep die enkel het systeembeheer uitbesteedt. Overigens had slechts een zeer kleine groep van de respondenten meer geoutsourceert (uitbesteed aan een derde partij) dan hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaardenadministratie.

Het Hay-onderzoek laat zien dat HRM meer en meer afhankelijk wordt van ICT en ook hoe een groter deel van de HRM-investeringen in ICT gaat zitten. Een topic dat aandacht heeft van veel bedrijven, is het ontwikkelen van de strategische 'skills' van de HRM-professionals. Een ander topic is de nadrukkelijker aandacht voor de keuze tussen decentralisering en centralisering van HRM-activiteiten. Tot slot, wordt de heersende gedachte dat Amerikaanse bedrijven twee tot drie jaar vooroplopen in vergelijking met Europese bedrijven onderuitgehaald. Met betrekking tot e-HRM is dat gat van twee tot drie jaar behoorlijk kleiner, als er al sprake is van een gat.

IDC research, een commercieel onderzoeksbureau, heeft specifiek onderzoek verricht naar de e-HRM-ontwikkeling in Nederland onder 450 HRM-professionals en ruim 30 aanbieders van HRM-producten en -diensten. Het bureau concludeerde begin 2002 dat ruim een vijfde van de Nederlandse bedrijven internettoepassingen gebruikt voor HRM-activiteiten. Vooral e-recruitment en e-learning zijn populair. Volgens IDC research ging er op het moment van het verschijnen van de rapportage 700 miljoen euro om in Nederland in deze markt. Het bureau was optimistisch over de toekomst. Het voorspelde een groei van 12% per jaar. Het gebruik van employee portals met self-servicemogelijkheden voor werknemers en managers zou sterk toenemen en employee portals zouden op korte termijn het belangrijkste medium worden voor diensten op het terrein van employee benefits, on-linerecruitment en e-learning. De rapportage van IDC research sprak de verwachting uit dat vooral hierdoor bepaalde verantwoordelijkheden van de HRM-afdeling naar de werknemer zullen verschuiven. Een afname van de werkdruk van de HRM-afdeling en een verbetering van de dienstverlening naar de werknemer zullen mede het gevolg zijn.

Uit voorgaande onderzoeken bleek meerdere keren dat met name als het gaat om e-HRM, vooral werven en selecteren van personeel een veelgebruikte toepassing is. ILogos Research, een commerciële onderzoekstak van een Amerikaanse aanbieder van e-recruitmentsoftware, heeft in 2002 onderzoek verricht onder de Fortune Magazine's top 500 bedrijven naar het gebruik van internet voor e-recruitment. In 2002 gebruikt 91% van deze bedrijven de bedrijfswebsite voor recruitmentdoeleinden. Ook uit dit onderzoek blijkt de slechts kleine 'gap' tussen Noord-Amerika en Europa (respectievelijk 95% tegen 92%). Bij bedrijven in de 'health care'-sector is e-recruitment volledig 'ingeburgerd' (100%), onder de financiële dienstverleners en de 'utilities'-sector is e-recruitment het minst 'normaal' (respectievelijk 87% en 84%). Het rapport concludeert dat de wijze waarop het gebruik van de bedrijfswebsite als recruitmentkanaal werd ingevoerd, vrijwel geheel volgens de

verwachtingen der innovatietheorieën is verlopen. Er is nu een nieuwe innovatiegolf gaande, die binnen de best practices het eind van de 'early adoption'-fase bereikt, namelijk het implementeren van systemen die ook de tweede fase van het recruitmentproces ondersteunen. Waar tot nu verreweg de meeste bedrijven internet gebruiken om mensen uit te nodigen tot sollicitatie, zullen in de nabije toekomst ook de vervolprocessen worden geautomatiseerd.

Het is aannemelijk dat er voor wat betreft het gebruik van internet voor het werven van personeel verschil is tussen grote en kleine bedrijven. Een vacaturesite voor hbo en mbo, arbeidsmarkt.com, heeft onderzoek verricht in het midden- en kleinbedrijf (MKB) en concludeert dat het MKB meer geld besteedt aan werving via vacaturesites dan grote bedrijven. Reden hiervoor is de enorm gestegen internetpenetratiegraad in het MKB. 85% van de MKB-bedrijven heeft nu een eigen website en ongeveer een kwart van het budget voor arbeidsmarktcommunicatie wordt besteed aan vacatures plaatsen op vacaturesites.

Voor wat betreft de verschillen tussen de VS en Europa, die zijn er volgens de Gartner-groep wel degelijk. In een door dit bureau in 2001 uitgevoerd onderzoek onder 400 bedrijven blijkt dat vooral in Europa de impact van webgebaseerde oplossingen op HRM laag werd ingeschat. Maar liefst 90% van de Europese respondenten (HRM-managers en directeuren) gaf aan geen return-on-investment-verwachtingen te hebben van HRM self-serviceapplicaties.

Consultancyfirma Watson Wyatt zou ervan kunnen worden verdacht met hun onderzoek potentiële klanten ertoe te willen verleiden de firma in te huren om e-HRM van de grond te krijgen. Hun belangrijkste conclusie uit een e-HRM-survey 2002, uitgevoerd in de VS onder 649 bedrijven met een totaal aantal werknemers van 3,8 miljoen, is dat 'meer' e-HRM niet noodzakelijkerwijs leidt tot betere prestaties van de HRM-afdeling. Bedrijven in verschillende e-HRM-groeistadia boeken goede HRM-resultaten. Volgens Watson Wyatt was een paar jaar geleden, toen e-HRM nog in de kinderschoenen stond, de visie simpel: implementeer zo veel mogelijk e-HRM-applicaties en geef zo veel mogelijk werknemers toegang tot de applicaties. Hoe sneller de traditionele HRM diensten werden 'omgezet' naar e-HRM, des te efficiënter zou HRM worden en des te meer tevreden zouden werknemers zijn met de diensten, zo leek de aanname. Watson Wyatt concludeert dat het vooral aankomt op een heldere, goed geïmplementeerde e-HRM strategie, in plaats van op de mate van snelheid en de mate van geavanceerdheid van e-HRM (zie www.watsonwyatt.com/us/research).

ICT en met name webtechnologie bieden ook mogelijkheden om HRM-activiteiten aan derden uit te besteden ofwel te outsourcen. De mate waarin dit voorkomt, is onderzocht door SD On site, een dienstverlener op het gebied van personeelsbeleid. Het onderzoek van deze organisatie (www.sdonsite.be) laat zien dat 90% van de grote ondernemingen (meer dan 500 medewerkers) minimaal een HRM-taak uitbesteedt. Vooral salarisadministratie, rekrutering en selectie worden uitbesteed aan een externe betrouwbare partij. In het onderzoek zijn HRM-managers onderzocht en zij gaven aan te verwachten de komende tijd meer opleiding en personeelswerving uit te besteden. Opvallend is dat dit outsourcegedrag niet leidt tot een vermindering van het aantal HRM-managers. Integendeel, in 39% van de in het onderzoek betrokken organisaties is het aantal HRM-managers zelfs gestegen. De verwachting is wel dat de aard van het HRM-werk op de lange termijn zal veranderen. Er zal meer tijd vrijkomen voor het echte personeelsmanagement. Overigens meende zeker de helft van de respondenten dat outsourcing een hype is.

Al met al is er zeker iets 'aan de gang' rondom e-HRM, afgaande op het voorgaande. Een interessante vraag is waar het uiteindelijk allemaal toe zal leiden. Onderzoeksbureau Gartner heeft er al een verwachting op losgelaten. Het voorspelt dat tegen 2005 ongeveer 60% van de bedrijven hun return-on-investment-doelstellingen niet zal halen door een te beperkt gebruik van e-HRM. Ook zegt het onderzoeksbureau in zijn rapport 'Global human capital management: Bridging the aspiration gap in Europe' (2001) dat in de huidige stand van zaken een strategische visie niet zelden ontaardt in een aantal ongecoördineerde, tactische acties, met als gevolg dat het gat tussen wens en realiteit met betrekking tot e-HRM vaak groot is. Bedrijven in de Benelux hebben volgens de Gartner-groep zelden enige return-on-investment-verwachtingen van e-self-servicetoeepassingen.

Conclusie

Als we de resultaten uit empirisch onderzoek (veelal uitgevoerd door commerciële onderzoeksbureaus en consultancyfirma's) samenvatten, ontstaat het volgende beeld. E-HRM is volop in opkomst. Ruim een vijfde van de grote bedrijven is behoorlijk op weg en nog eens ruimschoots eerder is in ieder geval begonnen met de inzet van intra- en inter-nettoepassingen voor HRM. Voor een kwart van de bedrijven heeft e-HRM hoge prioriteit, voor ruim 50% heeft het in ieder geval een matige prioriteit.

Vooral het werven van personeel ('job posting'/recruitment), het verstrekken van informatie en training en opleiding worden met webtechnologie ondersteund. Bedrijven die beginnen met e-HRM, starten vooral

hiermee. In Europa en de VS gebruikt meer dan 90% van de bedrijven de bedrijfssite (mede) voor het aantrekken voor personeel. Let wel, het gaat dan om het werven, niet om de vervolprocessen zoals een technisch ondersteunde routing van sollicitaties door de organisatie of de daadwerkelijke selectie. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) in Nederland ligt zeker een stukje achter bij de grote bedrijven als het gaat om het werven via de bedrijfssite. Internetgebruik is sterk in opmars in het MKB, maar voor werving worden meer bestaande vacaturesites gebruikt dan de eigen bedrijfssite (omdat die er in een aantal gevallen nog niet is).

De verwachting en/of het streven gepleegde investeringen in e-HRM terug verdienen is overigens (nog) niet sterk ontwikkeld bij HRM'ers in Europese bedrijven. Bedrijven die nog niet zo veel hebben geïnvesteerd in e-HRM, zijn zeker niet per definitie mindere presteerders als het gaat om hun HRM-activiteiten. Een verbetering in de 'performance' van HRM blijkt namelijk niet zozeer samen te hangen met de snelheid en de mate van e-HRM-progressie, maar meer met de mate waarin er sprake is van een heldere, goed geïmplementeerde e-HRM-strategie in een bedrijf. Mogelijk lag en ligt tot nu toe de nadruk te veel op de techniek in de overstap die organisaties maken richting e-HRM.

Naar onze mening lijkt er vooral sprake te zijn van een gefragmenteerde aanpak binnen organisaties als het gaat om e-HRM. HRM-deelprocessen, vooral recruitment, training en opleiding en informatievoorziening, worden door webtechnologie ondersteund. De verklaring hiervoor is zeer waarschijnlijk dat juist deze processen het eenvoudigst technisch te ondersteunen zijn. Andere processen, zoals selectie, prestatie management, loopbaanmanagement, beloning, coaching, et cetera, blijven veelal nog buiten beeld. Van een overkoepelde HRM-filosofie omtrent via intra- en internet aangeboden HRM-diensten en -instrumenten lijkt weinig sprake. Het gezegde 'Bezint eer ge begint' is bij een groot deel van de organisaties die de weg richting e-HRM zijn ingeslagen, niet populair.

Het voorgaande geeft aanleiding te denken dat besluitvormers rondom e-HRM in organisaties zich op het e-HRM-pad begeven zonder al te veel visie. Een verklaring hiervoor kan zijn dat organisaties, en dan met name HRM-professionals, het verschijnsel e-HRM wel op zich af zien komen en daarom maar mondjesmaat en 'voorzichtigjes' enkele basisstappen zetten; volledig grip krijgen op het verschijnsel lukt HRM-professionals mogelijk echter niet zo goed. Om hierin te slagen is het nodig de bakens te verzetten, de blik te verbreden naar de samenhang tussen de opkomst van e-HRM en andere verschijnselen. De volgende paragraaf is hieraan gewijd. De kern van het betoog is dat de opkomst van e-HRM

samenhangt met de overgang van een industriële economie naar een kenniseconomie, waarbij de 'oude' bureaucratische organisatievorm wordt vervangen door de netwerkorganisatievorm.

Positionering van e-HRM: de 'big picture'

De Nederlandse economie (evenals het merendeel van de westerse economieën) is meer en meer een kenniseconomie aan het worden. Hieronder wordt een economie verstaan waarin het merendeel van de organisaties (en daarmee de werkgelegenheid) is gericht op het verstrekken van diensten die zijn gebaseerd op informatie en kennis. Dit in tegenstelling tot de industriële economie, waarin het merendeel van de organisaties was gericht op het verwerken van grondstoffen en het produceren van tastbare producten. In een kenniseconomie is de netwerkorganisatie de dominante organisatievorm aan het worden. Diverse auteurs hebben aangetoond dat de overgang van de industriële naar de kenniseconomie gepaard gaat met de komst van het netwerk als organisatievorm (Brenters, 1999; Castells, 1996; Jarillo, 1993; Nohria en Ghoshal, 1997; Schoemaker, 1998). Voor Castells (1996) is de network enterprise als de nieuwe organisatievorm van de kenniseconomie 'that specific form of enterprise whose system of means is constituted by the intersection of segments of autonomous systems of goals.' (Castells, 1996, p. 171). Een in het oog springend kenmerk van netwerken is de interdependentie van de verschillende onderdelen, die op zich autonoom zijn (Schoemaker, 2001). Essentieel voor het functioneren van de verschillende onderdelen is de (zelfgestuurde) samenwerking met andere onderdelen, waarvan ICT (harde netwerken) en persoonlijke relaties (zachte netwerken) de basis vormen (Degenne en Forsé, 1999; Hakansson en Snehota, 1995). Huiskamp et al. (2002) duiden de nieuwe organisatievorm als de flexibele en innovatieorganisatie (als alternatief voor het 'oude' bureaucratische organisatietype). Kortom, door de opkomst van de kenniseconomie zijn organisaties aan het transformeren van het 'oude' bureaucratische type richting het netwerktype. Deze transformatie vertaalt zich ook in de aard van de relatie tussen het individu en de organisatie en het management ervan.

De relatie individu en organisatie

De structuur van een netwerkorganisatie is plat en team-based. Deze verandering in organisatiestructuur ten opzichte van die van het 'oude' organisatietype vraagt in toenemende mate vrijwillige participatie, samenwerking, loyaliteit en informele controle van medewerkers (Appelbaum en Batt, 1994; Handy, 1995). Werkgevers en managers hebben binnen de moderne organisaties niet langer een overheersend contro-

lerende functie, maar hebben de taak de teams te sturen en hen te coachen. Dit alles werkt ook door in de arbeids(contract)relatie. De wijze waarop organisaties en individuen 'werk uitruilen', is aan het verschuiven richting een sterk pluriforme arbeidsmarkt. In zijn studie laat Castells (1996) zien dat deze ontwikkeling in de ontwikkelde landen sinds het midden van de jaren tachtig gaande is (pp. 228-232). Ook Nederlandse studies (Sociaal en Cultureel rapport 1998) laten zien dat de dominantie van de blanke mannelijke voltijds werkende kostwinner (typerend voor de industriële economie) op de arbeidsmarkt relatief minder is geworden. Deeltijd- en flexwerk, een grotere diversiteit in loopbanen, de opkomst van intermediaire contractorganisaties (zoals uitzend-, interim- en adviesbureaus) en minder binding aan een werkgever blijken kenmerkend te zijn voor de kenniseconomie.

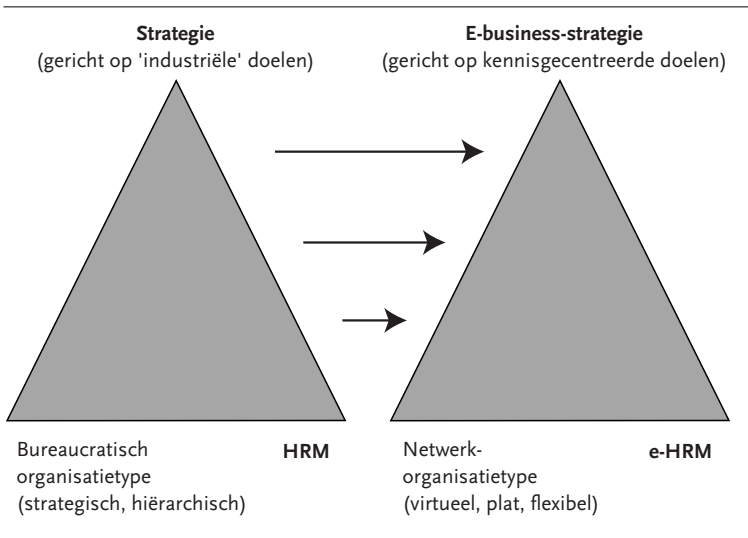
Het management van arbeidsrelaties (HRM) in de kenniseconomie

De kennisintensivering van westerse economieën heeft gevolgen voor het management van arbeidsrelaties op organisatieniveau (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. De opkomst van het flexibele en innovatieve organisatietype verklaart volgens Huiskamp et al. (2002) de sterk toegenomen interesse voor onderwerpen als strategisch HRM. In de 'oude' economie was HRM veelal gericht op beheersing, registratie en administratie, in de kenniseconomie, waar kenniswerkers nadrukkelijker het kapitaal vormen van de organisatie, dient HRM zich te richten op verbetering van dienstverlening, omgang met verandering en faciliteren van flexibiliteit. Tot nu toe veelgebruikte HRM-modellen, zoals Harvard (Beer e.a., 1984) en Michigan (Frombrun e.a., 1983) gaan ervan uit dat alleen als het HRM onlosmakelijk verbonden is met de ondernemingsstrategie, het effectief kan zijn. Bij strategisch HRM wordt uitgegaan van een directe en interactieve relatie tussen personeelsbeleid en ondernemingsbeleid.

De kennisintensivering van de economie, de hiermee samenhangende opkomst van de netwerkorganisatievorm met haar afhankelijkheid van de kwaliteit en de betrokkenheid van medewerkers verklaren dat er behoefte bestaat aan een vorm van HRM die beantwoordt aan de eisen en wensen die worden gesteld door het management en de medewerkers van de netwerkorganisatie. De randvoorwaarden voor HRM die dan zichtbaar worden zijn: on-linetoepassingen waardoor informatie en tools direct te raadplegen zijn, beschikbaarheid van HRM-informatie en tools op ieder denkbaar tijdstip en op iedere plaats en de mogelijkheid tot continue interactie tussen de medewerker en de organisa-

tie. 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 beantwoording aan deze randvoorwaarden.

Samengevat: de opkomst van e-HRM is het best te begrijpen vanuit de transitie die westerse economieën doormaken van industrieel georiënteerd naar kennisgeoriënteerd en de hiermee samenhangende transitie van het 'bureaucratische' organisatietype naar het netwerkorganisatietype. HRM zal in dit proces evolueren van face-to-face, zoals we dat eerder eenvoudigheidshalve noemden, naar e-gecentreerd. De volgende figuur visualiseert dit proces.



Figuur 1. Transitie van strategische gerichtheid, organisatietype en HRM

E-HRM: stap voor stap richting een model

Nu we een eerste basis hebben gelegd onder e-HRM door het te definiëren, waarbij we e-HRM neer hebben willen zetten als iets wezenlijk anders in vergelijking met HRM tot nu toe (gelabeld als face-to-face HRM), nader hebben bekeken in hoeverre e-HRM een voet aan de grond heeft gekregen en we e-HRM in een breder kader hebben geplaatst, willen we een verdiepingsslag maken door e-HRM theoretisch in te kaderen. Het uiteindelijke doel hiervan is, zoals gezegd, een e-HRM-model te ontwikkelen dat kan dienen als e-HRM-denkkader voor de praktijk en als basis voor onderzoek. Voor wat dit eerste betreft moet het zowel organisaties die in de beginfase staan als organisaties die vergevorderd zijn, een basis bieden. Vergevorderde organisaties moeten er lijnen voor ver-

dere ontwikkeling mee kunnen onderkennen. Al met al een ambitieuze doelstelling die we proberen te bereiken door stapsgewijs te werk te gaan.

Randvoorwaarden voor een e-HRM-model

De belangrijkste component van een e-HRM-model is de basisvisie op HRM zelf. Pogingen die tot nu toe ondernomen zijn tot het ontwikkelen van e-HRM-modellen (waaronder Van der Heijden en Van den Bos (2000) en Kerkhoven en Evers (2000)) hebben meer het karakter van een ICT-implementatiemodel dan van een onderzoeks/beleidsontwikkelmodel. Het accent, zoals gezegd, behoort te liggen op HRM.

Voorafgaand aan de ontwikkeling van het conceptuele e-HRM-model stellen we zelf een aantal voorwaarden. Allereerst willen we starten vanuit het uitgangspunt dat ICT, structuren, culturen en organisaties niet kunnen handelen. Enkel individuen of groepen individuen kunnen dat. Een organisatie dient dan ook opgevat te worden als een doelgericht handelingsverband van individuen en/of groepen individuen. Zij interpreteren of creëren een werkelijkheid op grond waarvan zij besluiten nemen over handelingswijzen (vgl. Giddens, 1984)³. Vandaar ook dat in het te ontwikkelen model individuen en/of groepen individuen centraal moeten staan.

Ten tweede willen we vooral een Europees georiënteerd model ontwikkelen. Meerdere auteurs hebben onderkend dat Amerikaanse HRM-modellen niet onaangepast op de Europese situatie kunnen worden toegepast (zie onder meer Guest (1990) en Brewster (1993, 1994)). De Europese situatie vraagt meer om een 'open' in plaats van een 'gesloten' benadering van HRM. Met 'open' wordt bedoeld dat een Europees model moet onderkennen dat er verschillende gradaties kunnen zijn van de onafhankelijkheid van het management, verschillende wijzen van omgaan met vakbonden, verschillende rollen voor overheden en verschillende wegen naar een verbetering van de economische prestaties van organisaties (Mabey et al., 2000).

Een derde randvoorwaarde die we stellen aan het te ontwikkelen e-HRM-model, is dat het uitgaat van een tweezijdige afstemming ('fit') tussen HRM en de strategie en interne structuren en systemen van de organisatie en niet van een eenzijdige, waarbij bijvoorbeeld de organisatiestrategie allesbepalend is. Met andere woorden, 'there is no one best way' om strategisch te ondernemen met human resources⁴.

Als uitgangspunt voor ons e-HRM-onderzoeksmoedel moeten we een keuze maken die voldoet aan de voorwaarde zoals gesteld. Naar onze mening kan het Harvard-model van Beer et al. (1984) daar het best aan

voldoen. Ten eerste is het een van de zogenoemde grondleggers van het HRM-denken en zijn andere modellen veelal hierop gebaseerd. In dit geval kiezen we liever voor het origineel dan voor een kopie. Ten tweede sluit het Harvard-model het meest aan bij de Europese situatie, die vraagt om een meer 'open' dan een 'gesloten' blik op de organisatienele/HRM-werkelijkheid (zie reeds eerder gemaakte opmerkingen). Ten derde sluit het Harvard-model in zijn definiëring van de sociale werkelijkheid aan bij het wetenschapsfilosofische uitgangspunt zoals hiervoor geformuleerd, in zoverre dat organisaties worden opgevat als samenwerkingsverband van mensen (stakeholders genoemd). Voor wat betreft de invloedsrelaties behoeft het een aanpassing. Tot slot, maar slechts ter ondersteuning van de reeds genoemde argumenten, is het Harvard-model volgens Hendry en Pettigrew (1990) (aangehaald in Mabey et al. (2000), p. 61) een 'human relations'-model, in tegenstelling tot die andere 'klassieker', het Michigan-model (Fombrun et al., 1984), dat meer een strategisch-managementmodel is.

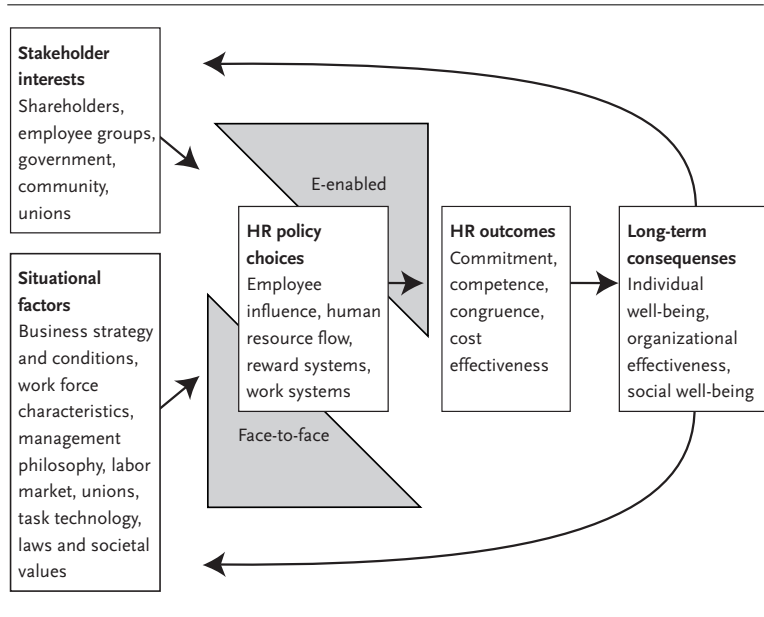
Onze keuze voor het Harvard-model betekent voor onze modelontwikkeling dat we voor een deel gebruikmaken van het hierin gehanteerde begrippenkader en deze wijze van conceptualisering.

Het Harvard-model en e-HRM

De figuur hierna presenteert het Harvard-model met daarin de plaats waar het verschijnsel e-HRM zich concentreert. Zichtbaar wordt hierin dat het vooral draait om de volgende vraag: welke rol speelt de medewerker in de uitvoering/verwezenlijking van de HRM-policy choices (HRM-beleid of -benadering)? In de basis kan het antwoord op deze vraag twee mogelijkheden kennen: een passieve rol of een actieve rol. Een passieve rol voor medewerkers betekent een actieve(re) rol voor HRM-professionals en lijnmanagers, een actieve rol voor medewerkers betekent een passieve(re) rol voor HRM-professionals en lijnmanagers. Het eerste zal zich uiten in meer face-to-face HRM (ofwel HRM zonder de bewuste inzet van webtechnologische mogelijkheden), het tweede in een e-HRM-benadering (ofwel HRM met de bewuste en gerichte inzet van webtechnologische mogelijkheden).

Zoals gezegd, werken we nu geïnspireerd door het voorgaande model toe naar een specifiek e-HRM-model. De stappen tezamen vormen in feite een samenstel van redeneringen die ten grondslag liggen aan het model. De onderdelen van het model zullen zijn:

- 1 de HRM-uitgangssituatie in een organisatie;
- 2 de doelen van e-HRM;
- 3 typen e-HRM;
- 4 HRM-outcomes.



Figuur 2. Het Harvard-model van HRM met daarin aangegeven waar de keuze tussen face-to-face en e-enabled HRM moet worden gemaakt

De HRM uitgangssituatie in een organisatie

Organisaties starten niet vanuit het 'niets' bij het zetten van een stap richting e-HRM. Er zullen reeds bestaande, impliciete of expliciete HRM-beleidsuitgangspunten en -praktijken in gebruik zijn. Daarnaast ligt in iedere managementbeslissing in meer of mindere mate een personeelsmanagementcomponent besloten. Beer et al. (1984) spreken over human resource policy choices. Een geheel van HRM-policy choices is weer onder te brengen in een van de drie door Beer et al. onderscheiden typen HRM-polities: de bureaucratic policy, de market policy en de clan policy. Elk type policy laat zich kenmerken aan de hand van de vier HRM-policy areas zoals die in het model van Beer et al. worden onderscheiden: employee influence, flow, rewards en work systems. Het door Beer et al. gemaakte onderscheid betreft typering die overigens verder reiken dan een karakterisering van de ontwikkeling van het personeelsbeleid van een organisatie. We bespreken de drie typen kort. Een *bureaucratic policy* komt vooral voor bij organisaties die in een stabiele omgeving opereren, ofwel technologisch, zowel als sociaal-economisch met weinig veranderingen te maken hebben. Een *market policy* is veelal te herkennen in organisaties die snel moeten reageren op veranderingen in hun omgeving. Denk hierbij vooral aan markten die sterk kunnen fluctueren. Tot slot is een *clan policy* herkenbaar bij organisaties die

sterk leunen op het leveren van kwaliteit en op innovativiteit. De expertise van medewerkers in dergelijke organisaties is doorslaggevend voor de mate van succes. Hierna (in figuur 3) zijn de drie typen en hun kenmerken weergegeven.

HRM policy area	HRM approach (aard van de arbeidsrelatie)		
	Bureaucratic (employee involved as subordinate)	Market (employee involved as contractor)	Clan (employee involved as member)
Employee influence	Up through chain of command	Negotiated contracts	Consultation and consensus (e.g. quality circles)
Flow	Bottom entry – rise to level of competence within function	In-and-out employment (i.e. job posting)	Long-term employment with lateral as well as vertical movement
Rewards	Pay based on job evaluation	Pay based on performance (i.e. piece rates or executive bonuses)	Pay based on seniority, skills, and gains-sharing
Work systems	Fine division of labor coordinated by chain of command	Group or individual contracting	Whole task with internal coordination; peer pressure as motivator

Figuur 3. Matrix van HRM-politici (Beer et al., 1984)

Vanuit de in een organisatie bestaande ‘HRM-stand van zaken’ maken betrokken individuen en partijen keuzes rondom e-HRM. Deze keuzes worden niet ‘zomaar’ gemaakt, maar zullen doelgericht zijn.

Doelen van e-HRM

Welke doelen streven organisaties na met hun overstap richting e-HRM? Laten we eens enkele willekeurige publicaties in vak- en wetenschappelijke bronnen doornemen, te beginnen bij ‘het begin’, de Amerikaanse.

Reeds midden jaren negentig verschenen in Amerikaanse vaktijdschriften artikelen over de mogelijkheden van intranetten voor HRM. Het tijdschrift *Personnel Journal* van juni 1995 publiceerde een artikel met als titel ‘Using internal websites to automate HR’. In het artikel worden twee voorbeelden van bedrijven beschreven, Cisco System en Sun Microsystems, die webtechnologie binnen de eigen organisatie inzetten voor HRM-doelen. Doelen die deze ‘early adopters’ ermee trachtten te bereiken zijn het verlagen van print-, telefoon-, papier-, administratieve en informatieverbreidingskosten, het faciliteren van de HR-functie om meer proactief te opereren/een meer strategische partner te worden, het vergroten van de servicegerichtheid richting de klant en het vergroten van de mogelijkheden om informatie te vergaren en te delen en communicatie te faciliteren en de productiviteit te verhogen.

Vijf jaren later, in het najaar van 2000, verscheen in een Amerikaans vaktijdschrift *Information Systems Management (ISM)* een artikel met als titel 'Are human resource departments ready for e-HR'? Het artikel noemt een aantal redenen waarom internet-enabled HR-technologie belangrijk is voor HRM. Samengevat komt het op het volgende neer: kostenbesparing, betere informatievoorziening, verkleining van de afstand HRM-afdeling en interne klant. Kortom, de doelen genoemd door de 'early adopters' vijf jaar eerder staan in 2000 nog steeds over-eind. Een aardige aanvulling van het artikel in ISM is wel dat e-enabled HR voor kleine en middelgrote ondernemingen voordelig kan zijn doordat gewenste diensten geleverd door derden via een klik op de muis binnen kunnen worden gehaald.

De afgelopen twee jaren lijkt er geen noemenswaardige verandering te zijn gekomen in de genoemde redenen voor organisaties om e-HRM te introduceren. Slechts nadrukken en accenten verschillen. Zo benadrukt Steve Goldberg, vice-president van PeopleSoft HR management systems, in *Internetweek* van 12 maart 2001 dat 'web-powered HR' bedrijven doet besluiten om hun HR-staf in posities te plaatsen waar de HR-staf zich met strategische vraagstukken kan bezighouden in plaats van met repetitieve administratieve taken. In sommige gevallen gaan bedrijven ertoe over om administratieve HR-taken te outsourcen om op die manier kosten te besparen. En op de website <http://iwsun4.infoworld.com> noemt Steve Alexander op 9 februari 2001 vijf voordelen van een web-enabled self service human resource system en wel: verlaging van de HR-kosten, tijdsbesparing voor de HR-afdeling en voor de medewerkers, verbetering van de informatievoorziening (accuratesse), vergroting van de ruimte voor de medewerkers om hun eigen organisatiegerelateerde persoonsgegevens/dossiers te beheren en verbetering van de strategische functie van de HR-afdeling.

Al de genoemde redenen in de tot dusver genoemde vakgerichte bronnen worden in een artikel in het wetenschappelijke tijdschrift *Human Resource Management Review* door Lepak en Snell (1998) bevestigd. Zij noemen ze de vier 'pressures' van virtual HRM. Ten eerste wordt van HRM-afdelingen gevraagd zich met strategische vraagstukken bezig te houden. Ten tweede dienen HRM-afdelingen flexibel te zijn in beleid en uitvoering. Ten derde moeten HRM-afdelingen kostenbewust en efficiënt gaan opereren ('... a hard line on costs'). Ten vierde moeten HRM-afdelingen dienstverlenend zijn naar managers en medewerkers. Kortweg, HRM-afdelingen moeten tegelijkertijd strategisch, flexibel, efficiënt en klantgericht zijn (Lepak en Snell, 1998).

Nederlandse tijdschriften zijn eind jaren negentig van de vorige eeuw ook begonnen webtechnologische mogelijkheden voor HRM als thema op te pikken. Wat hierin naar voren wordt gebracht aan doelen voor organisaties om de stap richting e-HRM te maken verschilt niet wezenlijk van de Amerikaanse. Van der Heijden en Van den Bos (2000) geven aan dat webtechnologische mogelijkheden HRM kunnen helpen meer strategisch en kostenefficiënt te worden, maar vullen aan dat met het tekort aan arbeidskrachten, de individualisering en het stijgende opleidingsniveau het karakter van de arbeidsrelatie verandert. De 'nieuwe' medewerker wil sterker aan het roer van het eigen werk en de loopbaan staan. De stap richting e-HRM kan in die behoeften helpen voorzien, aldus de genoemde auteurs.

De snelle ontwikkeling op ICT-gebied en de mogelijkheden voor HRM hebben er in Nederland zelfs toe geleid dat er een vaktijdschrift is ontstaan dat zich geheel focust op dit terrein: *Personeelsmanagement & Informatietechnologie*. In dit tijdschrift geeft Van den Bos (2002) dezelfde redenen nog eens weer.

Op basis van het voorgaande kunnen we tot een soort van slotsom komen van redenen ofwel doelen die organisaties kunnen nastreven wanneer zij de stap richting e-HRM zetten. De vier 'pressures' van Lepak en Snell (1998) zijn eigenlijk al een goede aanzet, maar wij denken dat ze te reduceren zijn tot drie typen doelen. Het zijn de volgende:

- 1 HRM-kwaliteitsverbetering/meer strategisch georiënteerd;
- 2 kostenreductie/efficiency;
- 3 Klant- en servicegerichtheidsverbetering/faciliteren van medewerkers.

Deze driedeling komt ook overeen met de conclusies van het jaarlijkse onderzoek naar e-HRM ontwikkeling in de VS door consultancyfirma Watson Wyatt. Het onderzoek uitgevoerd in 2002 laat zien dat de bedrijven die hebben geïnvesteerd in e-HRM, hetgeen een grote groep is, hierbij werden gedreven door het willen verbeteren van de strategische rol van HRM binnen de organisatie, het terugdringen van de administratieve werkzaamheden en het verbeteren van de medewerkerstevredenheid over HRM-dienstverlening (www.watsonwyatt.com/us/research/). De drie typen doelen vormen een 'bouwsteen' van het onderzoeksmodel waar we in dit artikel naartoe werken.

De gekozen doelen die worden nagestreefd met een (volgende) stap richting e-HRM door de betrokken individuen en partijen in de organisaties, zullen, indien zij hun plannen doorzetten, een kader vormen

voor de daadwerkelijke e-HRM-toepassingen die worden geïmplementeerd. Naar onze mening kunnen de gehelen aan gekozen e-HRM-toepassingen terug worden gebracht tot drie typen e-HRM.

Typen e-HRM

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

- 1 transactional HRM;
- 2 traditional HRM;
- 3 transformational HRM.

Lepak en Snell (1998) maken een soortgelijk onderscheid:

- 1 operational HRM;
- 2 relational HRM;
- 3 transformational HRM.

Bij het eerste deelgebied, *operational HRM*, gaat het om de basale activiteiten in met name de administratieve sfeer. Gedacht moet worden aan loonadministratie en persoonsgegevensregistratie. Het tweede deelgebied, *relational HRM*, omvat geavanceerdere HRM-instrumenten. Het accent ligt niet meer op administratie maar op de inzet van HRM-instrumenten ten behoeve van de operationele processen in een organisatie. Het betreft onder meer werving en selectie, training en opleiding, prestatie management en beloning. Het derde deelgebied, *transformational HRM*, omvat HRM-vraagstukken met een strategisch karakter. Hierbij kan worden gedacht aan strategische heroriëntatie en vernieuwing, cultuurverandering, kennismanagement en management development.

Deze drie deelgebieden kunnen ook worden gezien als typen HRM. In sommige organisaties ligt het HRM-accent op administreren en registreren, in andere op de inzet van operationele HRM-instrumenten en in weer andere op strategische vraagstukken. Binnen ieder type HRM kunnen keuzes worden gemaakt met betrekking tot de volgende vraag: welk deel van de HRM-activiteiten wordt face-to-face aangeboden, welk deel van de HRM-activiteiten wordt via een HR-intranet (e-enabled) aangeboden? Zo kan binnen het type operational HRM met betrekking tot de administratie van persoonsgegevens de keuze worden gemaakt om medewerkers via een HR-intranet hun eigen gegevens up-to-date te laten houden of om het door een HR-medewerker te laten doen.

Binnen het type relational HRM kan men de keuze maken om de werving en selectie elektronisch te ondersteunen of om de werving en selectie voornamelijk door handwerk van een HRM-medewerker te laten ondersteunen. Tot slot is het binnen het type transformational HRM mogelijk te kiezen om organisatieveranderingsprocessen elektronisch te ondersteunen (elektronische discussiegroepen openen, organisatiebreed een nieuwe strategie implementeren) of om deze voornamelijk door bijvoorbeeld medewerkersbijeenkomsten te organiseren ter bevordering van discussie en ter informering.

In die gevallen waarin er in een organisatie bewust en gericht wordt gekozen voor de inzet van webtechnologische mogelijkheden voor HRM, vanuit de gedachte dat management en medewerkers een actieve rol hebben in de uitvoering van het HRM-beleid, spreken we van e-HRM. Vanuit het voorgaande leidt dat tot drie typen e-HRM:

- 1 operational e-HRM;
- 2 relational e-HRM;
- 3 transformational e-HRM.

Deze drie typen nemen we op in ons model.

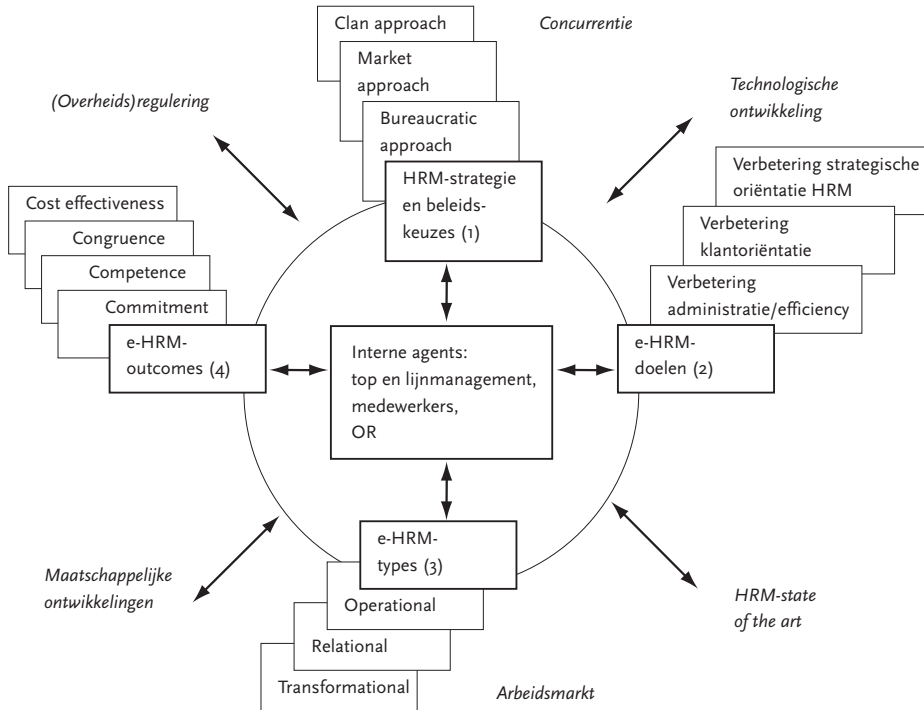
HRM-outcomes

We gaan ervan uit, gebaseerd op het HRM-model van Beer et al., dat HRM uiteindelijk in alle situaties gericht is op het bereiken van een bepaalde set van doelstellingen. Hier dringt zich het gevaar op deze te verwarren met de eerder geïdentificeerde e-HRM-doelstellingen. Er is toch een duidelijk onderscheid te maken: zoals reeds eerder in dit artikel uitgesproken, e-HRM is 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, een verlaging van de kosten en een verbetering van de efficiency. Naast deze e-HRM-doelen zijn er echter zogenoemde 'overall' doelstellingen te onderscheiden, in feite beter te benoemen als de organisatiedoelstellingen met betrekking tot het 'sociale kapitaal'. Alle HRM-activiteiten, en dus ook de 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 openstaan voor interactie met het management over veranderingen in de omgeving van de organisatie en

de impact die dat kan hebben op 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 verloonniveau en naar mogelijk aanvaardbare kosten als gevolg van acties (bijvoorbeeld stakingen) van een organisatie als geheel. *Higher congruence* betekent dat de interne organisatie, de beloningssystemen en de in-, door- en uitstroom van personeel van een organisatie zodanig zijn vormgegeven 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 in meer of mindere mate zichtbaar kunnen worden. Deze outcomes, op hun beurt, kunnen de eerder beschreven HRM-uitgangssituatie in een organisatie weer veranderen of eigenlijk via individuen en/of groepen binnen een organisatie aanzetten tot een nieuwe HRM-uitgangssituatie.

Met de toevoeging van HRM-outcomes zijn de 'bouwstenen' benoemd voor het uiteindelijke e-HRM-model. Hierna is het model gevisualiseerd met inachtneming van de randvoorwaarden zoals eerder aangegeven.



Figuur 4. Het e-HRM-model

Nadat e-HRM is gemodelleerd, ligt er nog een belangrijke vraag onbeantwoord voor ons, namelijk wat de gevolgen van e-HRM zijn voor de HRM-afdeling zelf. De volgende paragraaf gaat hier nader op in.

Gevolgen van e-HRM voor de HRM-afdeling

In de inleiding van dit artikel startten we met de constatering dat HRM onder grote druk staat. HRM-professionals in organisaties moeten nu laten zien wat zij en hun professie waard zijn voor de organisatie als geheel. E-HRM ligt op de loer en wordt door waarnemers binnen en buiten het veld gezien als de 'doodsteek' voor de HR-afdeling. Nu we in de voorgaande paragrafen e-HRM 'ontsluierd' hebben ofwel een scherpere profielschets hebben ontwikkeld, is het hier op zijn plaats om eens nader te bekijken wat de consequenties kunnen zijn van al dat 'fraais' dat e-HRM heet.

De literatuur overziend is een overall conclusie helder: e-HRM laat de HRM-afdeling zelf niet onberoerd. En van een afstand bekeken lijken velen hetzelfde te verwachten. Minder administratieve taken voor de HRM-afdeling, dus minder administratieve functies als het gaat om personele consequenties, en meer gericht op de strategische doelen van de organisatie, dus meer een HRM-staf bestaande uit 'denkers'; dat is in het kort wat de HRM-afdeling te wachten staat. Laten we toch een poging ondernemen om enkele relevante bronnen nader onder de loep te nemen.

Eigenlijk geven Kavanagh et al. (1990) al een goede voorzet als zij spreken over de consequenties van HR-informatiesystemen voor de HR-professional (hetgeen we scherp onderscheidde in een eerdere paragraaf van e-HRM): 'Today and in the future, however, 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' (p. 325). Meer specifiek zeggen zij dat de HR-afdeling meer betrokken zal kunnen raken in het strategisch planningsproces als zij adequaat, accuraat en snel informatie kan aanleveren middels het gebruik van informatietechnologie. Een hiermee samenhangende verandering voor de HR-afdeling is dat met het goed gebruik van informatietechnologie zij zich meer klantgericht kan opstellen. '... the HR group will focus on providing services to employees, line managers, and senior management, often by serving as in internal consultant. This will better enable the HR function to truly support the business' (p. 323).

Ook andere auteurs (bijvoorbeeld Rampton et al. 1997; LeTart, 1997; Walker en Regan, 1997) geven aan dat er door het gebruik van ICT ten behoeve van HRM meer ruimte kan komen voor strategische beleidsvorming. Er kan meer tijd vrijkomen door het wegvallen van administratieve taken en het afnemen van informatievragen over bijvoorbeeld training en development door werknemers en lijnmanagers.

Trapp (2002) geeft aan dat op Cranfield School of Management onderzoekers Andrew en Nada Kakabadse een gedetailleerd onderzoek naar outsourcing hebben voltooid. De resultaten zullen worden gepresenteerd onder de titel 'Smartsourcing: international practice'. Volgens Trapp geloven deze onderzoekers dat de HR-functie in de toekomst waarschijnlijk doelwit nummer een voor outsourcing zal zijn. Enkele ondernemingen splitsen hun HR-functies op in transactionele diensten, die voor outsourcing in aanmerking komen, en management en organisatieontwikkeling, die meer strategische betekenis hebben en dus een meer centrale rol spelen. De HR-afdelingen die dat niet doen, zullen waarschijnlijk worden gedecimeerd.

Van der Heijden en Van den Bos (2001) delen de gevolgen van e-HRM voor de inrichting van HRM-afdelingen in aan de hand van twee dimensies: intern versus extern en operationeel/korte termijn versus strategisch/lange termijn.

Op operationeel niveau/korte termijn zal de HRM-afdeling intern centrale HR-servicecentra moeten inrichten. Hier worden de meer routinematige administratieve HR-processen en -vragen afgehandeld. Op de langere termijn zal de HRM-afdeling in een expertisecentrum kunnen veranderen waarin interne HRM-experts zijn samengebracht rond HRM-thema's zoals beloning, management development, et cetera.

Op operationeel niveau/korte termijn zal de HRM-afdeling extern die HRM-werkzaamheden laten verrichten die middels 'weblinks' door medewerkers kunnen worden gebruikt. Kortom, HRM zal gaan outsourcen. Op strategisch niveau/langere termijn zullen extern partnerships met andere (niet-concurrerende) organisaties worden aangegaan. HRM-afdelingen zullen ontwikkelingskosten van bijvoorbeeld software gaan delen, maar ook willen gaan leren van elkaars experimenten en ervaringen.

Vanuit onze definitie en benadering van e-HRM geredeneerd is er het volgende te zeggen over de gevolgen van e-HRM voor de HRM-afdeling. E-HRM veronderstelt een actieve rol van het management en de medewerkers in de uitvoering van het HRM-beleid en het verwezenlijken

van de HRM-doelstellingen. In de uitvoerende sfeer, met name de administratie, registratie en informatievoorziening, zal er mogelijk minder inzet van HRM-medewerkers nodig zijn. Dit lijkt vooral aannemelijk bij een overwegend operational e-HRM-benadering. Ook bij een overwegend relational e-HRM-benadering is echter een kleinere staf noodzakelijk als het lijnmanagement en de medewerkers de HRM-instrumenten die geschikt zijn gemaakt voor gebruik, vanaf het intranet ten volle gebruiken. Er zal HRM-deskundigheid nodig blijven om de instrumenten te vernieuwen en ze geschikt te maken voor intranetgebruik. Tot slot zal er in een transformational e-HRM-benadering strategische HRM-deskundigheid nodig zijn om de juiste strategische HRM-filosofie te formuleren.

Empirisch onderzoek naar e-HRM

Het aardige van al deze veronderstellingen en voorspellingen van genoemde auteurs is nu dat er reeds enige gegevens beschikbaar zijn over de vraag wat er nu inderdaad gebeurt met de HR-afdeling zodra organisaties overstappen op e-HRM. Een eerdergenoemde survey door Watson Wyatt, uitgevoerd onder 649 bedrijven verschillend in grootte, maar meer dan 3,8 miljoen medewerkers omvattend, laat het volgende beeld zien. Ongeveer 19% van de bedrijven (van de 649) in het genoemde onderzoek had een geformaliseerde e-HRM-strategie. Met name deze bedrijven hadden lagere operationele HRM-kosten en minder HRM-staf per 100 medewerkers. Ook de bedrijven die een goed uitgewerkte business case eisten voor iedere nieuwe e-HRM-investering (61%), hadden lagere operationele HRM-kosten en minder HRM-staf per 100 medewerkers.

Samenvattend lijkt het erop dat e-HRM een verkleining van de HRM-staf tot gevolg kan hebben. Dit zal echter waarschijnlijk vooral in de uitvoerende, met name administratieve sfeer zijn. Op tactisch en strategisch niveau zal er HRM-staf nodig zijn en blijven. Deze staf zal vooral een verschuiving van de toepassing van haar deskundigheid te verwerken kunnen krijgen, namelijk van meer face-to-face gericht naar intranet en internetgericht. Met andere woorden, de 'webdimensie' zal moeten worden toegevoegd aan de 'toolkit' van HRM-professionals.

Afsluiting en een blik vooruit

In dit artikel hebben een e-HRM-onderzoeksmodel ontwikkeld. Het model kan als kader voor nader wetenschappelijk onderzoek fungeren, maar biedt ook voor HRM-professionals een denkkader bij de beleidsontwikkeling rondom e-HRM. Met betrekking tot nader onderzoek zal

een belangrijk doel moeten zijn het model te toetsen, het nader te verfijnen en het verder uit te werken voor toekomstige ontwikkelingen. Voor onderzoek van meer beschrijvende aard kan het model overigens als basisraamwerk worden gehanteerd, met mogelijk aanvullingen naar eigen inzicht.

Voor de praktijk ligt er de mogelijkheid om met behulp van dit model te trachten de eigen HRM-beleidskeuzes beter te funderen en te doorzien. Ook vanuit de praktijk kan het model aan basis worden genomen en naar eigen inzicht, aansluitend bij de eigen situatie, nader worden aangepast.

Krijgt HRM tot slot in de nabije toekomst nog meer 'nieuws onder de zon'? Eerder in dit artikel plaatsten we e-HRM in een breder kader. Hierbij werden de kennisintensivering van de economie en de opkomst van de netwerkorganisatie als zich voorttrekkende verschijnselen gepresenteerd. Dit roept de vraag op wat dat betekent voor HRM. E-HRM zoals in dit artikel besproken speelt zich nog steeds af binnen de grenzen van een organisatie, hetgeen een beperkende factor kan zijn voor organisaties in de kenniseconomie. HRM zal zich daarom ook buiten de grenzen van de organisatie moeten begeven.

Door informatisering en digitalisering van de economie worden flexibele netwerken waarin groepen organisaties en individuen samenwerken, het kapitaal van de nieuwe economie. Op grond hiervan bestaat de verwachting dat de toekomst is aan inter-enterprise 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 aan informatie, veel en vaak complexere veranderingsprocessen die zich in 'snelreinvvaart' voltrekken, een groeiend aantal medewerkers dat streeft naar emplooibaarheid en uit hoofde daarvan zichzelf verantwoordelijk acht voor de eigen loopbaan, het steeds groter wordende belang om goede medewerkers aan de organisatie te binden, een krappe arbeidsmarkt waar goede medewerkers schaars zijn en het vertalen van de implicaties van de strategie van de organisatie in termen van inzetbaarheid. Om deze verschijnselen het hoofd te bieden is een HRM (ofwel de in-, door- en uitstroom van medewerkers) dat zich beperkt tot de grenzen van een organisatie, niet houdbaar, hoe strategisch ook van aard. HRM zal zich over de grenzen van organisaties heen moeten bewegen. Hierbij is e-HRM steeds minder optioneel, maar steeds meer voorwaarde.

S U M M A R Y

**E-HRM: a phenomenon demystified
Toward a model for research and practice**

Some sources say that HR executives are currently under pressure due to a 'threat' called e-HRM. Consultants claiming to be experts say that this phenomenon will decrease the number of HRM employees, reduce costs and stimulate a more strategic approach by HRM departments. But is this true? This article attempts to answer a number of questions. Firstly, what exactly is e-HRM? E-HRM can be used to attract, allocate and develop personnel as well as to deal with personnel leaving employment. Internet and intranet applications provide support to both line managers and employees as they take an active role in the above activities. Secondly, to what extent has e-HRM already been implemented? Scientific studies are scarce, but consultancy firm figures support the emergence of e-HRM. More than one-fifth of large companies are employing e-HRM tools to some extent. Thirdly, why is e-HRM emerging at this point in time? The authors are of the opinion that e-HRM is emerging as part of the emphasis placed on know-how by Western economies and the increased importance of information technology to acquiring know-how.

The final section of this article illustrates an e-HRM model for research and practice. This four-element model is comprised of the current HRM situation in an organisation, the goals of e-HRM, the different types of e-HRM and e-HRM results.

The article concludes by predicting the consequences of e-HRM for HRM departments. First impressions gained from practical situations show that the application of e-HRM tools may result in reductions to HRM staff, particularly to administrative personnel.

Noten

- 1 De auteurs van dit artikel werken aan een e-HRM-onderzoeksproject gefinancierd door NWO.
- 2 Watson Wyatt voert al sinds 1995 jaarlijks onderzoek uit naar de e-HRM-ontwikkeling in met name de Verenigde Staten.
- 3 Deze randvoorwaarde is van wetenschapsfilosofische aard. Een e-HRM-model dient naar onze mening uit te gaan van meervoudige invloedsrelaties, in plaats van eenzijdige. Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw heeft de idee postgevat dat onderzoek op het terrein van ICT in organisaties te veel technolo-

gisch deterministisch van aard is geweest tot dan toe (zie verder Orlikowski, 1991; Orlikowski en Robey, 1991; DeSanctis en Poole, 1994; Ruël, 2001; Walsham, 1993). ICT en organisatie beïnvloeden elkaar wederzijds ('mutual interaction', 'mutual shaping'), met daarbij het doelgericht handelend individu ('agent' genoemd) als focus. Als belangrijk uitgangspunt is door de hiervoor genoemde bronnen het gedachtegoed van de Britse socioloog Anthony Giddens (1984) genomen. Volgens zijn structuratietheorie wordt de werkelijkheid geconstrueerd door factoren (zowel tastbare als niet-tastbare) in de omgeving van het individu, dat al handelend deze factoren 'bewerkt' vanuit zijn eigen referentiekader.

- 4 In de loop der jaren zijn verschillende HRM-modellen ontwikkeld. Zo identificeert Hiltrop (1996) een contingentiebenadering van HRM (met als bekendst variant het zogenoemde Michigan-model van Fombrun et al. (1984)), een 'multiple stakeholders'-benadering (met als belangrijkste variant het zogenoemde Harvard-model van Beer et al. (1984)), een contextbenadering (bijvoorbeeld Hendry en Pettigrew (1986, 1990)), een resource-based benadering (bijvoorbeeld Bailey (1993)) en tot slot 'best practices'-benaderingen (bijvoorbeeld Legge (1989)). Volgens Mabey et al. (2000) zijn al deze modellen terug te brengen tot vier categorieën, ingedeeld op basis van de wijze waarop er tegen de relatie HRM en organisatiestrategie wordt aangekeken.

Literatuur

- Adam, H. en R. van den Berg (2001). *E-HRM; inspelen op veranderende organisaties en medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.
- Alexander, S. (2001). 'HR e-power to the people'. In: *Infoworld*, 9 februari, <http://iwsun4.infoworld.com/articles>.
- Appelbaum, E. en R. Batt (1994). *The new American workplace*. Ithaca: ILR Press.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reforms since Hawthorne*. Working paper, New York: Columbia University.
- Barley, S.R. (1986). 'Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments'. In: *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 78-108.
- Beer, M., B. Spector, P. Lawrence, Q. Mills en R. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bos, M. van den (2002). 'Bezint en begint, eerst HRM, dan de 'e''. In: *Personeelsmanagement & Informatietechnologie*, 3, pp 5-6.
- Bosma, M. (2002). 'Digitale vrienden. Het uitbesteden en digitaliseren van HR'. PW vakblad. www.pwnet.nl, 17 augustus.
- Breedveld, R. (2000). 'Heeft de P&O-afdeling nog toekomst?' In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 79, nr. 10, pp. 29-31.
- Brenters, M. (1999). *De organisatie als netwerk; hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen a/d Rijn: Samsom.

- Brewster, C. (1993). 'Developing a 'European' model of Human resource management'. In: *International journal of Human Resource Management*, 4, no. 4, pp. 765-784.
- Brewster, C. (1994). 'The integration of Human resource management and corporate strategy'. In: C. Brewster en A. Hegewisch (eds.). *Policy and practice in European human resource management*. London: Routledge.
- Cascio, W.F. en E.M. Awad (1981). *Human resources management: an information systems approach*. Reston (Virg.): Reston publishing company (a Prentice-Hall Company).
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society; The information age: Economy, society and culture*. Malden, MA: Blackwell.
- Degenne, A. en M. Forsé (1999). *Introducing social networks*. London: Sage.
- DeSanctis, G. (1986). 'Human resource information systems: a current assessment'. In: *MIS Quarterly*, 10, pp. 217-234.
- DeSanctis, G. en M.S. Poole (1994). 'Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory'. In: *Organization Science*, 5, pp. 121-145.
- Fombrun, C., N. Tichy en M.A. Devanna (1984). *Strategic Human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structure*. Berkeley CA: University of California Press.
- Greengard, S. (1995). 'Using internal web sites to automate HR'. In: *Personnel Journal*, june.
- Guest, D. (1990). 'Human resource management and the American Dream'. In: *Journal of Management Studies*, 27 (4), pp. 377-97.
- Hakansson, H. en I. Snehota (eds.) (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Thomson Business Press.
- Haines, V.Y. en A. Petit (1997). 'Conditions for successful human resource information systems'. In: *Human Resource Management*, 36, No. 2, pp. 261-275.
- Handy, Ch. (1995). 'Trust and the virtual organization'. In: *Harvard Business Review*. May-June.
- Hay Group (2001). 'e-HR Global research study results'. www.haygroup.com.
- Heijden, H. van der en M. van den Bos (2000). 'HRM kan, nee, moet digitaal'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 79, nr. 10, pp. 20-26.
- Hendry, C. en A.M. Pettigrew (1986). 'The practice of strategic human resource management'. In: *Personnel Review*, 15, no. 5, pp. 3-8.
- Hendry, C. en A.M. Pettigrew (1990). 'Human resource management: an agenda for the 1990's'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 1, no. 1, pp. 17-43.
- Hiltrop, J. (1996). 'The impact of human resource management on organisational performance: theory and research'. In: *European Management Journal*, 14, no. 6, pp. 628-637.
- Huiskamp, R., J. de Leede en J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat; naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

- Huselid, M.A. en B.E. Becker (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, No. 4, pp. 353-365.
- Iivari, J., R. Hirschheim en H. Klein (1998). 'A paradigmatic analysis contrasting information systems development approaches and methodologies'. In: *Information systems research*, 9, pp. 164-193.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic networks; creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Jäger, W. (2001). 'E-business in het Human Resource Management'. In: *HRM-select*, 3, pp. 74-79. Vertaald uit het Duits: 'E-business in Human Resource Management'. In: *Personal*, 3, 2001.
- Jeagher, de, M. (2001). 'Dossier e-HRM'. Deel 1: intro. www.hrm.net.
- Jayaratra, N. (1995). *Understanding and evaluating methodologies, NISAD: a systematic framework*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Karakanian, M. (2000). 'Are human resources departments ready for e-HR?' In: *Information Systems Management*, Fall.
- Kavanagh, M.J., H.G. Gueutal en S.I. Tannenbaum (1990). *Human resource information systems: development and application*. Boston (Mass.): PWS-Kent publishing company.
- Kerkhoven, D. en G. Evers (2000). 'Human resource informatie management: de ruggegraat van modern HRM'. In: *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 67-90.
- Legge, K. (1989). 'Human resource management: a critical analysis'. In: J. Storey (ed.) *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Lepak, D.P. en S.A. Snell (1998). 'Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century'. In: *Human Resource Management Review*, 8, no. 3, pp. 215-234.
- Le Tart, J. (1997). 'Technology frees HR's, time for a change'. In: *HR Magazine*, 12.
- Limburg, D., J.C. Looise en H. Ruël (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).
- Mabey, C., G. Salaman en J. Storey (2000). *Human resource management; a strategic introduction*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Nohria, N. en S. Ghosal (1997). *The differentiated network; organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Josey Bass.
- Orlikowski, W. (1991). *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations*. Massachusetts Institute of technology, CISR Working paper no. 219, CISR. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of technology, January.
- Orlikowski, W. en D. Robey (1991). *Information technology and the structuring of organizations*. Working paper No. 220, CISR. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of technology, March.

- Rampton, G.M., I. Turnbull en J.A. Doran (1997). *Human Resources Management Systems*. Scarborough: ITP Nelson.
- Ruël, H.J.M. (2001). *The non-technical side of office technology: managing the clarity of spirit and appropriation of office technology*. Thesis. Enschede: Twente University Press.
- Ruël, H.J.M., J. de Leede en J.C. Looise (2002). 'ICT en het management van arbeidsrelaties; hoe zit het met de relatie?' In: R. Batenburg, J. Benders, N. van den Heuvel, P. Leisink en J. Onstenk (red.). *Arbeid en ICT in onderzoek*, Utrecht: Lemma.
- Ruël, H.J.M., J. de Leede en J.C. Looise (forthcoming). 'ICT en het management van arbeidsrelaties. Modelleren van wens en werkelijkheid van e-HRM'. In: P. Ester (ed.). *ICT en Arbeidsmarkt*. Elsevier.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (1998). *Sociaal en Cultureel rapport 1998; 25 jaar sociale verandering*. Rijswijk: SCP.
- Schoemaker, M.J.R. (1998). *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie*. Deventer: Kluwer.
- Trapp, R. (2002). 'E-HR: muis of mens?' In: *HRM-select*, 1, p. 53-59. Vertaald uit het Engels: R. Trapp (2001). 'Of mice and man'. In: *People management*, 6.
- Walker, A.J. en M. Regan (1997). 'Reinventing HR'. In: *IHRIM. Link*, 4.
- Walsham, G. (1993). *Interpreting information systems in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wilson, T. (2001). 'Web-powered HR'. In: *Internetweek*, March 12.
- Wright, P. (1998). 'Introduction: strategic human resource management research in the 21st century'. In: *Human Resource Management Review*, 8, no. 3, pp. 187-191.
- Wright, P. en L. Dyer (2000). *People in the e-business: new challenges, new solutions*. Working paper 00-11, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- www.watsonwyatt.com e-HR: 'Transforming the role of human resource management'. Research report, 2002 (www.watsonwyatt.com/us/research).