

**Ons commentaar op het artikel 'E-HRM: een verschijnsel nader in kaart gebracht' van Huub Ruël, Jan Kees Looise en Tanya Bondarouk zou in één zin kort samengevat kunnen luiden: 'e-HRM is inderdaad geen 'technisch foefje', zoals de auteurs zelf suggereren, maar het betreft een wijze van denken over HRM.'**

Deze conclusie houdt enkele wezenlijke opportuniteiten in, maar tevens ook tal van bedreigingen en valkuilen. In wat volgt proberen we naast de opportuniteit telkens ook de bedreiging of de valkuil aan te geven, vandaar de e-HRM-paradox. Hierbij baseren we ons in grote mate op de literatuur die door de Nederlandse collega's reeds werd aangehaald en op eigen onderzoek (Buyens en Meganck, 2001)<sup>1</sup> dat we zelf hebben verricht bij de 100 grootste werkgevers in België).

### **Paradox 1: de nood aan een conceptueel model: bloedarmoede of overvloed?**

De auteurs stellen terecht dat het Harvard-model als uitgangspunt heel wat perspectief biedt. Toch durven we te argumenteren dat de HR-cycle zoals deze werd beschreven in het Michigan-model, alleen maar efficiënter kan verlopen indien deze wordt ingebed binnen een e-HRM-canvas, dus ook het

Michigan-model biedt heel wat potentialiteit. Beide modellen, zowel het Michigan- als het Harvard-model, moeten het, menen we vandaag, afleggen tegen Dave Ulrichs bijdrage aan het HR-vakdomein. Het is dit model dat onzes inziens het meest rechtvaardigt waarom e-HRM inderdaad een andere wijze van denken veronderstelt. De grootste verdienste die Ulrichs model heeft, is dat het de HR-functie weer dichterbij de business brengt. Dat HR als vakgebied en activiteiten te maken heeft met werving, selectie, vorming, beloning, et cetera, dat zal wel, maar wat is de toegevoegde waarde die de interne klant ervan verwacht? Wat is het resultaatdomein? Het antwoord dat Dave Ulrich hierop formuleert, is viervoudig en op elk van deze resultaatgebieden is e-HRM een niet-onbelangrijke 'enabler'. Dit proberen we te verduidelijken in de hierna vermelde paradoxen.

### **Paradox 2: de administratieve expert: een noodzakelijk kwaad?**

Of we het nu graag horen of niet als HR-professionals, HR blijft in de praktijk een zeer belangrijk administratief resultaatgebied beheren. Dit laatste kan men zelf doen of outsourcen, het verwachte resultaat blijft hetzelfde: administratieve feilloosheid. Als dit niet kan worden gegarandeerd, neemt de

lijn ons niet ernstig. Dat HRIS (human resource information system) niet gelijkstaat met e-HRM, staat als een paal boven water, maar zonder een welgebalanceerd HRIS geen e-HRM. Hierbij dient opgemerkt dat HR slechts zelden finaal zelf beslist over soft- en hardwarekeuzes en dit niet in het minst omdat de HR-professional zich vaak technisch wat afkerig of niet voldoende competent opstelt. De hand in eigen boezem steken lijkt hier het belangrijkste devies.

### **Paradox 3: employee champion: HR meer of minder in interactie met de lijn/medewerker?**

Het belangrijkste hefboomeffect van e-HRM valt ons inziens te verwachten van B2E, namelijk via portals, intranetten, ... de directe interactie aangaan met de medewerkers. Dit vermindert op geen enkele wijze de nood tot personalisering. Het medium biedt wat dat betreft bijzonder interessante opportuniteiten, op voorwaarde dat ze juist worden aangewend. Via het eigen intranet van een Amerikaanse multinational als Europese werknemer moeten vernemen hoe het Amerikaanse pensioenspaarplan in elkaar zit indien ik in de Verenigde Staten als Amerikaan ben tewerkgesteld, is een kaakslag in het gezicht van elke lokale medewerker buiten de Verenigde Staten. Dit soort voorbeelden zegt iets over hoe 'strategisch' men over HRM denkt. Daarnaast heeft eigen onderzoek uitgewezen dat er ook grenzen zijn aan het 'duwen van HR-verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement'. In sommige gevallen geeft de lijnmanager te kennen dat indien hij al zijn HR-verantwoordelijkheden ernstig neemt, hij op zich reeds een voltijdse baan nodig zou hebben. Een pragmatische oplossing in de praktijk is dat de lijnmanager zijn HR-verantwoordelijkheden aan zijn secretaris/secretaresse dele-

geert en de kous is af. Dit laatste risico wordt des te groter door het niet oordeelkundig gebruik van heel wat e-HRM-toepassingen. Deze toepassingen, die oorspronkelijk waren bedoeld om de HR-dienstverlening te verbeteren, worden vaak door de lijn als elektronische 'controlemechanismen' ervaren.

### **Paradox 4: HR als change agent: richting bepalen of richting begeleiden?**

Het is ons inziens niet aan HR om de strategische richting die een organisatie wil uitgaan, te bepalen. Sterker nog, de meesten onder ons willen naar alle waarschijnlijkheid niet graag werken in een organisatie waar HR de strategische bakens alleen uitzet. Echter, als de top eenmaal de richting bepaalt (al of niet in samenwerking met het HR-departement), is het aan de HR-functie om dit veranderingstraject dat deze strategie veronderstelt, te begeleiden. Het vakgebied van 'procesbegeleiding' lijkt vaak helemaal braakliggend terrein binnen heel wat organisaties en daarin zou de HR-functie zich wel degelijk kunnen waarmaken. Dit veronderstelt kennis van de feiten. De juiste HR-boordtabellen ontwikkelen is hierbij cruciaal. Kunnen terugvallen op een HRIS dat de juiste indicatoren meet, is daarbij van primordiaal belang. Wat dit laatste betreft dient HR wat meer de taal en de attitude van de 'business' over te nemen. Een accuraat antwoord kunnen geven op de zogenoemde 'question from hell' (d.i. het topmanagement dat onverwacht een vraag stelt waarbij met feiten het antwoord gestoffeerd dient te worden) kan slechts gebeuren als men vanuit een 'e-HRM-mode' de schakelaar bij zichzelf reeds heeft omgedraaid.

### **Paradox 5: HR als strategische partner: een kreet in de woestijn?**

‘Elke organisatie heeft een HR-dienstverlening die ze zelf verdient.’ Dit geldt in beide richtingen. De aanvang van een strategisch HRM-beleid begint met de vraag: ‘Hoe willen wij met onze human resources omgaan en hoe structureren we dat binnen de organisatie?’ Hierbij groeit het bewustzijn dat elke vorm van integratie, coördinatie of automatisatie zijn prijs heeft. Tegenover die kosten dient de meerwaarde te worden afgewogen. Wat ons betreft kan het een perfecte strategische keuze zijn om tot de vaststelling en het besluit te komen dat men niet bereid is de integratie-/automatisatiekosten op te brengen daar men de verhoopde opbrengst als ‘te gering’ inschat. Dat heel wat kleine en middelgrote organisaties bijgevolg e-HRM aan zich laten voorbijgaan, lijkt ons niet reactief te zijn, maar vanuit een kostenbewustzijn perfect aanvaardbaar. Dat echter deze vermeende opbrengst voor grote internationale organisaties veel hoger wordt ingeschat, is even logisch.

Het wordt tijd dat we stoppen met het stellen van dit soort normatieve vragen omtrent wat HRM zou moeten zijn. HR-professionals moeten een antwoord geven op de vragen die aan hen worden gesteld (dat is ‘adding value’) eerder dan te betrouwen dat ze op sommige vragen niet geacht worden te reageren. Op deze manier zal hun credibiliteit in het e-HRM-tijdperk toenemen en zullen ze ontegensprekelijk meer rond de tafel worden gevraagd.

---

#### Noten

- 1 Buyens, D. en A. Meganck (2001). *E-HRM in België: modewoord of realiteit? Een empirisch onderzoek bij de 100 grootste Belgische organisaties*. Intern werkdocument, Vlerick Leuven Gent Management School.

Prof. dr. D. Buyens is academisch directeur en partner van de Vlerick Leuven Gent Management School en hoofd van het Human Resource Management Centre.