

IBM: meer ruimte voor beleid en vernieuwing door e-HRM

Bert Ferwerda

Toen IBM eind jaren negentig het e-businessconcept lanceerde, bleek dat ook een voertuig voor de ontwikkeling van een nieuw type human resources management. De HR-afdeling van IBM ging (internet)technologie inzetten voor het vereenvoudigen en versnellen van bedrijfsprocessen, met als resultaat: e-HR. Dit heeft ertoe geleid dat de papiermolen grotendeels is geautomatiseerd. De afdelingen HR kregen daardoor de kans zich meer naar buiten te richten – door management en medewerkers te adviseren en te begeleiden op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leiderschap, bedrijfscultuur en prestaties, met als doel de inzet van de juiste kennis en ervaring op de juiste plek. Dat is zeker van belang nu IBM zich steeds meer heeft ontpopt als dienstverlenend bedrijf, waarin mensen het belangrijkste bedrijfskapitaal zijn. Inmiddels wijzen de cijfers het succes van e-HR uit.

In een recent onderzoek van het branchetijdschrift *Computable* onder Nederlandse ICT-managers wordt IBM de innovatiefste ICT-onderneming én de beste ICT-werkgever van Nederland genoemd. Die twee lofuitingen gaan niet zomaar samen. Innovatie komt immers tot stand door talent. Het beste talent is alleen binnen te halen door een helder en krachtig HR-beleid. Dat beleid noemt IBM sinds enkele jaren e-HR, naar analogie van e-business, de nieuwe manier van zakendoen die IBM in het midden van de jaren negentig introduceerde. Net zoals e-business leidt tot een transformatie van de totale bedrijfsvoering van een organisatie, zo leidt e-HR tot een transformatie van de P&O-functie binnen die organisatie. De belangrijkste resultaten van deze transformatie zijn minder administratie – die is immers grotendeels geautomatiseerd – en meer concrete bijdragen aan het toekomstperspectief van de onderneming. Kortom, HR als change agent in de organisatie.

Bedrijfstransformatie als HR-uitdaging

IBM is niet zomaar op dit punt terechtgekomen. Aan het begin van de jaren negentig had het bedrijf het moeilijk op de markt voor informa-

B. Ferwerda is directeur HR van IBM Nederland N.V.

tietechnologie. De traditionele markt voor IBM – die van grote bedrijfscomputers – slonk door de opkomst van de personal computer. Jonge, goedkoop producerende bedrijven brachten bovendien voordeliger pc's op de markt. IBM Nederland ontsnapte daardoor niet aan enkele woeelige herstructureringsgolven. Vanaf het midden van de jaren negentig zette IBM een succesvolle herpositionering in, onder leiding van de nieuwe topman Louis V. Gerstner. Het bedrijf introduceerde e-business. De opkomst van internet gaf een nieuwe impuls aan IBM's bestaande server- en softwarebusiness, want juist e-business vraagt om extreem betrouwbare en veilige producten. Tot slot herprofileerde IBM zich als dienstverlenend bedrijf. De dienstentak IBM Global Services is inmiddels de grootste omzetgenerator van het bedrijf. De onderneming is daarmee een totaalleverancier geworden van hardware, software en diensten.

Die transformatie is niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. De concurrentie in de ICT-markt is moordend; de slag wordt bovendien in toenemende mate gestreden in een mondiaal strijdperk. Tegelijk kampt de sector met een enorm tekort aan technisch talent. Het talent dat een ICT-onderneming aan zich weet te binden, moet op een slimme manier overal ter wereld worden ingezet. Dit jonge talent is veeleisender en gedifferentieerder dan de 'oude garde'. Ze vragen onder meer om variabele werktijden en een betere afstemming tussen werk en privé-leven. De schaarste onder technisch personeel leidt daarnaast tot de versnelde instroom van migranten, vrouwen en omgeschoolden, een trend die ook uit maatschappelijk oogpunt moet worden bevorderd. En niet alleen individuele medewerkers vertonen een toenemende variatie van karakters en wensen, ook de markt heeft een grote diversiteit aan vragen. Een gevolg is dat medewerkers steeds vaker op verschillende plekken werken: thuis, bij de opdrachtgevers, op verschillende vestigingen. Dat betekent dat de manier van communiceren 'virtueler' wordt: een andere manier om de IBM-populatie in haar geheel en individueel te bereiken is er niet. Het is de taak van de HR-afdeling op een efficiënte manier het beheer te voeren over de honderdduizenden medewerkers en jaarlijks tienduizenden vacatures te vervullen. Met andere woorden: de transformatie was dus voor een groot deel een HR-uitdaging. En dat terwijl de omvang van stafafdelingen door kostenbesparingen onder druk stond.

Technologische oplossing voor een technologiebedrijf

Hoe geven de HR-afdelingen vorm aan deze uitdagingen? IBM is een technologiebedrijf bij uitstek. Het kon daarom niet anders of de oplos-

sing zou nieuwe technologie als fundament kennen: de bewijsvoering van het feit dat wat IBM verkoopt – e-businessstransformatie – ook in zijn eigen organisatie op allerlei terreinen weet door te voeren. Er werd daarom een nieuwe HR-strategie opgesteld op basis van vier uitgangspunten:

- HR als strategische partner voor de bedrijfsvoering;
- in hoge mate automatiseren van standaardprocedures;
- HR-beleid daadwerkelijk vertalen in het dagelijks werk van de business units;
- wereldwijde standaarden in beleid, uitvoering toegesneden op landelijke situatie.

Als eerste moest er een heroriëntatie komen op de HR-dienstverlening en met name de medewerkergeoriënteerde processen. In het recente verleden bedroeg het administratieve aandeel van de HR-werkzaamheden 60%. Daardoor resteerde er 25% voor HR-beleid en -programma's en slechts 15% voor HR-strategie. Het doel is om die verhoudingen te wijzigen in respectievelijk 20, 60 en 20%. Vooral de gegroeide aandacht voor HR-programma's moet leiden tot een verbeterde uitvoering ervan. Waar vroeger programma's nogal eens bleven steken in nota's en richtlijnen, daar is nu tijd vrijgekomen om daadwerkelijk uitvoering te geven aan het beleid.

Dat beleid wordt vormgegeven door middel van vijf HR-focusgebieden: talent, leiderschap, bedrijfscultuur, prestaties en ten slotte de capaciteit van de eigen HR-mensen om deze gebieden adequaat te ondersteunen. Belangrijkste doelstelling is het meetbaar maken van de HR-prestaties, zodat HR een *zichtbare* bijdrage aan de bedrijfsvoering kan leveren. Helder geformuleerde doelen (zoals het herkennen, werven, ontwikkelen en behouden van talent) worden daartoe gekoppeld aan concrete acties (zoals speciale programma's voor high performers en medewerkers met unieke vaardigheden), die op hun beurt worden afgezet tegen meetbare grootheden (zoals de tijd die het kost om een aanbieding te doen en het percentage afgeslagen aanbiedingen – bij voorkeur met de redenen waarom).

Centraal beleid, lokale uitvoering

Daarnaast werd besloten de wereldwijde HR-inspanningen zo veel mogelijk te standaardiseren. Niet alleen omdat de klanten van IBM in toenemende mate internationaal actief zijn (en hun ICT-projecten dus ook een steeds internationaler karakter kennen), maar ook vanwege het teruglopende personeelsbestand op HR-afdelingen. Simpel gezegd: er

moest met minder mensen complexer werk worden verricht. Het resultaat bestond uit overkoepelende, procesgerichte HR-organisaties (voor Europa in Parijs gehuisvest) die centraal processen inrichten en aanbieden aan de landelijke HR-afdelingen. Op lokaal niveau rest de land-specifieke uitvoering, onder meer vanwege de uiteenlopende sociale en fiscale stelsels, de verschillende vormen van medezeggenschap en het feit dat elke lokale dochter verschillende allianties en dochterondernemingen onder haar hoede heeft, met mogelijk afwijkende arbeidsvoorwaarden. De lokale HR-systemen gingen bovendien een overkoepelende database voeden, waarin alle kennis en vaardigheden van de totale IBM-populatie in Europa werden opgenomen.

In 1999-2000 zagen de twee belangrijkste pan-Europese pijlers van het nieuwe HR-beleid het licht: een intranetsite en een Shared Service Center, binnen IBM beter bekend als 'Ask HR'. Beide instrumenten hebben een hoog selfservice-gehalte. Op de intranetsite worden managers procesgewijs in hun people-managementtaken begeleid. Elke taak wordt ondersteund door een immer actuele on-lineformulierenstroom en terugkoppeling via managementrapportages, die ervoor zorgen dat managers hun taak volledig, adequaat en tijdig uitvoeren. Deze aanpak zorgt ervoor dat HR de businessmanagers daadwerkelijk kan faciliteren in het realiseren van de doelen uit eerdergenoemde focusgebieden. Medewerkers kunnen op hun beurt op de site terecht voor informatie en formulieren over salaris, pensioen, auto van de zaak, kinderopvang en wat dies meer zij. Innovatief is het Personal Benefit Statement: een totaaloverzicht waarop medewerkers al hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en aanvullende regelingen on line op een rij kunnen zien. Ook vinden zij er instrumenten voor onder meer zelfontwikkeling en de evaluatie van kernvaardigheden. Om de arbeidsmobiliteit te bevorderen zijn alle interne vacatures vrij om op in te schrijven. Voor standaardvragen heeft de intranetsite een uitgebreide vraag-en-antwoordrubriek.

Voor inhoudelijke vragen kunnen managers en medewerkers terecht bij een Shared Service Center. Ook dit SSC is een pan-Europees initiatief, waar HR-generalisten telefonisch en per e-mail antwoord geven op alle vragen. Voor complexe vragen zijn in de tweede lijn specialisten beschikbaar, die werkzaam zijn voor diverse landen; de processen zijn immers voor heel Europa op dezelfde manier gestructureerd. De e-HR-workflow zorgt ervoor dat er binnen 48 uur antwoord moet worden gegeven. Op een derde niveau zijn experts uit elk land beschikbaar voor land-specifieke vragen. Dit zijn dezelfde mensen die lokaal mede het beleid bepalen. Dit hele SSC-proces heeft een duidelijk kwaliteitsverhogend effect. Als de centrale communicatie over een bepaald onderwerp niet

duidelijk is, merkt het SSC dat onmiddellijk aan een verhoogd aantal vragen. Het SSC vormt daarmee een verlengstuk van het lokale beleid. Want ook al is het SSC een pan-Europees fenomeen, men moet wel op de hoogte zijn van de lokale omstandigheden om klanten goed te woord te kunnen staan.

Weerstand en lessen

Natuurlijk bestonden er in de beginperiode weerstanden tegen de nieuwe aanpak. Op de HR-afdelingen verdwenen administratieve functies, terwijl niet iedereen het talent heeft om mensen telefonisch over een brede variatie aan HR-terreinen te woord te staan. In de organisatie als geheel bestond ongeloof over het vermogen van HR om een dergelijke oplossing in korte tijd uit te rollen. Daarnaast was er een cultuuromslag gewenst: managers en medewerkers moesten gaan bellen of mailen met 'Ask HR', terwijl ze de korte lijnen met hun lokale HR-organisatie gewend waren. Cruciaal voor het succes was daarom de snelle beschikbaarheid van goede documentatie en informatie op intranet om sceptici te overtuigen, en uiteraard het commitment van het topmanagement. Verder was het zaak om professionals te werven en te trainen voor het SSC, deels uit eigen gelederen, deels van buiten, want er is hoogwaardige kennis vereist om in meer talen uitleg te kunnen geven over alle HR-processen binnen IBM. Tot slot was er een belangrijke inspanning vereist om processen op Europees niveau te harmoniseren: van functiewaardering tot beoordeling, van promotiecycli tot workforce management. Hebben de lokale HR-afdelingen daarmee hun vrijheid ingeleverd? Nee, want ze beschikken nu over de structuren die hen de mogelijkheid geven op lokaal niveau een verschil van betekenis te vormen.

Hoewel verandering altijd enige gewenning vraagt, bespaart de professionele ondersteuning door de intranetsite en het callcenter de lokale HR-afdelingen tijd en geld. Het succes van e-HR blijkt uit de jongste cijfers: de wereldwijde kostenreductie voor HR bedraagt 50%, terwijl de tevredenheid onder de afnemers (managers en medewerkers) is gestegen tot 90%. Daarmee levert HR een belangrijke bijdrage aan het behoud van talent. De e-HR-aanpak past in de verzakelijking die in de afgelopen jaren is opgetreden ten opzichte van staffuncties: er wordt meer businesskennis vereist van HR-functionarissen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat HR en de afdeling Resource Management, verantwoordelijk voor de planning en inzet van medewerkers op projecten, dichter dan ooit tegen elkaar aan leunen. In Nederland zijn de twee zelfs fysiek op dezelfde werkvloer gehuisvest. Daarmee wordt het

belang van HR voor het succes van een dienstenorganisatie als IBM nogmaals onderstreept.

Conclusie

De verschuiving op de HR-afdeling van administratieve werkzaamheden naar beleidsondersteunende en adviserende activiteiten heeft bij IBM geleid tot significante kostenreducties en aanmerkelijk gestegen tevredenheid onder management en medewerkers. Dit werd mogelijk gemaakt door de pan-Europese e-HR-aanpak van IBM, die berust op de volgende pijlers:

- centralisering van HR-beleid;
- harmonisering van HR-processen;
- ingebruikname van intranetsite en callcenter;
- sturen met behulp van concrete doelen, acties en meetpunten.

S U M M A R Y

Adding value to the business by introducing e-HR

Until recently, Human Resources Management departments focused on their administrative requirements. IBM changed this after it introduced e-business as a means for organizations to transform their business processes through the use of information and communication technologies. IBM's HR department went on to embrace their own form of e-business, called e-HR. The e-HR concept has allowed IBM to automate its administrative HR requirements, thereby freeing the HR department to reach out into the company and help it fulfil its business requirements. HR consultants are now focused on adding value to IBM's business by pursuing strategic goals in focus areas such as talent, leadership, climate, and performance. This has become even more relevant now that IBM has transformed into a services business in which people have become the single most important asset. Statistics bare out the success of the e-HR approach, with global HR costs having dropped by 50% and customer satisfaction now up to 90%.