

Er zijn twee fundamentele houdingen ten opzichte van nieuwe technologie. Je kunt er lang over denken, een en ander berekenen, alles tot in de puntjes inplannen en dan besluiten dat u er niet klaar voor bent. Of u kunt het gewoon doen. Mijn advies voor HR zou zijn: gewoon doen.

Stel uzelf als personeelsverantwoordelijke de volgende drie vragen:

- Hoeveel jaren achterstand heb ik ten opzichte van verkoop, logistiek of financiën op het vlak van technologie?
- Wat kost mij die achterstand, in extra mankracht en gebrek aan geloofwaardigheid?
- Wat houdt mij nu tegen om van technologie mijn hoofddoelstelling te maken voor de volgende jaren?

HR heeft minstens drie jaar achterstand op andere functies op het vlak van automatisering van routinetaken. Als er een systeem wordt gekozen, zit HR niet in de eerste of zelfs tweede implementatiegolf. Vaak valt HR gewoon buiten de boot – wegens een te zwakke positie.

Die technologische achterstand kost HR een overtal aan administratieve medewerkers van minstens 30%, maar vooral een gebrek aan gekwalificeerde medewerkers van evenveel

hoofden. De gevolgen daarvan in de perceptievorming naar management en medewerkers toe zijn dramatisch.

En dat terwijl eigenlijk niets HR tegenhoudt om webtechnologie als eerste binnen de onderneming te adopteren. Wat kost het om uw personeelshandboek online te plaatsen of om een recruiteringswebsite te bouwen? Zoals blijkt uit de voorbeelden in de artikelen, niet veel. Wat krijgt u ervoor in ruil?

- een duidelijker gezicht binnen de onderneming én op de arbeidsmarkt;
- nieuwe inzichten over de transparantie van uw beleidslijnen of de efficiëntie van processen;
- een leerervaring voor een aantal medewerkers die iets opsteken over projectwerking en technologie;
- zin in meer zichtbaarheid, meer procesverbetering, meer projecten, meer technologie, enzovoort.

Als dat leergeld eenmaal is betaald, bent u klaar voor de grotere vragen. En die zijn opnieuw relatief eenvoudig:

- 1 Heb ik een fundamenteel probleem in de backoffice? Zit het fout met mijn personeels- en salarisadministratie? Heb ik niet één maar meerdere databanken, is er veel handmatig werk, maken we iedere maand fouten, enzovoort?

In dat geval is uw technologievraagstuk geen 'e'-vraagstuk en kunt u uw tijd en geld beter eerst spenderen aan het installeren van een robuuste HR-infrastructuur. Later kunt u daarbovenop selfservice bouwen voor het onderhoud van de basisgegevens. En misschien moet u van meet af aan outsourcing overwegen – 'e-HR on demand' – om uzelf de implementatiepijn te besparen.

2 Heb ik een fundamenteel probleem in de frontoffice? Zit het fout met de HR-processen in de lijn? Begrijpen de managers niet wat hun rol is in de jaarlijkse personeelsbeoordeling, denkt de medewerker dat er geen goede opleidingsmogelijkheden bestaan, gaan cv's soms verloren, enzovoort?

In dat geval is 'e' een deel van de oplossing. Het gaat hier immers om processen waarin informatie stroomt tussen HR, het management en de medewerkers, en waarin connectiviteit troef is. 'E' betekent elektronisch en elektronische HR zorgt ervoor dat de informatie snel op de juiste plaats komt, conform de stappen in het proces.

Simpel, e-HR? De technologie bestaat, de functionaliteiten zijn bedacht; de schoen knelt bij de interface tussen HR en IT – het

gebrek aan constructieve dialoog tussen beide. Er is de afgelopen jaren weinig technologische knowhow opgebouwd binnen HR en personeelsmensen staan als groentjes voor een vendor-selectieproces, een technologiegedreven BPR-project of typische alledaagse vraagstukken. Noch de mankracht, noch de competenties zijn aanwezig omdat we de afgelopen jaren met andere dingen bezig waren.

Het web met zijn quick-win potentieel heeft HR bewust gemaakt van de technologiekloof. Geslaagde e-HR-projecten, ook al waren het in eerste instantie probeersels, hebben technologie een menselijk gezicht gegeven – een interface met kleurtjes.

Het enige dat ontbreekt is een goed plan ... een masterplan, voor drie jaar, waarin P&O al zijn inhoudelijke, proces- en veranderingsprojecten integreert, een plan dat uitstippelt hoe je technologie implementeert en gaandeweg de functie van de eenentwintigste eeuw bouwt. Met en zonder 'E'.

S. Van Ballaert is partner Human Capital Solutions bij IBM Business Consulting Services te België.