

E-HRM slaagt niet als de organisatie een bende is,

meent Aretha Landbrug, HR-consultant E-HRM, pagina 20



6 Nieuws

Deeltijder heeft recht op compensatie voor feestdag



11 Nieuws

Ziekenhuizen delen medewerkers



12 HNW:

Zonder wezenlijke verandering blijft het een hype



16 Reinoud van den Broek, managing director Aon Hewitt:

'HR, Finance én het bestuur hebben te weinig verstand van pensioenen'



20 Zo bent u klaar voor E-HRM:

Regel niet alles meteen via E-HRM



22 Zelfroosteren:

Meer zeggenschap bij Holland Casino bevordert de productiviteit



26: GGZ-instelling stapt over op HNW:

'Niemand wil meer terug.'



35 Coaching:

Sneller succes door E-coaching



37: De Inspiratie: Gurth Severien, HR-directeur Unique, over zijn passie voor muziek:

'De vorm bepaalt voor 80 procent hoe muziek overkomt. Dat is bij HR ook zo.'

Vaste rubrieken

30: **Advies:** • Medewerker geeft overdosis, wat nu? • Eén vergadering maakt geen proeftijd

32: **Rechtspraak:** • Erfgenaam krijgt vakantiegeld • Registratiepas verraadert werknemer

34: **Boeken & Colofon**

36: **Benefits:** Zelfroosteren is heel eenvoudig

38 **Vacature-overzicht**

Zo... is de organisatie klaar voor E-HRM

E-HRM wordt nog te vaak voorgeschoteld als dé totaaloplossing voor al die tijdrovende klusjes en personeelsprocessen.

Softwarepakketten worden aangeprezen als een soort haarlemmerolie die in één klap de organisatie efficiënter maakt. Maar dat zal zeker niet lukken als de organisatie een bende is.

● **Breng eerst alle processen in kaart**

Aan de vooravond van een grootscheepse operatie als de invoering van E-HRM lijkt het heel logisch om eerst een mooi visiedocument op te stellen en een ferme strategie uit te stippelen. Maar dat heeft niet veel zin als de organisatie geen goed zicht heeft op alle personeelsprocessen. Breng dus eerst in kaart hoe zaken als instroom, doorstroom, uitstroom of declaratieformulieren geregeld zijn. Gebruik daarvoor een procesmanagementtool waarbij je relaties kunt leggen tussen de processen, functies, behoeftes (zoals formulieren en brieven) en de wet- en regelgeving. Houd een maximum van 20 tot 25 hoofdprocessen aan om het overzichtelijk te houden.

● **Maak een knelpuntenanalyse**

Op basis van deze gegevens wordt duidelijk welke processen eenvoudig en vloeierend verlopen en welke stroperig zijn. Bij sommige organisaties is iets als een indiensttreding al een bureaucratische carrousel en hoeft E-HRM geen goede oplossing te zijn omdat de complexiteit niet automatisch verdwijnt. Heb dus niet de ambitie om alles in één klap via E-HRM te laten verlopen, maar kies voor een gefaseerde aanpak en versimpel waar nodig eerst de processen. Dat kan bijvoorbeeld met behulp van zogenaamde dynamische formulieren; deze zijn gemaakt met



de applicatie Adobe Acrobat X Pro en kunnen voorzien worden van conditionele velden en koppelingen met databases waardoor zaken makkelijker geïntegreerd kunnen worden.

● **Zorg voor voldoende draagvlak en communicatie**

De invoering van E-HRM strekt, als het goed is, veel verder dan alleen het domein van de P&O'er. Om genoeg draagvlak te creëren is het verstandig om een multidisciplinair team te formeren met vertegenwoordigers van HR, ICT, Financiële administratie, Communicatie en Facilitaire zaken. Hierdoor kunnen processen eenvoudiger gekoppeld worden waardoor zaken daadwerkelijk efficiënter gaan verlopen. Maak gedurende het hele traject goed gebruik van de kennis en expertise van het team en zorg dat alle leden zich verantwoordelijk voelen voor het slagen van het project. Zij moeten de rest van de organisatie warm laten lopen voor de veranderingen. HR stelt samen met Communicatie een campagne op om de gebruikers voor te bereiden. Het succes valt of staat immers met de uitvoering door de gebruikers. Door E-HRM zullen zij waarschijnlijk veel meer mutaties zelf gaan uitvoeren.

● **Het is nu tijd voor een visieplan**

De processen zijn in kaart gebracht, de knelpunten zijn duidelijk en het multidisciplinaire team staat in de startblokken. Nu is het tijd om een heldere visie te formuleren. Waar komen we vandaan en wat willen we met E-HRM? Bekijk per proces of het rijp is voor E-HRM en wat daarbij de prioriteiten zijn. Het is verleidelijk om één totaaloplossing te propageren, maar dat is onrealistisch. Zoals gezegd biedt één softwarepakket niet altijd een handige oplossing voor complexe za-

ken als recruitmentprocessen. Een aparte module of een pakket dat gespecialiseerd is in recruitment zorgt voor het broodnodige maatwerk.

● **Verzamel informatie over de mogelijkheden**

Bekijk de diensten en producten van softwareleveranciers en breng de plussen en minnen in kaart. Leveranciers geven natuurlijk veel gekleurde informatie, daarom is het wel zo handig om de ervaringen van gebruikers te horen. Voldoet het pakket daadwerkelijk aan alle beloftes? Hoe klantgericht is de leverancier als er problemen zijn? Vraag aan concullega's hoe hun implementatie is verlopen en misschien heeft de brancheorganisatie nuttige adviezen. Schrijf ook een RFI (Request for Information) uit zodat leveranciers de gelegenheid krijgen hun product te presenteren op basis van uw wensen- en eisenlijst.

● **Maak een businesscase**

Als u eenmaal een shortlist van goede leveranciers heeft, is een businesscase de volgende stap. Aan de hand van een kosten-batenanalyse wordt helder wat een pakket in de praktijk kost en wat u bespaart als de administratie niet alles meer handmatig hoeft in te voeren. Vraag goed door bij de leveranciers wat hun service

precies inhoudt en wat de looptijden zijn. Met een goed onderbouwde businesscase kan de organisatie de beste keuze maken en komt u later niet voor rare financiële verrassingen te staan.

● **Alle hens aan dek tijdens de implementatie**

Laat de implementatie niet louter over aan externe deskundigen die zo weer betrokken zijn en waardevolle informatie met zich meenemen. Maak dus genoeg interne medewerkers vrij voor de implementatie zodat essentiële kennis in huis blijft. Collega of uitzendkrachten moeten desnoods even hun reguliere werk overnemen. De gebruikers, zoals lijnmanagers die nu zelf mutaties gaan doorvoeren, krijgen een korte maar adequate training, om alle koudwatervrees ten aanzien van de digitale veranderingen weg te nemen. Softwareleveranciers proberen in dit stadium vaak nog van alles aan te smeren. Bezwijk niet onder hun druk in deze hectische fase, maar houd vast aan de gefaseerde aanpak. Leveranciers moeten een eventuele uitbreiding verdienen, eerst moet nog blijken of alle mooie beloften zijn uitgekomen. ●●

Met dank aan Aretha Landbrug, HR-consultant bij het implementeren van E-HRM.

Bij sommige organisaties is iets als een indiensttreding al een bureaucratische carrousel en hoeft E-HRM geen goede oplossing te zijn omdat de complexiteit niet automatisch verdwijnt