



HRM Trends

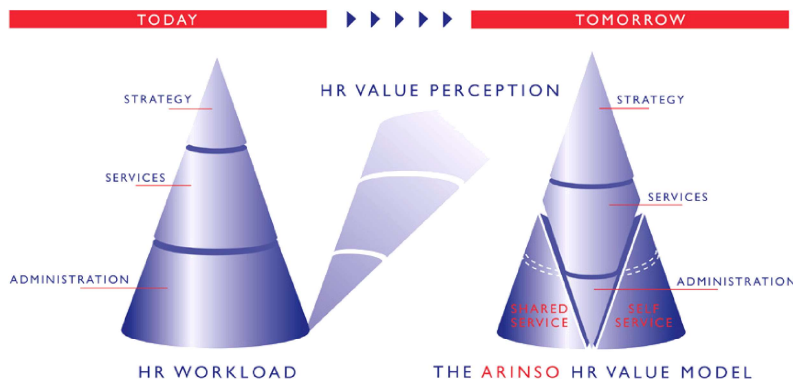
Wat is de bijdrage van Human Resources aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit?

Veel bedrijven zien zich gesteld voor een aantal vragen:

- Hoe kunnen we de intellectuele kennis die werknemers bezitten, vastleggen zodat deze aan de gehele onderneming ten goede komt?
- Hoe zorgen we ervoor dat de informatie die in al onze systemen opgeslagen is, gekoppeld en geïntegreerd aangeboden wordt, zodat dit leidt tot toegevoegde waarde?
- Hoe kunnen we nieuwe informatie en diensten op een snelle en efficiënte manier introduceren?
- Hoe laten we onze werknemers beter samenwerken tegen lagere kosten om zo de productiviteit te verhogen?

Introductie van eHRM kan het antwoord op deze vragen zijn. Vaak speelt de HR afdeling een voortrekkersrol bij invoering van self-service. Niet verrassend, want bij veel bedrijven vindt een heroriëntatie op de rol van de HR afdeling plaats. HR professionals moeten een proactieve en strategische rol gaan spelen en minder tijd besteden aan administratieve zaken. Het is daarom van groot belang dat de HR dienstverlening geëvalueerd wordt. HR-professionals moeten programma's ontwikkelen die in overeenstemming zijn met de bedrijfsstrategie en activiteiten meetbaar maken: HR evolueert naar Employee Relationship Management (ERM). Twee andere belangrijke speerpunten zijn Return on Investment (ROI) en integratie. Voor de eerste keer moet de HR afdeling de toegevoegde waarde aan het ondernemingsresultaat kunnen aantonen. Hiertoe moeten systemen gekoppeld worden, zodat samengestelde informatie en cijfers gedistilleerd kan worden. Tenslotte zien we een tendens naar *Employee Empowerment*, waarbij werknemers alle informatie krijgen zodat zij meer kennis kunnen vergaren, om zo de klanten beter van dienst te kunnen zijn en zo concurrentievoordeel te behalen. ARINSO neemt op dit gebied de volgende trends waar:

HR Business Transformatie: HR afdelingen zijn verantwoordelijk voor veel zaken, maar kunnen deze taken door tijdgebrek nauwelijks uitvoeren. Nog steeds spenderen zij veel tijd aan administratieve handelingen, zoals het bijwerken van het HRIS (Human Resources Information System). Hun toegevoegde waarde ligt echter in het helpen ontwikkelen van bedrijfsstrategie en het ondersteunen en toerusten van managers en werknemers. HR moet zich gaan opstellen als partner in business. Dit stelt nieuwe eisen aan HR, zoals het introduceren van nieuwe methodologieën die de samenwerking tussen werknemers bevorderen, ondersteund door technologie, zoals knowledge management. Dit betekent dat HR professionals hun tijd moeten besteden aan het definiëren van nieuwe strategieën die werknemers meer kennis bezorgen en de bedrijfsresultaten verbeteren: in plaats van het uitvoeren van HR processen, moeten zij HR processen gaan beheren.





Focus op Human Capital Performance: In steeds meer bedrijven, met name in de zakelijke dienstverlening, zijn de bedrijfsresultaten direct afhankelijk van de prestatie van het beschikbare Human Capital (menselijk kapitaal): het intellectuele vermogen van werknemers bepaalt het succes van de onderneming en stelt deze in staat winst te maken. Om dit te bereiken, moet de bedrijfsstrategie vertaald worden naar individuele en afdelingsdoelstellingen zodat de prestatie van de werknemers gemaximaliseerd wordt. HR moet zich richten op het ontwikkelen van werknemers met de juiste motivatie, competenties en eigenschappen, die de onderneming in staat stellen de gewenste resultaten sneller dan de concurrentie te bereiken en te excelleren in een zeer competitieve omgeving. Deze resultaten moeten meetbaar gemaakt worden en HR moet instrumenten introduceren voor het voortdurend meten van de prestatie van Human Capital.

Procesoptimalisatie: Handmatige processen kennen vaak zeer veel varianten. Invoering van standaardprocessen verhoogt de consistentie van de HR dienstverlening en elimineert overbodige handelingen. Als transacties geautomatiseerd worden, leidt dat tot consistentie en efficiency – en meer winst voor de organisatie: de automatisering van transacties elimineert papierwerk en versnelt het proces. Een van de belangrijkste voordelen is het gebruik van workflow bij de verwerking van transacties: door elektronische goedkeuring en routing kan het verloop van het proces tot in detail vastgelegd worden. Tegelijkertijd kunnen gedetailleerde metrics en rapportages over HR taken worden uitgevoerd en beschikbaar gesteld in real-time.

Nieuw Dienstverleningsmodel: Om hun nieuwe taken uit te kunnen voeren moeten HR afdelingen de manier waarop zij diensten verlenen veranderen. Dit kan bereikt worden door de invoering van bijv. self-service voor managers (MSS) en werknemers (ESS). HR processen moeten geëvalueerd en gestroomlijnd worden en afgestemd op self-service, zodat werknemers taken en transacties kunnen uitvoeren via een portaal, dat geïntegreerd is met backoffice systemen zoals het HRIS. In het HR service center worden vragen van werknemers gescreend en afgehandeld. HR Experts geven persoonlijk advies aan werknemers over vraagstukken die gespecialiseerde HR kennis vereisen. Het verwijderen van de administratieve taken stelt HR professionals in staat zich te concentreren op strategische en consultancy vraagstukken, zoals hun nieuwe rol van hen verlangt.

Self-service biedt meerwaarde: Werknemers worden veeleisender en verwachten een snelle, persoonlijke dienstverlening, met name op het gebied van Human Resources. Vragen aan de HR-afdeling variëren van “hoeveel vakantiedagen heb ik nog” tot “is mijn pensioenvoorziening toereikend”. Beantwoording van deze vragen kost veel tijd, terwijl veel vragen over hetzelfde onderwerp gaan. De belasting van de HR-afdeling kan verminderd worden door introductie van self-service. Werknemers kunnen hun actuele vakantiedagensaldo opvragen, hun salarisstrook online bekijken, en pensioensimulaties uitvoeren. Managers kunnen beoordelingen schrijven en absentieoverzichten opvragen. FAQ's bieden een overzicht van de meest gestelde vragen. Dit draagt bij tot een efficiënte en effectieve HR-dienstverlening en verhoogt de werknemerstevredenheid.

Centrale toegang, integratie en collaboratie via het bedrijfsportaal: Een portaal biedt uniforme toegang tot informatie, diensten en applicaties binnen (en mogelijk ook buiten) de bedrijfsomgeving. Het portaal vereenvoudigt de toegang tot de achterliggende informatie en verhoogt de arbeidsproductiviteit omdat de informatie geïntegreerd aangeboden wordt: werknemers kunnen eenvoudiger de noodzakelijke informatie terugvinden. Informatie kan uit allerlei formaten bestaan: bijv. documenten, spreadsheets, e-mail en websites. Daarnaast kunnen databases en ERP-systemen geïntegreerd worden, maar ook andere tools, zoals discussieforums. Teamleden kunnen binnen het portaal documenten delen en aan projecten werken, eventueel ook met externe partijen.

Op elk tijdstip, op elke plaats: De scheiding tussen werk en privé is aan het vervagen. Werknemers werken vaker op andere plekken en tijdstippen, bijv. vanuit hun eigen huis en 's



avonds. Werkgevers komen daaraan tegemoet door via het bedrijfsportaal ook via het internet toegankelijk te maken. Werknemers hebben zo de mogelijkheid om thuis bijv. vacatures te bekijken, onkostenvergoedingen in te vullen en informatie te lezen. Steeds meer applicaties krijgen een webinterface en ook bestaande programma's worden voorzien van webtoegang.

Consistentie: Niet alle werknemers hebben dezelfde rechten, dus ook binnen het portaal heeft niet iedereen toegang tot dezelfde informatie en applicatie. De informatie wordt gepersonaliseerd (de eigen loonstrook) en rol-gebaseerd (een manager ziet alle beoordelingen van zijn team) aangeboden. Informatie die op een centrale plaats voor alle werknemers beschikbaar is, is consistent: iedereen heeft toegang tot dezelfde informatie, en omdat de informatie maar op 1 plaats opgeslagen wordt, kunnen wijzigingen uitgevoerd worden. Werknemers krijgen toegang op basis van hun rol in het bedrijf gecombineerd met persoonlijke preferenties: informatie is deels verplicht en kan deels gekozen worden.

Modern werkgeversimago: In de competitieve arbeidsmarkt van vandaag, waar ondanks de economische teruggang de "war for talent" nog steeds een belangrijke rol speelt, willen werkgevers zich onderscheiden door te investeren in een *corporate image*. Een modern HR beleid kan hieraan belangrijk bijdragen, door de filosofie en de boodschap van de onderneming centraal te stellen. Onderdeel van modern werkgeverschap is tevens werknemers meer verantwoordelijkheid te geven. Via een bedrijfsportaal ontvangen zij real-time, gepersonaliseerde toegang tot alle informatie, applicaties en services die nodig zijn om hun taken uit te voeren, en keuzes te maken, ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Werknemers hebben meer invloed op het arbeidsvoorwaardenpakket en krijgen de mogelijkheid daarin te variëren op individuele basis (bijv. vakantiedagen omruilen voor geld, etc.).

Integratie en verbinding: Bedrijven gebruiken diverse systemen voor werknemersinformatie. Dit bemoeilijkt het verkrijgen van overkoepelende informatie over HR vraagstukken, laat staan rapportages. Veel bedrijven ruilen hun oude HRMS in voor een integraal systeem of upgraden naar nieuwe versies die gekoppeld kunnen worden, zodat alle informatie op een geïntegreerde manier bekeken kan worden. Middleware oplossingen worden gebruikt om losstaande systemen te verbinden en gegevensuitwisseling tussen verschillende systemen mogelijk te maken, gewoonlijk op basis van XML. Dit betreft ook verbinding naar systemen van derden, zoals pensioenfondsen en andere leveranciers van arbeidsvoorwaarden. Hiermee krijgen werknemers geïntegreerde overzichten van hun arbeidsvoorwaarden. Web services zullen een belangrijke rol gaan spelen bij het aanbieden van diensten van derden in het portaal.

Maximaal rendement met bestaande componenten: Nu de economische omstandigheden minder gunstig zijn dan voorheen, stellen bedrijven nieuwe IT-investeringen uit en kijkt men naar bestaande systemen om daar maximaal rendement uit te halen. Het draait hierbij om integratie van alle IT-componenten. Een portaal is toegankelijk via een web browser en vergen geen installatie op de werkplekken.

HR-XML is de standaard: De meeste bedrijven willen alleen investeren in oplossingen die overeenkomen met de HR-XML standaard, zodat ze verschillende systemen kunnen koppelen. Overeenkomen met HR-XML verzekert dat gelijke informatie tussen systemen uitgewisseld kan worden. Een groot aantal leveranciers van HR-systemen zijn lid van het HR-XML consortium.



The ARINSO Mission:

MAXIMIZE HUMAN CAPITAL
BY
DESIGNING, INTEGRATING & OPERATING
HR BUSINESS SOLUTIONS

- ARINSO International
- Postbus 30184
- 3001 DD Rotterdam
- Nederland
- Tel: +31 (0)10 205 25 33
- Fax: +31 (0)10 205 53 79
- Email: anita.lettink@arinso.com
- Web: <http://www.arinso.com>

ARINSO International (Euronext BXL: ARIN) is een wereldwijd opererend consultancybedrijf met vestigingen in Europa, Noord- en Zuid- Amerika, Azië en Afrika. ARINSO biedt **HR Business Solutions** aan 's werelds grootste werkgevers op het gebied van **HR Strategie, ERP & e-HR Integratie en HR Operation**.