

Hoe kan IT bijdragen aan een Best in Class HR-organisatie?

De toegenomen toepassing van e-HRM stelt organisaties in staat om professionalisering, betere kwaliteit en efficiëntere processen te realiseren op mondiale schaal. Maar welke optie kies je? De praktijk laat zien dat organisaties worstelen met deze uitdaging. Drie cases waarbij e-HRM succesvol is ingezet.

In de praktijk lopen organisaties tegen vragen aan als:

- 'Hoe weet ik welk systeem ik het beste kan selecteren?'
- 'Hoe verantwoord ik de keuze Best of Breed versus een ERP-oplossing?'
- 'Is het handig om bepaalde taken via ESS/MSS in de business te beleggen?'
- 'Hoe zit het met de rolverdeling tussen de HR en IT-afdelingen?'

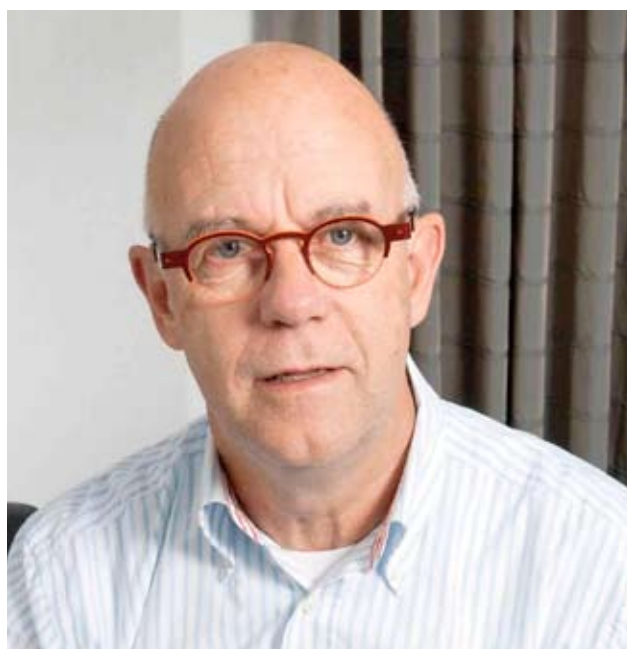
Ook Heineken, Cisco en Ikea stelden deze vragen. Tijdens een HR-seminar georganiseerd door Kirkman Company hebben Albert Martens, Global HR Program Director bij IKEA, Gert Bolderman, Program Manager, Global Human Resources, Organisation Development & Systems bij Heineken en Ron Alfén, IT Manager & ES IT EMEA bij Cisco Systems International verschillende invalshoeken voor de e-HRM uitdagingen belicht. We zetten deze drie cases hier naast elkaar om de meest opvallende verschillen inzichtelijk te maken.

CASE 1

IKEA: POSITIE E-HRM OP HET GLOBAL – LOCAL SPECTRUM

Tegenwoordig worden veel organisaties geconfronteerd met de vraag 'Wat organiseer ik centraal en wat beleg ik op lokaal niveau?'. Dit wordt ook wel het 'global vs local' vraagstuk genoemd. Voor HR gaat dit vraagstuk op voor verschillend HR-processen, contacten met medewerkers, IT-tool en leveranciers. De discussie wordt vaak door dezelfde drivers getriggerd, zoals

lagere kosten, de investering die nodig is voor e-HRM, (ontbreken van) kennis en risico's. Het bepalen van de optimale positie op het global – local spectrum is echter afhankelijk van meer organisatiespecifieke factoren.



Albert Martens, Global HR Program Director bij IKEA: 'Ikea heeft gekozen voor een mondiaal e-HRM landschap gebaseerd op standaardisatie en centralisatie van HR-processen'

Voor IKEA is naast het verbeteren van de HR-processen, economies of scale een belangrijke driver geweest om te kiezen voor een mondiaal e-HRM landschap. Dit model faciliteert een centralisatie van HR-services in regionale shared service centers die gebruik maken van dezelfde IT-tools. Deze beweging sluit ook prima aan bij de IKEA-filosofie om alle kosten laag te houden zodat zoveel mogelijk mensen in staat zijn om de IKEA-producten te kopen. Het IKEA-concept kent vele vormen van standaardisatie in zowel de supply chain als in het winkelconcept. Tot nu toe was HR een uitzondering met wereldwijd vele verschillende processen en systemen. Op zichzelf is dat een wat vreemde situatie omdat HR-activiteiten over de hele wereld niet zoveel van elkaar behoeven te verschillen.

Andere belangrijke aspecten in de keuze voor een mondiaal e-HRM landschap:

- De kwaliteit van HR-services moet gegarandeerd worden: een tevreden medewerker is een tevreden klant. Een concreet voorbeeld is wanneer duizend sollicitanten geen antwoord krijgen op een baanverzoek, dit resulteert in duizend ontevreden klanten.
- Op corporate niveau niet beschikken over up-to-date personeelsgegevens is niet meer acceptabel. Temeer daar we leven in een wereld die complexer wordt en waar de informatie op elk moment beschikbaar moet zijn. Vooral in die gevallen waarin zich calamiteiten voordoen moet je als organisatie snel kunnen reageren.
- Medewerkers verwachten een moderne HR-organisatie die in staat is om up-to-date te zijn met de technische ontwikkelingen. iPad's, smartphones en social media als Facebook zijn algemeen gebruikte communicatiemiddelen geworden. Dit resulteert in de behoefte voor innovatie en toegankelijkheid, zeker als het HR betreft.
- Zolang per land wordt bepaald welke systemen worden gebruikt leidt dit tot hogere kosten en een lagere productiviteit.

Om de optimale positie op het global-local spectrum te bepalen is het dus belangrijk om in kaart te brengen welke aspecten belangrijk zijn voor de organisatie. Hoewel de optimale positie verschilt per organisatie is een duidelijke trend waarneembaar naar een mondiale aanpak. Een verschuiving op het global-local spectrum is een proces dat zorgvuldig aangepakt moet worden. Het vereist een gefaseerde aanpak waarbij data, organisatiestructuur en sleutelspelers een belangrijke rol spelen. Zodra het e-HRM systeem succesvol geïmplementeerd is, zijn controle en feedbackmechanismen essentieel om het succesvol uit te nutten. Change management is van belang om HR-managers te overtuigen van het voordeel van een mondiaal e-HRM landschap.

CASE 2 HEINEKEN: ERP OF BEST OF BREED (BoB)

Een beslissing nemen tussen een ERP-systeem of een Best of Breed (BoB) oplossing is al jaren een hot topic. Deze keuze wordt uiteindelijk beïnvloed door een aantal factoren. Tijdens de presentatie van Gert Bolderman van Heineken en de discussie die daarna losbarstte werd maar weer eens duidelijk benadrukt dat HR/IT-managers & directeuren zoeken naar een single HR-database en daarnaast een of meerdere applicaties voor high value HR-processen. Ook wil men het aantal leveranciers beperken om het zo simpel mogelijk te houden.



Gert Bolderman, Program Manager, Global Human Resources, Organisation Development & Systems bij Heineken: 'Managers en medewerkers zijn key users van de HR value add processen, vandaar dat we focussen op gebruiksgemak voor hen'

Het gemeenschappelijk beeld van een ERP-oplossing is dat het in principe een prima fit heeft met waar HR-managers/directeuren naar op zoek zijn. ERP-oplossingen hebben zich binnen grote organisaties bewezen als ruggengraat van de HR-organisatie. Toch worden BoB-oplossingen steeds aantrekkelijker om high value HR-processen te ondersteunen.

Tegenwoordig is gebruiksvriendelijkheid belangrijk en ervaringen van gebruikers moeten key zijn. De eerste stap om hier aan te kunnen voldoen is dat het systeem makkelijk in gebruik en benaderbaar is. ERP-systemen voldoen hier in mindere mate aan dan

BoB-systemen. ERP-systemen bevatten vaak functionaliteiten die speciaal aangepast zijn aan de wensen van de klant en waar maatwerk centraal staat. Dit betekent dat hier een grote investering aan vooraf is gegaan, updates complex zijn, en flexibiliteit ver te zoeken is. Veel organisaties hebben echter in het verleden voor deze oplossing gekozen en moeten daarin vanwege de continuïteit van de HR-basisprocessen (salaris- en tijdverwerking, etc.) blijven investeren.

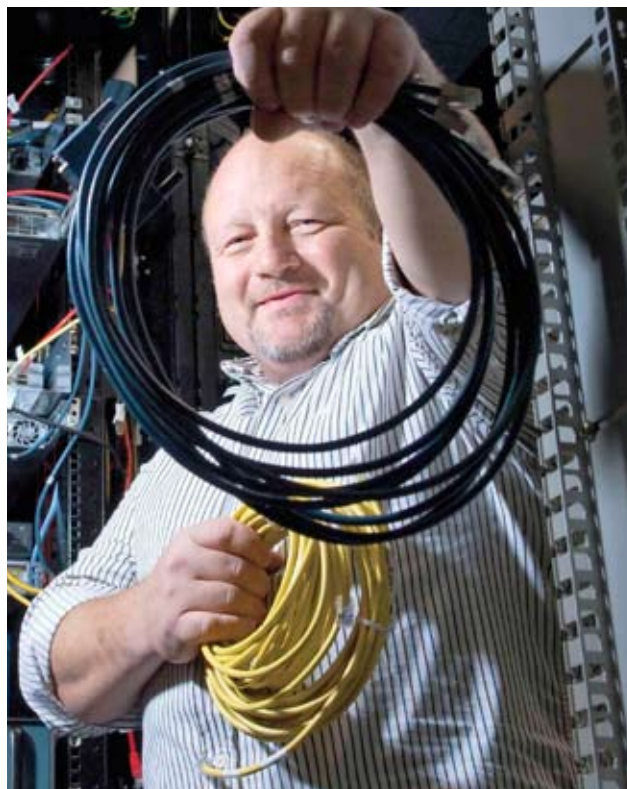
BEST OF BREED

Tijdens het seminar kwam naar voren dat BoB-applicaties steeds meer favoriet zijn voor ondersteuning van high value HR-processen. Dit omdat ze gebruiksvriendelijker zijn voor self service door medewerkers en managers. Daarnaast minder moeilijk (lees kostbaar) aan te passen zijn dan ERP-systemen. Om high value HR-processen goed te voorzien van HR-basisgegevens is het meestal verstandig deze eerst te verzamelen in een ERP employee & organization database en deze daarvandaan te interfaceren met een BoB-systeem. De goede werking van het BoB staat of valt namelijk met de betrouwbaarheid van deze basisgegevens.

CASE 3 CISCO: SUCCES VAN SAMENWERKING TUSSEN HR EN IT

De samenwerking tussen HR en IT is vaak niet optimaal. Terwijl HR juist de ervaring en kennis van IT nodig heeft om in eerste instantie een goede keuze te maken, deze vervolgens te implementeren en uiteindelijk draaiende te houden. Deze moeizame samenwerking komt voort uit onduidelijkheden over de rolverdeling. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Dit zorgt voor systeemvereisten en datastandaarden die niet of onvoldoende worden gedefinieerd. De rapportagefunctionaliteit wordt niet ingericht en mogelijke scenario's onvoldoende verkend. Hierdoor worden beslissingen niet altijd op de juiste gronden gemaakt. Wat is een goede manier om de samenwerking tussen HR en IT vorm te geven?

Het e-HRM landschap van Cisco kenmerkt zich door een Best in Class-applicatie en functionaliteit. Ontworpen door Cisco zelf op basis van hun fundamentele HRMS-applicatie met enkele ASP-oplossingen (Application Service Provider). De originele applicatie is aangepast aan de specifieke behoefte en situatie en draagt in grote mate bij aan het succes van e-HRM binnen Cisco. Dit is echter niet de enige succesfactor; even belangrijk is de regiestructuur tussen HR en IT: het zogeheten HR PMO. De regiestructuur is op mondiaal niveau georganiseerd. HR PMO verzamelt de lokale wensen en eisen over de hele wereld. Samen met het HR Center of Excellence bepaalt HR PMO vervolgens de prioritering



Ron Alfen, IT Manager & ES IT EMEA bij Cisco Systems International: 'De samenwerking tussen HR en IT is vormgegeven via een regiestructuur, het zogeheten HR PMO, en is een belangrijke succesfactor van het e-HRM succes binnen Cisco'

en tijdspaden, voordat het ingediend wordt bij IT. Dit lijkt recht-toe-rechtaan, maar hoe bepaal je de prioritering en tijdspaden? Dit blijkt voor zowel Cisco als andere deelnemers van het HR-seminar een uitdaging.

De gekozen regiestructuur en budgetverantwoordelijkheid stelt Cisco in staat om de HR-strategie (mondiaal) uit te voeren en op het zelfde moment ook de wensen van de kleinere landen te dienen. In veel organisaties is dit een uitdaging omdat prioritering- en budgetvragen gepositioneerd zijn binnen één IT-afdeling voor de gehele organisatie.

OPVALLENDE VERSCHILLEN

HR-organisaties moeten hun investeringen net zoals andere afdelingen kunnen verantwoorden en zoeken daarom naar ratio-nalen om hun e-HRM investeringen te rechtvaardigen. Iedere organisatie gebruikt andere argumentaties:

- Cisco investeert om op een efficiënte manier om te gaan met de vraag vanuit de business en om een concurrentievoordeel te behouden.

- IKEA investeert omdat men erin gelooft dat de jongere generatie niet bij hen wil werken zonder state of the art IT-applicaties. Martens noemde dit de zogenaamde 'work-life integration'.

Daarnaast is het opvallend dat de organisaties vanuit verschillende perspectieven redeneren bij het inrichten van e-HRM. Zo beredeneert IKEA vanuit het perspectief van een werknemer en Heineken vanuit het perspectief van de manager. IKEA focust op de werknemer omdat de werknemer (en niet de manager) uiteindelijk de tevredenheid van de klant bepaalt. Heineken geeft juist aan dat managers key gebruikers zijn, en vandaar de focus op managers.

Deze verschillen geven aan dat er geen één ideale e-HRM-oplossing is, omdat het afhankelijk is van organisatiespecifieke factoren en -argumentatie.

Verschillende doelstellingen leiden tot verschillende e-HRM strategieën. De gevolgen van verschillen in doelstellingen binnen een e-HRM strategie worden duidelijk zichtbaar als gekeken wordt naar onderstaande voorbeelden:

- Breng de kosten van HR Services naar een kostenniveau dat vergelijkbaar is met de markt.
- Garandeer flexibiliteit om te anticiperen op veranderingen binnen lokale arbeidsmarkten.
- Blijf in lijn met (en draag bij aan) organisatie initiatieven.
- Creëer schaalbaarheid en flexibiliteit.

Om een weloverwogen beslissing te nemen over de te volgen e-HRM strategie en het best bijpassende systeem voor de betreffende organisatie heeft Kirkman Company een standaard methodiek ontwikkeld waarvan hieronder de belangrijkste stappen worden weergegeven:

- Bepaal de belangrijkste strategische drivers, benodigdheden en beperkingen.

- Bepaal de requirements voor de huidige en toekomstige staat van HR-services en e-HRM support.
- Identificeer aanvullende HR-requirements.
- Beoordeel de requirements tegen interne als externe service offers gebaseerd op verschillende scenario's.
- Vergelijk scenario's op strategische fit, risico's, tijdslijnen en financiële impact.
- Richt een projectorganisatie in om e-HRM beslissingen te nemen en te implementeren.

Een voorbeeld van de te nemen stappen is in onderstaande figuur beschreven.

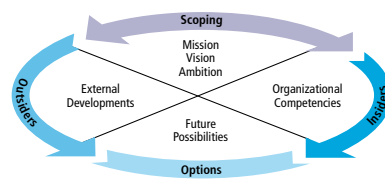
DELEN VAN ERVARINGEN

De cases laten vanuit verschillende invalshoeken zien hoe e-HRM succesvol ingezet kan worden. In de praktijk worden lessons learned niet altijd gedeeld, en hoewel de ideale oplossing organisatieafhankelijk is, draagt het delen van ervaringen bij aan een Best in Class HR-organisatie!

De auteurs zijn resp. consultant bij Kirkman Company en consultant bij YSE, powered by Kirkman Company

Strategic Sourcing Framework®

Strategy Definition



Sourcing Strategy and Execution

