

"VAN PERSONEELSDOSSIER NAAR EEN PERSONEELSINFORMATIESYSTEEM"

SAMENHANG IN CULTUUR & STRUCTUUR LEIDT TOT EEN GEDEGEN INBEDDING VAN ONDERSTEUNENDE HR- EN PAYROLLSYSTEMEN!

1. De SBC-configuratie

De SBC-configuratie staat voor samenhang tussen cultuur, structuur en besturing. Malotau, Schaafsma en van der Touw hebben op basis van dit concept een aantal bedrijven en reorganisaties in deze bedrijven doorgelicht. Zij komen tot de conclusie dat bij de meeste reorganisaties er geen of slechts beperkt oog geweest is voor de samenhang tussen cultuur, structuur en besturing. De meeste aandacht bij reorganisaties gaat uit naar bedrijfskundige aspecten rond besturing, wat uiteindelijk tot tegenvallende resultaten leidt. Het is niet voor niets dat 50% van alle reorganisaties mislukken en niemand na afloop kan vertellen wat er wezenlijk is veranderd op het vlak van organisatiewijziging, verbeterde dienstverlening of producten.

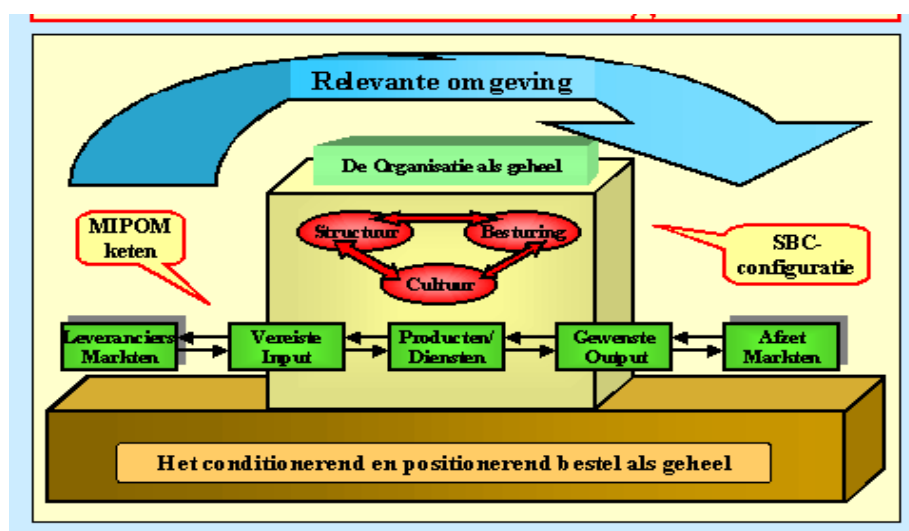


Fig. 1

Wat voor (re)organisaties als geheel geldt, geldt ook voor de rol en positie van HRM binnen ondernemingen. De roep om HRM bedrijfsmatiger in organisaties te incorporeren is de laatste jaren groot. Mede daarom zoeken directies en HRM-managers hun heil in nieuwe HRM-ICT systemen en denken daarmee het ei van Columbus in huis te hebben gehaald. Niets is echter minder waar. Het hebben van een passend HRM-software pakket is slechts een klein deeltje van de oplossing naar een efficiënter en effectiever HRM-beleid in de organisatie.

2. HRM-pakketten

Wat opvalt als gekeken wordt naar de aanschaf van HRM-pakketten.

De meeste software leveranciers gaan af op de eerste wensen die er binnen de organisatie van de klant liggen. Veelal beperkt dit oriënterende gesprek zich tot het toepassen van de verschillende HRM-instrumenten als competentie management, Investors in People, persoonlijke ontwikkelingsplannen, enz. Voornoemde onderwerpen vinden meestal hun oorsprong in hypes die binnen de beroepsgroep HRM zich voordoen en welke men graag wil vangen in geautomatiseerde systemen. Dit is meestal het

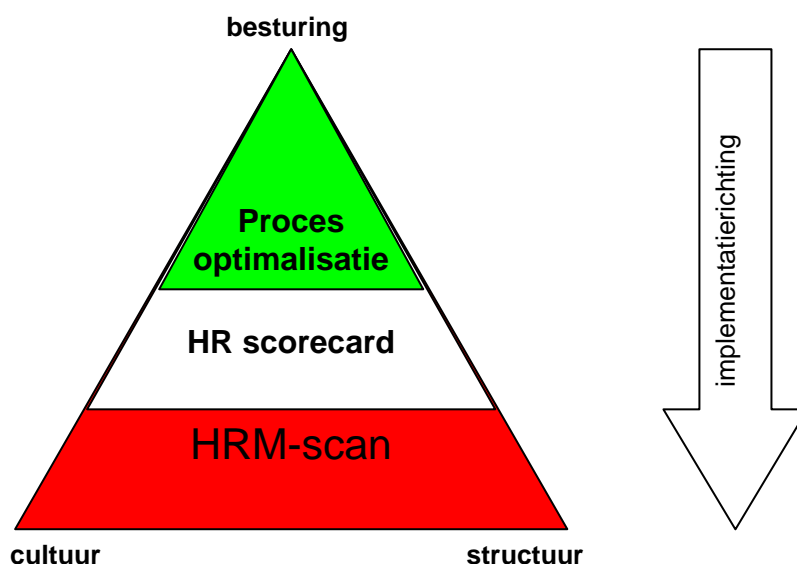
aanknopingspunt voor de leveranciers om hun systemen aan de man te brengen. De automatiseringsmogelijkheden van het HRM-instrumentarium alsmede de schijnbaar oneindig grote hoeveelheid rapportages/management-informatie, doen de meeste HR-afdelingen binnen organisaties trillen op hun grondvesten.

De oplossing van alle problemen binnen het bedrijf lijken schijnbaar binnen een afzienbare termijn in een klap op te lossen.

In welke mate de "vakvolwassenheid" van enerzijds de HRM-ers en anderzijds de managers in de organisatie past binnen het aangeschafte systeem, wordt dan en passant vergeten. Het is op dit punt dat de aanschaffende partij stil moet staan bij de impact van een geautomatiseerd systeem.

Voor het in beeld brengen van de gevolgen kan de SBC-configuratie een belangrijke rol spelen. Het laat namelijk duidelijk zien waar het fout kan gaan bij de implementatie.

3. Een veel gekozen oplossing.



Figuur 2

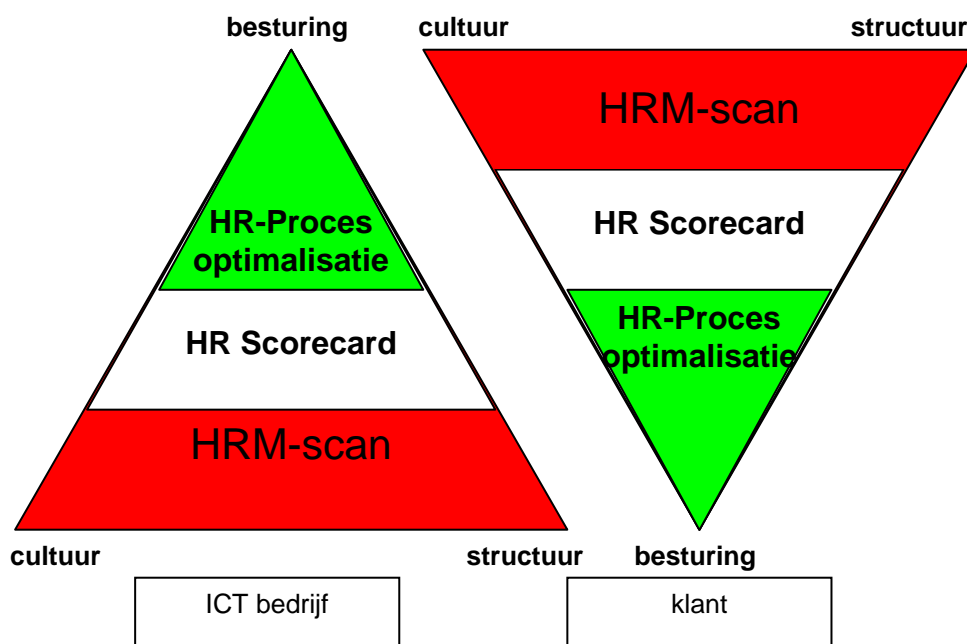
In veel implementatietrajecten wordt in eerste aanleg gekeken naar welke processen het pakket ondersteund. Op basis hiervan wordt een volgorde van implementatie gekozen. Gevolg is, dat HR-afdelingen, HR-managers en lijnmanagement geconfronteerd worden met processen en werkwijzes die slechts in beperkte mate bij hen bekend zijn of gebruikt worden. Met de invoering van de huidige ASP oplossingen is er (vrijwel) geen sprake meer van facultatief gebruik. Eenmaal een systeem geïntroduceerd, kent men geen weg meer terug. Wanneer namelijk ter voorbereiding op de implementatie niet goed is nagedacht over de gevolgen, blijft er na de implementatie een organisatie achter in verwarring. Immers daar waar in het verleden de rollen (verantwoordelijkheden en bevoegdheden) vertroebeld overeind konden blijven, zal deze bij de toepassing van de nieuwe ASP systemen "strak" zijn vormgegeven. De lijnmanager kan niet eenvoudig weg komen door zijn bevoegdheden te delegeren aan de HR-manager. Ook kan de HRM-manager niet meer als vangnet voor de lijnmanagers fungeren. Deze werkwijze is dikwijls ook het gevolg van de door de jaren heen ontstane cultuur in de organisatie. Door het gebruik van ASP-systemen zal de cultuur en daarmee de

normen en waarden die de basis vormen van deze organisatiecultuur onder druk komen te staan. Immers de werkwijzen van zowel de HR-afdeling als het management in het algemeen kan beter gevolgd worden en komen in zowel processen als rapportages aan het licht. Zoals uit figuur 2 blijkt, is na de technische en organisatorische implementatie het benoemen van HRM KPI's goed te doen.

De “social control”-functie van HRM kan prima ingevuld worden. Wat uiteindelijk redelijk fataal voor organisaties kan zijn, is dat op basis van deze implementatieroute er een gedesoriënteerde onderneming achterblijft. De besturing(het systeem) is namelijk de trigger geworden voor het aanpassen van de structuur en de cultuur.

En bij onvoldoende oog voor de laatst genoemde 2 elementen van de SBC-configuratie, ontstaat er een organisatie in verwarring. Zowel HRM-ers als management zullen het systeem niet kunnen hanteren, want men sluit niet aan op enerzijds de kennis en benodigde competenties en anderzijds de inrichting van de organisatie om HRM in processen en beleid toe te passen.

Wat feitelijk zou moeten plaatsvinden bij de implementatie van een nieuw HRM-systeem is, is het in kaart brengen van de normen, waarden, cultuur en structuur van de onderneming. Kortweg wat is de missie, visie en strategie van de onderneming/organisatie en wat betekent dit voor het HRM-beleid. Visueel levert dit het volgende plaatje op:



4. Een verstandige weg

Alvorens tot de implementatie van een systeem te komen, zal gekeken moeten worden hoe de organisatie er beleidsmatig op HRM-gebied voorstaat. Heeft men een HR-beleid? En als dat er is, hoe verhoudt die zich ten opzichte van het algemene beleid en welke toekomst, cq visioenen heeft men (HRM-scan).

Vervolgens zal gekeken moeten worden naar de uitvoering, vakvolwassenheid van HRM in de gehele organisatie. Middels de HR-Scorecard kan gekeken worden naar hoe HRM in de bedrijfsvoering als geheel is geïntegreerd. Zijn de managers integrale managers, weten zij wat de impact van HRM op



hun eigen bedrijfsonderdeel is. Weten zij hoe het organisatiebeleid middels HRM instrumenten in hun eigen bedrijfsonderdeel vorm krijgt en wat hun rol en bemoeienis daarin is?

Wanneer dit alles duidelijk is, is het past mogelijk om tot een passende keuze met betrekking tot een HRM-systeem te komen.

Op basis van deze informatie is het mogelijk om te gaan nadenken over procesoptimalisatie en kan binnen de SBC-configuratie de meest ideale oplossing worden gekozen.

Bij voornoemde aanpak wordt er vanuit gegaan dat alle sleutelspelers van de organisatie op hetzelfde HRM-ontwikkelingsniveau zit.

Als het HRM-ontwikkelingsniveau in de organisatie niet overal gelijk is, en er een goede visie op HRM is geformuleerd in het beleid, kan het toch interessant zijn om met een HRM-systeem te gaan werken welke aansluit op de visie en het toekomstige beleid. Het systeem kan dan als een hulpmiddel werken bij het upgraden van HRM in de organisatie.

De cultuur van de organisatie dient dan wel zo te zijn dat het lerend vermogen (empowerment) cq de veranderingsgezindheid aanwezig is. Is dit het geval, dan is een e-HRM-systeem de mogelijkheid om tot modernisering van HRM in de onderneming te komen.

1ste driehoek:

01. Doel van de HR-Procesoptimalisatie:

HR-processen linken aan personeelsinformatie- of salarisverwerkingssysteem

02. Doel van de HR-Scorecard:

Inzicht verkrijgen waar de organisatie in technisch opzicht staat (personeels- en salarisadministratief beschouwd). Heeft een social control-functie in relatie tot de toepassing van het Human Resources Management

03. Doel van de HRM-Scan:

Inzicht in de strategische, tactische en operationele werking van HRM binnen een organisatie om vervolgens het HR-beleid verder invulling te geven.

2^{de} driehoek:

01. Doel van de HRM-Scan:

Een strategisch koersdocument, te gebruiken voor vaststelling hoe het huidige HR-beleid eruit ziet en op welke wijze HR-beleid met het oog op de toekomst eruit kan komen te zien;

02. Doel van de HR-Scorecard/HR-Profielscan:

Inzicht verkrijgen op welke wijze HR-beleid in technisch opzicht draait en op welke wijze dit verder te concretiseren is naar een afd. P&O, een afdeling Personeelsadministratie, een afdeling Salarisadministratie, een shared servicecenter resp. te gebruiken om vast te stellen wat wel/niet geoutsourced kan worden;

03. Doel van de HR-Procesoptimalisatie:

HR-processen beschrijven/optimaliseren vindt plaats om HR-beleid verder vorm te geven en in tweede instantie wordt het hierdoor mogelijk om ondersteunende besturingssystemen (bijvoorbeeld een salarisverwerkings- of personeelsinformatiesystemen) op een verantwoorde wijze te kunnen inbedden)