

HRM, ICT en sociale innovatie

Gerrit Kreffer en Jan de Leede

In deze uitgave wordt in verschillende bijdragen vraagtekens geplaatst bij de positie en effectiviteit van het Human Resource Management. Het is goed om ook binnen het vakgebied kritisch te blijven. Maar daar staan ook positieve beschouwingen tegenover. In dit artikel maken we zichtbaar hoe HRM kan bijdragen aan sociale innovaties in verschillende sectoren en arbeidsorganisaties en tevredenheid, efficiëntie en effectiviteit bevordert. En het vernieuwt zichzelf daarbij ook regelmatig. Deze bijdrage laat op basis van literatuur en onze eigen praktijkervaring zien hoe ICT hierbij een belangrijke factor was en ook de komende jaren zal blijken te zijn.

We starten met een begripsbepaling van sociale innovatie. Daarna wordt aan de hand van actuele praktijkcase van zelfroosteren in de zorg dieper ingegaan op de wijze waarop HRM met ICT sociale innovatie bewerkstelligt. Vervolgens wordt dat breder gedaan aan de hand van de ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren hebben afgespeeld. De ontwikkelingen in ICT maken het waarschijnlijk dat de HRM-innovatie dit decennium gestaag door gaat. Tot slot gaan we na hoe HRM met ICT zijn innoverende rol kan blijven spelen.



Drs. G.W. Kreffer mpa is HR-specialist ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.



Dr. ir. J. de Leede is docent HRM aan de Universiteit Twente en adviseur bij Modern-Workx.

Sociale innovatie

Sociale innovatie is in de afgelopen 10 tot 15 jaar weinig scherp gedefinieerd. Gaat het om de tegenhanger of juist de aanvulling van technische innovatie? Gaat het om slimmer werken? Of om de combinatie van dynamisch management, flexibel organiseren en slimmer werken? Of om de vernieuwing van arbeidsrelaties? Het gevaar van een breed begrip zoals sociale innovatie is dat het niet onderscheidend is. Om enkele oude discussies te noemen: de socio-technische benadering valt onder de noemer sociale innovatie, maar even goed de *business process redesign*, *total quality management*, *lean production* of *lean six sigma* benadering, mits die laatste benaderingen participatief worden ingevuld. Definities als deze blijven noodzakelijk-kerwijs ook abstract.

De werkdefinitie die het NCSI hanteert gaat in op drie kenmerken: het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (1), het hanteren van nieuwe organisatieprincipes (2) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (3) om de concurrentiepositie van bedrijven te verbeteren. In bepaalde kringen worden eigen accenten gelegd: de vakbeweging heeft het vooral over het vergroten van het vakmanschap en over arbeidstijdenmanagement in het algemeen en zelfroosteren in het bijzonder, de werkgevers brengen graag het begrip resultaatgericht belonen in. Frank Pot (2012) heeft in een recent overzichtsartikel de verschillende definities van sociale innovatie op een rij gezet en in hun historische context geplaatst. Hij schaaft ook het begrip Het Nieuwe Werken onder de noemer sociale innovatie. In Europese context wordt sociale innovatie

In Europese context wordt sociale innovatie meer op maatschappelijk niveau gezien

meer op maatschappelijk niveau gezien: maatschappelijke problemen moeten op nieuwe manieren opgelost worden via sociale innovatie waar in nieuwe samenwerkingsvormen geparticipeerd kan worden. Internationaal gezien geeft het begrip *social innovation* daarom aanleiding tot verwarring. Nederlandse (en Vlaamse) wetenschappers hanteren daarom liever de termen *workplace innovation*, *high commitment work systems* of ook wel *management innovation*.

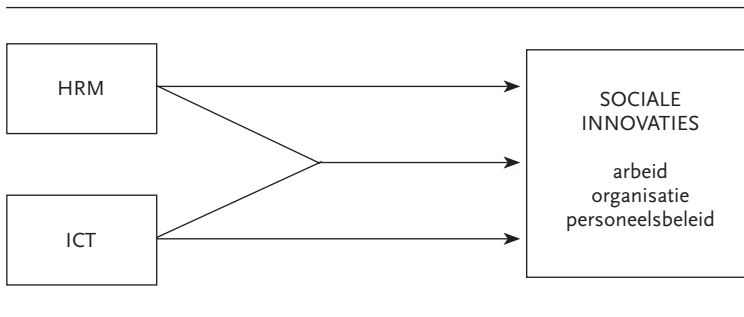
Vervolgens definieert Pot (2012, p.13) het begrip als volgt op een Nederlandse manier: sociale innovatie heeft betrekking op het participatief

en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren ten einde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Een mooie definitie, die de breedte van sociale innovatie laat zien: het vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid. Opmerkelijk is wel dat de arbeidsrelatie hier niet expliciet als onderwerp van innovatie wordt gezien, maar als uitkomst.

ICT, HRM en sociale innovatie

Met ICT bedoelen we hier de opslag, verwerking en uitwisseling van data, informatie, beelden en geluid die vanaf het begin van de jaren tachtig een grote vlucht heeft genomen door technische vernieuwingen als computers, internet en communicatietechnologie. ICT is de belangrijkste driver van innovatie in de afgelopen decennia.

In veel literatuur over de positie en rol van HRM blijft impliciet, door wie de HRM-functie wordt uitgeoefend en via welke kanalen HRM-diensten worden geleverd. Wel wordt vaak naast de lijnmanagers een HRM-manager en/of een interne HRM-afdeling verondersteld. Door de inzet van ICT voor HRM en sociale innovaties zijn ook interne en externe meer op ICT gerichte partijen als actor bij het vormgeven van het Human Resources Management betrokken, waarbij van de interne HRM staf wel regie wordt verwacht (zie figuur 1).



Figuur 1. De invloed van HRM en ICT op sociale innovaties.

HRM en ook ICT kunnen los van elkaar sociale innovatie tot stand brengen. In dit artikel concentreren we op sociale innovatie vanuit HRM waarbij de inzet van ICT een belangrijke factor is (de middelste pijl in bovenstaand schema). Eventueel kan de inzet van ICT eerst ingezet zijn voor innovatie van de HRM-functie zelf, maar ook die innovatie heeft consequenties voor de arbeidsorganisatie (zie figuur 1).

Case sociale innovatie: zelfroosteren

We zullen ons punt concretiseren met een specifiek voorbeeld van sociale innovatie, namelijk zelfroosteren. Dat is een voluit sociale innovatie, aangezien het gaat om het vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid, namelijk op het aspect tijd. Concreter gezegd kunnen we zelfroosteren opvatten als het wijzigen van de werktijdenregeling, een onderdeel van personeelsbeleid. Maar dat is te beperkt gezien. Het gaat om de inzet van arbeid, om het zo laag mogelijk in de organisatie leggen van verantwoordelijkheden. Dat heeft gevolgen voor de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid en arbeidsrelaties.

Zelfroosteren als vorm van sociale innovatie

Vanuit verschillende kanten wordt benadrukt dat er meer zeggenschap nodig is op het gebied van werktijden. We weten al decennia lang op grond van ergonomisch onderzoek dat het hebben van invloed op de eigen werktijden positieve invloed heeft op de tevredenheid met de werktijden (Knauth & Hornberger, 2003). Medewerkers vinden zeggenschap op de eigen tijd van groot belang om een goede werk-privé balans te kunnen verkrijgen. Een recenter voorbeeld is het SER-advies Tijden van de Samenleving (SER, 2011). Daarin wordt het probleem benoemd van de taakcombineerders en de tijdsdrukpunten: er zijn steeds meer werkenden die werk en zorgtaken combineren, maar daarbij grote tijdsdruk ervaren. Het lukt de samenleving nog niet om de maatschappelijke tijden af te stemmen op de wensen van de werkenden. Het traditionele antwoord in Nederland is deeltijdarbeid. Nederland is internationaal kampioen deeltijdwerk. Daarmee lossen veel gezinnen de tijdsdruk op. Maar in het kader van het funderen van de welvaart is het

Nederland is internationaal kampioen deeltijdwerk

nodig om de arbeidsparticipatie verder te verhogen. Dan wordt het zaak om naar innovatieve oplossingen voor het beter afstemmen van werk en privé te gaan. De SER noemt als mogelijkheden het tijd- en plaatsafhankelijk werken ('het nieuwe werken'), het verschuiven/verruimen van openingstijden, inzetten van verlof en aanpassen van arbeidsuren. In cao's moeten daarom meer vernieuwende afspraken gemaakt worden die kunnen leiden tot meer maatwerk en zeggenschap.

Ook de vakbeweging maakt de laatste jaren een duidelijke ontwikkeling op dit gebied. Voorheen stonden veel vakbonden nog in het defensief

als flexibiliteit in werktijden ter sprake kwam. De werkgever kon dat wel willen, maar daar kwam weinig van in. Vakbonden eisten en regelden allerlei beperkende voorwaarden voor deze vormen van flexibilisering: een lange aankondigingstermijn, flexibele werktijden binnen bepaalde grenzen, compensatie van werknemers die zich flexibeler gingen opstellen, enzovoorts. De laatste jaren zien vakbonden, althans vooral de beleidsmakers in de top, veel voordelen in een goede ruil: de werkgever krijgt zijn flexibiliteit, de werknemer krijgt op individueel niveau zijn zeggenschap.

Met zelfroosteren kunnen medewerkers binnen kaders hun eigen werktijden vaststellen

Verder zien we ook software-aanbieders die op de markt nieuwe applicaties aanbieden die het zelfroosteren als proces ondersteunen. Naast de traditionele roosterplanning functionaliteit zijn er steeds meer applicaties die zelfroosteren binnen grotere groepen mogelijk maken. Die applicaties zijn vaak ook nog via internet benaderbaar.

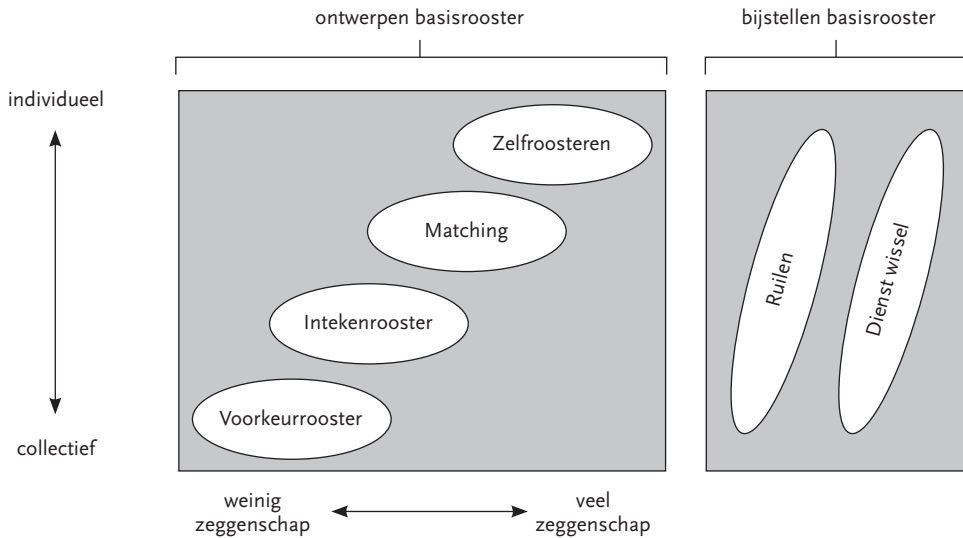
Met zelfroosteren (ook wel individueel roosteren of participatief plannen genoemd) kunnen medewerkers binnen kaders hun eigen werktijden vaststellen. Individueel roosteren kan in verschillende varianten (NCSI, 2009). Zelfroosteren kan gedefinieerd worden als een arbeidstijden-systeem waarbij:

1. de werkgever de bezettingseisen vaststelt;
2. de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven;
3. waarbij, met of zonder hulp van ICT, de medewerkers/roosteraars/managers;
4. de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen;
5. met als resultaat een rooster waarin beide belangen convergeren.

Kernpunt is dus de invloed van de individuele medewerker op de eigen werktijden, uiteraard wel binnen de randvoorwaarden van de bezettingseisen. We zien een parallel met de zelfsturende teams. In de hoogtijdagen van de zelfsturende teams in de jaren negentig, toen velen het concept ook wilden invoeren, werden de zelfsturende teams vrijwel los van de organisatie gedefinieerd als zelfstandige eenheden. Maar dat is onzin, het team maakt – hoe zelfstandig ook – altijd onderdeel uit van de organisatie. De hiërarchie wordt verminderd, maar niet afgeschaft.

Het is organiseren van onderop én organiseren van bovenaf. Zo is het ook met zelfroosteren. Je bepaalt niet je eigen werktijden los van collega's of de organisatie. De werkgever bepaalt de bezettingseisen en die bezettingseisen vormen het kader voor zelfroosteren.

Verder is het goed om onderscheid te maken tussen twee fasen van het rooster: het maken van het rooster en het beheer van het rooster (na publicatie hiervan). In beide fasen is het mogelijk om invloed van medewerkers te organiseren (zie figuur 2).



Figuur 2. Varianten van zelfroosteren.

1. *Voorkeurooster*. Hierbij wordt door de roosteraar zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van medewerkers. Dat kan door medewerkers in een groep te plaatsen die alleen vroege diensten of juist voornamelijk late diensten draait. Het gebeurt ook door op individuele wensen in te spelen, zolang dat een rooster oplevert dat aan de bezettingseisen voldoet. In de zorg komt dit vaak voor in de vorm van harde en zachte wensen van medewerkers, waar de planner zoveel mogelijk rekening mee houdt.
2. *Intekenrooster*. Dit heet ook wel *shift picking*. Hierbij wordt door de werkgever een rooster opgeleverd met de benodigde diensten erin die nog niet op naam staan. Medewerkers die aan de eisen voldoen, kunnen inschrijven op bepaalde diensten. Het systeem of de roosteraar kent de diensten toe. Vaak gaat dit in rondes, bijvoorbeeld in ronde

1 intekenen, in ronde 2 herschikken en in ronde 3 keurt de leidinggevende het rooster goed, eventueel na een laatste herschikking.

3. *Matching*. Deze variant van zelfroosteren lijkt op *shift picking*. Het verschil is dat de werkgever hierbij niet tevoren de diensten in het rooster zet. Wel zijn de bezettingseisen bekend. De medewerkers voeren hun wensen in qua werktijden (dus geen diensten) en het systeem of de roosterraar gaat deze wensen proberen te *matchen* met de bezettingseisen.
4. *Volledig zelfroosteren*. Hierbij bepaalt het team of de afdeling alles, zowel qua inhoud (wat doen we) als qua tijd (wanneer doen we het), zolang het binnen de doelstellingen van de organisatie gebeurt. Tussen de teamleden moet ofwel voldoende vertrouwen bestaan dat ieder in gelijke mate voorkeuren krijgt toebedeeld ofwel moeten spelregels worden opgesteld om te voorkomen dat de grootste schreeuwers de meeste voorkeuren krijgen toegekend.

Deze vier varianten geven medewerkers invloed op het ontwerp van het rooster. Na publicatie hiervan gaat de tweede fase in van het beheer van het rooster. Ook dan hebben medewerkers nog invloed op het bijstellen van het rooster door middel van ruilen.

Het kernpunt van zelfroosteren is daarmee de invloed van de individuele medewerker op de eigen werktijden. Je plant je eigen diensten in, dat wordt niet meer gedaan door een planner of een roosterraar. Wel binnen kaders die de werkgever vaststelt. Belangrijk daarmee wordt het gesprek over de werktijden. Je moet er met elkaar zien uit te komen: met collega's en met de leidinggevende.

Er zijn al verscheidene ouderenzorginstellingen die met intekenroosters werken

Voorbeelden in de zorg laten zien hoe dat moet. Er zijn al verscheidene ouderenzorginstellingen die met intekenroosters werken. Een flitsenquête van de branchevereniging Actiz in het najaar van 2011 liet zien dat tien procent van de lid-instellingen al met één of andere vorm bezig waren met zelfroosteren en nog eens dertig procent het overwegen om in te voeren. Bij intekenroosters gaan teams van zorgmedewerkers met elkaar in gesprek om hun eigen roosters te maken. In ronde 1 vullen ze

voor de roosterperiode ieder hun eigen ideale rooster in, zonder rekening te houden met collega's. In ronde 2 worden de over- en onderbezetting uit het rooster gehaald. Dan vindt het gesprek plaats, soms tijdens een fysiek werkoverleg, soms ook individueel ondersteund door de software. Er blijkt dan vaak meer flexibiliteit mogelijk dan op voorhand gedacht. Medewerkers die altijd op vrijdag vrij willen zijn, blijken best bereid om af en toe toch op een vrijdag een dienst te draaien, mits het een vroege is, of juist een late. Als ze daar zelf invloed op hebben, dan is het vaak geen probleem meer. In ronde 3 geeft de leidinggevende een akkoord over het resultaat, of vult alsnog de laatste gaten in het rooster op. Deze laatste verschuivingen worden vaak mede gestuurd door het aantal roosterpunten dat medewerkers hebben verzameld in ronde 1 en 2. Roosterpunten worden gehangen aan diensten (de minst aantrekkelijke diensten krijgen de meeste punten) en/of aan de verschuivingen die een medewerker in ronde 2 toepast om een beter totaalrooster te krijgen. Deze flexibele houding wordt dan beloond in ronde 3, doordat dan de medewerkers met het minst aantal punten bovenaan het lijstje van de leidinggevende staan om alsnog een open dienst in te vullen.

Effecten

In Nederland zijn inmiddels veel proeven met zelfroosteren geweest. De verschillende varianten komen allemaal voor, zij het dat de meest vergaande vorm (zelfroosteren) het minst lijkt voor te komen en het voorkeursrooster tot nog toe het meest (Van Dalen e.a., 2010). De mate waarin de proeven ondersteund worden met ICT verschilt overigens. De eerste resultaten van deze proeven zijn over het algemeen hoopgevend. Zo geeft NedTrain aan dat twee jaar zelfroosteren hen veel heeft gebracht: het ziekteverzuim is afgenomen van 12 naar 2 procent (Van Kesteren, 2011). Dat zal niet alleen door individueel roosteren komen, maar feit is wel dat de medewerkers die moeite hebben met de vele nachtdiensten er nu voor zichzelf maar twee of drie achtereen plannen en niet meer vijf. Het verzuim op de vierde en vijfde nacht is hiermee drastisch afgenomen. Er ontbreekt op dit moment nog wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van Nederlandse voorbeelden van zelfroosteren, maar de internationale literatuur is veelbelovend. Zo weten we dat invloed van medewerkers op hun eigen werktijden de betrokkenheid en tevredenheid doet toenemen (Hung, 1992; Silvestro & Silvestro, 2000) en positieve gevolgen heeft voor de werk-privé balans (Thorntwaite & Sheldon, 2004). Ook zijn er positieve effecten op de productiviteit gemeld vanuit de Zweedse praktijk, in de ordegrrootte van 3 tot 8 procent.

Er zijn ook verschillende voorwaarden aan te wijzen waaronder individueel roosteren pas effectief kan zijn (NCSI, 2009). Zo moeten er goede arbeidsverhoudingen bestaan en een sfeer van onderling vertrouwen, zowel tussen leiding en medewerkers als tussen medewerkers onder-

ling. Een implementatieproces kost tijd en daarmee is er ook visie, lef en doorzettingsvermogen nodig van het management. Het management moet het ook tot op zekere hoogte durven los te laten. Verder moet het systeem zo goed in elkaar zitten, dat de kans op 'wie het eerst komt, het eerst maalt' zo klein mogelijk is. Ook is een bepaalde mate van volwassenheid van het team noodzakelijk. Als mensen elkaar niets gunnen, ontstaat er geen sfeer van 'geven en nemen'. Dan wordt het moeilijk om zelf tot een optimaal rooster te komen voor alle medewerkers. Overigens heeft leeftijd, samenstelling van het huishouden en omvang van de aanstelling nauwelijks tot geen relatie met de beleving van het zelfroosteren (Rtskhiladze, 2012).

*Een belangrijke voorwaarde is de ondersteuning
van het roosterproces met software*

Een andere belangrijke voorwaarde is de ondersteuning van het roosterproces met software. Zeker bij grotere groepen is handmatig roosteren niet meer efficiënt. Het wordt te complex om als mens alle regels te onthouden en te verwerken in een kloppend rooster voor alle medewerkers. Ook bij zelfroosteren zien we dat ICT een faciliterende rol heeft. Organisaties starten soms het zelfroosterproces nog op papier (of in Excel), maar doorgaans komt men er snel achter dat dit voor de roosteraar/teamleider veel operationeel werk met zich meebrengt. Dan is het veel beter om dit proces te automatiseren. Inmiddels zijn er systemen op de markt waarmee voorkeuroosters, intekenroosters en matching ondersteund worden. De beste applicaties zijn vaak web-gebaseerd, waardoor het zelfroosteren ook echt vanuit huis 'aan de keukentafel' kan gebeuren. Ook het sturen van de voorkeuren van de medewerkers met puntensystemen kan niet goed zonder een applicatie. Daar waar het zelfroosteren wordt ondersteund door software dat vaak onderdeel is van het intranet, zien we ook dat de 'mijnrooster-pagina' het drukst bezocht is van het hele intranet!

Kortom, zelfroosteren past geheel in de ontwikkeling naar moderne arbeidsrelaties zoals Kluijtmans (2008) die typeert. Zelfroosteren is een treffende illustratie van een sociale innovatie omdat het uitgaat van de verantwoordelijkheid en het vakmanschap van de medewerker. Met elkaar lossen ze het probleem van het roosteren op, al dan niet ondersteund met ICT.

Inzet ICT bij HRM en sociale innovatie

Inzet ICT bij HRM

In het vervolg van dit artikel richten wij ons minder diepgaand, maar wel breder, op de rol van HRM bij sociale innovatie door het benutten van de mogelijkheden van ICT. De combinatie HRM en ICT bracht ons min of meer chronologisch salarissystemen, personeelsinformatiesystemen die managementinformatie mogelijk maakten, het intranet, e-HRM, shared services, het nieuwe werken, internet, sociale media en *big HRM-data*. In deze paragraaf beschrijven we eerst die ontwikkelingen, waarna we aangeven wat ze kunnen betekenen voor sociale innovatie.

Eind jaren zestig van de vorige eeuw zijn een eerste ontwikkeling die HRM en ICT samen tot stand brengen de salaris- en personeelssystemen. Op basis van ingevoerde gegevens in een personeelssysteem werd per week of maand het loon berekend door een meestal extern gesitueerd salarissysteem. Het loon werd toen contant uitbetaald met daarbij een minuscuul loonstrookje met de belangrijkste gegevens. Het systeem ondersteunde de traditionele salarisboekhouding in organisaties, die even vaak binnen als buiten de personeelsafdeling was geplaatst. Ook bij plaatsing bij de personeelsafdeling was sprake van een aparte unit die afstand had tot het overige werk.

Waar het personeelssysteem bij de aanvang werd gevuld met gegevens die het mogelijk maken de salarissen vast te stellen, groeide het in de decennia daarna uit tot een personeelsinformatiesysteem, waaraan ook gegevens over functies en formaties, opleidingen, ziekte, bereikbaarheid, organisatie en leidinggevend en dergelijke werden toegevoegd.

De afgelopen tien jaar is sprake van een gestage toename van e-HRM

De output bestond eerst uit computervellen met rechte tellingen. Zo kwam ook managementinformatie ter beschikking die de P-afdeling in de vorm van computeruitdraaien verspreidde onder het management. Begin jaren tachtig ontstond de mogelijkheid om met behulp van programma's als Easytrieve ook kruistabellen te maken. Praktisch gezien had de PC begin jaren tachtig overigens nog een lunchpauze nodig om een overzicht te maken van bijvoorbeeld het aantal deeltijders naar organisatie-eenheid bij zo'n 10.000 personeelsleden. *Big data* (zie verder) is een relatief begrip.

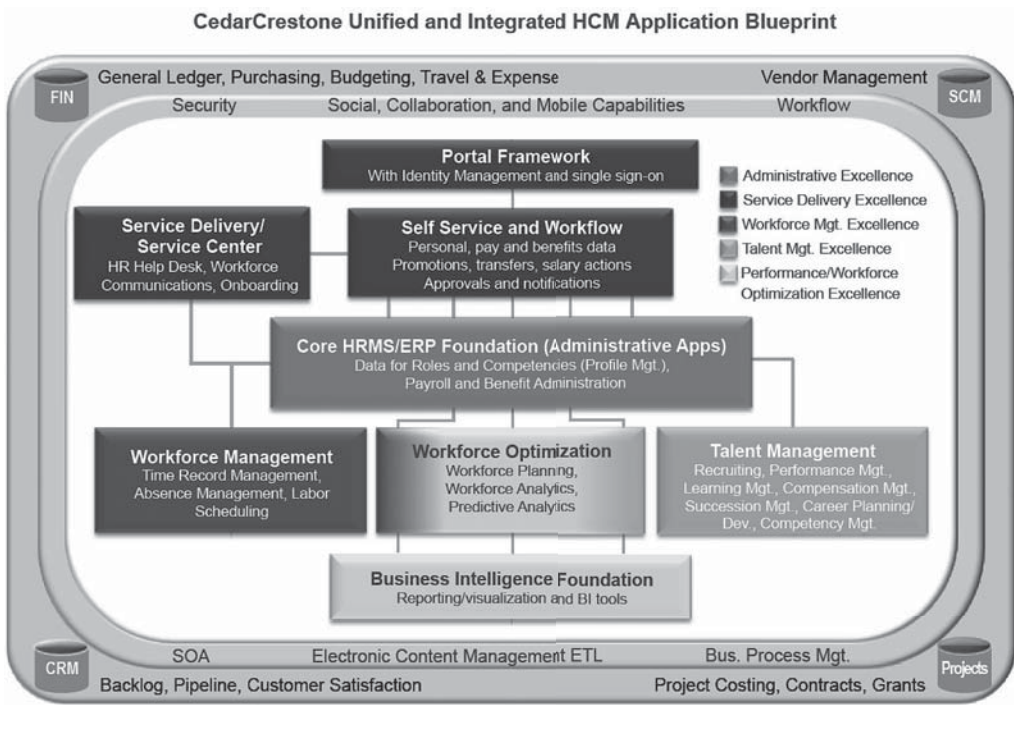
Hier past de opmerking dat het ter beschikking komen van een techniek voor HRM niet betekent, dat hij direct door een meerderheid van de organisaties wordt geadopteerd. Een bredere adoptie ligt vaak meer dan tien jaar na de initiële introductie. Grote ICT-georiënteerde ondernemingen zijn meer dan eens de initiator (IBM, Cisco, BT group).

In de jaren negentig ontwikkelt zich het internet, een ICT-ontwikkeling die voor HRM vooreerst betekenis krijgt in de vorm van een bedrijfsintern netwerk, intranet. Intranet is een toevoeging aan en later een gedeeltelijke vervanging van op medewerkers en managers gerichte folders en brochures over personeelszaken, het periodieke personeelsblad en het vaak losbladige personeelshandboek. Als startpagina voor verschillende interne en externe online services kan het topmanagement de organisatie en/of de cultuur voor de medewerkers op een nieuwe manier neerzetten. Kenmerkend voor intranet is dat 'externen' er niet op kunnen. Daarmee is het een relatief veilige omgeving, waarop een wat bredere groep medewerkers content kan plaatsen.

In de special 'HRM met de muis' werd eind 2002 electronic HRM in het Tijdschrift voor HRM geïntroduceerd. Ruël et al. definieerden daarin e-HRM als een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel waarbij een actieve rol is toebedeeld aan lijnmanagement en medewerkers in de uitvoering van deze activiteiten middels bewuste en gerichte ondersteuning van en/of volledig met behulp van intra- en internettoepassingen. Intranet werd al gebruikt om te informeren, maar het via ICT doen van transacties was op dat moment voorbehouden aan medewerkers van enkele internationale organisaties.

De afgelopen tien jaar is sprake van een gestage toename van e-HRM wat betreft het aantal toepassingen en gebruikers. Het Amerikaanse bedrijf CedarCrestone houdt met jaarlijkse surveys de ontwikkelingen in de VS en Europa bij. Figuur 3 laat een overzicht van e-HRM-toepassingen met de onderlinge verbanden zien.

Het *Portal Framework* bovenaan verwijst naar het portaal waarop medewerkers, managers en HRM-functionarissen via internet inloggen. Daaronder worden met *Self Service and Workflow* de applicaties aangeduid waarmee de inlogger via zelfbediening zelfstandig transacties kan verrichten. Workflow duidt erop dat bijvoorbeeld medewerker, manager en HRM volgtijdelijk zijn geschakeld bij bepaalde aanvragen van de medewerker. Het blokje *Service Delivery/Service Center* daar links naast is een indicatie dat de zelfbediening zijn grenzen kent en digitaal, via een call center en/of face-to-face ondersteuning vraagt. De blokken daaronder betreffen het hart van het systeem, de database met personeels- en salarisgegevens, en verschillende HRM-specialisaties die



Figuur 3. Cedar Crestone Blueprint.

bediend worden. Een roostersysteem als in paragraaf 2 behandeld past bij *Workforce Management*.

Het mag duidelijk zijn, dat een uitgebreider e-HRM-systeem de nodige investeringen vraagt. Daarom zijn vooral grote organisaties hiermee gestart. Via *Software as a service* maakt nu ook het MKB van e-HRM gebruik. Gebruikers loggen dan via internet in op een toepassing die een externe partij op afspraak aanbiedt. Medio 2012 maakt minimaal tien procent van de medewerkers en managers in Nederland van zelfbediening gebruik.¹

Salarissystemen werden al gedeeld met andere organisaties, of uitbesteed aan externe leveranciers. Gelet op de investeringen die e-HRM vraagt en de schaalvoordelen van het buiten de deur plaatsen van bepaalde activiteiten zijn nu outsourcing en het delen van services in shared service centers (SSC) in opkomst. Op dit moment kennen wij in Nederland minimaal achttien grote HRM SSC's.² De meeste HRM SSC's zijn op de administratie gericht. Maar ook andere HRM-specialismen worden in expertisecentra geshared. Door telefoon en internet is fysieke nabijheid van HRM'ers minder relevant.

Telewerken kennen we als begrip sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw, onder meer in verband met filebestrijding en de toename van deeltijdarbeid en combinatie van arbeid met zorgtaken. In het tweede decennium van deze eeuw is een verdere opmars gaande in het kader van Het Nieuwe Werken. Nieuwe impulsen zijn de behoefte om op kantoorruimte te besparen en de door ICT sterk vergrote mogelijkheden om op afstand te werken en contacten te onderhouden. Daarbij verschuift het accent van thuiswerken naar werk op verschillende plaatsen en onderweg. Hierbij neemt het belang van mobiel te benutten apparatuur snel toe. Daar kan HRM nog meer op inspelen.

Het accent verschuift van thuiswerken naar werk op verschillende plaatsen en onderweg

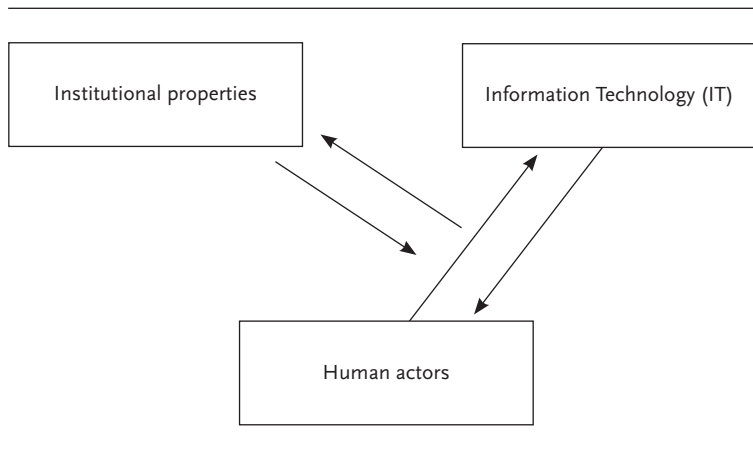
Internet als ICT-ontwikkeling is bepalend bij intranet en e-HRM. We behandelen het ook apart, omdat HRM het potentieel van internet nog maar beperkt gebruikt. Veel intranetten staan op 'zenden' en niet op communiceren. HRM is voornamelijk intern gericht terwijl de organisatie steeds meer in netwerken opereert. Veel medewerkers in de flexibele schil vallen niet rechtstreeks onder het personeelsbeleid en zijn niet opgenomen in de personeelssystemen. Via internet kan er wel contact en een band worden onderhouden. Dat geldt ook voor potentieel aanbod op de arbeidsmarkt en ex-werknemers die mogelijk in de toekomst weer een rol kunnen spelen. De eigen medewerkers krijgen via internet, sociale media en Yammer de mogelijkheid meer zelfstandig informatie op te doen en uit te wisselen en dat geldt ook voor de HRM'ers met vakgenoten extern.

Als laatste ontwikkeling, al zichtbaar maar nog niet uitontwikkeld, noemen we *big data*. Big data slaat op een niet eenvoudig te verwerken hoeveelheid data in verschillende systemen, die gekoppeld en sneller dan tot nu toe verwerkt wordt. Organisaties hebben veel systemen met data gekoppeld aan medewerkergegevens. HRM kan daarmee het eigen beleid koppelen aan bedrijfsoperaties en -prestaties. Maar ook het personeel als klant gaan zien en nagaan hoe de medewerker zich beweegt en waar de interesse naar uitgaat. Veel handelingen en transacties worden nu elektronisch gevolgd; in logbestanden worden de bijbehorende data opgeslagen. Mobiele apparatuur en camera's laten data achter die steeds beter analyseerbaar zijn. Wanneer gaan medewerkers het gebouw in en uit? Hoe gebruiken ze email en met wie communiceren ze dan? Waar zoeken ze naar op intranet of met

e-HRM? Tegen welke blokkades lopen ze aan? Wat speelt er in Yammer? Waar wordt over getwittert? Is een jaarlijks medewerkertevredenheidsonderzoek nog wel nodig en relevant met de sociale media die nu worden gebruikt? Wat leren we over en van ex-medewerkers, sollicitanten en flexibele medewerkers via internet? HRM Analytics heeft de toekomst. En ook het HRM-onderzoek moet vernieuwen.

Sociale innovatie door de combinatie van ICT en HRM

Het is duidelijk dat HRM verandert door de aangegeven ontwikkelingen. Maar verbeteren ook het functioneren van mensen, de kwaliteit van de arbeid, de arbeidsrelaties en de organisatie? Brengen de ontwikkelingen sociale innovatie? Wanda Orlikovski ziet het volgende verband tussen technologie, werk en organisatie (1991, 2008), zie figuur 4. IT is een product van mensen. IT faciliteert vervolgens mensen, maar normeert en beperkt ze ook. Tegelijk bepalen de *institutional properties* (doel, ontwerp, tijd, vaardigheden, normen) hoe de interactie tussen mens en IT plaatsvindt. En de interactie beïnvloedt de organisatie (machtsverhoudingen, legitimering, zingeving).



Figuur 4. *Structuration model of information technology* (naar Orlikowski, 1991).

HRM/IT-innovaties in een organisatie of sector zijn bedacht, ontworpen en ingevoerd. Daar zal een business case naast hebben gelegen, die besparingen en kwaliteitsverbetering belooft. Als de case klopt heeft in ieder geval de organisatie profijt. Medewerkers en afdelingen zullen er in verschillende mate op vooruit of achteruit gaan. Gelet op de literatuur en eigen ervaring hebben we in figuur 5 weergegeven welke sociale innovaties de HRM/ICT-ontwikkelingen uit de vorige paragraaf tweeweg kunnen brengen. Let wel; kunnen. Hoe de HRM/IT-innovaties precies uitpakken, hangt af van de concrete invulling van de HRM/ICT-ontwikkeling en de inbedding in de organisatie.

HRM-/ICT-ontwikkeling	Sociale innovatie personeelsbeleid	Sociale innovatie arbeid	Sociale innovatie organisatie
Salaris- en personeelssysteem	Nieuwe functies, terugdringen handadministratie	Meer variatie aan regelingen en contracten mogelijk	Efficiencyverhoging
Personeels-informatiesysteem	Onderbouwing en evaluatie personeelsbeleid	Achterstelling bepaalde personeelscategorieën wordt zichtbaar en bespreekbaar	Verskillende managementniveaus krijgen stuurinformatie
Intranet	Verdringing papieren info. Informatie breder gedeeld. Informerende rol P&O naar medewerker wordt kleiner	De rol van communicatie wordt belangrijk (framing organisatie, cultuur)	Efficiencyverhoging Meer transparantie
E-HRM	Medewerker en directe manager centraal. HRM verliest administratieve functies	Meer zelfbeschikking medewerker en manager, zelfroosteren	Efficiencyverhoging. Positie direct leidinggevende versterkt
Shared services/ outsourcing/ expertisecentra	Nieuwe functies, versnippering, specialisatie, HRM in regierol	Minder persoonlijke aandacht door schaalvergroting, standaardisatie van regelingen	Efficiencyverhoging, netwerkorganisatie
Telewerken/nieuwe werken/mobiel werken	P&O-apps. HRM-regelingen vragen herijking	Plaats en tijdonafhankelijk werken. Mobiele apparatuur ondersteunt mobiel werk	Flexibele arbeidsinzet, Meer individuele roosters Resultaatsturing Besparing op gebouwen
Internet/sociale media	Nieuwe kanalen voor werving en selectie. Verbinding met flexibele en ex werknemers. HRM communities	Meer verbinding met de omgeving. Werknemers schakelen meer met elkaar.	Organisatie kan en moet zich meer extern oriënteren en profileren. Meer horizontale communicatie
Big data	HRM Analytics, koppeling interne en externe data en operationele activiteiten	Meer individuele aandacht en sturen medewerkers (categorieën)	Gerichte organisatie-aanpassingen gebaseerd op werkelijk gedrag medewerkers, real time medewerkertevredenheidsonderzoek

Figuur 5. HRM/ICT-ontwikkelingen en daaruit mogelijk voortvloeiende sociale innovaties.

Naar ons inzicht heeft HRM met hulp van ICT over de jaren heen op een breed terrein sociale innovatie gebracht en liggen er kansen om daarmee de komende jaren door te gaan.

Conclusie: positie en rol van HRM

Waar we in het voorgaande over HRM spraken was dat vaak in abstracto over de HRM-functie, ongeacht wie die concreet invult. In deze slotparagraaf concentreren we ons op de betekenis van sociale innovatie en HRM/ICT voor de afdeling HRM en de uitvoerders van HRM. Sociale innovatie leidt veelal tot een andere taakverdeling binnen organisaties. De verantwoordelijkheden komen lager te liggen. Vakman-

schap wordt serieus genomen, de denkkraft van de werkvloer wordt benut. Een grotere rol van de werkvloer en hun directe leidinggevendenden kan gestimuleerd worden door de HRM-afdeling. Bij het voorbeeld van zelfroosteren kàn het initiatief komen van HRM met een HRM-visie op vakmanschap, autonomie en aantrekkelijk werkgeverschap. Het zelfroosteren past daarbij dan in de ontwikkeling naar moderne arbeidsrelaties zoals Kluijtmans (2008) die typeert. Meer maatwerk in

*Sociale innovatie leidt er veelal toe dat
verantwoordelijkheden lager komen te liggen*

de ruilrelatie met de opkomst van het ‘derde contract’ (Huiskamp, de Leede & Looise, 2002) in combinatie met meer zelfmanagement, teamwork en netwerken in de samenwerkingsdimensie en meer verleiden in plaats van bevelen in de gezagsdimensie. Sociale innovatie kàn met een actieve rol van de HRM-afdeling leiden tot nieuwe configuraties van arbeid, organisatie en technologie met positieve effecten op organisatie en medewerker. Maar het voorbeeld van zelfroosteren laat zien dat deze sociale innovatie ook vorm kan krijgen los van de HRM-afdeling. Met als effect dat HRM hoogstens de spelregels vooraf bepaalt, maar niet meer inhoudelijk actief is op dit terrein.

Dit illustreert wat ons betreft de veranderende positie van de HRM-afdeling. Ook bij een actieve en initiërende rol van de HRM-afdeling, verschuiven sommige beleidsterreinen naar de lijn én naar de werkvloer. Dat zien we nog versterkt worden door e-HRM.

Bij e-HRM, sharen en outsourcen krijgt de afdeling HRM soms tijd voor meer strategische taken. De HRM-afdeling heeft in een aantal gevallen zijn positie versterkt door krachtig in te haken op de mogelijkheden van e-HRM en outsourcing en daarmee naam gemaakt als business partner en change agent. Dat kàn, maar hoeft niet. We zien ook het volgende:

- per saldo neemt het aantal HRM-functionarissen bij de stafafdeling af;
- veel ondersteunende HRM-functies veranderen drastisch van karakter;
- er komen allerlei nieuwe HRM-functies, maar dan elders zoals in shared service centers;
- HRM-processen worden gestandaardiseerd om geautomatiseerd te kunnen verlopen;

- HRM verliest de kennis die in de geautomatiseerde processen zit verpakt;
- de kleinere HRM-afdeling gaat op in een groter bedrijfsvoeringonderdeel;
- de HRM-functie wordt uitgeoefend door een los netwerk van organisaties;
- de horizontale integratie tussen de verschillende HRM-disciplines wordt minder.

In veel grotere arbeidsorganisaties doen de in dit artikel geschetste HRM/ICT-ontwikkelingen zich voor, of ze gaan zich voordoen. De HRM-staf is soms minder betrokken, omdat de tijd en competenties ontbreken (techniek, regie). Andere stafafdelingen of externe adviseurs hebben dan het voortouw. Dat is een risico. Er ligt een enorme potentie voor sociale innovatie, voor het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid. Wat ons betreft zijn en blijven HRM-professionals nodig om die potentie te activeren. Aan het slot daarom de oproep aan de HRM-staf om hiervoor tijd vrij te maken en de eventueel ontbrekende kennis, ervaring en vaardigheden eigen te maken of aan te vullen.

Literatuur

- Bersin, J. (2012). *Big Data in HR*, Bersin & Associates, California, USA?
- Bondarouk, T.V., Ruël, H.J.M., & Looise, J.C. (editors) (2011). *Electronic HRM in Theory and Practice*, Emerald Group, Bingley.
- CedarCrestone 2011–2012 HRM Systems Survey, 14th Annual Edition, www.CedarCrestone.com/annual_survey.php
- Dalen, E.J. van, N. Pikkemaat, & F. Peltzer (2010). *Individueel roosteren in Nederland*. Samenvatting van een onderzoek. www.tno.nl/arbeid.
- Huiskamp, R., de Leede, J., & J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.
- Hung, R. (1992). Improving productivity and quality through workforce scheduling. *Industrial Management*, volume, p. 4–6.
- Kesteren, D. van (2011). Het plezier van individueel roosteren. *Werkgeven*, No.3, 8–11.
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler; over veranderende posities op het HRM-speelveld*. Oratie Open Universiteit.
- Knauth, P., & Hornberger, S. (2003). Preventive and compensatory measures for shift workers. *Occupational Medicine*, 53, 109–116.
- Kreffer, G.W., & De Lange, W.A.M redactie, HRM met de muis, *Tijdschrift voor HRM special*, 2002 4, Kluwer, Alphen a/d Rijn.

- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop; een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*. Aula-Het Spectrum, Utrecht.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). *Individueel roosteren*. NCSI Rotterdam.
- Orlikowski, W.J., & Robey, D. (1991). *Information technology and the structuring of organization*, Center for Information Systems Research, Massachusetts.
- Orlikowski, W.J., & Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: challenging the separation of Technology, Work and Organization, *The Academy of Management Annals*, 433-474, Routledge London.
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28, 1-21.
- Rtshkiladze, M. (2012). *Determinants of successful implementation of self-rostering: Development and test of a new model*. Master thesis Universiteit Twente.
- Ruël, H.J.M, Looise, J.C. en Bondarouk, T.V. (2002). E-HRM: een verschijnsel in kaart gebracht, *Tijdschrift voor HRM*, 4, paginanummers 29-61.
- SER (2011). *Tijden van de Samenleving: Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening*, SER Advies nr. 2011/06.
- Silvestro, R., & Silvestro, C. (2000). An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. *Journal of Advanced Nursing*, 32 (2), 525-535.
- Thornthwaite, L., & Sheldon, P. (2004). Employee selfrostering for work-family balance. Leading examples in Austria. *Employee Relations*, 26 (3), 238-254.

Noten

1. Schatting van de auteurs op basis van vertrouwelijke cijfers.
2. Cijfers J.G. Meijerink, Universiteit Twente, juni 2012.