

## De 4 pijlers voor succesvol e-HRM



### 10 ontwerpprincipes voor effectieve HR-processen

Binnen innoverende organisaties speelt de HR-strategie, voortvloeiende uit de organisatiedoelstellingen, een essentiële rol. De uitwerking van deze HR-strategie wordt ondersteund en gefaciliteerd door **e-HRM** systemen. HR-beleid digitaal ondersteunen is tegenwoordig een niet weg te denken onderdeel in de HR-wereld. Het samenspel van HR-speerpunten zoals leiderschap, transformatie, mobiliteit, talentmanagement, engagement, onboarding etc. worden als onderscheidende innovaties in een strategie vormgegeven. Ze sturen en begeleiden organisaties om proactief in te spelen op veranderende omgevingsfactoren en zich te onderscheiden van concurrenten. De HR-strategie realiseer je door optimale inrichting van de HR-processen ondersteund door e-HRM systemen. In dit artikel helpen we je bij het ontwerpen van de HR-processen met 10 ontwerpprincipes.

Dit artikel is er één in een reeks van vier om e-HRM tot een succes te maken.

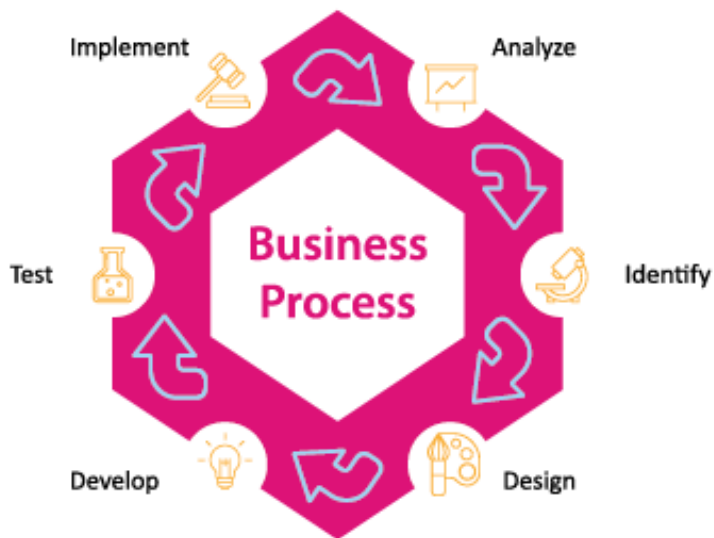
Lees ook de andere artikelen:

- 'Systeem selectie; het fundament van succes'. [Lezen](#)
- 'Verandermanagement; maatgevend voor het succes van e-HRM'. [Lezen](#)
- 'De gevolgen van HR-selfservice voor het organisatorisch ontwerp van de organisatie'. [Lezen](#)

## Ontwerpprincipes

Om te komen tot de juiste aansluiting van de organisatiestrategie op HR-processen worden 10 ontwerpprincipes gehanteerd voor het juiste procesontwerp:

- 1. Digitaal doen wat digitaal kan: aansluiten bij pakketstandaard**  
Daarbij wordt aangesloten bij de inrichtingsmogelijkheden van het systeem (géén maatwerk: dat is duur in ontwerp en in beheer). Ontwikkelingen vinden plaats in de standaard.
- 2. Uniform proces voor de hele organisatie**  
Een uniform proces dat voor alle organisatieonderdelen gelijk is (afwijkingen bij een organisatie leidt tot complexiteit/kosten in de uitvoering met effecten voor alle gebruikers).
- 3. Manager verantwoordelijk voor HR-processen**  
Invoer vindt plaats aan de bron. De integraal manager is verantwoordelijk voor veel van de HR-processen. Geen dubbel werk organiseren, maar simpel administratief werk kan ook door anderen (zoals het secretariaat) worden voorbereid. De manager kan status van een workflow bekijken in het HR-portaal. Een manager krijgt standaard alleen een mail als hij/zij geen onderdeel uitmaakt van de workflow, of als de workflow is afgewezen.
- 4. Medewerker verantwoordelijk voor de eigen gegevens**  
Medewerker is verantwoordelijk voor eigen gegevens. De medewerker kan status van een workflow bekijken in het HR-portaal. Een medewerker krijgt alleen standaard een mail als hij/zij de workflow niet zelf gestart heeft, of als zijn/haar verzoek wordt afgewezen.
- 5. HR-adviseur geen onderdeel administratieve HR-processen**  
Alleen adviserende rol HR-adviseur op verzoek manager, de HR-adviseur maakt géén deel uit van de administratieve HR-processen.
- 6. Digitaal akkoord, automatisch samenvoegen brieven/besluiten**  
Digitaal akkoord van manager is –onder voorwaarden- juridisch geldig. Zoveel mogelijk brieven/besluiten automatisch samenstellen en opslaan in digitaal Personeelsdossier. Als een simpel 'digitaal akkoord' niet voldoende is, wordt gekozen voor een complexere digitale ondertekening. De 'natte handtekening' wordt niet gebruikt in standaard digitale processen (eventueel wel in uitzonderingsgevallen bijvoorbeeld in een juridisch traject).
- 7. Zoveel mogelijk controle bij invoer**  
Wettelijke kaders en beleid wordt gevolgd. Zoveel mogelijk controle hierop door het systeem bij invoer. Indien controle bij invoer niet mogelijk; controle door PSA op de wet (eventueel steekproefsgewijs achteraf).
- 8. De standaard simpel ontwerpen: uitzonderingen apart organiseren**  
De standaard simpel ontwerpen: dus 80% (bulk) kaal en simpel automatiseren, 20% (uitzonderingen) apart organiseren. Zo min mogelijk overdrachtsmomenten/stappen per mutatie, bekijken of iedereen in de processtap toegevoegde waarde heeft.
- 9. Systeemsignaleringen**  
Signaleringen door het systeem (bijvoorbeeld het aflopen van een contract, jubilea, WVP).
- 10. Inrichten workflow met afhandeltermijnen**  
Workflow maakt beheer en voortgangsbewaking mogelijk, heldere afhandeltermijnen noodzakelijk (voor alle partijen, ook managers: meeste gestelde helpdeskvragen gaan over voortgang van mutaties). Een manager kijkt minimaal twee keer per week in het HR-portaal. Ook verwachtingsmanagement is belangrijk, bijvoorbeeld wanneer iets akkoord moet zijn voordat dit mee kan in de salarisverwerking.



## Best practice cloud oplossingen

De meeste e-HRM systemen zijn 'best practice cloud-oplossingen'. Dit houdt in dat de leverancier op basis van lange ervaring en expertise vele implementaties en deskundigheid, het in hun ogen 'ideale HRM-proces' (of meerdere) heeft vormgegeven in een systeem dat 'in de cloud' hangt. Deze oplossing is de standaard waarbij tot op bepaalde hoogte inrichting mogelijk is naar het specifieke HR-bedrijfsproces dat in de organisatie gewenst is. In de praktijk blijkt deze 'best practice' oplossing niet altijd even goed aan te sluiten. Vanwege de uitgebreide configuratiemogelijkheden moeten keuzes gemaakt worden en dat gebeurt niet altijd vanuit het juiste perspectief en soms zonder helicopterview. Gevolg hiervan is dat de organisatie niet tevreden is met het systeem. Doordacht procesontwerp vertaald in de juiste inrichting en in lijn met de HR-strategie bepaalt in belangrijke mate het succes van de implementatie.

HR-systemen kunnen onderverdeeld worden in 'best of breed' oplossingen, waarbij één specifiek HR-onderdeel wordt gefaciliteerd of een HR-suite waar diverse HR-onderdelen samen in zijn ondergebracht en geïntegreerd. Doordat de leverancier de basis onderhoudt en het proces met bouwstenen aanbiedt, gaat de inrichting doorgaans vrij snel met relatief lage aanschaf- en implementatiekosten. Tegenhanger is dat er beperktere ruimte is tot aanpassing naar specifieke wensen zoals voorheen bij maatwerkpakketten.

**“Doordacht procesontwerp vertaald in de juiste inrichting en in lijn met de HR-strategie bepaalt in belangrijke mate het succes van de implementatie”**

## Procesontwerp is verbinding tussen HR-strategie en systeeminrichting

De HR-strategie realiseer je door optimale inrichting van de HR-processen ondersteund door e-HRM systemen. Dat vormt de basis van het succes van de organisatie. Dit is voor elke organisatie een ander samenspel en inzet van instrumenten. Het is essentieel, zeg maar rustig cruciaal, om de juiste keuzes te maken bij de e-HRM inrichting.

Maar hoe kom je nu tot de optimale aansluiting tussen deze vormgeving van de HR-strategie, de doelstellingen en de systeem inrichting/optimalisatie of systeemkeuzes? Eenmaal gekozen voor een systeem en na implementatie moet het wel voorzien in de behoeften. Sluit dit niet aan op de HR-strategie dan wordt de ontwikkeling, slagkracht en flexibiliteit van de organisatie beperkt. Essentieel

onderdeel om de aansluiting te houden tussen HR-strategie en systeeminrichting is hierbij het procesontwerp.

Het procesontwerp is de functionele uitwerking waarin is opgenomen op welke wijze de organisatie wil werken om de strategie te realiseren. Het is het concretiseren van de organisatie- en HR-strategie naar nieuwe werkwijzen waarin rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn belegd en efficiënte en effectieve werkwijzen worden gerealiseerd. Op basis van vooraf bepaalde procesprincipes (waarmee de vertaalslag wordt gemaakt naar de HR-strategie) is het zaak aanpassingen en verbeterpunten in het huidige proces te detecteren én waar mogelijk deze te integreren met (nieuwe) mogelijkheden die het e-HRM systeem biedt.

Dit betekent procesontwerp van abstract niveau van basisprincipes tot detailprocesontwerp. Dit vereist inzicht in strategische, tactische en operationele zaken om de huidige en toekomstige HR-organisatie om dit in kaart te brengen.



## **“Een oerwoud van systemen en mogelijkheden, vereist de inzet van ervaren transitie managers en processpecialisten om het perfecte resultaat te bereiken”**

Anderzijds is er ook gedegen kennis nodig van de verschillende oplossingen in de markt. Het optimaal aansluiten van de HRM-strategie (vraag) en het systeem (aanbod) vereist de inzet van ervaren transitie managers en processpecialisten om het perfecte resultaat te bereiken voor nu en in de toekomst. Ze houden rekening met veranderende organisaties en omgevingen, de huidige en toekomstige processen en het oerwoud van systemen en mogelijkheden. Aan de hand van deze kennis en ervaring kunnen de essentiële processen op de juiste wijze in kaart gebracht worden waarbij te allen tijde de aansluiting behouden blijft tussen de functionele behoeften van de organisatie en de inrichting van het systeem.

### **Procesontwerp en Bonte Bij**

Bonte Bij heeft e-HRM managers en processpecialisten in huis met meer dan vijftien jaar ervaring op gebied van HR-transitiemanagement. De transitie managers hebben jarenlange ervaring met organisatorische veranderingen, verandermanagement, procesoptimalisatie en

systemimplementaties. We kunnen je organisatie begeleiden bij realisatie en procesimplementatie en wisselen graag met je van gedachten over het opstellen van goed procesontwerp om tot de juiste HR-strategie te kunnen komen.



## Bas Driel

Zijn expertise richt zich op het realiseren van HR-transities op het snijvlak van HR en ICT. Mijn ervaring en kracht ligt op het vertalen van de beoogde HR-strategie en het optimaliseren van de HR-dienstverlening. Bij HR-digitalisatie staat excellente HR-dienstverlening aan de organisatie centraal.

*“Ik beweeg mij makkelijk in de organisatie, binnen business en HR maar ook binnen ICT op alle niveaus. Mijn kracht zit in het verbinden van mensen en belangen om gemeenschappelijke doelen te realiseren.”*



06-20767605



basdriel@bontebij.nl



Bekijk [hier](#) al onze artikelen en whitepapers.