

'Laat automatisering niet domineren'

Nu de automatisering van HR in grote bedrijven al sterk is doorgesijpeld, springen ook kleinere ondernemingen op de kar. Voor een kmo-bedrijfsleider, die vaak ook de rol van personeelsverantwoordelijke op zich neemt, is dit geen eenvoudige klus. Daarom bekeken we hoe kleinere organisaties zo optimaal mogelijk aan de slag kunnen met e-HR.

TEKST: BARBARA VANDENBUSSCHE

Om een antwoord te bieden op de vraag hoe je in de praktijk het best begint met de automatisering van het HR-beleid, kloppen we aan bij consultant Patrick Janssen, die onder meer bij KMO-IT, een organisatie die Vlaamse kmo's stimuleert om IT-middelen in te passen, advies geeft aan kleinere ondernemingen. Hij haalt al meteen een belangrijk voordeel aan voor bedrijfsleiders die hun HR automatiseren.

'Bedrijven aarzelen vaak om te investeren in e-HR, maar hebben er intussen geen idee van hoeveel ze op dat moment betalen voor hun personeelsadministratie. In het algemeen zien we bij hen een piramide met een brede administratie aan de basis en aan de top het beleid. Maar die brede administratie geeft geen meerwaarde binnen de onderneming. Veel inspanningen gaan naar het bijhouden van Excelbestanden en databases, wat sluipende kosten zijn, omdat er geen directe factuur tegenover staat, in tegenstelling tot bij investeringen in HR-infrastructuur. Door de administratie te minimaliseren, komt de focus meer op het beleid te liggen en wordt de piramide omgekeerd, wat het beleidvoe-

'ONLINETOOL IS HANDIG COMMUNICATIEMIDDEL'

'Met behulp van de webtool van Umizo hebben we drie jaar geleden competentie-management ingevoerd in ons bedrijf', vertelt afgevaardigd bestuurder Frederik Moortgat van Establis, dat met twaalf werknemers gespecialiseerd is in het ontwerpen van bouwkundige constructies. 'We proberen zoveel mogelijk digitaal te doen, door bijvoorbeeld onze ISO-documenten en evaluatieformulieren allemaal op de server te zetten. Bij het opstarten van de webtool voor competentie-management, kon een beperkt aantal bedrijven gebruikmaken van gratis begeleiding. Een groot geluk, want zonder begeleiding denk ik niet dat het zou gelukt zijn. Als bedrijfsleider van een kmo ken je wel iets van HR, maar soms heb je toch ondersteuning nodig. Bij het aanduiden van de competenties die belangrijk zijn voor een functie bijvoorbeeld, was het bijvoorbeeld moeilijk om een keuze te maken.'

Iets minder praktisch aan de tool is dat slechts één persoon de evaluatie kan doorvoeren, waardoor de directe oversten die niet zelf kunnen ingeven, maar daar wordt aan gewerkt, zegt Moortgat. Hij is erg tevreden over de automatisering. 'Een online-tool is in de eerste plaats een erg handig communicatiemiddel. Toch staat ons nog heel wat werk te wachten. Samen met partners in Antwerpen en Leuven willen we volgend jaar een groep vormen met zo'n 35 werknemers. Hoe we de systemen op elkaar zullen afstemmen, is nog de vraag. Maar dat geldt niet alleen voor IT, maar ook voor functiebeschrijvingen, vakantiesystemen, loanpakketten enzovoort.'

rend vermogen van de organisatie sterk ten goede komt.'

Uiteraard moet je een afweging maken volgens de specifieke eigenschappen van elk bedrijf, benadrukt Janssen. 'Een kmo met vijf mensen heeft heel andere noden dan één met 250 werknemers. Maar er is ook een groot verschil tussen een bakkerij met vijf medewerkers en een groeiend bedrijf met vijf personeelsleden, dat na enkele jaren dertig of vijftig mensen zal tellen. Dat betekent dat je e-HR heel bewust moet aanpakken, en moet koppelen aan je strategie, het behoud en optimaliseren van je werknemers. Het gebeurt dikwijls dat bedrijfsleiders een populair pakket kopen, terwijl ze helemaal niet weten of het wel geschikt is voor hun eigen organisatie. Zomaar automatiseren om te automatiseren, kan echter leiden tot meer last, meer kosten en een complexere administratie. Bepaal daarom eerst je visie op lange of middellange termijn, voer een voldoende grote marktstudie uit of laat je bijstaan door een consultant. Op die manier gaat je ICT niet overheersen op je human resources.'



● Frederik Moortgat:

'Een online tool is in de eerste plaats een erg handig communicatiemiddel. Toch staat ons nog heel wat werk te wachten.'

'GEEN PERFECTE TOOL VOOR ONS BEDRIJF'

Drie jaar geleden besloot Opelgarage Willy, met 36 werknemers op twee sites, een tool voor competentie management in te voeren. Maar dat bleek moeilijker dan gedacht. 'Vooral voor onze mecaniciens en carrossiers bleek het systeem vaak te complex', zegt zaakvoerder Kathleen Van Driessche. 'Onze bedienden en verkopers hebben ook een heel ander profiel dan onze arbeiders, met een erg grote diversiteit in competenties, en ik vond nog geen enkele tool die perfect bij ons bedrijf past. Daarom heb ik mijn eigen tools gemaakt in Excel en Word. Op internet vind je daar heel veel informatie over, en op basis daarvan heb ik documenten op maat opgesteld, onder meer evaluatieformulieren en een bevraging onder de medewerkers, die een SWOT-analyse mochten opstellen over het bedrijf. Tijdens evaluatiegesprekken werkte ik vroeger soms ook met de computer, maar ik merkte dat dit een afstand creëerde. Nu noteer ik gewoon met de hand, zodat ik tegenover de medewerker kan zitten en oogcontact houd.'

Onlangs investeerde Opel Willy wel in een pakket voor tijdregistratie. 'Een tijdje geleden is hier een meisje weggegaan dat zich bezighield met de berekening van de tikkaarten. Om haar werk op te vangen, hebben we die software aangekocht. Vorige maand hebben we alle uuraosters erin opgenomen, een echt huzarenstukje omdat die hier erg variabel zijn, en nu registreert iedereen met een badge. Toch denk ik dat het nog wel zes maanden tot een jaar zal duren voor we het programma helemaal onder de knie hebben en er volledig kunnen op vertrouwen. We hebben de parameters bij het begin automatisch laten instellen, maar merkten pas in de praktijk dat dit soms tot problemen leidt, zodat we nu extra werk hebben om aanpassingen te doen. Voorlopig behouden we voor alle zekerheid de vroegere Excelbestanden, zodat we de gegevens kunnen controleren. Wat wel al handig is, is dat het personeel van thuis uit kan inloggen om zijn vakantie dagen en recup na te kijken.'



● Kathleen Van Driessche:

'We hebben de parameters bij het begin automatisch laten instellen, maar merkten pas in de praktijk dat dit soms tot problemen leidt.'

'EERST EXPERIMENTEREN, DAN UITBREIDEN'



Ine Vandercappellen:

'De nieuwe software in gebruik nemen, ging wel niet zo vlot als gehoopt, omdat we heel wat gegevens manueel moesten overplaatsen.'

Op vijf jaar tijd groeide het aantal medewerkers bij ACA IT-Solutions van een 20-tal naar 53 medewerkers, waardoor er nood was aan een aangepast geautomatiseerd systeem. 'We hadden al een applicatie, maar die kon niet meer dan twintig medewerkers aan', vertelt HR-manager Ine Vandercappellen. 'We gingen dus de markt op en vonden een programma dat onze werknemers toelaat alles zelf in te geven via een webinterface. Begin dit jaar zijn we gestart met een basispakket voor vakantie, afwezigheden, aanvragen voor opleidingen enzovoort, dat we in de toekomst nog willen uitbreiden. De nieuwe software in gebruik nemen, ging wel niet zo vlot als gehoopt, omdat we heel wat gegevens manueel moesten overplaatsen, maar intussen zijn we er erg tevreden over. Vroeger moest ik me twee dagen per maand bezighouden met de afsluiting van de loonadministratie, nu is dat nog maar twee uur. En onze medewerkers hebben zelf zicht op de vakantiedagen die ze kunnen opnemen.'

Bij het implementeren van de software had ACA IT-Solutions uiteraard het voordeel dat het merendeel van de werknemers zelf informatici zijn. 'Negentig procent is tevreden over het pakket en over de informatie die men snel kan terugvinden. We hebben nu een goed overzicht van het absentisme, en gebruiken de tool ook om de groepskalender bij te houden, interne vacatures te verspreiden, verjaardagen van medewerkers bekend te maken en de stocks – de leasewagen, de laptop, de harde schijf, sleutels van het kantoorgebouw... van elke medewerker – op te volgen. Mettertijd gaan we dit nog verder uitbreiden. Dat meer uitgebreide pakket kost maar een fractie meer en bevat alle modules om het HR-management volledig te automatiseren. Maar eerst moeten we nog even experimenteren tot we helemaal vertrouwd zijn met het systeem en alle mogelijkheden optimaal benutten.'

BELANGRIJKE STAPPEN

- Weet wat je nodig hebt. Ga na hoeveel je nu bijhoudt, wat je doet met die gegevens, welke politiek je wil voeren binnen je HR...
- Met e-HR versluis je de administratie naar de partij die over de nodige gegevens beschikt: de werknemer, manager, sollicitant... *Employee Self Service* is al heel courant, maar ook *Manager Self Service* of *Applicant Self Service* zijn handige tools.
- Ga steeds uit van een klant-leverancierrelatie. Beschouw je werknemers, lijnmanagers en sollicitanten als klanten, en werk aan een optimale dienstverlening.
- Werken met een realsysteem leidt tot een snelle respons en grote klantvriendelijkheid. Als iemand vakantie aanvraagt, kan de manager meteen antwoorden, waar hij ook is. Zo wordt het proces gebundeld in een paar uren in plaats van een paar dagen.
- Kleine ondernemingen kiezen best voor systemen in een huurmodel, zoals *Software-as-a-Service* (SaaS). Je betaalt dan voor bepaalde faciliteiten per werknemer per maand, in plaats van voor een licentie. Op die manier werk je flexibeler, en het rendeert beter dan een licentiemodel.
- Bekijk de hoeveelheid data en geschiedenis die je systeem bijhoudt. Een demo kan goed werken voor tien medewerkers, maar als je personeelsbestand bijvoorbeeld geregeld verandert, kan dat op termijn het systeem overbelasten. Het kan ook handig zijn om de gegevens van kandidaten en de competenties van je medewerkers bij te houden, om in de toekomst jobs efficiënter in te vullen.
- Een belangrijk punt, wellicht het grootste pijnpunt dat bedrijven tegenkomen, is de interactie met het loonsecretariaat. Ga na wat hun mogelijkheden zijn op het vlak van e-HR en of jouw systeem erbij aansluit.
- Kies geen e-HR zonder workflow en rollen. Bij rekrutering, evaluatie enzovoort moet je verschillende stappen volgen, en de workflow laat toe om die procedures in je systeem te verwerken.
- Nog een aandachtspunt dat je best in de offerte laat opnemen, is hoe bestaande data uit de huidige database, Excelbestanden bijvoorbeeld, zullen meegenomen worden in het nieuwe project.
- Rapportering is een ander belangrijk



Patrick Janssen:

'Kmo's aarzelen vaak om te investeren in e-HR, maar hebben er wel geen idee van hoeveel ze nu betalen voor hun personeelsadministratie.'

thema: hoe vlot gaat dat? Hoe lang moet je wachten op de data? Is het erg moeilijk om een rapport op te maken, of lukt dat meteen zonder handleiding? Enzovoort.

- Begin nooit met een big bang, maar voer het systeem geleidelijk in, module per module. Om de zoveel tijd krijgen de medewerkers dan meer functies, zodat ze geleidelijk aan vertrouwd geraken met het systeem. Houd wel steeds zicht op het eindpunt, en werk op basis daarvan de fasen uit.
- Standaardantwoorden in tools geven vaak een heel machinale indruk, en dat schrikt mensen af. Kijk dus verder dan het systeem op zich: je teksten moeten goed zijn, verzorgd, zonder spelfouten, met een tikkeltje extra. Zet daarvoor altijd een productmanager op je project: iemand die tussen IT en de mensen staat, en eigenlijk de bezieler is van je e-HR-toepassing. Dit moet geen techneut zijn, maar iemand die het kan verkopen aan je medewerkers, iemand die de teksten schrijft, nagaat hoe zijn collega's of de managers de tool gebruiken, knelpunten opspoor, mensen sensibiliseert enzovoort.
- Probeer voldoende demo's uit, vraag referenties en bezoek ze ook. Vraag ze of ze hetzelfde product zouden gebruiken als ze opnieuw zouden kunnen kiezen.

'GRONDIGE VOORANALYSE IS NOODZAKELIJK'

Het IWT, het Instituut voor de aanmoediging van innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen, stapte voor zijn HR-taken over van een groot pakket naar een alternatief dat meer geschikt is voor kmo's. *'We zijn een kleinere overheidsorganisatie van 146 medewerkers, met eigen regels en barema's, en hadden software nodig die hierop kon inspelen'*, legt HR-directeur Michel Vandermeulen uit. *'Niet alleen kost ons huidige pakket van Easypay minder, het heeft ook meer mogelijkheden dan alleen maar loonadministratie. We gebruiken het ook voor tijdbeheer, en kunnen in een later stadium modules toevoegen rond competentie management, evaluatiesystemen en opleidingsmanagement. Het betaalsysteem is sinds twee jaar operationeel; vorig jaar kwam het tijdmanagementsysteem erbij. Het derde luik gaan we nog invoeren, al weet ik niet of we dat op dit platform gaan doen.'*

Het grote voordeel van Easypay is, volgens Vandermeulen, dat ook de achterliggende databank bij het IWT zit, en dat men alle informatie zelf kan opvragen via Business Objects. *'Daardoor zijn we niet afhankelijk van een grote leverancier. We hebben zelf iemand opgeleid om query's te doen, zodat we steeds over actuele data beschikken, aan een erg lage kostprijs. We werken volledig autonoom, met de databank binnenshuis, zodat we heel snel aan onze informatie kunnen en er interne controles op kunnen uitvoeren. Bij het tijdregistratiesysteem kan iedereen ook zelf zijn afwezigheden beheren. Een iemand actualiseert elke week de dogprestaties, waarna de berekeningen worden doorgestuurd naar het loonsysteem. Die koppeling was in het begin wat moeilijk te maken, net als de link tussen het betaalsysteem en de boekhouding.'*

'Dit kon wel beter: leveranciers vertrekken steeds van hun concepten, maar ik denk dat er heel wat tijd en energie kan worden gewonnen door een grondige vooranalyse, vanuit een integrale benadering van alle klantenbehoeften, zodat het afstellen van het globale pakket meteen en correct kan gebeuren, in plaats van met trial and error. Maar die goede raad geldt wellicht voor alle softwaretrajecten.'



Michel Vandermeulen:

'Dit kon wel beter: leveranciers vertrekken steeds van hun concepten, maar ik denk dat er heel wat tijd en energie kan worden gewonnen door een grondige vooranalyse.'