

**DEEL I
DE OPKOMST VAN E-HRM**

Business sounds different these days	3
1. Introductie	4
2. De veranderende omgeving van organisaties	7
3. Toenemende complexiteit van organisaties en HRM.....	10
3.1 Inleiding.....	10
3.2 Het begrip complexiteit.....	10
3.3 Toenemende complexiteit van organisaties door e-business	12
3.4 HRM-vraagstukken in de complexe organisatie	14
4. e-HRM en nieuwe doelen voor HRM	16
4.1 Inleiding.....	16
4.2 Het opbouwen van nieuwe competenties van een organisatie	17
4.3 Het invoeren van innovatieve HRM-praktijken.....	19
4.4 Het toepassen van webtechnologie op de HRM-functie en -praktijken	23
5. Het doel en de opbouw van deze cursus	26
5.1 Doelstelling van de cursus.....	26
5.2 Opbouw van de cursus.....	27
Literatuur.....	30

DEEL II
DE HR-PORTAL

1. Inleiding	3
2. De HR-portal	4
2.1 Historie	4
2.2 Een definitie van het begrip HR-portal	6
2.3 Verticale versus horizontale portals.....	8
3. De benefits van een HR-portal	11
3.1 Integratie van verschillende bedrijfsinformatiesystemen	11
3.2 Verbetering van de informatievoorziening.....	12
3.2.1 Facilitaire besluitvorming	12
3.2.2 Reductie van de zoektijd naar informatie.....	13
3.2.3 Kennisdeling binnen de organisatie	13
3.3 Efficiëntere processen	14
3.3.1 Verandering van de HR-functie	15
3.4 De ontwikkeling van de enterprise portal.....	16
4. Technische benodigheden voor een HR-portal	17
4.1 Definitie technologische begrippen.....	17
4.2 De architectuur van een portal.....	18
5. Conclusie	27

DEEL III
E-RECRUITMENT: ONLINE WERVING EN SELECTIE

1. Inleiding	4
2. E-recruitment: online werving en selectie	6
3. Online werving	9
3.1 Externe vacature- of carrièresites	10
3.2 Eigen vacature- of carrièresites	13
3.3 Internetrecruiters of -searchers	17
3.4 Zelf actief benaderen van sollicitanten via internet	20
4. Online selectie	23
4.1 Welke marktontwikkelingen zijn op dit moment te onderscheiden?	27
4.2 Vacaturesites met databank of filtermogelijkheid	28
4.3 Zelf beheren van standaard selectie-instrumenten	30
4.4 Zelf beheren van eigen selectie-instrumenten	31
4.5 Andere mogelijkheden om online te selecteren	32
5. De beheersorganisatie	34
5.1 Ontwikkelingen op het gebied van communicatie met de sollicitant en betrokkenen in de organisatie	36
5.2 Mogelijkheden voor Application Tracking	38
5.3 Ontwikkelingen op het gebied van met Employee Relation Management	38
6. Strategische overwegingen voor besluitvorming	39
6.1 In hoeverre kunnen traditionele werkwijzes worden bijgestuurd? ...	39
6.2 Hoe e-vaardig is uw (HR-)organisatie?	40
6.3 Hoe uniform zijn uw HR-processen en -doelgroepen?	40
6.4 Hoeveel bespaart het/levert het op?	41
7. Operationele do's and don'ts	43
8. Samenvatting	45
9. Vragen & Antwoorden	48
9.1 Vragen	48
9.2 Antwoorden	49
Literatuur	51

DEEL IV
E-COMPETENTIEMANAGEMENT

1. Inleiding	4
2. Competentiemanagement	6
2.1 Wat is competentie-management?	6
2.2 HR-competentiemanagement	10
2.3 Wat is een competentie-managementstelsel?	13
2.3.1 Het beoordelen op basis van competenties (performance management)	14
2.3.2 Het werven en selecteren op basis van competenties	16
2.3.3 Het belonen op basis van competenties	16
2.3.4 Het ontwikkelen van competenties	17
2.3.5 Het organiseren op basis van competenties	17
2.3.6 De administratie en planning van competenties	17
2.4 Het belang van competentie-management voor de organisatie en de individuele medewerker	18
3. De invloed van de nieuwe economie op competentie-management	20
3.1 Trends in de ontwikkeling van competentie methoden	22
3.2 De rol van HR in de nieuwe competentie-managementpraktijk	26
4. E-competentiemanagement, de toekomst?	30
4.1 E-competentiemanagement: hoe wordt resultaat- en ontwikkelingsgericht werken tot een dagelijkse manier van werken geïncorporeerd?	30
4.2 Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen e-competentie-managementssystemen en de bekende bestaande competentie-managementssystemen?	34
5. Hoe wordt uw organisatie competentie enabled?	38
5.1 Wat is er nodig voor een e-competentie-managementstelsel?	38
5.2 Functionele vormgeving van e-performance en een competentie-managementstelsel	40
5.3 Aandachtspunten voor implementatie	45
5.4 Ten slotte	47
Literatuur	49

DEEL V
TO E-EB OR NOT TO E-EB

1. Inleiding	3
1.1 To e-EB or not to e-EB.....	3
2. Employee benefits als onderdeel van de totale beloning	4
2.1 Het arbeidsvoorwaardenpakket.....	4
2.2 Employee benefits	6
2.3 Wat is e-EB?	9
3. Ontwikkelingen binnen het totale (e-)EB-speelveld	10
3.1 Ontwikkelingen aan de vraagzijde.....	11
3.1.1 Arbeidsvoorwaardelijke behoeften	11
3.1.2 De rol van communicatie.....	16
3.1.3 Gebruik van internet	19
3.2 Traditionele en nieuwe EB-aanbieders.....	19
3.2.1 Traditionele EB-aanbieders zijn in beweging	20
3.2.2 Nieuwe aanbieders van EB-producten en -services.....	26
3.3 Technologische ontwikkelingen	37
4. To e-EB or not to e-EB	41
4.1 Baten van e-EB.....	41
4.2 Kosten van e-EB.....	44
4.3 Beoordelen van aanbieders	47
Literatuur	49

LES VI
E-LEARNING

1. Wat is E-learning?	4
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Definities.....	4
1.3 Historie	6
1.4 Verschijningsvormen	8
1.5 Verschuivingen in leeraanbod	12
2. Learning Management Systeem (LMS).....	14
2.1 Functies van een LMS	14
2.1.1 Enterprise Resource Planning	15
2.2 Kiezen voor een LMS-leverancier	16
3. Integratie van e-learning binnen HRM.....	18
3.1 Human capital supply chain	18
3.1.1 Werving.....	18
3.1.2 Beoordelen en assessment	19
3.1.3 Testen	19
3.1.4 Certificeren.....	19
3.1.5 Binden.....	20
3.2 B2E portals	20
4. Toegevoegde waarde van e-learning.....	21
4.1 Inleiding.....	21
4.2 Sneller	21
4.3 Goedkoper.....	23
4.4 Effectiever	25
4.4.1 Integratie van bedrijfsprocessen met leerprocessen.....	26
4.4.2 Pull in plaats van push in het leerproces.....	27
4.4.3 De leerling als eigenaar van zijn eigen leerproces.....	28
4.5 Meerwaarde gemeten, de ROI van e-learning	29
4.5.1 Kosten	29
4.5.2 Opbrengsten	30
5. Succesfactoren voor e-learning.....	32
5.1 Inleiding.....	32
5.2 Learner.....	33
5.3 Learning process	33
5.4 Organization	34

6.	Ontwikkeling van de e-learning markt	35
6.1	Inleiding.....	35
6.2	Stimulerende factoren in de markt	36
6.2.1	Internet.....	36
6.2.2	Ontwikkeling van de kenniseconomie.....	36
6.2.3	Globalisering van de opleidings- en trainingsmarkt	37
6.2.4	Outsourcing van opleidings- en trainingsfuncties.....	37
6.3	Marktsegmentatie	37
6.4	Academische markt	39
6.5	Enterprisemarkt (bedrijfsmarkt)	40
6.6	Professionele/Individuele markt	42
7.	Literatuur.....	43
8.	Internetsites met e-learning info	44

DEEL VII

E-HRM EN DE NIEUWE ROL VAN DE HR-AFDELING

1. Inleiding	3
2. Maatschappelijke ontwikkelingen veranderen de uitdaging voor HRM	5
2.1 HRM moet meer dan ooit bijdragen aan organisatiesucces	5
2.2 De nieuwe dienstverlening van HRM	7
2.2.1 Nieuwe HRM-dienstverlening aan de organisatie	8
2.2.2 Nieuwe HRM-dienstverlening aan klanten	9
2.2.3 Nieuwe HRM-dienstverlening aan medewerkers	10
2.3 Het meten van de bijdrage van HRM	11
2.4 De verschuiving in de rollen van HRM	12
2.4.1 Ulrichs rollen in de praktijk	14
2.5 Samenvatting	16
3. Nieuwe rollen voor HRM vereisen een nieuwe structuur	18
3.1 Takken van sport in HRM-dienstverlening	18
3.2 Het Tiered Service Delivery Model	19
3.3 Implementatie van het Tiered Service Delivery Model: HR Transformation	24
3.4 Het uitbesteden van de HRM-functie: wanneer, waarom?	25
3.5 Samenvatting	29
4. E-HRM en de nieuwe manager	30
5. Mogelijke toekomstscenario's	33
Verklarende woordenlijst	35
Literatuurlijst	37

DEEL VIII
IMPLEMENTATIESTRATEGIE

1. Inleiding	3
2. Implementatie-aanpak e-HRM	5
2.1 Fase I: Planning & Initiation	5
2.1.1 Scope en hoofddoelen van het project vaststellen.....	6
2.1.2 Plan van aanpak vaststellen	7
2.1.3 Rollen en verantwoordelijkheden verdelen	8
2.1.4 Software selecteren.....	10
2.2 Fase II: Assess	10
2.2.1 Bedrijfsprocessen in kaart brengen	10
2.2.2 Technische randvoorwaarden bepalen.....	11
2.2.3 Ondersteunende systemen inventariseren.....	11
2.2.4 Interfaces bepalen	12
2.2.5 Doelgroepen bepalen.....	12
2.2.6 Aanvullende eisen inventariseren	12
2.3 Fase III: Design	12
2.3.1 De e-HRM-oplossing ontwerpen	13
2.3.2 De werkzaamheden plannen	14
2.4 Fase IV: Build	15
2.4.1 Het ontwerp uitvoeren dat is goedgekeurd in de designfase	15
2.4.2 De applicatie testen	15
2.5 Fase V: Implement.....	17
2.5.1 Borging van het systeem in de organisatie	17
2.5.2 Training van de eindgebruikers.....	17
2.5.3 Overdracht en inrichting van de beheersorganisatie	18
2.5.4 Formele afsluiting van het project.....	18
3. Pakketselectie	19
4. Change management	27
4.1 Ontwikkelen van commitment	27
4.2 Stakeholder management	28
4.3 Communicatie.....	29
5. Conclusie	30

DEEL IX
E-HRM IN PERSPECTIEF

1. Inleiding	3
2. De dynamische omgeving vormt e-HRM	7
3. Waarom bestaan organisaties?.....	9
3.1 Efficiency	9
3.2 Kennis en leren	10
3.3 e-HRM is een strategisch project	12
4. e-HRM creëert lerende organisaties	14
4.1 Wat is leren?.....	14
4.2 PricewaterhouseCoopers casestudie: Hewlett-Packard.....	16
4.2.1 De HP-organisatie	16
4.2.2 Onderzoeksopzet.....	17
4.2.3 Resultaten.....	17
4.3 Staat HP op zichzelf?.....	18
5. Hoe verder met (e-)HRM?	20
5.1 Wie is de eigenaar van e-HRM?.....	20
5.2 Moet het vakgebied veranderen?	21
5.3 Keuzes voor de verdere toekomst	22
5.4 Slotsom	23
Literatuur.....	25
