

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

De integratie van nieuwe IT-toepassingen binnen uw bedrijf: uitdagingen, bedreigingen en een concrete aanpak voor het HR-departement en uw werknemers

Promotor :  
Prof. dr. Koen VAN LAER

Wesley Janse

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen*

2013•2014  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

De integratie van nieuwe IT-toepassingen binnen uw  
bedrijf: uitdagingen, bedreigingen en een concrete  
aanpak voor het HR-departement en uw werknemers

Promotor :  
Prof. dr. Koen VAN LAER

Wesley Janse

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen*



# Inhoudstafel

---

Inhoudstafel .....	I
Samenvatting.....	VII
Woord vooraf .....	XI
DEEL 1 Inleiding .....	1
Hoofdstuk 1: Probleemstelling .....	1
1.1. Trends.....	1
1.2. Concepten .....	2
1.2.1. E-HRM .....	2
1.2.2. Mobiele toestellen.....	3
1.2.3. Onderliggend verband .....	4
1.3. Centrale onderzoeksvraag .....	4
1.4. Deelvragen .....	5
1.4.1. Effecten voor organisaties .....	5
1.4.2. Effecten voor werknemers .....	6
1.4.3. Work-to-life balance.....	6
1.4.4. Rol van het HR-departement.....	6
1.4.5. Samenvattende tabel.....	7
DEEL 2 Literatuurstudie .....	9
Hoofdstuk 2: Organisatiefactoren .....	9
2.1.1. Organisatiegrootte en -type .....	9
2.1.2. Demografie .....	10
2.1.3. Organisatie van het werk en tewerkstellingstype .....	10
2.1.4. Organisatie van HRM .....	11
2.1.5. Contextuele factoren.....	11
2.1.6. Algemene conclusie.....	12
Hoofdstuk 3: Doelen van introductie .....	13
3.1. Doelen .....	13

3.2.	Operationele doelen .....	13
3.2.1.	Kostenreductie en efficiëntie .....	14
3.2.2.	Productiviteit .....	15
3.2.3.	Veiligheid .....	16
3.3.	Relationele doelen .....	17
3.3.1.	Flexibiliteit, bereikbaarheid en autonomie .....	17
3.3.2.	Personeelszaken .....	18
3.3.3.	Samenwerking en communicatie.....	20
3.3.4.	Dienstverlening en effectiviteit.....	21
3.4.	Transformationele doelen.....	22
3.4.1.	Standaardisatie en harmonisatie .....	23
3.4.2.	Imago van de organisatie .....	23
3.4.3.	Strategisch HR-departement .....	24
3.5.	Conclusie .....	24
Hoofdstuk 4:	Work-life balance .....	27
4.1.	Van balans tot conflict .....	27
4.2.	Gevolgen en nieuwe uitdagingen .....	28
4.2.1.	Veranderende verwachtingen.....	28
4.2.2.	Onderbrekingen .....	28
4.2.3.	Duaal effect.....	29
4.2.4.	Stress.....	29
4.2.5.	Herstelproces.....	30
4.2.6.	Informatiewaterval en emotionele gevolgen .....	31
4.3.	Toegepaste balanssoorten .....	31
4.3.1.	Interferentie tussen werk en privé .....	31
4.3.2.	Interpretatieve repertoires .....	32
4.3.3.	Technologische praktijken versus repertoires .....	33
4.4.	Conclusie .....	34

Hoofdstuk 5: Beleidsaspecten .....	35
5.1. Rechtskader.....	35
5.1.1. Relevante wetgeving .....	35
5.2. Omgeving voorbereiden .....	36
5.2.1. Strategie, imago en ondersteuning.....	36
5.2.2. Veranderend gedachtegoed .....	37
5.2.3. Technologische beschikbaarheid .....	38
5.3. Formeel beleid .....	38
5.3.1. Sensibilisering.....	38
5.3.2. Mobiele beveiliging .....	39
5.3.3. Eigendom.....	40
5.3.4. Aangepast beleid .....	40
5.3.5. Bedrijfsnetwerken .....	41
5.3.6. E-mail- en internetgebruik .....	41
5.3.7. Persoonlijke toestellen.....	41
5.3.8. Geüniformeerde communicatie .....	42
DEEL 3 Empirische studie .....	43
Hoofdstuk 6: Methodologie .....	43
6.1. Deelnemende bedrijven.....	43
6.2. Respondenten .....	43
6.3. Interviewmethode .....	44
6.4. Verwerking.....	44
Hoofdstuk 7: Organisatiefactoren .....	45
7.1. Recente evoluties .....	45
7.2. Strategie .....	45
Hoofdstuk 8: Doelen van introductie .....	49
8.1. Operationele doelen .....	49
8.1.1. Kostenreductie en efficiëntie .....	49

8.1.2.	Productiviteit .....	50
8.1.3.	Veiligheid .....	51
8.2.	Relationele doelen .....	53
8.2.1.	Flexibiliteit, bereikbaarheid en autonomie .....	53
8.2.2.	Personeelszaken .....	54
8.2.3.	Samenwerking en communicatie.....	56
8.2.4.	Dienstverlening en effectiviteit.....	57
8.3.	Transformationele doelen.....	58
8.3.1.	Standaardisatie en harmonisatie .....	58
8.3.2.	Imago van de organisatie .....	58
8.3.3.	Strategisch HR-departement .....	58
Hoofdstuk 9:	Work-life balance .....	61
9.1.	Veranderende verwachtingen.....	61
9.2.	Stress en onderbrekingen .....	62
9.3.	Informatiewaterval en emotionele gevolgen.....	63
9.4.	Duaal effect.....	63
9.5.	Herstelproces.....	64
9.6.	Conclusie .....	64
Hoofdstuk 10:	Beleidsaspecten .....	67
10.1.	Sensibilisering.....	67
10.1.1.	Communicatie .....	67
10.1.2.	Trainingen.....	68
10.1.3.	Wijzigingen in het gedachtegoed.....	69
10.2.	Mobiele beveiliging .....	69
10.3.	Eigendom en persoonlijke toestellen.....	70
10.4.	E-mail- en internetgebruik .....	71
10.5.	Harmonisatie.....	72
DEEL 4	Bevindingen .....	73

Hoofdstuk 11: Discussie en conclusie .....	73
11.1. Vaststellingen .....	73
11.1.1. Professioneel imago .....	73
11.1.2. Optimalisatie van processen .....	73
11.1.3. Flexibiliteit .....	74
11.1.4. Veiligheid versus gebruiker .....	75
11.1.5. Verwachtingen .....	75
11.1.6. Communicatie en trainingen.....	76
11.1.7. Machtsverschuiving .....	77
11.2. Aandachtspunten.....	77
11.3. Onder voorbehoud.....	78
11.4. Beperkingen van het onderzoek.....	79
11.5. Eindconclusie.....	80
Bijlage 1: Case Internationale filmfestival Seattle 2010 .....	81
Bijlage 2: Case Accenture .....	82
Bijlage 3: Relevante wetgeving .....	83
Bijlage 4: Bespreking CAO Nr. 81 .....	84
Bijlage 5: Smartphone richtlijnen.....	87
Bijlage 6: Vragenlijst interview.....	89
Bibliografie.....	91





## Samenvatting

---

In deze masterproef onderzoeken we hoe organisaties omgaan met de integratie van nieuwe IT-toepassingen op de werkvloer, rekening houdend met de mogelijke uitdagingen en bedreigingen die hieraan verbonden zijn. Onder nieuwe IT-toepassingen verstaan we de verzameling van elektronisch Human Resource Management (e-HRM) toepassingen en mobiele toestellen zoals de smartphone en tablet.

Deze nieuwe IT-toepassingen kenden de voorbije jaren een sterke opmars binnen het bedrijfsleven. Waar men begin jaren negentig nog kon spreken van een plots opkomende trend, merken we dat het begrip e-HRM de voorbije jaren is uitgegroeid tot een internationaal ingeburgerd fenomeen. Verder merken we ook dat sinds de smartphone in 2007 werd geïntroduceerd, zeven jaar later reeds de helft van de Belgische bedrijven een tablet voor bedrijfsactiviteiten gebruikt, terwijl driekwart reeds een smartphone gebruikt.

Dat bedrijven steeds vaker overgaan tot de introductie van deze nieuwe IT-technologieën is evenwel niet verwonderlijk. Zo geeft de literatuur talrijke voordelen aan waaronder kostenreducties, efficiëntie- en productiviteitsstijgingen, een toenemende flexibiliteit en bereikbaarheid; een verbeterde samenwerking, communicatie en dienstverlening; meer standaardisatie en harmonisatie, een HR-departement dat meer strategisch gericht is, en een optimalisatie van de dagelijkse HR-activiteiten. Ook effectiviteitsstijgingen werden gedocumenteerd.

Aan de andere kant kunnen er mogelijk ook gevaren zijn, waarbij de impact op de balans werk-privé van de werknemer het grootst mogelijke negatieve effect lijkt te zijn. Vooral de introductie van mobiele toestellen kan ertoe leiden dat werknemers meer stress ervaren, een overvloed aan informatie moeten verwerken, en continu verwacht worden bereikbaar te zijn. Ook de mogelijke veiligheidsrisico's waaraan de bedrijfsinformatie en -netwerken worden blootgesteld worden als een mogelijk nadeel aangegeven.

Ondanks het feit dat er in de literatuur weinig aandacht wordt besteed aan een concreet beleid omtrent de introductie en het gebruik van nieuwe IT-technologieën, blijkt dit volgens sommige auteurs toch noodzakelijk te zijn om de nadelen binnen de perken te houden. Hierbij worden voornamelijk elementen zoals sensibilisering, beveiliging, afspraken rond eigendom en persoonlijk gebruik, en e-mail- en internetcodes aangehaald. In deze masterproef gaan we dan ook na hoe men dit beleid vorm moet geven om onder meer de mogelijke nadelen van de introductie van nieuwe IT-technologieën te beperken. Verder bekijken we ook welke rol het HR-departement hierin heeft.

Om een beter inzicht te krijgen in deze problematiek voerden we een empirisch onderzoek uit waarbij we in 2 multinationals 12 respondenten bevroegen. Concreet interviewden we de eindgebruikers van de technologie en de HR-verantwoordelijken. Ook één IT-verantwoordelijke werd geïnterviewd.

Op basis van ons empirisch onderzoek kunnen we niet object vaststellen of er concrete kostenreducties mogelijk zijn, maar de meeste respondenten verwezen hier wel naar als een mogelijk voordeel. Verder gaven zij ook aan dat efficiëntiestijgingen mogelijk zijn. Hierbij wordt voornamelijk de nadruk gelegd op het feit dat de tools het mogelijk maken om met hetzelfde aantal mensen het toenemende werk te kunnen blijven verzetten. Wat de productiviteit betreft, gaf één respondent aan dat deze met ongeveer 15 procent was toegenomen. Ook wat de flexibiliteit, bereikbaarheid, samenwerking en communicatie betreft, geven onze respondenten aan dat deze positief beïnvloed werd door de nieuwe technologie. Hetzelfde geldt voor de dienstverlening en effectiviteit. Wel merkt men op dat processen die door een bepaalde technologie ondersteund worden niet onmiddellijk aangepast kunnen worden, dat mensen op ongepaste momenten spontaan kunnen beginnen te werken, en dat te veel communicatie de communicatie kapot maakt. Wat betreft werving en selectie, en beoordeling en ontwikkeling, geven sommige respondenten aan dat er voordelen realiseerbaar zijn. Wat de autonomie betreft merken we niet echt een toename, en het HR-departement blijkt ook niet echt meer tijd te hebben voor meer strategische aangelegenheden na de introductie. Voor wat het imago betreft, blijft het effect onduidelijk.

Aanvullend bleek ook dat de introductie van nieuwe IT-toepassingen de veiligheid van het interne netwerk in gevaar kan brengen, maar de meeste respondenten gaven aan dat het uiteindelijke effect eerder beperkt is. Verder blijkt er een negatieve impact te kunnen ontstaan op de balans werk-privé, daar werknemers het gevoel hebben dat zij continu bereikbaar moeten zijn. Onze respondenten gaven aan dat de smartphone weldegelijk het werk mee naar huis bracht, wat tot ongewenste thuissituaties kan leiden. Doch, in tegenstelling tot wat de literatuur suggereert, verwachten de bedrijven in onze studie niet expliciet van hun werknemers om continu bereikbaar te zijn, al hadden sommige respondenten wel dit gevoel. De mogelijke extra stress werd door geen enkele respondent ervaren, maar de meeste geloven wel dat de technologie (en bijhorende continue informatiestroom) hiertoe kan leiden.

Op basis van onze empirische bevindingen kunnen we de noodzaak voor een goed uitgekiemd beleid om de negatieve effecten te beperken, grotendeels bevestigen. Zo blijken onder meer standaardisatie en harmonisatie niet enkel een positief gevolg te zijn van de introductie, maar ook een noodzakelijke voorwaarde om deze en andere positieve effecten te realiseren. Ook een degelijke basiscommunicatie en het geven van trainingen en infosessies blijkt belangrijk te zijn. Verder dient men ook de

verwachtingen kristalhelder te formuleren en de werknemers om hun mening en advies te vragen. Doch, de gebruiker moet te allen tijde enige bewegingsmarge hebben zodat het plezierig blijft de technologie te gebruiken. Het beleid is dan ook een evenwichtsoefening waarbij verschillende aspecten in acht moeten worden genomen.

Wanneer men ervoor wil zorgen dat de voordelen meer opleveren dan de nadelen dient men een aantal aspecten in acht te nemen. Zo dient men onder meer voldoende aandacht te schenken aan het mogelijke werk-privé conflict, de nadelen door verwachtingen en technologische mogelijkheden proberen te beperken, en de meest geschikte technologie voor het doel in kwestie te zoeken zonder daarbij harmonisatie en standaardisatie uit het oog te verliezen. Evenwel, bedrijven mogen zich niet blind staren op de korte termijn, daar het werk-privé conflict meestal pas na enige tijd zal optreden.



## Woord vooraf

---

Nieuwe IT-technologieën kennen steeds vaker hun intrede in organisaties, een onderzoek naar de voor- en nadelen hiervan lijkt dan ook meer dan ooit gewenst. Zeker nu we in de media steeds vaker horen en lezen dat de smartphone en tablet niet zo wonderbaarlijk is als hij op het eerste zicht lijkt te zijn. Ook in de academische literatuur merken we recentelijk een toenemend aantal artikels over de mogelijke impact van mobiele toestellen op. Daarnaast zien we ook heel wat artikels verschijnen rond elektronisch Human Resource Management, ook deze technologie vereist aldus wat meer aandacht.

Alvorens we beginnen aan deze tocht zou ik graag mijn talrijke informatiebronnen willen bedanken voor het leveren van inzichtelijke kennis en de nodige sleutels om gesloten deuren te openen. In het bijzonder wil ik hierbij mijn dank uiten aan de twee bedrijven die mij toelieten een aantal medewerkers te interviewen rond deze problematiek. Hun ervaringen beslaan dan ook een groot deel van deze masterproef.

Verder wil ik ook de verschillende auteurs bedanken, waarbij voornamelijk de artikels van Stefan Strohmeier, Emma Parry, Shaun Tyson, Huub J.M. Ruël, Tanya V. Bondarouk & Mandy Van der Velde een grote bijdrage leverden aan het eindresultaat. Ook de Belgische vereniging Beltug wil ik uitdrukkelijk bedanken voor de toegang tot hun papers en artikels.

Tot slot zou ik ook graag Koen Van Laer willen bedanken omdat hij mij met raad en daad bijstond tijdens het onderzoek. De belangrijke inzichten die hij mij aanreikte hebben dit werk in alle opzichten beter gemaakt dan het oorspronkelijk was.

Verder wil ik ook alle anderen bedanken die ik niet expliciet in dit voorwoord heb vernoemd. Ieder van hen waar ik via mijn bronnenlijst naar verwijs, heeft mij op de een of andere manier geholpen om dit werk te verwezenlijken.



# DEEL 1 INLEIDING

---

## Hoofdstuk 1: Probleemstelling

---

### 1.1. Trends

*'Mensen willen zekerheid, structuur, houvast en daarom houden ze vast aan bestaande structuren en bestaand gedrag. Maar als daar de nieuwe techniek in zou passen en het leven zou kunnen veraangenamen, dan zou dat een eerste stap kunnen zijn naar verandering. En dat is precies wat er ook gebeurde aan het eind van de jaren negentig.'* (van den Berg, 2011, p. 13).

Bovenstaand citaat is afkomstig van Molenaar, en wordt door Rob van den Berg geciteerd bij aanvang van zijn boek. In het citaat wijst men zowel op de mogelijke redenen om de stap te zetten, als de weerstand die werknemers tegen deze verandering kunnen koesteren. De empirie toont aan dat het eerste deel realiteit is geworden.

De evolutie van de digitalisering van het HR gebeuren kan teruggelid worden tot in het begin van de jaren negentig, de jaren waarin het internet een sterke opmars kende. Maar waarbij men toen kon spreken van een plots opkomende trend, merken we anno 2014 dat het begrip elektronisch Human Resource Management (e-HRM) steeds meer ingeburgerd raakt (van den Berg, 2011). Daarnaast merken we ook op dat het een internationaal fenomeen is. Zo toont Hooi (2006) aan dat men in Maleisië sinds 2001 een nieuwe golf van e-HRM kan vaststellen, en ook in Europa hebben twee derde van de organisaties e-HRM daadwerkelijk toegepast (Strohmeier & Kabst, 2009). Doch, we kunnen niet zomaar stellen dat het fenomeen in alle landen gelijkloopt. Zo merken Strohmeier & Kabst op dat er binnen Europa een aantal nationale verschillen terug te vinden zijn. In vergelijking met andere Europese landen heeft België een lage e-HRM adoptiegraad. Waar België een graad heeft van ongeveer 45%, scoort enkel Cyprus lager. Alle andere Europese lidstaten scoren beter, met de Tsjechische republiek ( $\pm 90\%$ ) als koploper. Directe buurlanden als Frankrijk ( $\pm 59\%$ ), Nederland ( $\pm 54\%$ ) en Duitsland ( $\pm 70\%$ ) scoren aanzienlijk beter. Het Verenigd Koninkrijk ( $\pm 46\%$ ) scoort ongeveer hetzelfde (2009).

Een andere evolutie, die slechts een paar jaar terug in de tijd zijn aanvang kende, behelst de introductie van de smartphone en tablet binnen de bedrijfsmuren. Algemeen wordt aangenomen dat de introductie van de smartphone een sterke vaart heeft gekregen toen Apple in 2007 zijn eerste



iPhone lanceerde. De opkomst van de BlackBerry's in de daaropvolgende jaren heeft deze trend enkel kracht bij gezet (Gill, Kamath, & Gill, 2012). We merken dan ook dat technologieën die mensen thuis al langer gebruiken, nu langzaam aan in de (Belgische) bedrijven beginnen binnen te sijpelen. Volgens het onderzoek van het maandblad Smart Business Strategies bij 400 bedrijven, gebruikte de helft van de Belgische bedrijven reeds tablets voor bedrijfsactiviteiten, terwijl driekwart reeds een smartphone gebruikt (Redactie HLN, 2013).

In de lijn met deze ontwikkeling merken we nog een laatste, zeer recente trend op, die bestaat uit de mogelijkheid voor de werknemer om zijn eigen persoonlijke smartphone of tablet te gebruiken voor werkdoeleinden, en vice versa (Yun, Kettinger, & Lee, 2012). Deze evolutie kan er voor zorgen dat werknemers door de vertrouwdheid met de technologie een lagere drempel ervaren om de stap te zetten, maar hij kan tegelijkertijd ook een bedreiging vormen voor het bedrijfsnetwerk.

Concreet wordt de 21<sup>ste</sup> eeuw gekenmerkt door een digitalisering van de HR-processen, waarbij nieuwe technologieën zoals de smartphone en tablet de afgelopen twee tot drie jaar steeds vaker worden geïntroduceerd om onder meer het e-HRM-platform voor alle werknemers overal beschikbaar te maken. Maar net zoals elke (nieuwe) technologie hebben ook deze zowel voor- als nadelen. De gevolgen die de introductie van e-HRM met zich meebrengt zijn dan ook divers. Zo beweren sommige auteurs dat e-HRM het aantal werknemers op het HR-departement zal reduceren, wat tot werkloosheid leidt. Anderen zien e-HRM dan weer als een manier voor het reduceren van de kosten en het stimuleren van een meer strategische aanpak van het HR-systeem, al kunnen de kosten voor de implementatie en het onderzoek volgens een derde groep zo hoog zijn dat de baten de kosten uiteindelijk niet zullen overtreffen en de investering uiteindelijk verlieslatend is (Hooi, 2006). Doch, door de snelheid waarmee de technologie evolueert, kan het tij snel keren.

## 1.2. Concepten

We spreken binnen deze masterproef over nieuwe IT-technologieën waarmee we verwijzen naar e-HRM, de smartphone en de tablet. Wij zullen deze technologieën nu kort toelichten.

### 1.2.1. E-HRM

Er bestaan verschillende definities van wat e-HRM nu eigenlijk is, maar de definitie van Ruël et al. wordt in verschillende studies (Parry & Tyson, 2011, p. 335) aangehaald. Zij stellen dat e-HRM *'a way of implementing HR strategies, policies, and practices in organizations through a conscious and*

*directed support of and/or with the full use of web-technology-based channels'* is (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004, pp. 365-366).

Hooi (2006) omschrijft e-HRM, net als Voermans & van Veldhoven (2007) als: *'the administrative support of the HR function in organizations by using internet technology'* (Voermans & van Veldhoven, 2007, p. 887). Voermans & van Veldhoven merken evenwel onmiddellijk eraan op dat men niet enkel naar het technologische aspect van e-HRM mag kijken. Ze besluiten dan ook dat een multi-factoraal werkkader nodig is om e-HRM te bestuderen waarbij men rekening houdt met de nieuwe technologie, de organisatie en het werkontwerp, de organisationele context, de HRM strategie en het HRM beleid (Voermans & van Veldhoven, 2007). Deze visie ondersteunt dan ook in grote mate de definitie van Ruël et al. Concreet stellen Voermans & van Veldhoven dat de introductie van e-HRM gepaard gaat met een veranderingen in de inhoud en positionering van de HR-functie (2007).

Binnen het kader van deze masterproef zullen we e-HRM dan ook definiëren als volgt: *'E-HRM is de manier voor het implementeren en assisteren van HR-strategieën, -beleiden en -praktijken in organisaties, door middel van een bewuste en gerichte ondersteuning van, en/of met het volledige gebruik van op intranet en/of internet technologie gebaseerde kanalen.'*

### 1.2.2. Mobiele toestellen

De smartphone kan volgens Gill, Kamath & Gill gedefinieerd worden als *'a mobile phone that has additional functions similar to personal digital assistant [PDA] devices'*. (2012, p. 106). Hierbij dienen we ons evenwel de vraag te stellen wat PDA toestellen juist zijn. Volgens Golden & Geisler is een PDA een in de hand draagbare computer met standaard ingebouwde applicaties<sup>1</sup> voor het beheren van zijn kalender, adressen, notities en taken. Het toestel biedt de gebruiker een hoge mate van mobiliteit en toegankelijkheid, en heeft de nodige capaciteiten om zelforganisatie te vergemakkelijken, terwijl het toestel toch privaat en sociaal – bijvoorbeeld het tonen van foto's aan anderen – van aard is (2007). In de meer gangbare taal spreekt men ook wel eens over een mobiele telefoon die even slim is als een computer.

De tablet kan beschouwd worden als een in de hand draagbare computer met een aanraakgevoelig scherm dat als invoerapparaat wordt gebruikt (Wat is een tablet?, 2013). Concreet kunnen we dan ook stellen dat een tablet quasi hetzelfde is als een smartphone. In beide definities spreekt men namelijk

---

<sup>1</sup> Een applicatie wordt gedefinieerd als een (software) toepassing die uitgevoerd kan worden op een smartphone of ander draagbaar apparaat (Gill, Kamath, & Gill, 2012)

over een draagbare computer. Het enige opmerkbare verschil ligt hem in de grootte van het scherm. Waar een smartphone gemiddeld genomen een schermdiagonaal van 3 tot 5 inch heeft, heeft een tablet er een van 7 tot 10 inch. De toestellen met een tussenliggende schermdiagonaal van 5 tot 7 inch worden ook wel eens met de term phablet geassocieerd (Jakhanwal, 2013).

Binnen ons onderzoek stellen wij deze drie termen dan ook aan elkaar gelijk. Voor de eenvoud zullen wij voornamelijk spreken over de smartphone of mobiele toestellen. Met dit laatste begrip kunnen wij aldus in de specifieke context evenzeer naar de tablet verwijzen.

Concreet definiëren wij het algemene begrip mobiele toepassingen als *'een in de hand draagbare computer met een aanraakgevoelig scherm dat als invoerapparaat wordt gebruikt en beschikt over ondersteunende applicaties zoals e-mail, browser<sup>2</sup>, agenda, herinneringen en contacten.'*

### 1.2.3. Onderliggend verband

Binnen ons onderzoek zullen wij de concepten e-HRM en mobiele toestellen gelijklopend behandelen. Deze twee technologieën kunnen dan ook via logisch redeneren aan elkaar gehecht worden. Waar vroeger e-HRM enkel via een klassiek pc kon verlopen, ontwikkelen bedrijven nu applicaties voor mobiele toestellen om gebruikers op elk moment van de dag op de hoogte te kunnen houden.

## 1.3. Centrale onderzoeksvraag

We merken dat er de laatste twee jaar steeds vaker academische artikels worden gepubliceerd rond ons onderwerp, echter er is een belangrijk aspect dat binnen de academische literatuur vaak aan de kant wordt geschoven, namelijk: Welk beleid dient men te voeren om de introductie van nieuwe IT-technologieën tot een succes te brengen?

Binnen de academische literatuur wijzen onder meer Ruël, Bondarouk & Looise (2004) op de noodzaak om werknemers voor te bereiden op de introductie van nieuwe IT-technologieën zodat zij een hogere acceptatiegraad kennen. Verder geven zij ook aan dat er eveneens een wijziging in het gedachtengoed van de werknemers nodig is. Yun et al. formuleren het als: *'Without formal policies, work overload and work-to-life conflict can result in serious negative consequences affecting the new ways of working with [Office-Home Smartphone].'* (Yun, Kettinger, & Lee, 2012, p. 142)

---

<sup>2</sup> Een browser is een applicatie om op het internet te surfen.

Beltug, de grootste Belgische associatie van ICT managers, publiceert reeds meerdere jaren een bedrijfsbeleidspaper rond het gebruik van communicatietoepassingen. Net zoals Bradley (2010) wijzen ook zij op de nood van het managen van de smartphone binnen het bedrijf. We kunnen dan ook besluiten dat een zekere vorm van beleid nodig is om de baten te maximaliseren terwijl de bedreigingen beperkt worden.

Dit alles in het acht nemend, komen wij dan ook tot de volgende centrale onderzoeksvraag: *Hoe gaan organisaties om met de integratie van nieuwe IT-toepassingen, rekening houdend met de mogelijke uitdagingen en bedreigingen die hieraan verbonden zijn?*

## 1.4. Deelvragen

Wij zullen nu kort de verschillende deelvragen die wij trachten te beantwoorden in deze masterproef één voor één voorstellen. Op het einde zullen wij vervolgens de verschillende deelvragen samenvattend voorstellen in een kader.

### 1.4.1. Effecten voor organisaties

Het zetten van de stap voor het introduceren van nieuwe IT-technologieën dient door elke organisatie weloverwogen te worden. Aan elke nieuwe technologie zijn voor- en nadelen verboden die eveneens per organisatie kunnen verschillen. Doch, de kans dat bepaalde effecten frequent voorkomen is groot. Het vormt dan ook een meerwaarde om deze effecten op te sporen zodat organisaties een algemeen zicht krijgen op deze mogelijke voor- en nadelen.

Concreet is dit formuleerbaar als: *Welke voor- en nadelen zijn er voor organisaties verbonden aan het introduceren van nieuwe IT-toepassingen binnen de organisatie?*

Impliciet stellen we ons hierbij ook de vraag of een organisatie een strategisch voordeel kan behalen door nieuwe IT-technologieën te introduceren, en indien dit zo is, welke voorwaarden daar dan eventueel mee gepaard gaan. Aangezien het antwoord op deze vraag een conclusie is die voortvloeit uit het voorgaande, zullen wij het antwoord op deze vraag simultaan met de voorgaande behandelen.

### 1.4.2. Effecten voor werknemers

Wanneer het bedrijf beslist om zijn werknemers een smartphone te bezorgen dan heeft dit ongetwijfeld een invloed op de manier van werken en het persoonlijke leven van deze werknemers. Dit gezegd zijnde, is het dan ook belangrijk om deze effecten te bestuderen.

Concreet: *Welke voor- en nadelen ervaren werknemers bij het introduceren van nieuwe IT-toepassingen binnen de organisatie?*

### 1.4.3. Work-to-life balance

De work-to-life balance krijgt binnen de literatuur veel aandacht en ook wij wensen dit concept meer in detail te behandelen. Zo zullen wij onder meer de verschillende bevindingen uit de literatuur naast elkaar leggen en deze aftoetsen aan de introductie van mobiele toestellen en e-HRM in de praktijk. Wij zullen hierbij niet enkel onderzoeken of er een relatie bestaat, maar ook wat de mogelijke gevolgen kunnen zijn. Gedeprimeerde of uitgeputte werknemers vormen voor de organisatie geen grote meerwaarde.

Concreet: *Op welke manier beïnvloeden nieuwe IT-toepassingen de werknemers hun work-to-life balance, en wat zijn de mogelijke consequenties hiervan?*

### 1.4.4. Rol van het HR-departement

Wanneer wij spreken over de technologie 'e-HRM' dan is het onmiddellijk duidelijk dat deze betrekking heeft op het HR-departement. We kunnen er dan ook vanuit gaan dat de introductie van e-HRM leidt tot noodzakelijke aanpassingen binnen het HR-departement. Zo dient het HR-departement vaak nieuwe vaardigheden te verwerven, moet er voldoende training plaatsvinden en moet het nieuwe systeem geaccepteerd worden door de werknemers (Parry & Tyson, 2011). Maar ook de introductie van de smartphone kan door het HR-departement niet genegeerd worden. Yun et al. (2012) geven namelijk aan dat er serieuze negatieve consequenties voor het smartphonegebruik kunnen ontstaan bij gebrek aan een formeel beleid. Aangezien het HR-departement verantwoordelijk is voor de personeelszaken, is het niet verwonderlijk dat zij verantwoordelijk zullen zijn voor het opstellen van dit beleid en het organiseren van deze trainingssessies.

Concreet: *Hoe ondersteunt het HR-departement de introductie van nieuwe IT-toepassingen binnen de organisatie?*

Het zou voorbarig zijn te stellen dat enkel het HR-departement getroffen wordt door de introductie van nieuwe IT-technologieën. Andere departement, waaronder het IT-departement, zullen zonder twijfel ook bepaalde wijzigingen moeten doorvoeren om een succesvolle integratie te bekomen. Op de vraag hoe dit juist allemaal dient te gebeuren, zullen wij aandacht schenken wanneer wij bovenstaande deelvraag beantwoorden.

#### 1.4.5. Samenvattende tabel.

##### Overzicht van de onderzoeksvragen

Centrale onderzoeksvraag:

Hoe gaan organisaties om met de integratie van nieuwe IT-toepassingen, rekening houdend met de mogelijke uitdagingen en bedreigingen die hieraan verbonden zijn?

Deelvragen:

- Welke voor- en nadelen zijn er voor organisaties verbonden aan het introduceren van nieuwe IT-toepassingen binnen de organisatie?
- Welke voor- en nadelen ervaren werknemers bij het introduceren van nieuwe IT-toepassingen binnen de organisatie?
- Op welke manier beïnvloeden nieuwe IT-toepassingen de werknemers hun work-to-life balance, en wat zijn de mogelijke consequenties hiervan?
- Hoe ondersteunt het HR-departement de introductie van nieuwe IT-toepassingen binnen de organisatie?



## DEEL 2 LITERATUURSTUDIE

---

In dit deel zullen wij vanuit de literatuur de verschillende organisatiefactoren bespreken die de keuze om wel of niet tot een introductie over te gaan bepalen. Verder bespreken wij ook de mogelijke voor- en nadelen die verbonden zijn aan de introductie van nieuwe IT-technologieën voor organisaties en werknemers, evenals de vorm en inhoud van een mogelijkheid beleid. In deel 3 zullen wij vervolgens deze bevindingen toetsen aan een eigen empirisch onderzoek.

### Hoofdstuk 2: Organisatiefactoren

---

Er heerst eensgezindheid over het feit dat e-HRM leidt tot aanzienlijke veranderingen en dat het daarom als een belangrijke ontwikkeling moet worden beschouwd (Strohmeier & Kabst, 2009). Voor mobiele toestellen, die een volgende fase van de digitalisering van de hedendaagse organisatie uit lijken te maken, geldt eenzelfde ideologie. Volgens Oulasvirta, Rattenbury, Ma & Raita (2012) is er voldoende bewijs dat smartphonegebruik leidt tot het verkrijgen van de gewoonte om het toestel met regelmaat te controleren. We dienen ons evenwel onmiddellijk de vraag te stellen of deze evolutie voor alle bedrijven even belangrijk is. Een korte verdieping in de zeven factoren waarvan verondersteld wordt dat zij een invloed hebben op de mate van implementatie van e-HRM binnen de organisatie, zal aangeven dat er eerder sprake is van contextualiteit dan universaliteit.

#### 2.1.1. Organisatiegrootte en -type

Grote organisaties beschikken over het algemeen over een groter HR-departement dan kleine ondernemingen. Dit aangezien hun personeelsbestand vaak uitgebreider is, er meer aan werving en selectie wordt gedaan, en er een grotere nood aan informatie over hun werknemers is doordat het HR-departement niet iedereen persoonlijk kent. Zware IT-investeringen leiden dan ook sneller tot een positieve 'return on investment' bij grotere ondernemingen, mede door het bestaan van schaalvoordelen (Strohmeier & Kabst, 2009).

Naast de grootte blijkt ook de sector een zekere invloed te hebben op de bereidheid van een organisatie om nieuwe IT-technologieën te introduceren. Zo blijkt uit het onderzoek van Strohmeier & Kabst dat organisaties met veel administratief en stationair werk e-HRM sneller toepassen, al dient opgemerkt te worden dat zij niet alle sectoren hebben onderzocht (2009). Een casestudie bij Phillips Nederland van Voermans & van Veldhoven toonde aanvullend aan dat lagere (cf. werkvloer)



werknemers en managers die de huidige IT-systemen als nuttig evalueren een significant positievere attitude vertoonden ten aanzien van e-HRM. – Hierbij moet evenwel opgemerkt worden dat wanneer een nieuwe IT-technologie enkel in een segment met een sterke positieve attitude wordt geïmplementeerd, er een vertekend beeld kan plaatsvinden. – Hieruit kunnen we evenwel concluderen dat organisaties, zoals IBM, waar een cultuur heerst die het gebruik van technologie eenvoudig accepteert, sneller baten door de introductie van deze systemen kunnen realiseren (Parry & Tyson, 2011). Hun ervaring met IT zorgt voor een positiever standpunt ten aanzien van een mogelijke introductie. Hooi (2006) geeft daarnaast aan dat organisaties met een open en flexibele bedrijfscultuur eenvoudiger nieuwe technologieën aannemen evenals de veranderingen die ermee gepaard gaan.

### 2.1.2. Demografie

Demografie kan opgedeeld worden in drie elementen: leeftijd, geslacht en opleiding. Geen van deze elementen heeft evenwel een invloed op de aanneming van nieuwe IT-technologieën. De veronderstelling dat oudere werknemers niet over voldoende IT-kwalificaties beschikken waardoor zij zich sneller verzetten tegen verandering, werd ontkracht. Zo ook het feit dat mannen een positievere attitude tegenover IT hebben, en hoger opgeleiden een hogere bereidheid (Strohmeier & Kabst, 2009). Hooi (2006) bevestigt dit.

Een mogelijke reden hiervoor is dat voldoende training de uiteindelijke effecten van e-HRM kan beïnvloeden (Parry & Tyson, 2011). Waar jongeren met een smartphone en het internet opgroeiden, kunnen dezelfde vaardigheden mits training aan de oudere generaties aangeleerd worden. Strohmeier & Kabst suggereren daarenboven dat nieuwe technologieën over het algemeen meer ingebed zijn, waardoor demografische verschillen verdwenen zijn (2009).

### 2.1.3. Organisatie van het werk en tewerkstellingstype

Strohmeier & Kabst (2009) tonen in hun studie aan dat bedrijven met een groot aantal telewerkers een significant positieve visie vertonen ten aanzien van e-HRM. De noodzaak om bruggen te bouwen tussen de werknemers die elders werken en de bedrijfsinfrastructuur, samen met de technologische mogelijkheden die nieuwe technologieën te bieden hebben, kunnen tot aanzienlijke besparingen leiden op het gebied van kosten en tijd. Hooi (2006) geeft daarnaast tevens aan dat organisaties met verscheidene regionale dochterondernemingen positiever staan ten opzichte van de introductie van e-HRM, dit mede door het vermijden van de noodzaak om in elke regio een losstaand HR-departement

op te richten. Verder geeft Hooi ook aan dat werknemers die vaak reizen door deze systemen eenvoudiger en van overal toegang kunnen verkrijgen tot de vereiste gegevens. Nieuwe technologieën zullen aldus sneller geïntroduceerd worden wanneer het werk sterk verdeeld is (cf. telewerkers) overheen een grote geografische ruimte.

Wat betreft de structuur van tewerkstelling – tijdelijke versus permanente werknemers – kon er geen onderscheidend effect worden vastgesteld, al geven Strohmeier & Kabst aan dat dit geenszins betekent dat de aangeboden e-HRM mogelijkheden hierdoor gelijk hoeven te zijn. De mogelijkheden kunnen met name verschillend aangeboden worden aan beide groepen. Er kan evenwel vanuit logisch perspectief vanuit worden gegaan dat men minder zal investeren in de groep van tijdelijke werknemers aangezien de investeringen economisch vaak niet rendabel zijn wegens de korte tewerkstellingsperiode (2009).

#### 2.1.4. Organisatie van HRM

Aangezien de introductie van nieuwe IT-toepassingen plaatsvindt binnen een reeds bestaande HR(M)-context, kan het zijn dat de configuratie van deze laatste een invloed heeft op het standpunt ten aanzien van deze introductie. In totaal hebben drie factoren een positieve invloed: Ten eerste bevordert het bestaan van een formeel HR-departement de adoptie. Men verwacht namelijk dat de motivatie, capaciteiten en mogelijkheden in dat geval hoger liggen, waardoor de introductie aantrekkelijker is. Ten tweede worden bedrijven met een uitgebreide set van HR-activiteiten meer aangespoord om nieuwe technologieën te introduceren, bijvoorbeeld wegens de betrouwbare meet mogelijkheden. Tot slot, en met de meeste invloed, blijkt dat bedrijven met een strategisch georiënteerd HRM sneller de aansporingen ervaren om de overstap te maken (Strohmeier & Kabst, 2009).

#### 2.1.5. Contextuele factoren

Nieuwe IT-technologieën, waarbij in het bijzonder e-HRM wordt aangehaald, lijken veel opener te zijn dan de klassieke vormen. Zo staat e-HRM redelijk open ten aanzien van het dekken van de verschillende HR-functies, gebruikte HR-methodes en de deelnemende HR-actoren. Dit concept noemt men ook institutionele openheid. Een voorbeeld dat men hierbij geeft is dat e-HRM het mogelijk maakt om de verloning van werknemers zowel vanuit een eigenaarschapsgevoel te bekijken (cf. het geven van aandelen aan de werknemers) als vanuit het winst maximaliserend perspectief (cf. werknemers laten delen in deze winst zonder dat ze aandelen hebben). Beide perspectieven kunnen

in eenzelfde systeem naast elkaar bestaan (Strohmeier & Kabst, 2009). Een ander voorbeeld behelst de mogelijkheid om voor elke werknemer een aan zijn voorkeuren aangepast verloningspakket samen te stellen.

Een laatste punt dat aangehaald kan worden; behelst de politieke, wettelijke en onderwijssystemen die in de verschillende landen gelden. Al kan men stellen dat er binnen de Europese Unie (EU) een zekere mate van integratie plaatsvindt. Zo werden de verschillende wetten op het gebied van het beschermen van gegevens binnen de EU geharmoniseerd en wordt er in de verschillende landen sterk geïnvesteerd in IT-onderzoek, scholing en infrastructuur. Men veronderstelt dan ook dat deze verschillende factoren qua modderende effecten in de verschillende landen allemaal dezelfde richting uitgaan, terwijl de intensiteit nog steeds door het lokale beleid beïnvloed wordt (Strohmeier & Kabst, 2009).

Wat deze contextuele factoren betreft, kunnen we stellen dat er inderdaad nationale verschillen bestaan. Zo tonen Strohmeier & Kabst (2009) aan dat Oost-Europese landen positiever staan tegenover de integratie van nieuwe IT-technologieën dan het Westen. Een mogelijke verklaring die zij geven is dat het Oosten deze nieuwe technologieën gebruikt om hun achterstand sneller in te halen.

#### 2.1.6. Algemene conclusie

We kunnen concluderen dat er verschillende factoren zijn die een invloed hebben op de integratie van nieuwe IT-technologieën binnen bedrijven. Gaandeweg kan er evenwel niet gesproken worden over een universeel gegeven. De context speelt in elke organisatie een belangrijke rol.

## Hoofdstuk 3: Doelen van introductie

---

Organisaties moeten elke dag opnieuw vechten om hun positie binnen de markt uit te breiden of te behouden. Wanneer zij stil blijven staan, dan luidt het gezegde dat zij erop achteruit zullen gaan. Eveneens Darwin had aandacht voor het natuurlijke fenomeen dat de zwaksten vroeg of laat uitgeschakeld zouden worden door de sterksten. Het is dan ook niet verwonderlijk dat organisaties op zoek gaan naar nieuwe manieren om hun voordeel ten opzichte van hun concurrentie te behouden of te versterken.

### 3.1. Doelen

Binnen de literatuur worden over het algemeen drie groepen van doelen onderscheiden. Deze doelen zijn verbonden aan het type van (e-)HRM dat men binnen de organisatie voert, en kent dan ook sterke overeenkomsten met de verschillende taken van het (e-)HRM systeem. Belangrijk hierbij op te merken is dat de literatuur deze doelen steeds vanuit het perspectief van de integratie van e-HRM beschouwd. Zoals wij eerder reeds aantoonde is de introductie van mobiele toestellen vaak een volgende fase binnen de digitalisering van de organisatie, nadat deze e-HRM geïntroduceerd heeft. Het valt dan ook te argumenteren dat de doelen die men nastreeft bij de introductie van deze mobiele toestellen in het verlengde zullen liggen van deze van e-HRM. Dit in acht nemend, beschouwen wij de doelen voor beide technologieën van toepassing. Ons verder betoog zal dit aantonen.

De verschillende voor- en nadelen die gepaard gaan met de introductie van nieuwe IT-toepassingen kunnen ingedeeld worden in drie domeinen, doelen of types van HRM. Deze drie types zijn het operationele (kostenverminderingen, efficiëntie en veiligheid), relationele (communicatie, flexibiliteit en dienstverlening) en transformatieele (verandering en grens overstijgende samenwerking) HRM.

### 3.2. Operationele doelen

Het eerste doel of domein behelst het operationele type van HRM. Hierbinnen kijkt men voornamelijk naar de mogelijkheid om de werknemers zelf hun eigen personeelsgegevens up-to-date te laten houden (Ruël, Bondarouk, & Van der Velde, 2007), waardoor volgens Parry & Tyson (2011) efficiëntieverbeteringen en kostenreducties kunnen worden bereikt. Verder valt ook de automatisering van het loon, een reductie van de HR-staf en een stijging van de snelheid van de HR-processen onder dit doel. Ook de veiligheid van de bedrijfsinformatie en -netwerk behoort tot deze groep.

### 3.2.1. Kostenreductie en efficiëntie

De meeste organisaties zullen voor elke beslissing die zij nemen een grondige studie uitvoeren om na te gaan of hun beslissing er een is die geld oplevert of enkel geld gaat kosten. Dit in acht nemend kunnen we met vrij veel zekerheid concluderen dat ondernemingen enkel een nieuwe technologie zullen goedkeuren als deze zichzelf vroeg of laat terugbetaalt. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat kostenreducties en efficiëntiestijgingen vaak in de lijst van mogelijke voordelen staat. Organisaties waar nieuwe IT-technologieën geïntroduceerd werden zouden over het algemeen beter presteren dan zij die dit niet deden. De literatuur formuleert het als volgt: *'[...] e-HRM is mostly directed towards cost reductions and efficiency increases in HR services, rather than aiming to improve the strategic orientation of HRM.'* (Ruël, Bondarouk, & Van der Velde, 2007, p. 282).

*'Nowadays, companies seek possibilities to run HR operations more efficiently.'* Het is de openingszin van Voermans en van Veldhoven hun empirische studie bij Phillips (2007, p. 887). Hij gaat vergezeld met het idee dat de noodzaak om efficiënter te werken hand in hand gaat met de mogelijkheden van de huidige informatie- en communicatietechnologie, wat resulteerde in de snelle ontwikkeling van elektronische HR-systemen. De mogelijke kostenbesparingen vormen nog een extra motief: *'The use of the internet will keep on increasing as companies look for ways to reduce costs.'* (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004, p. 365)

Dat e-HRM samen met mobiele toestellen tot aanzienlijke kostenbesparingen en effectiviteitsstijgingen kunnen leiden, kan gestaafd worden aan de hand van volgende elementen. Ten eerste kan de behandeling van HR-gerelateerde materie door middel van digitale systemen vlotter verlopen. Zo biedt het werknemers de mogelijkheid om hun eigen personeelszaken te regelen, wat er eveneens voor zorgt dat er niet langer een grote staf aanwezig dient te zijn op het HR-departement. De vrijgekomen tijd kan vervolgens gebruikt worden om met meer strategische zaken bezig te zijn die de algemene effectiviteit ten goede komt. Verder zullen de ingevoerde gegevens correcter zijn aangezien de werknemers dit zelf doen en over controlemogelijkheden beschikken (Parry & Tyson, 2011).

Ten tweede kan de kosteneffectiviteit verbeterd worden, onder meer doordat nieuwe technologieën het mogelijk maken om competitievere salarissen op te stellen en de omloopsnelheid te doen dalen. – Zo zullen de geïnvesteerde trainingsuren meer opleveren doordat de werknemer langer in de organisatie blijft. – Verder kan het ook het aantal stakingen verminderen (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004). Uiteraard dient men om deze laatste besparing te kunnen realiseren wel een omgeving op te zetten waar men de introductie van deze nieuwe technologieën aanvaard. Zoals wij eerder reeds aanhaalden hangt de weerstand grotendeels af van het type bedrijf en de heersende cultuur.

Een laatste voordeel dat we kunnen identificeren behelst de overgang van het papieren naar het digitale formaat. Digitale documenten nemen minder plaats in, kunnen sneller teruggevonden worden, en zorgen ervoor dat er geen papier en inkt gebruikt dient te worden. Voor de werknemer heeft dit talrijke voordelen daar hij bijvoorbeeld bij de klant via zijn eigen tablet of smartphone product gerelateerde informatie snel en efficiënt kan opvragen zonder hiervoor beroep te moeten doen op de apparatuur van de klant zelf.

In de studie van Parry & Tyson (2011) realiseerden 9 van de 10 organisaties besparingen omwille van een efficiëntieverhoging, dit ten gevolge van de introductie van e-HRM. Verder beweerden de organisaties ook te kunnen genieten van sneller HR-processen en verdween de noodzaak om cruciale informatie dubbel te bewaren. Ook de tijd die nodig was voor het uitvoeren van transacties werd gereduceerd. Desalniettemin werden vele van de verandering niet concreet gemeten, waardoor een concreet percentage niet vermeld kan worden. Daarenboven nam men in één van de tien cases een stijgend aantal telefoontjes ten adressen van het HR-callcenter waar. De accurateid van de informatie nam evenwel in 7 van de 10 onderneming toe. Wat de gevolgen van het dalend aantal HR-personeelsleden op het gebied van kostenreductie betrof, was het effect relatief klein.

### 3.2.2. Productiviteit

De huidige generatie mobiele toestellen beschikt over heel wat rekenkracht die van pas kan komen bij het uitvoeren van verschillende taken. Verder is ook de connectiviteit er sterk op vooruitgegaan (Yun, Kettinger, & Lee, 2012). Waar de eerste en tweede generatie mobiele communicatiesystemen enkel bedoeld waren voor spraak, zorgde de ontwikkeling van de derde generatie er voor dat ook dataverkeer ondersteund werd. Deze zogenaamde 3G-netwerken zijn speciaal ontworpen voor breedbanddiensten door onder meer een hogere capaciteit en snelheid te ondersteunen dan 2G (Ceciliani, 2007). Ook Yun et al. leggen de nadruk op de taken die verder gaan dan louter tekstberichten en spraakoproepen (2012). Deze technologische evolutie heeft dan ook tot een ware productiviteitsstijging geleid.

De suggestie dat naarmate de productiviteit (en flexibiliteit en kwaliteit van het werk) stijgt, de werknemer een stijgende werkbelasting zou ervaren, kon door Yun et al. (2012) niet worden bevestigd. Zij kwamen tot de conclusie dat de productiviteit in termen van een betere kwaliteit van het werk, de werkbelasting liet dalen. Een onmiddellijke correcte uitvoering van de taak zou de werkbelasting doen dalen waardoor een werkelijke productiviteitsstijging plaatsvindt. Ook Parry & Tyson (2011) wijzen op de verdwijnende noodzaak om verschillende gegevens dubbel in te geven,

alsmede de opmerkelijk dalende hoeveelheid tijd die nodig is om HR-gerelateerde transacties uit te voeren. Het feit dat deze verbetering in 9 op de 10 cases voorkwam, vormt een argument voor de verhoogde productiviteit.

### 3.2.3. Veiligheid

Het begrip veiligheid kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. In het kader van het operationele doel, waartoe wij de veiligheid rekenen, spreken wij hoofdzakelijk over de veiligheid van de gegevensoverdracht en toestellen zelf. Bradley omschrijft het als volgt: *'Workers can now go more places with less downtime. But this benefit is offset somewhat by the burden they place on IT administrators to support them, and the security risks of carrying sensitive data on them.'* (2010, p. 21) Ruël et al. melden dat: *'Guaranteeing the security and confidentiality of input data is an important issue for employees in order that they should feel 'safe' when using web-based HR tools. [...] If employees do not feel comfortable about the confidentiality of certain types of data, they will be hesitant about inputting such data.'* (2004, p. 378).

Beltug, de grootste Belgische vereniging van ICT managers, beschrijft in zijn paper met aanbevelingen voor een bedrijfsbeleid voor smartphones en tablets, eveneens het belang van de veiligheid. Volgens hen is het belangrijk de mobiele toestellen van beveiligingsmechanismen te voorzien aangezien zij over vertrouwelijke informatie beschikken en tegelijk toegang bieden tot andere bedrijfsinformatie. Ook online-backups en cloud gegevensopslag kunnen veiligheidsrisico's met zich meebrengen. Verder zijn video- en geluidsopnames mogelijk en kunnen zij direct verzonden worden, hierdoor kan het fotografieverbod dat in vele ondernemingen geldt in gevaar komen, en vergaderstukken eenvoudig gedigitaliseerd en mondiaal verspreid worden (2012). Zonder duidelijke richtlijnen (zie later) kunnen er heel wat 'digitale' veiligheidsrisico's plaatsvinden.

Naast de digitale risico's beschrijven Gill et al. (2012) risico's binnen de gezondheidszorg die hoogstwaarschijnlijk ook in andere sectoren geheel of gedeeltelijk toepassing vinden. Volgens hen kan mobiele communicatietechnologie leiden tot 1) afleiding waardoor bepaalde beslissingen slecht genomen worden, 2) het publiek toegankelijk maken van gevoelige informatie, 3) elektromagnetische storing, 4) het verlies aan vertrouwelijkheid en gegevensbeveiliging, 5) infecties en 6) kruisbesmetting – de overdracht van virussen en bacteriën tussen mensen. Verder gaan ook het verbaal en oogcontact, en het observeren van de lichaamstaal verloren, wat leidt tot tragere en inefficiëntere communicatie en informatieverzameling. Zoals zij zelf samenvatten: *'In health care work settings,*

*[smartphones] could become privacy and security risks, as well as a source of distraction for the workforce.'* (2012, p. 105).

Een laatste opmerking is dat zonder voldoende aandacht voor de veiligheid, kwaadaardige en schadelijke software en virussen (organisch als digitaal) talrijke veiligheidsrisico's met zich mee kunnen brengen. Deze risico's zullen niet enkel tot zorgen leiden bij de werknemers, maar ook bij de klanten en andere stakeholders.

### 3.3. Relationale doelen

De tweede verzameling van doelen, de relationele doelen, omvatten onder meer de keuze om bij de werving en selectie op web-gebaseerde toepassingen te gebruiken in plaats van klassieke krantenadvertenties (Ruël, Bondarouk, & Van der Velde, 2007), het voorzien van nieuwe communicatie- en samenwerkingsmogelijkheden voor werknemers en managers, en de training en autonomie van werknemers. Een algemene verbetering van de dienstverlening door effectievere HR-functies op te zetten, wordt dan ook nagestreefd (Parry & Tyson, 2011).

#### 3.3.1. Flexibiliteit, bereikbaarheid en autonomie

Flexibiliteit is een begrip dat verschillende vormen kan aannemen. Denk onder meer aan het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan een dynamische omgeving en de mogelijkheid voor werknemers om overal bereikbaar te zijn. Wat de introductie van nieuwe IT-technologieën betreft, argumenteren Yun et al. (2012) dat de organisationele en job flexibiliteit door het gebruik van een Office-Home Smartphone (OHS) kan toenemen.

Onder job flexibiliteit verstaan Yun et al. (2012) voornamelijk de voordelen die gepaard gaan met de toegenomen mobiliteit die de gebruiker ervaart door gebruik te maken van mobiele toestellen – in hun geval de OHS. Zo erkennen zij de dalende afhankelijkheid van een bepaalde locatie en de aanzienlijke tijdsbesparingen. Vanuit hun standpunt levert telewerken, dat mogelijk werd door deze nieuwe technologieën, op dit gebied een aanzienlijke verdienste op. Sommige onderzoeken die zij consulteerden toonden eveneens aan dat deze toegenomen flexibiliteit zorgde voor een heropleving van de gebruikers hun familiale leven.

Autonomie wordt door Yun et al. (2012) beschouwd als de mate waarin de werknemer controle heeft over de beslissing over hoe hij een opgelegde taak uitvoert. Zij geven hierbij aan dat het gebruik van een OHS deze autonomie zal laten toenemen. Parry & Tyson (2011) trekken deze lijn door naar e-



HRM. Zo geven zij aan dat werknemers door de introductie van e-HRM zelf taken op zich kunnen nemen, waardoor de autonomie en effectiviteit (zie later) toeneemt.

Ruël et al. geven aan dat een van de redenen voor het introduceren van e-HRM binnen de organisatie, de noodzaak voor meer flexibiliteit op het gebied van beleidsvoering en -praktijken is. Zo zullen ook lijnmanagers en werknemers een actievere rol krijgen bij het implementeren van HRM-strategieën, -beleiden en -praktijken (2004). Dit ligt volledig in lijn met de toename in autonomie van de werknemers. Deze twee zijn dan ook met elkaar verweven. Zo zal de mogelijkheid van de werknemer om zijn eigen zaken te regelen (via e-HRM en mobiele toestellen), ervoor zorgen dat hij niet langer afhankelijk is van de bereikbaarheid van het HR-departement, evenmin zal hij gebonden zijn aan kantoortijden waardoor hij HR-gerelateerde zaken onmiddellijk kan regelen als hij of zij daaraan denkt<sup>3</sup>. Parry & Tyson spreken in deze context over de verhoogde toegankelijkheid die e-HRM met zich meebrengt (2011). Dit in acht nemend, valt een flexibelere visie ten aanzien van het regelen van personeelszaken te verwachten, ook al spreekt de literatuur slechts indirect over een verhoogde flexibiliteit. Er dient evenwel onmiddellijk opgemerkt te worden dat niet alle werknemers bereid zullen zijn om deze 'extra' verantwoordelijkheid, de ontwikkeling van hun persoonlijke carrière, in eigen handen te nemen (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004). De toename in autonomie kan aldus, afhankelijk van de situatie, ook verkeerd uitslaan.

### 3.3.2. Personeelszaken

Een veelbesproken voordeel van e-HRM en mobiele toestellen ligt verborgen in de begrippen *e-career development*, *e-recruitment*, *e-development* en *e-learning*. Begrippen die sterk verband houden met de selectie, aanwerving en ontwikkeling van de werknemer, ook bekend onder de term personeelszaken.

De Juana Espinosa, Luján-Mora & Milosz (2013) tonen aan dat online performance appraisal systemen in vele opzichten gezien worden als superieur ten aanzien van het klassieke papieren systeem, maar niet in termen van de waargenomen kwaliteit. Het voordeel lijkt voornamelijk te komen uit de informatie die verzameld wordt in één systeem waardoor de HR-manager eenvoudig informatie kan vergelijken en feedback kan geven. Vanuit het standpunt van de werknemer lijken er evenwel weinig voordelen terug te vinden. Daarnaast toont Hooi (2006) aan dat slechts 20 procent van de door

---

<sup>3</sup> In bijlage 1 kan u een toegepaste case vinden voor dit onderdeel.

hem onderzochte Maleisische bedrijven gebruik maakte van performance appraisal software. Bovendien verkiest een meerderheid (58,4 procent) nog steeds het uitvoeren van face-to-face discussies, en houden 41,7 procent van de ondernemingen geen prestatie-gerelateerde informatie bij die later opgevraagd kan worden.

Binnen het opzicht van HR-ontwikkeling (cf. *e-development*) concluderen De Juana Espinosa et al. (2013) dat een inventaris van de verschillende jobs en werknemersprofielen in een digitaal systeem ingeladen kan worden. Daarnaast kunnen een aantal beoordelingen uitgevoerd worden om de werknemers hun competenties te matchen aan de vereisten van de job, evenals het plannen en promoten van carrières, en het voorzien van de juiste trainingen. Wel is het belangrijk dat deze databanken te allen tijde bijgewerkt worden zodat een tekort of overschot aan competenties op elk moment gedetecteerd kan worden, bij elke werknemer.

Een derde tak die De Juana Espinosa et al. (2013) aanhalen is HR-training (cf. *e-learning* en *e-mentoring*). Dit begrip kent volgens de auteurs een brede reikwijdte. Naast de klassieke mentoring en bijscholing, vallen ook het managen van de kennisdatabanken en het creëren van sociaal en intellectueel kapitaal hier onder. Vele van deze trainingsmethodes zouden daarnaast voor het bedrijf kostenbesparingen opleveren. Verder biedt deze digitale vorm van leren binnen een virtuele omgeving voordelen. Denkt u hierbij aan stap voor stap gidsen (cf. tutorials) die bijvoorbeeld in het programma zelf uitgevoerd dienen te worden (cf. leren door doen). Daarnaast merken de auteurs nog op dat de gemiddelde 'stagiair' liever een echte trainer voor zich heeft, tenzij er een hecht gemeenschapsgevoel heerst onder deze 'stagiairs'. Het onderzoek van Hooi (2006) toont aan dat de meeste bedrijven (56,7 procent) nog steeds conventionele methoden van training en ontwikkeling verkiezen boven e-learning.

Ruël et al. (2004) geven allereerst aan dat e-HRM er voor zorgt dat werknemers het stuur van hun carrière in eigen handen kunnen nemen. Doch, niet alle werknemers zullen bereid zijn om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen, zoals we eerder reeds zagen. Het managen van de eigen carrière aan de hand van de beschikbare op web-gebaseerde HR-tools kan namelijk een hele uitdaging worden, die sommige werknemers liever in de handen van hun managers leggen. Een tweede nadeel van dit op informatie-gedreven systeem betreft de mogelijke 'overkill' of verzadiging die ontstaat. Wanneer men te veel bomen in een bos plant, ziet men na een tijd de ondergaande zon ook niet meer. Vanuit dit perspectief bevelen Ruël et al. (2004) dan ook aan om het systeem eenvoudig te houden. Een toepasselijk citaat van Bondarouk et al.: '*Line managers and employees do have different, sometimes conflicting viewpoints that result in their different perception of usefulness and value of e-HRM.*' (2009, p. 587). Hiermee verwijzen zij naar het feit dat er steeds vanuit een multi-stakeholderperspectief naar e-HRM moet worden gekeken.

Het begrip online of *e-recruitment* betreft de praktijk van het gebruiken van technologie, met in het bijzonder op web-gebaseerde bronnen voor taken gerelateerd aan het vinden, aantrekken, beoordelen, interviewen en aanwerven van nieuw personeel (Rouse, 2012). Ook dit concept is sterk verweven met e-HRM en mobiele toestellen, denkt u hierbij aan de eerder vermelde mogelijkheid om informatie over de jobvereisten op te slaan in grote databanken, welke vergeleken kunnen worden met de profielen van de kandidaten. Verder biedt internet ook de mogelijkheid om geüniformeerde sollicitatiebrieven en cv's in te sturen. Doch, ondanks al deze voordelen, geeft Hooi (2006) aan dat slechts 36,6 procent van de door hem bevroegde ondernemingen gebruik maakt van een rekruteringswebsite om potentiële kandidaten te rekruteren. De groep die het helemaal niet deed betrof 38,4 procent van de bevroegden. Daarnaast beschikt 51,6 procent niet over een overzicht van vacante posities op zijn website, terwijl 30 procent juist wel een aanwervingslijst had. Desalniettemin, 43,3 procent van de onderzochte organisaties was van plan om e-recruitment binnen een tijdsperiode van 12 maanden te introduceren<sup>4</sup>.

### 3.3.3. Samenwerking en communicatie

Volgens Yun et al. biedt de smartphone volgende mogelijkheden: het verzenden en ontvangen van bedrijfs-e-mails, het communiceren via instant messaging software, en het bereiken van bedrijfsportalen en collaboratieve software (2012). Al deze mogelijkheden kunnen naar logisch redeneren de samenwerking en communicatie in de meeste omstandigheden sterk verhogen.

Parry & Tyson geven aan dat er grensoverschrijdend gewerkt en informatie uitgewisseld kan worden, naast het feit dat men eenvoudig met andere delen van de organisatie zelf en daarbuiten (bijvoorbeeld klanten en leveranciers) contact kan zoeken via het intranet, respectievelijk het extranet. Verder kunnen e-HRM en mobiele toestellen ook virtuele teams en netwerkorganisaties ondersteunen (2011). Praktisch kan dit de nodige kosten- en tijdsbesparing met zich meebrengen. Zo kunnen zakenreizen vervangen worden door videoconferenties, kleine dingen via instant messaging in plaats van fysiek geregeld worden, en kan de vertegenwoordiger de catalogus ter plaatse downloaden en tonen of doorsturen. Uiteraard zijn er ook nadelen: een slechte verbinding, een klant die liever papier heeft, een platte batterij, etc. Doch, wat de samenwerking, connectiviteit en communicatie betreft, lijken de voordelen realistisch. Daarenboven zijn geografische beperkingen verleden tijd.

Ook de Juana Espinosa et al. (2013) wijzen op het element communicatie, dat volgens hen één van de acht e-HRM functies en processen is. Concreet geven zij aan dat informatieverbreiding en intra-

---

<sup>4</sup> In bijlage 2 kan men de Accenture case terugvinden rond mobiele trainingsprogramma's.

organisatorische communicatie de twee meest voorkomende doelen van het intranet zijn. Ook kan het voorzien van de werknemers van verschillende nieuwe technologieën (cf. forums, videoconferenties, virtuele desktop, etc.) ervoor zorgen dat er niet langer een afweging moet worden gemaakt tussen het bereik en de rijkdom aan informatie.

Onderzoek van Hooi (2006) toont aan dat de meeste organisaties over e-communicatiesystemen (46,7 tot 58,4 procent) en/of een publieke website (80 procent) beschikken. Rekening houdend met de resultaten van de studie van Strohmeier & Kabst (2009), waaruit bleek dat de adoptiegraad van e-HRM in Europa maar liefst 65,8 procent bedroeg, en het feit dat steeds meer bedrijven een eigen website hebben, lijkt deze trend zich ook in Europa te voltrekken.

#### 3.3.4. Dienstverlening en effectiviteit

Het begrip effectiviteit kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Van den Berg (2011) geeft aan dat de effectiviteit van de personeelsinstrumenten vergroot, dit samen met de eerder besproken efficiëntie, waardoor de kosten hiervan verminderen. Deze stijgende effectiviteit vindt volgens hem plaats doordat e-HRM leidt tot een verbeterde connectiviteit en het benutten van sociale netwerken. Indirect kan ook de stijgende directheid geassocieerd worden met een stijgende effectiviteit, al beschrijft van den Berg dit apart. E-HRM zorgt er onder meer voor dat medewerkers zelf aan bepaalde facetten van het personeelsmanagement inhoud kunnen geven en dat die managers die verantwoordelijk zijn voor het daadwerkelijke HR-beleid zelf de nodige informatie kunnen verzamelen die zij relevant vinden in het kader van hun managementtaken. Vanuit dit standpunt dragen nieuwe IT-technologieën bij tot een effectiever personeelsbeleid in de organisatie en een effectiever handelen van de aanwezige medewerkers. Van den Berg beschrijft het als volgt: *'Toepassing(en) van e-HRM is/zijn van grote invloed op het interne functioneren van de personele functie zelf. Door het gebruik van de nieuwste technologieën worden de efficiency en effectiviteit drastisch vergroot.'* (2011, p. 33).

Daar waar van den Berg de toenemende effectiviteit voornamelijk vanuit het personeelsperspectief benaderd, interpreteren Parry & Tyson (2011) het meer vanuit een klantenperspectief. Zo beschouwen ze namelijk niet expliciet de effectiviteit maar wel de dienstverlening. Uit hun onderzoek bleek dat acht van de tien onderzochte organisaties een verbetering in de dienstverlening als doel had en dat zeven hiervan de nodige bewijzen konden leveren dat het doel ook daadwerkelijk bereikt was. Dit resultaat was voornamelijk te danken aan accuratere informatie die op een toegankelijker manier beschikbaar was, waardoor eveneens een betere basis voor het nemen van managementbeslissingen voorhanden was. Hieruit kan worden afgeleid dat het management effectievere beslissingen kan nemen dankzij de

betere informatie. Doch, twee van de tien bedrijven suggereerden dat e-HRM een ongewenst negatief effect kan opleveren door de depersonalisering van het HR gegeven.

De focus op een toenemende effectiviteit en dienstverlening voor klanten vinden wij ook terug bij Ruël et al. Zij geven namelijk aan dat HRM departementen een strategische focus moeten hebben en flexibel, efficiënt en klantgericht moeten zijn. Doch, wanneer wij meer in detail kijken naar hoe zij deze klantgerichtheid interpreteren dan zien we een overlapping met de eerste interpretatie: dienst georiënteerd zijn naar werknemers en managers toe. We kunnen dan ook onmiddellijk concluderen dat deze twee interpretaties aan elkaar gekoppeld kunnen worden (2004). Dit is ook niet onlogisch aangezien er een zekere tevredenheidsspiegel bestaat tussen de (klant-contact-)werknemers en de klanten. Volgend citaat bevestigt dit: *'The findings indicate that employee satisfaction and customer satisfaction are positive correlated, and both of them have a positive impact on profitability.'* (Xu & Goedegebuure, 2005, p. 49).

Deze twee interpretaties lijken of het eerste zich redelijk positief te zijn: nieuwe IT-technologieën kunnen de effectiviteit en dienstverlening verbeteren. Dit zowel naar de werknemers als naar de klant toe, door onder meer gepersonaliseerde aanbiedingen op basis van de klantgegevens in de databanken. Doch, uit het onderzoek van Gill et al. (2012) blijkt dat het gebruik van een smartphone kan leiden tot toenemende reactietijden, een dalende focus, en lagere prestaties op taken waarvoor mentale concentratie en beslissingsvermogen nodig is. De ziekenhuiscontext van het onderzoek lijkt ons geen belemmering om deze stelling te veralgemenen aangezien inkomende mails op je mobiel toestel thuis eveneens tot afleiding kunnen leiden.

### 3.4. Transformationele doelen

In deze laatste categorie van doelen ligt de focus voornamelijk op het ondersteunen van verandering en grens overstijgende samenwerking. Zo tracht men de werkvloer te ontwikkelen in lijn met de strategische bedrijfskeuzes door een combinatie van op web-gebaseerde toepassingen te integreren (Ruël, Bondarouk, & Van der Velde, 2007). Verder behoren ook de ondersteuning van virtuele teams en de verschillende bedrijfsnetwerken, het managen van het menselijk kapitaal, en een aan het strategische bedrijfsmanagement verbonden HRM tot deze groep (Parry & Tyson, 2011).

### 3.4.1. Standaardisatie en harmonisatie

Standaardisatie van de processen is een uitkomst die vaak samengaat met de introductie van e-HRM, ook al leggen organisaties het niet expliciet als doel op. We kunnen stellen dat de (globale) beschikbaarheid van deze nieuwe technologische mogelijkheden, bijvoorbeeld het internet, harmonisatie en standaardisatie als een positief onbedoeld effect met zich meebrengen (Parry & Tyson, 2011). Zo hadden in het onderzoek van Parry & Tyson slechts vier van de tien organisaties doelen vooropgesteld die gerelateerd waren aan het standaardiseren van (HR) praktijken, voornamelijk om benchmarking ten opzichte van andere organisaties mogelijk te maken, terwijl zeven organisaties door de integratie van een gemeenschappelijk systeem consistentere HR-processen als resultaat vaststelden. (2011).

Ruël et al. constateren het volgende: *'The four [of five] international companies [...] chose to standardize and harmonize HR policies and practices as a precondition for becoming a global company and also to create a sound basis for e-HRM, or because they saw no other option but to achieve globally standardized and harmonized HR policies and practices.'* (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004, p. 373). Hierbij merken zij evenwel op dat deze bedrijven er vaak voor kiezen om het HR-beleid en -praktijken te centraliseren en standaardiseren, terwijl de uitvoering ervan op een decentraal niveau plaatsvindt. Taken worden aldus gedecentraliseerd terwijl processen binnen het HR-domein centraal blijven (2004).

### 3.4.2. Imago van de organisatie

Het imago van het bedrijf is in de huidige wereld vrij belangrijk. Kinderarbeid wordt in de Westerse wereld niet langer getolereerd en het gebruik van schadelijke chemicaliën wordt evenmin ongestraft gelaten. Daarnaast schrijft Poza dat: *'Brand equity is a well-known source of value for family-controlled companies.'* (2010, p. 176).

Aangezien zes van de tien organisaties in het onderzoek van Parry & Tyson een doel hadden dat verband hield met het imago van de organisatie, namen zij deze variabele op. De resultaten toonden aan dat zes organisaties een positieve impact konden associëren met de introductie van e-HRM, al zijn er geen onafhankelijke gegevens die dit kunnen verifiëren (2011). Daar waar de organisaties denken dat er een positief effect heeft plaatsgevonden, kan dit fenomeen niet wetenschappelijk worden gestaafd waardoor de betrouwbaarheid hiervan in twijfel kan worden getrokken.

### 3.4.3. Strategisch HR-departement

Men kan stellen dat strategisch HRM niet hetzelfde is als de HRM strategie. Waar de eerste term de overkoepelende filosofie van het HRM gebeuren beschrijft, geeft de tweede de specifieke strategie om HRM doelen te bereiken weer. Volgens Ruël et al. is een van de redenen waarom bedrijven nieuwe IT-technologieën introduceren, het feit dat ze de strategische oriëntatie van HRM zouden verbeteren. E-HRM kan het HR-departement met andere woorden een grotere strategische rol geven, dit onder meer in activiteiten als strategische heroriëntering, strategisch competentie management en strategisch kennismanagement (2004). Een van de belangrijkste redenen die gegeven kan worden voor de meer strategische oriëntering van het HR-departement, ligt te vinden in de tijdsbesparingen die gerealiseerd worden door de introductie van in het bijzonder e-HRM. Administratieve taken kunnen door de digitalisering sneller voltooid worden waardoor er meer tijd over blijft om aan strategische taken te spenderen (Parry & Tyson, 2011).

In het onderzoek van Parry & Tyson (2011) namen vier van de tien onderzochte organisaties een toename in de strategische oriëntatie van de HR-functie op in hun lijst met te bereiken doelen. Doch, belangrijk om op te merken is dat zeven organisaties een resultaat kunnen beschrijven dat erop wijst dat er daadwerkelijk een toename heeft plaatsgevonden. Dit betekent dan ook dat 30 procent van de organisaties een toename kende zonder dit expliciet als doel te hebben opgenomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verbetering in strategische oriëntatie vaak als een gewenst onbedoeld effect opduikt. In uitzonderlijke gevallen kan de ratio 70:30 (administratie versus strategie) zelfs omslaan tot een ratio 30:70. Een laatste opmerking is evenwel dat: *'No organiz]ation provided more than anecdotal evidence for a move to a more strategic role, of increased HR involvement in business strategy. This shows the difficulty even those employed in HR might have in knowing the extent to which their decisions have a strategic value.'* (Parry & Tyson, 2011, p. 348)

### 3.5. Conclusie

We zagen dat een organisatie in totaal drie grote groepen van doelen kan hebben voor het introduceren van nieuwe IT-technologieën: operationele, relationele en transformationele. Deze drie groepen kennen evenwel verschillende overlappingsen en mogen niet los van elkaar worden gezien. Verder dienen we ook op te merken dat niet alle organisaties dezelfde uitkomsten kennen en dat soms bepaalde uitkomsten/gevolgen zich kunnen voordoen zonder dat deze expliciet als doel werden opgesteld. Ook is het niet noodzakelijk dat al deze doelen worden opgenomen. Sommige van de doelen kunnen met name conflicteren (bijvoorbeeld veiligheid en kostenreductie) of het uiteindelijke

effect van een ander doel modereren in positieve of negatieve zin (zoals connectiviteit en productiviteit). Deze lijst dient ook niet limitatief geïnterpreteerd te worden.

In wat nu volgt zullen wij de gevolgen van nieuwe IT-technologieën op de balans tussen werk en privé nader bekijken.





## Hoofdstuk 4: Work-life balance

---

In hoofdstuk 3 bespraken wij de verschillende doelen die organisaties voor ogen kunnen houden wanneer zij de beslissing overwegen om nieuwe IT-technologieën te introduceren. Op basis van de huidige bevindingen lijken er op het eerste zicht meer voor- dan nadelen aan verbonden te zijn. Doch, een belangrijk effect dat hoofdzakelijk het individu treft werd hierbij nog niet naar voren gebracht: een negatief overhellende work-life balance.

*'It is likely that the smartphone with its always-on culture disturbs the important process of recovery and may even lead to a decrease in productivity and performance levels on the long run.'* (Derks & Bakker, 2010).

### 4.1. Van balans tot conflict

In de literatuur worden er verschillende termen gebruikt, maar in casu beschrijven zij allen hetzelfde. Waar wij hoofdzakelijk spreken over de work-life balance (WLB), spreken andere studies over een work-home of work-family balance welke op het eerste zicht beperkter in reikwijdte lijken te zijn. We merken evenwel op dat in alle terminologieën dezelfde twee sferen / kringen terugkomen, met name: werk en familie. Deze twee sferen worden vaak beschouwd als twee aparte entiteiten met gescheiden economische, organisationele en affectieve eigenschappen. De term werk dient geïnterpreteerd te worden als datgene wat mensen grotendeels doen in loondienst, terwijl familie eerder een geïdealiseerde wereld is van niet-werk of vrije tijd die plaatsvindt naast het huishoudelijke werk. (Currie & Eveline, 2011) Golden & Geisler associëren de werkplaats met competitief individualisme, rationaliteit en winstbejag; en thuis met relationele bezorgdheid, emoties en altruïstische koestering (2007).

Vroeger beschouwde men werk en familie / leven als aparte en verschillende domeinen / sferen, maar de afgelopen jaren heeft er een verschuiving in dit denkpatroon plaatsgevonden naar een benadering waarin beide domeinen als een continuüm worden beschouwd (Currie & Eveline, 2011). Deze visie kan gestaafd worden door de implicatie dat wanneer men thuis werkactiviteiten verricht, men zichzelf automatisch losmaakt van familie activiteiten. Het gevolg hiervan is dat zij geen kwaliteitstijd met hun familie zullen doorbrengen doordat zij nog steeds met het werk verbonden zijn. Een overloopeffect (cf. spillover) kan mogelijk optreden doordat beide domeinen, werk en thuis, sterker geïntegreerd worden (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014). Dit conflict kent eveneens verschillende benamingen maar wij verkiezen het logische work-life conflict (WLC).

## 4.2. Gevolgen en nieuwe uitdagingen

### 4.2.1. Veranderende verwachtingen

Algemeen wordt verondersteld dat de toegenomen flexibiliteit individuele werknemers de mogelijkheid biedt om een betere balans te vinden tussen het werk en familie domein (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014). De mogelijkheden die deze nieuwe IT-technologieën te bieden hebben kunnen namelijk het werk faciliteren, maar in tegenstelling tot een vaste computer is een smartphone zelden gescheiden van zijn eigenaar, waardoor er een diepliggende relatie kan ontstaan tussen de gebruiker en zijn smartphone. Doordat deze IT-technologieën meer en meer in bedrijven worden gebruikt, ontstaat er een nieuwe omgeving met nieuwe instellingen en uitdagingen, voornamelijk op het gebied van beschikbaarheidsverwachtingen, responsiviteit, en coördinatie (Derks & Bakker, 2010). De opportuniteit om steeds beschikbaar te zijn op elk moment en elke plaats, lijkt evenwel te evolueren naar een beschikbaarheidsverwachting overal en altijd (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014). De toegenomen autonomie brengt dan ook een kost met zich mee: de escalerende toewijding om verbonden te zijn (Derks & Bakker, 2010). De smartphone lijkt dan ook moeilijkheden met zich mee te brengen bij het managen van de WLB. Smartphonegebruikers lopen namelijk het risico om stress te ontwikkelen doordat zij geen controle hebben over de hoeveelheid en timing van nieuwe berichten (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014). Het werk achtervolgt met andere woorden de mensen thuis.

### 4.2.2. Onderbrekingen

Derks & Bakker (2010) wijzen erop dat de continue bereikbaarheid leidt tot een toenemend aantal werkonderbrekingen. Als voorbeeld geven zij hierbij aan dat werknemers bij het horen van een jingle die aangeeft dat er een nieuwe mail is, deze eerst zullen lezen, om daarna het werk te hervatten. Het schakelen tussen taken kan resulteren in een vertraging voor een nieuwe taak, ook al deed men deze eerder. Men verliest met andere woorden tijd omdat men zich terug moet inwerken in een taak. Doch, soms kan een korte onderbreking de snelheid en accuraatheid laten toenemen, voornamelijk bij monotone, goed gekende taken. Verder dient ook opgemerkt te worden dat niet elke melding tot een onderbreking leidt. Vaak hangt de actie ook af van het affiniteitsgevoel van de ontvanger, en de status en antwoordverwachtingen van de zender.

Tot slot wijzen Derks & Bakker er nog op dat een smartphone tegelijkertijd kan leiden tot onderbreking en engagement op hetzelfde moment. Zo onderbreekt men vaak een persoonlijke gesprek omdat men zijn telefoon opneemt (2010). Dit laatste kan opnieuw een overlapping (cf. conflict) tussen beide

domeinen teweegbrengen, bijvoorbeeld wanneer men een gesprek met de kinderen onderbreekt voor een werk-gerelateerd telefoontje.

#### 4.2.3. Duaal effect

Currie & Eveline (2011) spreken over twee verschillende termen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: intensification en extensification. Het begrip *intensification* verwijst naar de toegenomen snelheid en hoeveelheid werk dat men vraagt in verschillende banen. Dit heeft tot gevolg dat ook het leven van de werknemer in algemene termen zal versnellen aangezien men meer gaat vragen, zelfs wanneer er geen potentieel meer is om nog sneller te gaan. *Extensification* verwijst daarentegen naar de ruimtelijke mobiliteit van het werk die toeneemt dankzij het gebruik van e-technologie. Daarnaast worden ook de niet-standaard en onsociale werkuren die steeds vaker de norm worden door het gebruik van e-technologie opgenomen onder dit begrip.

Belangrijk om op te merken is dat mannen en vrouwen anders kijken naar de voordelen van e-technologie. Mannen bekijken het eerder vanuit een 'voltooien van mijn werk' standpunt, terwijl vrouwen het meer vanuit een 'voordeel voor familiale verantwoordelijkheid' zien. Verder merkt men dat nieuwe technologieën talrijke voordelen bieden, en in bijna elk geval iemands leven ten goede kunnen komen en kunnen helpen om de stijgende werkdruk te accommoderen. De technologie maakt ondertussen dan ook bij velen deel uit van hun thuis-leven. Hij is voornamelijk handig om een jonge familie te managen naast het werk, al ontstaan er tegelijkertijd concrete worstelingen om te stoppen met het betaalde werk waardoor het werk met bijhorende last, en dus niet enkel de nieuwe technologieën, zich binnendringt in de vrije en familietijd (cf. privéleven). Paradoxaal gezien kan men zelfs stellen dat de technologie de werkbelasting heeft doen toenemen (Currie & Eveline, 2011).

#### 4.2.4. Stress

Doordat de werklust is toegenomen en de verwachtingen steeds hoger liggen, krijgen steeds meer en meer werknemers het gevoel dat er niet voldoende uren in een dag zitten om alle taken rond te krijgen. Dit kan leiden tot een toename van de stress en gezondheidsproblemen (Currie & Eveline, 2011). Maar: *'These findings may mean that increased levels of stress can be accommodated in an academic's life until tasks that take more than the average amount of concentration occur, at which time awareness of (or capacity to admit) stress increases.'* (Currie & Eveline, 2011, p. 545).

#### 4.2.5. Herstelproces

Derks et al. veronderstellen dat smartphonegebruik en het impliciet verzoek om verbonden te blijven met het werk na de kantooruren, het proces van dagelijks herstel kan verhinderen (2014). Datgene wat we tot nu toe zagen – de veranderende verwachtingen, onderbrekingen, toegenomen werklust en binnensijpeling van het werk in het privéleven – ondersteunt enkel hun veronderstelling.

Om te weten wat er precies verhinderd wordt, dienen we eerst te weten wat dit herstelproces precies inhoud. Derks et al. schrijven: *'Under optimal conditions, these stress-related acute load reactions return to prestressor levels during after-work hours and recovery is completed before the next workday starts.'* (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014, p. 82). De les die we uit bovenstaand citaat leren is dat het belangrijk is om op tijd en stond afstand te nemen van je werk zodat het herstelproces kan optreden.

De hamvraag die zich op dit moment stelt, is wat er precies gebeurt wanneer je dit niet doet. Volgens Derks et al.: *'In particular, daily overtime work is a risk factor since a demand is made on the same psychophysiological systems that were already activated during normal hours. In addition, Sonnentag (2001) showed that employees need evening hours to detach from work in order to recover from stress expenditure properly.'* (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014, p. 82). We kunnen hieruit afleiden dat mensen voldoende tijd moeten voorzien om te herstellen. Dit betekent dat je op zoek moet gaan naar een WLB die voor jou in evenwicht is zodat je voldoende tijd hebt om te herstellen van je werkuren.

In totaal erkennen Derks et al. (2014) vier herstel ervaringen: psychologische onthechting, ontspanning, beheerservaringen en, controle of autonomie. De resultaten van het onderzoek gaven evenwel duidelijk aan dat smartphonegebruikers, in vergelijking met de controlegroep, minder succesvol zijn in het initiëren van activiteiten die gericht zijn op een mogelijk herstel wanneer zij geconfronteerd worden met een hoog WLC. Laat ons evenwel onmiddellijk opmerken dat smartphonegebruikers niet onmiddellijk een hoger WLC hebben dan de controlegroep (pc gebruikers), wat in conflict staat met andere studies. Een mogelijke verklaring ligt volgens de auteurs bij het feit dat de smartphongroep zeer bekwaam was in het managen van de grenzen.

Laat ons besluiten met: *'[...] when individuals spent more time on job-related activities during evening hours, the more deteriorated their well-being was at bedtime. [...] detaching from work is especially difficult when employees have a smartphone.'* (Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker, 2014, p. 87). Het grootste nadeel van nieuwe IT-technologieën is aldus dat zij ervoor zorgen dat mensen minder kunnen recupereren van het werk dat zij (in loondienst) verrichten.

#### 4.2.6. Informatiewaterval en emotionele gevolgen

In de meeste studies bespreekt men de effecten op de WLB vanuit het standpunt van de smartphone, maar hetzelfde verhaal kan door de toegenomen snelheid van mobiele internetverbindingen eveneens geschreven worden voor e-HRM. Anno 2014 heeft men niet langer een computer nodig om het bedrijfsintranet te consulteren. Het kan even soepel met een mobiel toestel.

De voordelen die Derks et al. (2014) opsommen hebben wij reeds in hoofdstuk 3 aangehaald: het faciliteren van nieuwe interactievormen, betere samenwerking tussen co-werknemers, een toegenomen flexibiliteit in werkschema's en een toegenomen productiviteit. Er is evenwel een nadeel inherent verbonden aan deze nieuwe IT-technologieën: de overvloed aan (ongewenste en oncontroleerbare) informatie welke kan leiden tot een toename aan stress doordat deze waterval blijft doorstromen tijdens de privé-tijd. Dit kan op zijn beurt het herstelproces negatief beïnvloeden.

Wat deze nadelen betreft, breiden Derks & Bakker (2010) deze lijst nog uit met de dalende motivatie die kan optreden doordat er een soort van sociale isolatie ontstaat. – Denk hierbij aan telewerkers die fysisch van hun collega's en de kantooromgeving afgezonderd zijn. – Zo zijn affectieve banden en emotionele betrokkenheid, die essentieel kunnen zijn bij teamwork, moeilijker te bereiken wanneer alle communicatie online plaatsvindt. Daarnaast zijn emoties cruciaal om te functioneren in een werkomgeving en is emotionele betrokkenheid van centraal belang voor motivatie.

Verder wordt er geconcludeerd dat er drie emotionele gevolgen verbonden zijn aan telewerken: 1) het waarnemen van een gevoel van sociale isolatie, een daling van de affectieve relatie met collega's en, een gebrek aan technische en emotionele ondersteuning. 2) Het moeten vertrouwen op een computer voor communicatie, welke vaak minder rijk is en soms geheel ongeschikt. 3) De moeilijkheid om werk en privé te scheiden (Derks & Bakker, 2010).

### 4.3. Toegepaste balanssoorten

#### 4.3.1. Interferentie tussen werk en privé

In de studie van Golden & Geisler (2007) werden 42 personen geïnterviewd die gebruik maakten van een PDA, in zekere zin de voorloper van de huidige smartphone, om macro-patronen van technologische praktijken te identificeren. In totaal werden er drie groepen geïdentificeerd.

De eerste groep (24% van de respondenten) vertoonde een *levens-intensief patroon*, wat slaat op het feit dat de PDA voornamelijk gebruikt werd om de eigen levensactiviteiten te beheren. Zo stonden er bijvoorbeeld bij deze personen beduidend meer familiale contacten in het adresboek dan

werkcontacten en werden takenlijsten vooral met niet-werk-gerelateerde taken ingevuld. De tweede groep (26%) vertoonde het tegenovergestelde patroon: *werk-intensief*. Deze personen hadden gemiddeld genomen voor elk persoonlijke item (cf. contactpersoon, notities, ...), vijf werk-gerelateerde items in hun PDA staan. Eenmaal deze personen thuis zijn, wordt de PDA dan ook meestal niet bovengehaald. De laatste groep (50%) vertoonde een *geïntegreerd patroon* tussen het PDA gebruik voor werk en persoonlijke aangelegenheden. Deze personen zouden ter illustratie hun PDA wel meenemen op vakantie of tijdens het shoppen, maar niet naar activiteiten buitenhuis of de kerk. Voor deze mensen geldt dan ook dat er gemiddeld één persoonlijk tegenover één werk-gerelateerde item in hun PDA stond (Golden & Geisler, 2007).

De conclusie die we uit bovenstaand beschreven onderzoek kunnen trekken is dat de technologie de grenzen tussen werk en leven heeft overschreven. Concreet kan het werk de mensen thuis blijven achtervolgen, maar persoonlijke bekommernissen kunnen eveneens de ruimtelijke grenzen van het werk overschrijven (Golden & Geisler, 2007). Er is met andere woorden een effect in beide richtingen waarvoor het plausibel is dat de richting en de intensiteit samenhangt met het type patroon dat van toepassing is op de werknemer. Wanneer de werknemer een levens-intens patroon kent, zal de persoonlijke sfeer waarschijnlijk sterk vertegenwoordigd zijn tijdens de werkuren. Denk hierbij aan familiefoto's op het bureau.

Een opmerking die volledig in lijn ligt met datgene wat we bij het herstelproces zagen is dat: '*The more segmented that work is physically from the home, the easier it is to establish boundaries to keep it distinct from home life.*' (Currie & Eveline, 2011, pp. 534-535)

#### 4.3.2. Interpretatieve repertoires

Golden & Geisler (2007) beschreven in hun onderzoek vier repertoires die elk bepaalde karakteristieken vertoonden wat betref het management van de work-life grens en de rol die de technologie speelde bij het management van die grens. Wij zullen nu kort voor deze vier repertoires en het te verwachten gedrag bespreken, van meest tot minst voorkomend.

##### Repertoire 1: Containing work

Dit repertoire wordt gekenmerkt door het duidelijk zetten van limieten op de hoeveelheid tijd die aan het werk wordt gependeed. De tijd die men heeft wordt dan ook goed beheerd met hulp van de PDA (cf. IT-technologie). Er wordt harmonie nagestreefd tussen werk en het persoonlijke leven. Ten tweede wordt de PDA gebruikt om de chaos controleerbaar te maken, veelal door de grote stroom aan

informatie te managen. Tot slot nemen sommige participanten de expliciete beslissing om het toestel juist niet in zijn persoonlijk domein te gebruiken, noch te raadplegen.

#### Repertoire 2: Integrating the self

Deze verzameling van handelingen omvat allereerst de afwisselende beweging tussen de twee domeinen. Dit kan evenwel gepaard gaan met het constant bij de hand hebben van de PDA, die men in deze context de constante metgezel noemt, zowel bij werk als persoonlijke levensactiviteiten. De PDA wordt met andere woorden een verlenging van zichzelf waarbij de grenzen tussen beide domeinen verdwijnen. Ten derde kan de PDA leiden tot een betere levenskwaliteit doordat dit toestel eveneens tot plezier kan leiden. Het kan toestel kan functioneren als ijsbreker in gesprekken (bv. foto's laten zien), en kan je helpen sociaal met mensen verbonden te blijven. Concreet is het toestel: speels, betekenisvol, onafhankelijk en innovatief. Het toestel geeft met andere woorden de kernwaarden van de gebruiker weer. Deze visie focust zich niet alleen op een stijgende efficiëntie, maar ook op een toenemende menselijkheid van het individu.

#### Repertoire 3: Transitioning work

Bij het transitioning work repertoire gaan de gebruikers doelbewust met hun werk bezig zijn buiten de conventionele temporele en ruimtelijke grenzen. Een eerste beweging die we merken is dan ook werken van thuis uit. Zo kan de werknemer werken waar en wanneer hij wil. Ten tweede maakt een PDA het mogelijk om in transitie-situaties (bv. trein of bus) te werken, waardoor dode tijd plots nuttig wordt. Een zekere spanning kan evenwel tussen de twee domeinen ontstaan.

#### Repertoire 4: Protecting the private

Tot slot kan de gebruiker ook zijn private leven beschermen door het werk als achtergrond te beschouwen. Allereerst kan men de PDA gebruiken om expliciet persoonlijke levensgebeurtenissen in te plannen, om er zo voor te zorgen dat deze activiteiten daadwerkelijk zullen plaatsvinden en niet door het werk overschaduwd worden. Ten tweede houdt men de data op de PDA privé door geen inhoud te delen met het bedrijfsnetwerk. Uiteraard bestaat hier het gevaar dat het persoonlijke het werk begint te overschaduw.

### 4.3.3. Technologische praktijken versus repertoires

Op basis van het onderzoek van Golden & Geisler, zoals in dit subdeel beschreven, kunnen we afleiden dat er drie types gebruikers zijn en vier manieren om de WLB te managen. Ze merken evenwel zelf op dat segregatie in de hand gewerkt wordt doordat er standaard labels en categorieën in de toestellen zijn voorzien die namen dragen als 'persoonlijk' en 'werk' (Golden & Geisler, 2007).



#### 4.4. Conclusie

Yun et al. vinden in hun onderzoek een positief verband tussen flexibiliteit en werkbelasting, productiviteit en werkbelasting, werkbelasting en WLC, WLC en stress, en WLC en verzet tegen de office-home smartphone (2012). Concreet kunnen we uit deze en voorgaande uiteenzettingen afleiden dat nieuwe IT-technologieën volgens de literatuur een WLC kunnen veroorzaken met alle negatieve gevolgen van dien. Het lijkt dan ook belangrijk om de grenzen tussen het werk en familie domein zorgvuldig te managen zodat er voldoende tijd is voor herstel. Op welke manier de werknemer de nieuwe technologieën gebruikt, zal van zijn eigen voorkeur afhangen, maar het lijkt belangrijk om een goede aansluiting te vinden met zijn persoonlijke levenssfeer.

## Hoofdstuk 5: Beleidsaspecten

---

Alvorens wij kunnen overgaan op een uiteenzetting van welke aspecten volgens de literatuur aan bod dienen te komen in het beleid of bijzondere aandacht vereisen, dienen wij enige notie te hebben van de basisregels die het recht de werkgever voorschrijft. We hebben het dan in het bijzonder over *het recht op de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer*. In hoofdstuk 10 zullen wij deze bevindingen aanvullen met de resultaten van ons empirisch onderzoek.

### 5.1. Rechtskader

#### 5.1.1. Relevante wetgeving

Volgens de analyse van de Nationale Arbeidsraad werd er op internationaal en Europees niveau bijzondere aandacht geschonken aan het opstellen van regels tot de bescherming van de persoonsgegevens (Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81, 2002). Een uitgebreid overzicht van de relevante wetgeving vindt u terug in bijlage 3.

In totaal gelden er twee rechten. De werknemer heeft het recht op de bescherming van zijn privéleven, terwijl de werkgever een controlerecht heeft dat voortvloeit uit de gezagsrelatie met de werknemer. Er werden dan ook verschillende initiatieven genomen om een evenwicht tussen beide te bekomen (Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81, 2002). In het bijzonder is de CAO met nummer 81 voor deze masterproef belangrijk, daar deze handelt over de controle op het gebruik van de elektronische on-linecommunicatiegegevens.

In CAO Nr. 81 worden drie beginselen naar voren geschoven waaraan de uitoefening van de controle onderworpen moet worden. Deze zijn het finaliteitsbeginsel, het proportionaliteitsbeginsel en het transparantiebeginsel. Zonder de naleving van de regels is verkregen bewijsmateriaal in beginsel onrechtmatig verkregen waardoor arbeidsrechtbanken en -hoven hier geen rekening mee kunnen houden. Houben & Roelandt geven dan ook aan dat een werknemer ongestraft de wet kan overtreden wanneer de werkgever onrechtmatig verkregen bewijs aanbrengt om de ernstige tekortkoming van de werknemer te staven (2014). De lezer die een uitgebreider inzicht in CAO Nr. 81 en bijhorende drie beginselen wenst te verkrijgen, kan hiervoor bijlage 4 consulteren.

Volgens Crealaw zijn de wetten evenwel niet absoluut. Zo is er geen inbreuk op het artikel 314bis van het strafwetboek en artikel 124 van de Wet Elektronische Communicatie wanneer de toestemming tot kennisname is bekomen van alle deelnemers aan de elektronische communicatie. Verder is ook 'Nood

breekt wet' een algemeen rechtsbeginsel waardoor het privacy recht evenmin als absoluut kan worden beschouwd (Hoe privé zijn mails, facebookposts, chatsessies...?, sd).

## 5.2. Omgeving voorbereiden

Naast het wettelijk kader dient men ook rekening te houden met de interne cultuur en attitude ten aanzien van nieuwe IT-technologieën. Voldoende voorbereiding en betrokkenheid bij de implementatie lijken dan ook een noodzakelijke voorwaarde om tot een succesvolle integratie te komen.

### 5.2.1. Strategie, imago en ondersteuning

De werknemers hun attitude ten aanzien van de nieuwe IT-technologieën kan beïnvloed worden door verschillende factoren (zie hoofdstuk 2). Allereerst geven Voermans & van Veldhoven (2007) aan dat men rekening moet houden met het IT-imago dat binnen de organisatie van kracht is. Wanneer het IT-imago slecht is, dient een traag proces van vertrouwensvergarig en geloofwaardigheid te worden doorlopen bij de implementatie. Het tonen van de gebruiksvriendelijkheid en functionaliteit, samen met de baten van de eventueel veranderende HR-rollen kunnen hierbij helpen. In tweede instantie zullen werknemers die een strategische rol voor HR prefereren, een positievere visie tegenover onder meer e-HRM kennen. Communicatie is hierbij noodzakelijk, evenals het geven van werkelijke en zichtbare voorbeelden van de voordelen. Men dient dan ook extra aandacht te schenken aan werknemers die het strategische aspect waarderen.

In algemene termen kan hieruit geleerd worden dat werknemers die HR hoofdzakelijk als een strategische partner, veranderingsagent en/of administratief expert zien<sup>5</sup>, de introductie van e-HRM positief zullen onthalen. Zij die HR hoofdzakelijk als kampioen van de werknemers zien, zullen zich er eerder tegen verzetten. De reden die Voermans & van Veldhoven aanhalen is dat het persoonlijk contact met de HR specialisten verloren gaat, terwijl deze rol het als een belangrijke nood beschouwd. Verder zullen werknemers de technologie als positief beschouwen wanneer hij eenvoudig in gebruik is, er een goede IT ondersteuning is, en hij verantwoordelijk is voor een hoge kwaliteit van de uitvoer (2007).

---

<sup>5</sup> Deze rollen staan bekend als het HR-model van Ulrich waar men de vier rollen in vier kwadranten plaatst met een onderscheid tussen strategisch versus operationeel, en processen versus mensen.

Dat de strategie belangrijk is, geven ook Ruël et al. (2004) aan. Goede en kristalheldere doelen, samen met een duidelijk plan over hoe men deze wil bereiken, kunnen worden beschouwd als onvermijdbaar wanneer men de gebruikers wil overtuigen van het nut van de nieuwe technologieën. De implementatie kan leiden tot *irritatie* wanneer de doelen niet duidelijk of realistisch zijn, of zij niet overlappen met de reële noden; wanneer de verwachte resultaten uitblijven, het implementatietraject vaag is, of alles te technologie gedreven is. Een opmerking die Parry & Tyson (2011) hierbij maken is evenwel dat de introductie van e-HRM niet op zich zal leiden tot een strategische HR-departement.

Hooi geeft aan dat het niet noodzakelijk de financiële beperkingen zijn, noch de beschikbaarheid van de technische infrastructuur of expertise, maar eerder het gebrek aan toewijding, ondersteuning van het senior management en onvoldoende ontastbare voordelen die een beperking vormen binnen het implementatieproces. Hooi geeft dan ook aan dat voldoende communicatie over de initiatieven, het aanmoedigen van een ontvankelijke cultuur voor de nieuwe technologie, ondersteuning van het management en de invloed op de lagere niveaus, belangrijke factoren zijn voor een succesvolle implementatie. Werknemers moeten aangemoedigd worden en overtuigd zijn dat de nieuwe technologie niet te moeilijk is (2006). We kunnen hieruit concluderen dat ook Hooi trainingen en voorlichting als een noodzakelijke voorwaarde beschouwd. Dit geven ook Parry & Tyson (2011) aan, daar zij wijzen op de noodzaak om voorafgaand over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken over welke gegevens nodig zijn en hoe deze geanalyseerd moeten worden, om een systeem met bruikbare gegevens op te zetten.

### 5.2.2. Veranderend gedachtegoed

Een belangrijk aspect dat vaak vergeten wordt, is dat de implementatie van nieuwe technologieën niet enkel en alleen een technologische verandering inhoud, maar dat deze ook een verandering van het gedachtegoed en gedrag vereist. Deze laatste verandering is belangrijk aangezien een gebrek aan bereidheid om de nieuwe praktijken op te nemen, ervoor zorgt dat bepaalde opportuniteiten verloren gaan (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004).

Een bevinding van Yun et al. (2012) is dat men bij de introductie van een Office-Home Smartphone, niet enkel mag focussen op de toenemende flexibiliteit in termen van werkuren en locaties. Wanneer men dit wel doet dan kan het work-life conflict (WLC) hierdoor toenemen en zullen negatieve effecten optreden. Het is in het belang van de werknemer en werkgever om te focussen op de mogelijkheid om 'slimmer' te werken, en de kwaliteit en productiviteit van het werk te laten toenemen. In dit geval worden de werkbelasting en het WLC geacht te dalen.

### 5.2.3. Technologische beschikbaarheid

Ruël et al. (2004) kwamen tot de conclusie dat in bedrijven met een industriële aard, de beschikbaarheid van voldoende computerapparatuur, verspreid overheen de organisatiesite, als een cruciaal element werd beschouwd om een succesvolle overstap naar e-HRM te maken. In de bedrijven kan het gebrek aan deze apparatuur, een probleem dat zich voornamelijk op lagere echelons voordoet, ervoor zorgen dat deze werknemers geen toegang hebben tot het nieuwe systeem.

## 5.3. Formeel beleid

Wanneer de wetgever een nieuwe wet klaar heeft, hoort men de mensen op straat weleens zuchten: *'nog meer regels'*, maar zonder regels kunnen bepaalde situaties ontaarden in chaos en ongenoegen. Volgende twee citaten tonen dit aan: *'Policies need to ensure that personal messages or any kind of interruptions via smartphones or any electronic gadgets are avoided.'* (Gill, Kamath, & Gill, 2012, p. 109). Yun et al. schrijven: *'Without formal policies, work overload and work-to-life conflict can result in serious negative consequences affecting the new ways of working with [Office-Home Smartphone].'* (Yun, Kettinger, & Lee, 2012, p. 142)

Volgens Beltug zorgen duidelijke afspraken ervoor dat misverstanden, (toekomstige) discussies en/of conflicten vermeden worden. Het beheersen van de kosten ten gevolge van privégebruik kan eveneens een reden vormen om een bedrijfsbeleid op te stellen (Beltug, 2012). In wat nu volgt zullen wij een aantal punten aanhalen die in de literatuur naar voren wordt geschoven.

### 5.3.1. Sensibilisering

Volgens Beltug is het belangrijk de gebruikers te sensibiliseren aangezien zij zich vaak niet bewust zijn van de hoge kostprijs die mobiele communicatie met zich mee brengt. Bedrijven kunnen dan ook best een aantal preventieve maatregelen treffen waaronder het voorzien in opleidingen en het informeren over de kosten die het bedrijf loopt wanneer men de dure 4G-verbinding in het buitenland gebruikt. Ook dient men de werknemers te informeren over de mogelijkheid om bepaalde elementen, zoals dataroaming, uit te schakelen (Beltug, 2012).

In tweede instantie zijn er eveneens curatieve mogelijkheden. Zo dient de gebruiker geconfronteerd te worden met een overdadig gebruik zodat hij zich bewust wordt van zijn daden. Een systeem waarbij de gebruiker zijn gebruik in het oog kan houden behoort tot de mogelijkheden (Beltug, 2012).

Het belang van trainingen en opleidingen kwam eerder reeds aan bod en mag niet onderschat worden. Zo zouden productiviteitsverbeteringen enkel gerealiseerd kunnen worden wanneer er voldoende training wordt voorzien, of de bedrijfscultuur reeds gewoon is om met digitale technologieën om te gaan. Wanneer werknemers niet voldoende geïnformeerd worden over de nieuwe technologie, dan bestaat de kans dat zij deze op foutieve wijze gebruiken. Zo kan een werknemer zich er gewoon niet van bewust zijn geweest dat zijn smartphone software-updates, die vaak heel wat megabytes per applicatie innemen, automatisch downloadde via de 4G-verbinding. Parry & Tyson formuleren het als volgt: *'In the case of efficiency and effectiveness outcomes, it appears that these may be in part dependent on the design and implementation of the e-HRM system itself and upon the thorough training of users of the system.'* (2011, p. 351)

### 5.3.2. Mobiele beveiliging

*'Guaranteeing the security and confidentiality of input data is an important issue for employees in order that they should feel 'safe' when using web-based HR tools. [...] If employees do not feel comfortable about the confidentiality of certain types of data, they will be hesitant about inputting such data.'* (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004, p. 378)

In de Beltug beleidspaper (2012) legt men de nadruk op de vertrouwelijkheid van de informatie die smartphones en tablets vaak bevatten. Het gebruik van encryptie, paswoorden en een pc-slot worden dan ook aanbevolen. Veder legt men ook de nadruk op nieuwe systemen die de term *Mobile Device Management* dragen, welke het mogelijk maken om toestellen selectief te wissen, vanop afstand te vergrendelen of te formatteren, en externe hardware zoals geheugenkaarten te blokkeren. Ook standaardisatie van de beveiliging wordt sterk aanbevolen (Beltug, 2012).

Een aspect dat sommige bedrijven wellicht over het hoofd zien, vinden we terug in cloud opslagdiensten zoals Dropbox of Microsoft Onedrive. Sommige gebruikers maken hier gebruik van omdat zij hier hiermee van overal toegang krijgen tot hun bestanden. Hier zijn, net zoals met USB-sticks, risico's aan verbonden. Beltug beveelt dan ook aan om controlesystemen en beleidsclausules op te nemen (Beltug, 2012).

Concrete richtlijnen die gevolgd dienen te worden volgens Gill, Kamath, & Gill kan u terugvinden in bijlage 5. Zij spreken onder meer over Virtuele Private Netwerken, het monitoren van het smartphoneverkeer en het beperken van het dataverkeer voor sommige diensen (zoals Youtube).

### 5.3.3. Eigendom

Met het element eigendom spreken we voornamelijk over de eigendom van de mobiele toestellen en eventueel bijhorend gsm-nummer. Daar waar in het traditionele verhaal de werkgever voor zijn werknemer een toestel verzorgd, merken we vandaag de trend op om zijn eigen mobieltje mee te brengen en op het werk te gebruiken. In dit laatste geval is de gebruiker duidelijke de eigenaar, maar in het eerste geval zal het vaak de werkgever zijn. Concrete afspraken dienen volgens de Beltug beleidspaper (2012) dan ook gemaakt te worden rond thema's zoals de eventuele overdracht van bestaande gsm-nummers naar het bedrijf, maar ook omgekeerd! Het is niet ondenkbaar dat de werknemer de smartphone ook privé gebruikt, waardoor het verlaten van het bedrijf en het bijhorende verlies van het gsm-nummer meer consequenties privé kan hebben dan voor het bedrijf.

In tweede instantie dient men ook afspraken te maken over het gebruik van het toestel. In het recht spreekt men vaak over 'de goede huisvader', een concept dat volgens de Beltug beleidspaper (2012) ook hier van toepassing is.

### 5.3.4. Aangepast beleid

In het begin van dit hoofdstuk schonken we aandacht aan het Belgische rechtskader waar organisaties rekening mee moeten houden wanneer zij bepaalde regels rond het gebruik van deze nieuwe IT-toepassingen wensen te introduceren.

Een belangrijk punt dat we evenwel nog niet hebben besproken is de situatie waarin de werknemer de organisatie verlaat. In deze bijzondere situatie dient de werkgever namelijk nog steeds rekening te houden met de toestemmingsvereisten om bijvoorbeeld de e-mails van de (ex-)werknemer in te kijken. Beltug beveelt dan ook aan om een 'exit agreement' te laten ondertekenen op het moment dat de werknemer het bedrijf verlaat. Met het ondertekenen geeft de (ex-)werknemer expliciet de toestemming voor het raadplegen van onder meer zijn mailbox na zijn vertrek (2012).

Een tweede belangrijke opmerking behelst de impliciete noodzaak om een disclaimer aan elke mail toe te voegen die naar niet-werknemers (cf. derden) wordt verstuurd (door werknemers). Deze derden is met name betrokken partij wanneer de mail van de werknemer (door de werkgever) wordt gelezen. Deze derden zal hier namelijk *de facto* eerst zijn toestemming voor moeten geven (Beltug, 2012).

### 5.3.5. Bedrijfsnetwerken

In de Beltug beleidspaper lezen wij dat: '*De eigen medewerkers zorgen voor de grootste risico's, dikwijls onbewust.*' (2012, p. 52). Een aantal voorbeelden: De werkgever kan aansprakelijk worden gesteld voor de overtreding door zijn werknemers van bijvoorbeeld de wet op de computercriminaliteit. Verder kan het bezoeken van publieke hotspots of websites ongewenste software met zich meebrengen die vervolgens het bedrijfsnetwerk voor derden opstelt die het kunnen misbruiken of zich toegang kunnen verschaffen tot de diepste bedrijfsgeheimen en -gegevens (Beltug, 2012)<sup>6</sup>.

### 5.3.6. E-mail- en internetgebruik

Sommige bedrijven beslissen tot de invoering van een netiquette omdat zij ervan overtuigd zijn dat het een aangename samenwerking tussen collega's kan bevorderen. Verder kunnen deze regels er ook voor zorgen dat de mails steeds eenzelfde duidelijke structuur aannemen en bijhorende disclaimers juridische problemen vermijden (Beltug, 2012).

Een ander element, dat de laatste tijd steeds vaker onder vuur wordt genomen, behelst de veranderende verwachting naar de werknemers toe. We zagen reeds dat mensen verwacht worden 24 op 7 bereikbaar te zijn, zelfs in hun vakanties, en dat dit een negatief effect kan hebben op hun herstelproces. Dit kan dan ook de achterliggende reden zijn dat bepaalde bedrijven besluiten om mails na een bepaald uur in te houden tot de volgende ochtend.

### 5.3.7. Persoonlijke toestellen

Met twee mobieltjes op zak lopen is niet echt een aangename situatie. De vraag is dan ook: Welk mobieltje neem je mee? In de meeste gevallen zal het gaan om het werk-mobieltje dat ook voor 'redelijke' privédoeleinden gebruikt mag worden. Maar hier blijkt veranderingen in te komen. Volgens Beltug komen steeds vaker werknemers bij de IT-afdeling aankloppen met de vraag of ze op hun persoonlijk mobieltje ook hun bedrijfse-mails kunnen ontvangen (2012). Volgens D'Arcy maakt het de werknemers zelfs blij (2011).

Maar deze *bring your own device* evolutie brengt evenveel uitdagingen met zich mee als er types toestellen in het bedrijf zullen rondslingeren. Verder wordt het ook moeilijk om elk toestel apart te

---

<sup>6</sup> De voorbeelden vormen een samenvatting van meerdere gevaren. Voor meer details over de individuele gevaren en voorbeelden van clausules om ze aan te pakken, verwijzen wij naar de Beltug beleidspaper.



configureren om bijvoorbeeld via een VPN-verbinding van thuis uit toegang tot de e-HRM faciliteiten te verkrijgen of over dezelfde applicaties te voorzien, daar het besturingssysteem van de toestellen sterk kan verschillen. Daarenboven spreekt het voor zich dat het bedrijf bij een privésmartphone niet zomaar even alle instellingen kan gaan aanpassen of beperkingen kan gaan inschakelen omdat ze dit nodig achten voor het waarborgen van de veiligheid.

Het zou het bestek van deze masterproef te buiten gaan mochten we allerlei clausules en methodes liggen opsommen, maar het punt dat het heel wat uitdagingen met zich mee brengt, wensen wij desalniettemin aan te halen.

### 5.3.8. Geüniformeerde communicatie

In de Beltug beleidspaper schenkt men tot slot nog enige aandacht aan het begrip *unified communications*, waarmee men bedoelt dat de verschillende communicatiemiddelen zo goed mogelijk op elkaar moeten worden afgestemd. Integratie speelt hierbij een belangrijke rol. Voornamelijk in het geval van telewerk of verspreiding over verschillende vestigingen is dit belangrijk. In totaal leidt dit tot twee voordelen: een betere beheersing van de communicatiekosten, en een betere bereikbaarheid en efficiëntere communicatie. Dit kan de samenwerking extra bevorderen. Een goed communicatieplan is dan ook belangrijk (Beltug, 2012).

## DEEL 3      EMPIRISCHE STUDIE

---

### Hoofdstuk 6: Methodologie

---

In het voorgaande deel bespreken wij onze centrale onderzoeksvraag vanuit een academisch standpunt dat gefundeerd werd met talrijke wetenschappelijke artikels. In dit derde deel zullen wij dezelfde thematiek bespreken op basis van de bevindingen die voortvloeiden uit het empirische onderzoek dat wij begin 2014 uitvoerden.

#### 6.1. Deelnemende bedrijven

Doordat één van de twee deelnemende bedrijven liever anoniem bleef, zullen wij in plaats van de echte bedrijfsnaam te vermelden, gebruik maken van de fictieve namen Conext en Grippon. Hierbij stelt Conext het telecombedrijf voor en Grippon het automotieve bedrijf.

Conext is een in België gevestigde onderneming die gespecialiseerd is in het aanbieden van televisie, internet en telefonie. Het bedrijf is gedeeltelijk in handen van een Amerikaanse reus, waarvan de invloed binnen Conext tijdens de interviews ter sprake kwam. Conext is aangesloten bij Beltug, de grootste vereniging van ICT managers in België.

Naast Conext, konden wij ook op de medewerking van Grippon rekenen. Grippon is een Europese fabrikant van voertuigonderdelen, waaronder banden en remsystemen. De personen die deelnamen aan ons onderzoek waren voornamelijk werkzaam binnen het Belgische bandenluik van deze wereldwijde multinational.

#### 6.2. Respondenten

Om een zo goed mogelijk zicht te krijgen op de thematiek, besloten we binnen deze twee organisaties vier tot vijf eindgebruikers – werknemers die gebruik maken van een smartphone en/of tablet, en/of hier op enige wijze bij betrokken waren – , en één verantwoordelijke van het HR-departement te interviewen. Bij Grippon spraken we eveneens met de IT-verantwoordelijke om ook deze visie in de bevindingen aan te kunnen halen. Met een totaal van 12 interviews gespreid over 2 organisaties trachtten wij een zekere diepgang te bekomen. Concrete ervaringen zullen dan ook centraal staan.

## Overzicht van de respondenten hun verantwoordelijkheden

### Conext:

- Verantwoordelijke HR systemen
- HR-officer
- Teamcoach
- Leidinggevende afdeling
- Operationeel verantwoordelijke

### Grippon:

- Personeelsdirecteur
- Lokale IT-verantwoordelijke
- 3 Vertegenwoordigers (cf. Key Account Sales)
- Marketing en communicatie verantwoordelijke
- Marketing en CRM verantwoordelijke (cf. Local Key User CRM)

## 6.3. Interviewmethode

De interviews duurden gemiddeld 45 minuten, waarbij vertrokken werd van een vragenlijst (zie bijlage 6) met open vragen die dezelfde structuur aannam als het literatuurluik in deze masterproef. Waar nodig werd de volgorde naar aanleiding van spontane uitingen over onderwerpen die in later vragen behandeld werden tijdens het interview aangepast. Ook werd er indien nodig om extra verduidelijking gevraagd.

## 6.4. Verwerking

Alvorens het interview aanving, werd de respondent in algemene termen ingelicht over de opzet van het onderzoek, evenals de inhoud ervan. Tevens werd er gevraagd of er belet was dat het interview opgenomen werd. Het merendeel van de respondenten liet dit toe, doch niet iedereen.

Tijdens het interview werden notities genomen, uitgebreider wanneer het interview niet opgenomen mocht worden of er veel omgevingsgeluiden waren. Deze notities werden na afloop vraag per vraag samengebundeld in kernbegrippen om een algemene trend in de antwoorden op te merken. De interviews (10 van 12) waarvan een (duidelijke) audio-opname bestond, werden schriftelijk uitgetypt. Daarna werden kernbegrippen aan alinea's toegewezen, waaronder productiviteit, training en communicatie. Deze kernbegrippen en bijhorende citaten werden tegelijkertijd aan codes toegewezen om contextverlies te voorkomen. Vervolgens werden zij gezamenlijk in een Excel-bestand ingevoerd. De gebruikte citaten worden ingesprongen weergegeven in de volgende hoofdstukken om hen duidelijk van de hoofdtekst te onderscheiden.

## Hoofdstuk 7: Organisatiefactoren

### 7.1. Recente evoluties

Beide organisaties kennen een sterk verschillende implementatie van nieuwe IT-toepassingen. Waar men binnen Grippon recentelijk is begonnen met de introductie van de iPhone en iPad voor de vertegenwoordigers (cf. Key Accounts Sales), merken we dat er binnen Conext meer nadruk wordt gelegd op het e-HRM platform. In dit opzicht verschillen beide organisaties dan ook sterk van elkaar. De e-HRM evolutie binnen Grippon was evenwel aanwezig, maar werd door de respondenten minder sterk in de verf gezet. Het omgekeerde geldt voor Conext.

In onderstaand kader vindt u een overzicht van de geïntroduceerde technologieën.

Introductie van nieuwe technologieën per bedrijf (waarvan kennis)	
<p>Conext</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• E-leren / trainingen</li><li>• Smartphones voor mail, etc.</li><li>• Prestatiemanagement / tijdregistratie</li><li>• Persoonlijk ontwikkelingstraject</li><li>• Succesfactoren</li><li>• Centraal aankoopstelsel</li><li>• Rekrutering</li><li>• Registratie bedrijfsmateriaal werknemer</li></ul>	<p>Grippon</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• E-leren (beperkt)</li><li>• Smartphone en tablet voor mail, etc.</li><li>• E-vakantieplanning / aanvraag</li><li>• CRM op smartphone en tablet</li><li>• Netwerking</li><li>• Gadgets online bestellen</li></ul>
<p>Gemeenschappelijk</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• E-loonfiche</li><li>• E-maaltijdcheque</li><li>• Samenwerkingsplatformen</li><li>• Intranet</li></ul>	

### 7.2. Strategie

Een belangrijke vraag die zich stelt is waarom een bedrijf over gaat tot de implementatie van al deze nieuwe technologieën. Volgens een aantal werknemers is dit omdat de omgeving hen ertoe dwingt:

*Ik denk dat je als bedrijf sowieso mee moet met al die technologieën. Ook om professioneel over te komen naar de eindklant toe.*

Een ander punt dat vaak naar voren kwam, was de toegenomen nood aan (correctere) informatie. Zo is de hoeveelheid werk en informatie de afgelopen jaren sterk toegenomen.

*Ze willen een solution-providor zijn. [...] En om dat te kunnen moet je een verkoopploeg hebben die van alles op de hoogte is, en die alle mogelijke analyses zelf kunnen bekijken. Alle mogelijke informatie juist kunnen interpreteren. En je hebt tools nodig om dat te doen.*

*Het zit ook allemaal nog vers in hun geheugen [wanneer ze de klant verlaten] dus ik denk dat de kwaliteit van de informatie ook wel verbetert.*

Maar het uiteindelijke doel blijkt simpelweg te zijn: meer verkopen.

*[...] implementaties van elektronische en IT-oplossingen, komen altijd op hetzelfde neer: hoe kunnen wij beter onze producten aan de man brengen bij de klant? Dat is, dat moet de core business blijven.*

Een andere belangrijke reden die voornamelijk het HR-departement aanbelangt betreft de ongelijke groei tussen het bedrijf en de capaciteit van het HR-departement. Hierdoor dienen de processen geoptimaliseerd te worden zodat men efficiënter kan werken, wat volledig in lijn ligt met wat Strohmeier & Kabst (2009) schreven, met name dat organisaties met veel administratief en stationair werk sneller e-HRM zouden toepassen.

*Het bedrijf groeit. Elk jaar hebben wij netto een extra aantal werknemers, maar de HR-dienst op zich is niet evenredig meegegroeid. Dus je moet op een bepaalde manier ervoor zorgen dat je [...] meer kan doen met dezelfde mensen zonder dat iemand erdoor gaat en constant oververmoeid is.*

Belangrijk is en blijft evenwel dat je een bepaald kader meegeeft aan de mensen die de technologieën dienen te gebruiken zodat ze weten waarvoor en hoe deze moet worden gebruikt.

*Maar als je het kadert binnen een bepaalde strategie, en dan hen duidelijke directieven meegeeft. Van kijk, dit is de manier waarop dat wij het doen en we verwachten van jullie a, b, en c.*

We kunnen hieruit concluderen dat een bedrijf verschillende redenen kan hebben om bepaalde technologieën te introduceren: optimalisatie, extra informatie vergaren, meer doen met minder, ... De doelen achter de strategie lijken dan ook hoofdzakelijk de voordelen te zijn die gerealiseerd kunnen worden door de introductie van deze technologie.

In hoofdstuk 2 zagen we dat de sector een zekere invloed kan hebben op de bereidheid van een organisatie om nieuwe IT-technologieën te introduceren. Dit kwam eveneens in de interviews tot uiting:

*Ik denk dat de verschillen één van de sector afhangt. Nu zit je hier in een [...]bedrijf, als je morgen naar een farmaceutisch bedrijf gaat, dan gaat dat misschien anders zijn of ... dus de sector hangt af. Maar ook voor een stuk de job dat je doet maakt toch ook een verschil.*

Conclusie: Elk bedrijf moet voor zichzelf uitmaken waarom en waar het nieuwe IT-technologieën introduceert. Daarbij is het evenwel belangrijk om vooraf een bepaalde strategie en doelen uit te werken, zodat dit niet zonder enige houvast gebeurt.



## Hoofdstuk 8: Doelen van introductie

---

In dit hoofdstuk zullen wij net zoals in hoofdstuk 3 de voor- en nadelen van nieuwe IT-technologieën bespreken. We maken hierbij opnieuw geen specifiek onderscheid tussen de smartphone, tablet of e-HRM. Opnieuw zullen we het drieluk – operationele, relationele en transformatie doelen – hanteren.

### 8.1. Operationele doelen

#### 8.1.1. Kostenreductie en efficiëntie

Het merendeel van de respondenten gaf aan dat de kosten positief beïnvloed zullen worden. De visie waarop verschilt evenwel sterk. Sommige respondenten geven aan dat de kostenbesparingen pas zichtbaar zullen zijn op de lange termijn, terwijl anderen aangeven dat er geen kostenbesparingen zullen zijn maar wel kostenverminderingen. Eén respondent gaf evenwel aan dat het eerder een extra kost is die je er gewoon bij moet nemen. Aan de andere kant wijst deze respondent er wel op dat de tijd beter besteed is en complexere taken uitgevoerd kunnen worden.

*Kostenbesparingen kan ik moeilijk inschatten want die toestellen kosten natuurlijk ook geld, dus daar heb ik eigenlijk niet direct zicht op. Ik vermoed in the end wel, want [we zijn] nog altijd een commercieel [...] en beursgenoteerd bedrijf.*

De technologie zelf heeft zijn prijs, dat lijken de meeste respondenten te beseffen, maar de voordelen die deze technologieën met zich mee brengen staan niet in de weg dat het deze investering waard is.

*Je vermijdt om extra personen aan te werven. Je kunt meer doen met dezelfde groep. Natuurlijk heeft ook [efficiënter zijn] zijn kosten, maar ik denk dat het op termijn wel voordeliger uit komt.*

*De kost is sowieso groter, want je hebt een aantal hardware dat je aankoopt. Maar dat wil niet zeggen dat het minder kostenefficiënt is, natuurlijk. [...] Ik denk wel dat het minder kost dan dat het opbrengt. Dat zou alleszins moeten zijn. [...] Zelfs als die dingen twee keer zo duur waren is dat kostenefficiënt, en ik denk voor een verkoper zeker.*

Eén respondent in het bijzonder was uitermate uitgelaten over de nieuwe technologie:

*Ik op mijn lokaal niveau, hoe ik daarmee werk, ik ben [er] zeker [van] dat dat al tien keer is afgeschreven.*



Wat de efficiëntie betreft kunnen we besluiten dat nieuwe IT-technologieën op verschillende manieren de efficiëntie ten goede komt, zoals uit blijkt uit volgende citaten:

*[Ik ben nu misschien minder lang bij de klant dan vroeger,] maar de tijd is wel beter besteed.  
Dus de inhoud van het gesprek is veel rijker.*

*Ik denk dat er nu heel veel duplicatie van werk is.*

Een voorbeeld dat werd aangegeven is de aanvraag voor de verandering van een jobtitel. Nu dient dit vaak te gebeuren via talrijke formulieren die achteraf ingegeven moeten worden in het systeem. Mocht de persoon in kwestie het zelf kunnen doen, dan kan het na een digitale goedkeuring rechtstreeks in het systeem aangepast worden.

We kunnen dan ook concluderen dat de empirie het grotendeels eens is met de literatuur wat de efficiëntie betreft. Deze zal bij correct gebruik stijgen. Wat kostenreductie betreft is er evenwel een verschil. Het gaat niet zozeer over het reduceren van kosten, maar wel over het vermijden van kosten – bijvoorbeeld papier en dubbel werk, en andere positieve gevolgen (cf. zie later) die de extra kost compenseren. De facto zullen de kosten aldus stijgen, onder andere door de nood aan extra ondersteuning van IT.

*[...] IT berekent zijn support devices op de clients [...] Dus, er komt werk bij voor ons. [...] Dus, vooral het support gedeelte, tijdsverliezen, ... dat is er een beetje bij gekomen. Extra geld dat je ..., dat is een investering die je doet natuurlijk.*

Aanvullend willen we nog opmerken dat een van de redenen om de tablet te introduceren, de nood aan een gebruiksvriendelijker systeem was. Dit werd door twee respondenten expliciet aangehaald. Nog twee anderen beschreven gebruiksvriendelijkheid als een voordeel van e-HRM. We denken dan ook veilig te kunnen stellen dat gebruiksvriendelijkheid sterk gekoppeld is aan de toegenomen efficiëntie.

### 8.1.2. Productiviteit

Het begrip productiviteit uit zich voornamelijk in de begrippen tijdswinst en snelheid. In totaal gaven 8 respondenten aan dat er tijdswinsten mogelijk zijn. Ook de toegenomen snelheid waarmee de toestellen online kunnen gaan, wordt vaak als voordeel aangehaald. De toegenomen connectiviteit waarover Yun et al. (2012) spraken blijkt dan ook in de realiteit plaats te vinden.

*Tijdsbesparingen, al die technologie maakt het een stuk makkelijker om van thuis uit te werken, dus tijdsbesparingen langs die kant dan weer wel.*

*Ik denk dat we tot nu toe heel veel manuele of semi-manuele processen hebben, en de bedoeling is om dat effectief te gaan automatiseren [...] En ook al het papierwerk dat we vandaag hebben dat heel manueel gebeurt, dat we dat automatisch kunnen generen. [...] Dat gaat ons hopelijk veel tijd besparen.*

Een ander punt dat de literatuur aanhaalde was de kwaliteit van het werk. Deze zou door nieuwe technologieën toe te passen erop vooruit kunnen gaan. Ook dit punt wordt door de respondenten bevestigd.

*Ook foutenmarges zullen kleiner zijn als managers het zelf kunnen doen.*

We kunnen concluderen dat de productiviteit er algemeen gezien op vooruit lijkt te gaan, al gaven bepaalde respondenten aan dat het uiteindelijke effect afhangt van persoon tot persoon, en of deze persoon de technologie ook daadwerkelijk gebruikt waarvoor hij gegeven is. Eén respondent kon er zelfs een cijfer op kleven:

*Ik kan daar een cijfer op zetten, plus 10 tot 15 procent.*

### 8.1.3. Veiligheid

*Alles wat los hangt, kan vergeten worden, kan gestolen worden, en dan moet je inderdaad de nodige hindernissen voorzien dat iemand die dat vindt of die dat meeneemt, niet gewoon kan inloggen en jouw bedrijfsinformatie kan raadplegen.*

In de literatuur werd er vaak met de vinger gewezen naar de mogelijke veiligheidsproblemen die nieuwe IT-toepassingen met zich mee kunnen brengen, en ook in onze praktijkinterviews werd door het merendeel van de respondenten de veiligheid als een uitdaging gekaderd. Doch, niet iedereen beschouwd het als een even groot probleem, al dient dit niet te betekenen dat zij hiermee aangeven dat het geen probleem is, maar wel dat er voldoende beveiliging is om er voor te zorgen dat het geen probleem wordt.

*[Onze smartphone] is voldoende beveiligd [...] je bent verplicht van een code in te stellen. [...] Ja, uiteraard, dat kan gehackt worden, maar dan nog, het is al wel beveiligd. Dus het is niet zomaar dat wanneer ik mijn gsm hier leg dat u met mijn gsm kan vertrekken en mijn mails kan gaan lezen. Dat gaat niet.*

Deze veronderstelling werd evenwel door een andere respondent gedeeltelijk ontkracht, al bleek later in het interview dat er een soort van vangnet is ingebouwd voor als de werknemers de beveiliging willen uitschakelen.

*Dus mensen gaan altijd eerst wel die pincode moeten ingeven voordat ze mijn mails, mijn werk gerelateerde mails kunnen checken, maar ergens vergroot je zo dat risico want voordien was dat hier alleen op mijn laptop. [...] Je kunt dat afzetten dat je altijd een pincode moet ingeven als hij vergrendeld is, maar [dan] ga je ook geen e-mails meer binnenkrijgen.*

Wat ook duidelijk naar voren komt, is dat de veiligheid van het systeem niet enkel bepaald wordt door de installatie van beveiligingssoftware op of de configuratie van de toestellen, maar ook door het gedrag en de bewustwording ervan bij de gebruikers.

*Dat is ook weeral bewust maken van hoe het gebruiken, hoe omgaan met confidentiële informatie ...*

Of dit evenwel voldoende is, is maar de vraag. Gelukkig is het perfect mogelijk om de zaken veilig te maken, soms tot de ergernis van de gebruiker, die bepaalde mogelijkheden niet kan gebruiken doordat de Chief Security Officer ze niet toelaat.

*Je kan het veilig maken door [...] enkel de toegangen door te laten die je graag zelf wilt doorlaten. [...] en ja, ze gaan daar soms wat ver in, maar het moet gewoon, het is voor onze veiligheid.*

Een opmerking die evenwel gemaakt kan worden is of een te sterke mate van beveiliging niet juist averechts kan werken. Zo spraken meerdere respondenten over de overdosis aan paswoorden die ze moeten onthouden, en hoe meer applicaties er ontworpen worden, hoe langer de lijst lijkt te worden.

*Ik heb gelukkig drie kinderen, [en] een hond thuis, want die heb je nodig om al die paswoorden te onthouden.*

We kunnen aldus concluderen dat bedrijven er sterk mee bezig zijn, en dat dit ook nodig is, al zien werknemers het soms eerder als een noodzakelijk kwaad dat ze erbij moeten nemen.

## 8.2. Relationale doelen

### 8.2.1. Flexibiliteit, bereikbaarheid en autonomie

Om een concreet standpunt in te nemen over of de organisationele flexibiliteit toe kan nemen door de integratie van nieuwe IT-toepassingen of niet, hebben we te weinig concrete informatie. Doch, de informatie die we hebben wijst er eerder op dat deze gedaald is. Dit aangezien organisaties gebonden zijn aan leveranciers die zij niet onmiddellijk kunnen laten vallen. Er is aldus een zekere technologische verankering, zowel hardware- als softwarematig.

*Nu, voor HR gebruiken wij Oracle, als applicatie, en wij gaan dat upgraden naar Oracle Fusion, dat is de nieuwste versie en die gaat live gaan op 1 januari 2016. [...] Dat is ook gestart eind [2013].*

*Je kunt niet zomaar een proces op een andere manier gaan invullen als het ondersteunt wordt door technologie.*

Wat de flexibiliteit van de werknemer (cf. gebruiker) betreft, kan er gesteld worden dat deze over het algemeen positief beïnvloed werd door de introductie van nieuwe IT-toepassingen. Doch, er wordt vaak niet concreet over de flexibiliteit gesproken maar wel over de bereikbaarheid, en wanneer men er al over spreekt is het in die laatste zijn betekenis.

Wat deze bereikbaarheid betreft, deze lijkt voor de mensen positief beïnvloed te zijn geweest, al argumenteren sommige respondenten dat hij eigenlijk hetzelfde is gebleven. Zo is de bereikbaarheid op het gebied van telefonie en sms niet toegenomen door de smartphone, echter, wat betreft de bereikbaarheid via mail is er wel een sterke verbetering. Al dient er onmiddellijk opgemerkt te worden dat deze toegenomen bereikbaarheid vaak in verband wordt gebracht met de neiging om constant zijn mailbox te controleren.

*Zelfs op verlofdagen merk ik regelmatig dat ik die mailbox eens open doe. Waar ik dat voordien, toen ik nog puur met een laptop werkte, deed ik dat eigenlijk nooit. [...] Dus dat is wel veranderd, zonder dat er iemand achter gevraagd heeft, merk ik dat ik dat zelf doe.*

*Nadelen zijn dat je altijd bereikbaar bent, dat je soms de neiging hebt om op momenten waarop het niet past te beginnen werken.*

*Maar ook, je bent overal bereikbaar, en dat is misschien een misvorming, maar je stopt niet met uw e-mail[s te] lezen als je gedaan hebt met werken.*

Op dit nadeel van continue bereikbaarheid zullen we later terugkomen, maar laat ons voor nu concluderen dat de bereikbaarheid in zekere zin toegenomen is en dat de werknemers het als een welgekomen geschenk zagen. Eén respondent haalde aan dat zijn laptop er te lang over deed om een verbinding met het bedrijfsnetwerk te maken waardoor de pauze vaak alweer om was voordat hij kon beginnen. Tegen de tijd dat het terug pauze was, was de verbinding alweer verbroken en diende hij opnieuw een verbinding te maken. Vanaf het moment dat hij een iPad gebruikte, was dit scenario verleden tijd, daar de iPad veel sneller met het bedrijfsnetwerk een verbinding kan maken.

Wat de autonomie betreft, in de betekenis van Yun et al. (2012), kunnen we niet onmiddellijk concluderen dat de werknemers hun autonomie toegenomen is. Vertegenwoordigers dienen nog steeds met hun overste te overleggen, en het opstellen van rapporten dient nog steeds volgens gepreformateerde systemen te verlopen. Doch, sommige respondenten rapporteren dat het feit dat zij niet langer afhankelijk zijn van het HR-departement voor het opvragen van HR-gerelateerde informatie, en het feit dat bepaalde documentatie via het intranet opvraagbaar is, een voordeel is.

*[...] je kan eigenlijk zelf informatie opvragen wanneer je het nodig hebt. Je hoeft niet meer te wachten op [een] antwoord [van HR], je kan het zelf consulteren.*

*[...] als [vroeger] een klant vroeg van 'wat heb ik in bestelling staan', dan belde ik naar onze binnendienst als ik op de baan was van 'hey, kun jij eens kijken wat er in bestelling staat?', die gaven mij dat dan door, [...] Nu is dat op de iPad, 'open orders van de klant', hup en je hebt het. Dus op dat gebied kunnen we meer zelf.*

Conclusie: De flexibiliteit en bereikbaarheid lijken positief beïnvloed te zijn, voornamelijk doordat mensen hun mails nu overal en altijd kunnen beantwoorden. Dit kan significante voordelen opleveren zoals bijvoorbeeld het niet mislopen van een order omdat je pas 's avonds de mail leest. Wat de autonomie betreft kunnen we niet echt een toename vaststellen, dit kan evenwel verklaard worden doordat de respondenten die we interviewden reeds een grote mate aan autonomie kenden.

### 8.2.2. Personeelszaken

Niet elke organisatie is in dezelfde mate bezig met de introductie van HR-applicaties voor werving, selectie, beoordeling en ontwikkeling. Of hier een bepaalde reden voor is, is ons onbekend. Naar onze inzichten leek het alsof Conext de afgelopen jaren sterk is gaan inzetten op dit soort systemen, terwijl dit bij Grippon eerder beperkt lijkt te zijn. Dit wil evenwel niet zeggen dat zij bij Grippon afwezig zijn.

Wat e-learning betreft merken we dat Conext over een e-campus beschikt, terwijl het gebruik van het e-learning systeem bij Grippon eerder beperkt lijkt te zijn. Op het gebied van een intranet beschikken beide ondernemingen over een uitgebreid platform, weliswaar anders ingevuld. Met betrekking tot e-recruitment kent Conext een modern systeem waar databanken en links tussen de systemen een centrale rol innemen. Bij Grippon ontbreekt dit soort systeem geheel, al is hier een verklaring voor. Het lokale HR-departement van Grippon België werft beduidend minder mensen aan dan Conext.

Een andere aspect behelst de trainingen. Opnieuw nemen we bij Conext een uitgebreid systeem waar, doch, doordat het systeem twee weken voor de interviews gewijzigd is, zijn onze inzichten in dit nieuwe systeem beperkt. Ervan uitgaand dat de oude functionaliteiten overgenomen zijn, biedt het systeem de werknemers de mogelijkheid te zien hoeveel trainingen zij gevolgd hebben en welke deze precies waren. Ook informatie over hun loon is in dit systeem beschikbaar.

*Sowieso worden er naargelang [...] wat er wordt uitgerold, [...] infosessies gegeven. Op ons intranet worden er meestal introductiefilmpjes of infofilmpjes gezet van hoe het te gebruiken en hoe toe te passen.*

Bij Grippon is het minder duidelijk of dit soort systeem bestaat. Waar het IT-departement aangaf dat er mogelijkheden zijn, hoorden we bij de werknemers dat er ooit wel over gesproken is geweest, maar dat ze niet weten of het nog wel bestaat.

*Trainingen, om dat punt aan te halen. Iedereen heeft de mogelijkheid om vanop zijn eigen werkcomputer, hier of thuis, e-training te volgen. Excel, Word, .... Jij kan ook online trainingen van de groep volgen uiteraard, tijdens of na de werkuren, wanneer jij ook wilt.*

*Ze hebben mij dat ooit, acht jaar geleden, hebben ze mij gezegd dat dat bestaat dat je ergens trainingen kunt online doen [...] maar ik heb daar zelf eigenlijk nog nooit opdracht toe gekregen [...]*

Evenwel dienen we op te merken dat er bij Grippon weldegelijk trainingen worden gegeven, de meeste werknemers halen het belang hiervan ook aan. Maar een concreet overzicht aan welke er beschikbaar zijn of welke men heeft gehad, ontbreekt.

*[We hebben nu net] in Duitsland gezeten voor twee dagen en dan moet je nadien zo'n survey invullen over uw bevindingen van de training.*

Verder verlopen bij beide organisaties ook de verloningspraktijken via het internet, en dienen ook verlofaanvragen ofwel op voorhand ofwel achteraf online ingegeven te worden. Ook wordt er nog aangehaald dat de technologie als een extralegaal voordeel wordt beschouwd, wat ervoor kan zorgen

dat men als werkgever aantrekkelijker wordt. Dit alles in acht nemend, concluderen we dat beide bedrijven er op hun eigen manier mee bezig zijn.

### 8.2.3. Samenwerking en communicatie

We haalden eerder reeds aan dat de bereikbaarheid en connectiviteit volgens de meeste respondenten is toegenomen. Verder haalde de literatuur aan dat technologie de samenwerking sterk kan vergemakkelijken en verbeteren. Dit blijkt in algemene termen ook uit onze interviews. Zo vergemakkelijkt de technologie het werken van thuis uit, en kan het intranet de interne communicatie sterk verbeteren. Uiteraard geldt dit enkel als de technologie ook daadwerkelijk wordt gebruikt.

*Stel dat je morgen van thuis werkt en er is een meeting die je moet bijwonen, dan kunnen ze bellen en dan gaat dat via een telefoonlijn of via camera-webcam en dan kan je ook mee live in de meeting aanwezig zijn.*

*Dat is iets waar [het bedrijf] eigenlijk op zit te pushen, dat is collaboratie natuurlijk. Dus wij hebben niet zomaar een-emailsysteem meer, maar daar hangt een chatfunctionaliteit aan. Wij hebben een [...] interne sociale media eigenlijk.*

*Ik denk dat, de responstijd is een stuk korter geworden, dus voor [de personen op de baan] is het wel verbeterd.*

*Het dient als een echte tool waarmee we heel snel kunnen communiceren, professioneel kunnen communiceren, maar vooral gestructureerde data uit de markt halen.*

De toegenomen communicatie heeft evenwel ook een nadeel, namelijk een overload aan informatie. Zo zouden er heel wat mails doorgestuurd worden zonder dat dit eigenlijk hoeft.

*Nu, goede communicatie is belangrijk, maar te veel communicatie maakt de communicatie kapot. Dus vandaag, je maakt een mail voor [eender wat] en zet iedereen in kopie, ... dat is niet altijd nodig. Dat is in mijn ogen nog iets dat geleerd zou moeten worden. E-mailmanagement, niet maar alleen voor zichzelf, maar naar wie ga ik die e-mail sturen.*

*Maar als er minder structuur bestaat, denk ik dat je net overspoeld wordt door informatie via de iPad. Het is ook zo gemakkelijk om informatie te bezorgen.*

#### 8.2.4. Dienstverlening en effectiviteit

Over het algemeen bevestigen de resultaten van onze interviews de standpunten die de literatuur aanneemt. Zo sprak van den Berg (2011) over een stijgende effectiviteit ten gevolge van verbeterde connectiviteit en het benutten van sociale netwerken, zaken die in de praktijk aanwezig zijn zoals we eerder reeds bespraken.

Parry & Tyson (2011) spraken dan weer over de verbeterde dienstverlening, die mede gerealiseerd werd door accuratere informatie. Ook dit konden we in de praktijk vaststellen. Begrippen als correctere, sneller toegankelijke en meer overdraagbare informatie vielen vaak. Zodoende wordt ook het verhaal van Ruël et al. (2004) bevestigd, waar men aandacht schonk aan de hoge omloopsnelheid van het personeel. Deze kan namelijk gecounterd worden doordat de informatie niet langer in de hoofden van de vertegenwoordigers zit, maar wel in databanken.

*[De dienstverlening en effectiviteit] is veel groter geworden. Je kunt bijna ter plaatse bij de klant een oplossing zoeken voor een probleem.*

*Je maakt uzelf ook slimmer omdat je heel veel informatie ter beschikking hebt.*

*Nu werken wij sinds kort in CRM mobile met visit reports, dus als er wijzigingen zijn kunnen zij dat in een visit report ingegeven en dan komt dat hier bij de juiste mens terecht en die kan zijn database aanpassen. [... Bij een mailing] heb [je] altijd 10% dat terugkomt omdat het e-mailadres niet juist is. [...] vandaag hebben we 0 mails teruggekregen.*

*Vroeger moesten we gewoon verkopen [...] Maar nu, wordt er verlangd dat we meer en meer een soort consulent worden voor de klant, dat we consultancy doen, en daar heb je natuurlijk tools voor nodig. Daar heb je marktstudies voor nodig die je bij de hand hebt.*

*Vroeger was het zo dat de kennis over een klant alleen maar in het hoofd van een vertegenwoordiger zat. En de vertegenwoordiger vond dat ook heel aangenaam want dat geeft een zekere macht. Nu is het zo dat die informatie eigenlijk voor iedereen beschikbaar is.*

We kunnen concluderen dat we in de praktijk elementen zien die in lijn liggen met de literatuur. Doch, uit de praktijk blijkt dat de effectiviteit en dienstverlening afhangt van de kwaliteit van de informatie. Dit is uiteraard geen toeval, daar technologie op dit gebied juist een grote meerwaarde kan betekenen, zoals bleek uit bovenstaande citaten.



## 8.3. Transformationele doelen

### 8.3.1. Standaardisatie en harmonisatie

Daar waar de literatuur standaardisatie als een noodzakelijke voorwaarde beschouwde, blijkt de praktijk daar net hetzelfde over te denken. We kunnen dan ook stellen dat wanneer men een nieuwe IT-technologie introduceert, men best alles zo gelijk mogelijk houdt. De toegenomen ondersteuning vanuit IT, die we eerder zagen, zal hier beslist een reden toe vormen.

*Dat is iets dat ik sowieso vanuit de groep, opper, dat is een soort standaardisatie. Maar voor onszelf, ik wil geen tien verschillende systemen kunnen ondersteunen.*

*Ik denk inderdaad om al die dingen te bekomen zoals productiviteit en effectiviteit ga je inderdaad ook meer moeten standaardiseren.*

### 8.3.2. Imago van de organisatie

De literatuur is vrij onduidelijk over de impact op het imago van het bedrijf. Ook in onze interviews kon er geen algemene trend gevonden worden. Sommige respondenten (44%) denken dat de technologie nodig is om professioneel over te komen, het is met andere woorden een must-have. Anderen denken dat het je in verband kan brengen met ecologie, vooruitstrevendheid, of dat het je als aantrekkelijke werkgever in de markt kan positioneren. Er is met andere woorden sterke variatie.

*Als we daar zwaar gaan inzetten op die rekruteringsmodule. Je kunt [...] bijna marketingcampagnes gaan doen rond rekrutering bijvoorbeeld. Je kunt uw imago als werkgever beter in de verf gaan zetten dankzij die technologie.*

*Je bent fout bezig als je het gewoon al niet meer hebt eigenlijk. Je moet het bijna gewoon hebben.*

*Ook het imago, voor mij tamelijk ecologisch, je bent toch zagezegd met minder papier bezig.*

### 8.3.3. Strategisch HR-departement

De meeste respondenten hebben weinig zicht op het feit of het HR-departement nu een meer strategische rol heeft. Wel zijn de meeste het ermee eens dat zij waarschijnlijk minder tijd verspillen aan administratieve taken dankzij de technologie. De technologie zou volgens de meesten het HR-departement aldus helpen om de jaarlijks stijgende hoeveelheid werk te kunnen blijven verwerken.

*Ik denk dat we tot nu toe heel veel manuele of semi-manuele processen hebben, en de bedoeling is om dat effectief te gaan automatiseren, zwaar inzetten op self-service van medewerkers en managers. En ook al het papierwerk dat we vandaag hebben dat heel manueel gebeurt, [...] Dat gaat ons hopelijk veel tijd besparen.*

*Dat er geen papiertjes meer moeten ingevuld worden van verlof, en dat dat gekopieerd en geklasseerd moet worden. Ik denk dat dat zo tijdrovend is, dat ik het me zelfs niet kan voorstellen, maar dat lijkt gewoon enorm tijdrovend. Die verbeteringen, dat moet sowieso tijd scheppen, dat kan bijna niet anders.*

Dit proces lijkt dan ook de voornaamste reden te zijn, al haalde één HR-medewerker aan dat zij inderdaad meer met de bedrijfsstrategie bezig zijn. Doch, er dient een goede basis voor de administratie te zijn.

*Maar dus effectief zijn wij met de strategie van het bedrijf bezig.*

Uit ons onderzoek blijkt aldus dat één HR-departement nu meer tijd heeft om met strategische zaken bezig te zijn, doch, de voornaamste reden blijft de stijgende hoeveelheid administratief werk op een vlotte wijze te kunnen blijven verwerken. We bevestigen dan ook de stelling van Ruël et al. (2004) dat de introductie voornamelijk voor het realiseren van kostenreducties en efficiëntiestijgingen is.



## Hoofdstuk 9: Work-life balance

---

In dit hoofdstuk zullen wij in lijn met hoofdstuk 4 het effect van nieuwe IT-technologieën op de work-life balance van de werknemer beschrijven. We zullen ons hierbij voornamelijk focussen op de gevolgen en nieuwe uitdagingen zoals beschreven in punt 4.2.

### 9.1. Veranderende verwachtingen

Wanneer we spreken over de veranderende verwachtingen dienen we een opsplitsing te maken tussen wat het bedrijf expliciet van zijn werknemers verwacht en hoe de werknemers de verwachtingen percipiëren. Hier blijkt vaak een verschil tussen te zijn.

*Wordt dat [continu bereikbaar zijn] van mij verwacht? Ja en nee. Voel ik dat aan als een verwachting? Ja.*

Over het algemeen geven de respondenten aan dat het bedrijf niet expliciet van hen verwacht om na hun werkuren of in het weekend bereikbaar te zijn. Beide bedrijven dragen over het algemeen ook de filosofie uit dat vrije tijd belangrijk is. Ook de respondenten die mensen onder zich hebben, geven aan dat zij niet van hun mensen verwachten om continu bereikbaar te zijn.

*Ik denk voor een aantal functies wel. Bijvoorbeeld voor mijn functie zeker. Maar ik verwacht dat niet van mijn eigen werknemers bijvoorbeeld, of van mijn mensen die aan mij rapporteren.*

*[...] ik krijg een e-mail binnen om 8u 's avonds. Niemand gaat mij verplichten om daar om 10 over 8 op te antwoorden. Zeker niet.*

Daarenboven kan er wat de bereikbaarheid betreft, worden geargumenteed dat men door de smartphone slechts beperkt bereikbaarder is geworden. Met een gewone telefoon kon je 's avonds ook opgebeld worden. Voor mails gaat deze visie evenwel niet op.

*Ik denk dat eigenlijk, als je daar bij stilstaat, denk ik dat iedereen daar wel op den duur van overtuigd is. Je wordt verwacht van bereikbaar te zijn.*

Wel wordt er verwacht dat ze de technologie gebruiken voor de redenen waartoe zij hem gekregen hebben.

*Maar de verwachting om meer inhoud aan uw werk te geven [is er wel] en omdat de tools er zijn kunnen ze dat ook verwachten.*

*Ik denk dat ze dezelfde verwachtingen hebben maar dat ze betere tools hebben aangereikt om aan die verwachtingen te voldoen.*

*Dus ze verwachten wel iets meer, maar ze hebben het ons wel gemakkelijker gemaakt.*

De belangrijkste les die we leren en waarmee het overgrote deel van de respondenten het eens is, is dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor het trekken van de lijn. Daarenboven zijn de meesten het er ook mee eens dat het trekken van deze lijn (tussen werk en privé) belangrijk is. Doe je dit niet dan kunnen de tijdsinstellingen van overdag 's avonds terug ingehaald worden zonder dat men zich hier bewust van is. Doch, sommigen geven aan dat ze wel het gevoel hebben dat ze nu meer en beter bereikbaar moeten zijn. Ook zorgt de smartphone er voor dat mensen 's avonds of op verlof toch nog gauw hun mails controleren. Dit maakt het trekken van die lijn eens te belangrijker.

*[...] maar je hebt wel wifi [in het buitenland], dus wat doe je toch één keer per dag, kijken naar de mails, is er niets dringends, kun je vlug niets oplossen. Je gaat zeggen in uw eigen dat is niet erg, want dan heb ik minder werk als ik terugkom, maar ik geloof toch meer en meer dat wanneer je op verlof gaat, je moet een keer helemaal de stekker kunnen uittrekken.*

De conclusie luidt dan ook dat bedrijven het niet van hun mensen verwachten om continu bereikbaar te zijn, de smartphone heeft daar aldus weinig aan veranderd. Mensen hebben evenwel doordat het zo eenvoudig en snel gaat om zijn mails te controleren, vaker de neiging om dit ook daadwerkelijk te doen.

Nog een kleine opmerking betreft het persoonlijk ontwikkelingsplan. Binnen Conext verwacht men daar de volgende jaren sterk op in te zetten, waardoor van de werknemers verwacht zal worden dat zij hier zelf meer mee bezig zijn.

## 9.2. Stress en onderbrekingen

Waar de literatuur aangeeft dat het stressniveau kan toenemen, komen wij tot de tegenovergestelde conclusie. Zo geven de meeste respondenten aan dat zij geen extra stress ervaren. Sommigen geven zelfs aan dat het stressniveau kan dalen.

*Ik vond het bijvoorbeeld vroeger, zeker als je spreekt over de zomer als je hier twee of [...] soms drie weken [...] niet aanwezig bent, en ik kwam dan na die drie weken terug, dan had je een halve dag nodig om al die mails te doorlopen [...] Dat bezorgde mij meer stress dan dat ik*

*gewoon af en toe eens in mijn verlof kan zien van wat is er gebeurd en dan onthoud ik dat ook gewoon beter.*

Over onderbrekingen werd door de respondenten niet gesproken. Wel gaf één persoon aan dat het geluid dat de smartphone maakt wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe mail binnenkomt, in de wagen tot gevaarlijke situaties kan leiden. De persoon in kwestie schakelde het geluid dan ook uit. Dit kwam bij sommige andere respondenten ook als een strategie naar boven.

### 9.3. Informatiewaterval en emotionele gevolgen

De overvloed aan informatie die een smartphone en een intranet met zich mee kan brengen, hebben wij eerder reeds ter sprake gebracht. Zo wezen we op het feit dat de respondenten aangaven dat mails niet zomaar zonder enige reden doorgestuurd zouden mogen worden, en dat men niet zomaar iedereen in CC hoort te plaatsen. Mogelijkerwijs kunnen trainingen hier een oplossing voor bieden.

Wat emotionele gevolgen betreft ontbreekt ons enige empirische informatie. De enige opmerking die we kunnen maken is dat een tweetal personen te kennen gaven dat er thuis een conflict met de partner kan ontstaan wanneer de smartphone te veel van de privé-tijd in beslag neemt.

*De ambras thuis. Ja, nee, je moet daar mee oppassen. Je moet daar een [goede balans] tussen vinden, maar dat zal vaak wel zijn van 'heb je dat nu weer vast'. Oké, ja goed, daar zal ik mij dan maar bij neerleggen, dus met de smartphone is dat ... voor mij is dat soms wel ... Niet dat ik daar altijd mee bezig ben, maar soms moet ik hem wel op commando neerleggen. Het is veel te gemakkelijk, veel te bereikbaar op de moment.*

### 9.4. Duaal effect

Wat betreft de *extensification* merken we dat de talrijke nieuwe IT-technologieën het veel eenvoudiger hebben gemaakt om telewerk te ondersteunen. Deze trend is duidelijk zichtbaar binnen beide bedrijven, zoals afgeleid kan worden uit datgene wat we reeds zagen. Of werknemers wel of niet onregelmatige uren aannemen, daartoe zijn de meeste het erover eens dat dit een eigen keuze is.

*[...] het bedrijf zal zelf nooit promoten van 'jij moet uw mail 's avonds laten aanstaan'. No way. [...] Het is uw keuze. En wil jij dat afzetten, dat is absoluut geen probleem.*

Wat de *intensification* betreft kunnen we verwijzen naar de veranderende verwachtingen. Men verwacht in de meeste gevallen inderdaad meer, maar geeft de werknemer daartoe wel de nodige tools. Zo wordt bij Grippon verwacht dat de vertegenwoordigers visit reports opstellen, doch, door hen van een iPad te voorzien kunnen zij dit op een gestandaardiseerde manier onmiddellijk na het bezoek. Doch, waar dit vroeger niet het geval was, kan er worden geconcludeerd dat men inderdaad meer werk moet verrichten. De toegenomen snelheid blijkt dan weer uit volgend citaat:

*Die e-mails, [als] vandaag iemand [...] u een e-mail opstuurt, die wacht geen 3 dagen meer, die verwacht dat jij antwoord geeft in de ... heel kort [...]*

## 9.5. Herstelproces

De meeste respondenten geven aan dat men op tijd en stond de knop volledig om moet draaien en afstand moet nemen van zijn werk. Het is echter de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf om dit ook daadwerkelijk te realiseren. Of het tot een burn-out zou kunnen leiden mocht je het niet doen, daar merken we dat er weinigen zijn die hier angsten voor koesteren, maar de meeste achten het bij anderen wel mogelijk. Een belangrijk les is dan ook:

*En ook, je moet laten weten dat je soms niet bereikbaar bent. Als je in verlof bent, moet je in verlof zijn.*

Diezelfde respondent geeft evenwel aan dat hij het er steeds moeilijker en moeilijker mee heeft. Zoals een andere respondent het aangeeft:

*Dan lig je op het stand bestellingen op te nemen en zo, dat is ook niks.*

## 9.6. Conclusie

Op basis van de door ons afgenomen interviews kunnen we concluderen dat er een zeker conflict kan ontstaan tussen de privé- en werksfeer, maar dat dit niet noodzakelijk bij iedereen het geval is. Het conflict wordt voornamelijk veroorzaakt door de nieuwsgierigheid die werknemers ervaren, mede als door de gewoonte die lijkt te ontstaan om op ongepaste momenten (cf. 's avonds of in het weekend) nogmaals zijn mails te controleren. Dit fenomeen wordt in de literatuur bevestigd door onder meer Oulasvirta et al. Zij geven aan dat 'checking habits' kunnen leiden tot een algeheel groter gebruik (2012). Wanneer de werknemer in staat is de lijn te trekken, wat door de werkgevers in ons onderzoek aangemoedigd wordt, kan een conflict grotendeels vermeden worden. De verwachtingen lijken aldus

niet gewijzigd te zijn wat de bereikbaarheid betreft, met uitzondering van tijdens de werkuren. Wel verwacht men dat de nieuwe technologie gebruikt wordt. Dit kan voor het e-HRM platform dan ook implicaties hebben wanneer de werknemer zijn eigen ontwikkelingsplan moet beheren. Wanneer deze werknemer deze toename aan 'self-service' niet ziet zitten, kan dit tot een conflict leiden, al konden wij dit niet expliciet vaststellen. Wel stelden we vast dat wanneer werknemers zelf hun HR-gerelateerde zaken dienen te regelen, het systeem overzichtelijk en coherent moet zijn. In de woorden van een respondent:

*Je hebt zoveel technologieën dat het inderdaad weer niet meer overzichtelijk wordt, dus dat is het probleem. We hebben er hier 3 of 4 en dan nog ergens iets voor ... [...] Tien tools subiet, en dat dan alleen al voor P[ersoneels]Z[aken]. Dan zijn we nog niet verder gegaan. Veel, veel, veel, veel te veel. Dat moet in één tool zitten, met al die subtools erin. Nu is dat gewoon, die moet je daar zoeken en die daar, en ...*





## Hoofdstuk 10: Beleidsaspecten

---

In dit hoofdstuk zullen wij verder bouwen op datgene wat we in hoofdstuk 5 zagen. Wij zullen de verschillende aandachtspunten die voornamelijk de Beltug beleidspaper voorschrijft, toetsen aan de gangbare praktijken en wat er op de werkvloer als haalbaar en wenselijk wordt beschouwd. We leggen hierbij hoofdzakelijk de nadruk op die maatregelen die kunnen helpen bij het beperken van de mogelijke nadelen of gevaren, en het vergroten van de voordelen.

### 10.1. Sensibilisering

#### 10.1.1. Communicatie

Het belang van communicatie wordt in de literatuur vaak aangehaald, en ook in de interviews werd het al gauw duidelijk dat de introductie van een nieuwe technologie enkel kan slagen als mensen weten hoe en waarvoor hem te gebruiken, zoals we eerder zagen. Aangezien de gebruiker vaak als de zwakste schakel wordt beschouwd in de IT-wereld, is het belangrijk om dit probleem preventief aan te pakken.

*Wat is de zwakste schakel in het gebruik met een informatiesysteem? Dat is de mens. Spijtig genoeg is dat zo.*

Deze communicatie is aldus belangrijk om aan te geven welke handelingen wel en niet met de technologie mogen worden gesteld. Zo rijst vaak de vraag of men eigen applicaties op zijn werk-tablet of -smartphone mag installeren, of juist niet. Bij Conext bleek dit geen probleem te zijn, bij Grippon daarentegen wel.

*Iedereen is tevreden dat die tool zo goed is voor het werk, dus respecteer dat dan ook. Geen spelletjes, geen derde partij broel, enkel voor het werk.*

Het belang van communicatie is evenwel tweezijdig. Zo zou het verantwoordelijke departement niet enkel naar de gebruiker toe moeten communiceren, maar ook inspraak van de gebruiker zelf mogelijk maken. Bij Grippon bleek dat de vertegenwoordigers niet tevreden waren met hoe het er vroeger – toen men enkel met een laptop werkte – aan toe ging. Het bedrijf hoorde dit en ging op zoek naar een oplossing. De literatuur in acht nemend, kan dit ertoe leiden dat mensen ook gemotiveerder zijn om er mee aan de slag te gaan.

*Daar was een CRM business counsel opgericht, en van daaruit heeft men dan eigenlijk de eindgebruiker gaan bevragen. Daar is dan als resultaat naar voren gekomen dat ze iets, een online systeem wilden in plaats van een offline systeem.*

*Als er communicatie zou zijn, zou je dat nog veel verder kunnen krijgen. Veel verbeteren. Maar als er geen communicatie is... Je zit daar met een heel deel mensen die malcontent zijn om bepaalde tools of gsm's of pc's of eender wat [te gebruiken] omdat er niet op hun vraag om hun werk goed te kunnen doen wordt ingegaan gewoon.*

*Maar dan denk ik ook weer, [...] had eerst deftig gesproken met de mensen en dan had je dat niet aan de hand. [...] die communicatie daar zijn ze niet goed in.*

De technologie kan helpen om de communicatie te verbeteren, maar is ook nodig om de introductie op zich tot een succes te brengen. We kunnen dan ook stellen dat het belangrijk is dat men aan een goede communicatie werkt voordat men de nieuwe technologie introduceert. De technologie zelf zal de communicatie enkel faciliteren.

*En inderdaad de negatieve zaken, zoals je daarjuist aangaf dat mensen zich verplicht kunnen voelen om nog te antwoorden, dat kan je inderdaad oplossen met een communicatie.*

### 10.1.2. Trainingen

Wanneer mensen een nieuwe technologie krijgen kan er niet van hen verwacht worden dat zij zelf alles moeten uitzoeken. Net zoals er bij een Ikea kast een instructieboekje zit, moet dit ook bij nieuwe IT-technologieën het geval zijn. De meeste respondenten denken hier ook zo over. Trainingen en ondersteuning is van essentieel belang.

*We hebben toch nog een training georganiseerd en ze waren telkens uitgenodigd. Ze [waren] ook telkens mooi aanwezig, maar ik denk dat aan 25% kon je het gewoon afgeven.*

*Eén keer dat er iets nieuws is of zo, is er altijd toch een meer dan degelijke training. Een goede training is een beetje tijd investment, maar aan de andere kant win je enorm veel tijd dat al die vragen er niet meer komen.*

Een goede training biedt aldus talrijke voordelen. Het is een kanaal waarlangs je kan communiceren over de 'do and don'ts', verwachtingen kunt creëren, de aanvaarding door de werknemer kan faciliteren en latere vragen kunt vermijden.

### 10.1.3. Wijzigingen in het gedachtegoed

Naast Ruël et al. (2004) spreken ook een aantal van onze respondenten over de noodzaak om het gedachtegoed te managen. Zo rapporteerde één persoon de situatie waarin een vertegenwoordiger de binnendienst belde met de vraag of de gegevens correct geregistreerd waren, dit omdat de vertegenwoordiger het nieuwe systeem nog niet vertrouwde.

*Ze kunnen, ik zeg niet dat ieder systeem voor iedereen even begrijpelijk is of bevattelijk is, maar dat is ook een proces. Het is niet genoeg om die dingen uit te delen en te laten werken, dat is echt verandering in mindset zoals we dat soms mooi zeggen, maar dat is zo.*

*Dus het is heel belangrijk om die, om dat veranderingstraject goed in te kleuren. [...] Dus je wint veel meer tijd op het operationele aspect, maar om het te implementeren heb je weer tijd nodig, omdat je heel veel tijd en energie moet spenderen aan stakeholdermanagement, veranderingstrajecten, zorgen dat iedereen duidelijk op de hoogte is van wat er van de persoon verwacht wordt.*

## 10.2. Mobiele beveiliging

Het belang van een goede beveiliging van mobiele toestellen kwam meerdere keren tot uiting in onze interviews en kent sterke gelijkenissen met wat we in de literatuur zien. Wel dienen we onmiddellijk op te merken dat de beveiliging niet enkel softwarematig dient te zijn, maar ook hardwarematig, zoals blijkt uit onderstaande citaten:

*Zo'n smartphone denk ik dat je al iets gemakkelijker kunt verliezen of kwijt raken dan een laptop.*

*[...] bij de laptop die wij hebben, daar krijg je d'office zo'n slot bij, om die vast te leggen, maar ook hier op het bedrijf, als wij hier aanwezig zijn en we zijn aan ons bureau, dan moeten wij die vastleggen. [...] En daar wordt heel streng op gecontroleerd.*

De noodzaak van paswoorden en andere encryptietechnologieën werd eveneens meerdere malen aangehaald. In ons onderzoek gaven bijna alle respondenten aan dat zij een paswoord dienen in te geven om hun toestel te ontgrendelen. Dat het bedrijf hier belang aan hecht blijkt uit volgend citaat:

*[...] je kunt dat afzetten dat je altijd een pincode moet ingeven als hij vergrendeld is, maar als je dat af zet ga je ook geen e-mails meer binnenkrijgen. Dus dat staat automatisch ingesteld.*

*Dan gaan wij geen verbinding kunnen maken met die exchange server, waar dat onze mails op staan.*

Zoals we eerder zagen kan een slechte beveiliging een groot nadeel zijn. Het is dan ook belangrijk enkel die dingen door te laten die je wilt doorlaten. De deuren open zetten is niet verstandig. Doch, te veel beperkingen kunnen averechts werken. De meeste respondenten geven aan dat er steeds een zekere bewegingsmarge mogelijk moet zijn. Duidelijke regels moeten er zijn, maar met toewijding en verantwoordelijkheid bereikt men meer dan regels.

*Een soort gulden middenweg waardoor mensen toch nog flexibiliteit genoeg hebben om een beetje buiten het werk zo wat te kunnen gaan, [ik denk] dat dat ideaal is.*

*Ik denk dat we daar dan eerder moeten gaan naar een soort van controle af en toe. Of dat we een duidelijk proces hebben van als er misbruik wordt vastgesteld dat er dan wordt aangepakt.*

Een belangrijke vraag die hieruit voortvloeit is of men de gebruiker de mogelijkheid moet geven om persoonlijke apps op de technologie te installeren. In de praktijk zijn de meningen en geldende regels hierrond eerder divers. We zouden kunnen stellen dat voor de tablet eenzelfde beleid zou moeten gelden als voor de laptop. Voor apps waar een grote vraag naar is, en die handig kunnen zijn voor de job, zouden evenwel procedures kunnen worden opgezet waarbij bijvoorbeeld de Chief Security Officer hem analyseert en eventueel toestemming geeft om hem te gebruiken.

*Buiten het werk is het moeilijker want ze hebben ons gevraagd daar geen apps op te zetten die niet conform zijn en zo verder. Ok, ik kan daarmee leven, regels zijn regels.*

*We kunnen u niet tegenhouden van naar hln.be te gaan via de browser, dat kunnen wij niet doen. Wij kunnen alleen maar het advies geven doe dat niet, en u vragen van doe dat alstublieft niet.*

Het hele bewustwordingsproces is dan ook belangrijker dan een lange lijst strikte regels. Wanneer de gebruikers de gevaren en nadelen inzien en begrijpen, kan je met een vertrouwensrelatie meer bereiken dan met een formeel doe-dit-niet-beleid.

### 10.3. Eigendom en persoonlijke toestellen

Onder onze respondenten was er niemand die zijn eigen toestel gebruikte voor het werk. Hierover kunnen we dan ook geen uitspraken doen. Voor wat de werktoestellen betreft zien we dat ook in de

praktijk er heel veel aandacht gaat naar het concept van de goede huisvader. Verder kunnen toewijding en verantwoordelijkheid van de gebruiker ook hier een belangrijke rol spelen.

*[...] wij laten u wel een contract ondertekenen waar dat in staat dat jij uw hardware van het werk behandeld zoals een goede huisvader.*

Een opmerking die één respondent maakte, is dat het belangrijk is om de juiste mensen van de juiste hardware te voorzien. Sommige werknemers geven aan dat zij voor hun job een te zwakke smartphone hebben waardoor heel wat mogelijkheden verloren gaan.

## 10.4. E-mail- en internetgebruik

Sommige respondenten prijzen het systeem waarbij het bedrijf de mails inhoud tussen vooraf bepaalde tijdstippen naar de hemel, anderen zijn hier minder voorstander van. Eén persoon was reeds volop aan het experimenteren met dit soort systemen, maar niet echt succesvol.

*Ik heb zelf op mijn smartphone of op mijn werkmails ingesteld dat die automatisch binnenkomen [...] tussen half acht en ik denk half zes [...].*

*[...] nee het werk niet zo echt, want automatisch om het uur gaat hij sowieso zijn mails toch oppikken dus je krijgt ze hoe dan ook, de mails, altijd binnen.*

Een andere respondent gaf aan dat zolang het bedrijf niet verwachtte dat je binnen het half uur in het weekend antwoordde, zonder dat hier een tegenprestatie tegenover stond, het hem niet stoorde dat hij in het weekend of tijdens zijn verlof een mail kreeg. Een overvolle mailbox op maandagochtend na een paar verlofdagen zou hem meer stress opleveren. De meningen variëren aldus.

Wat kunnen we hier nu precies uit leren? De publieke opinie lijkt steeds vaker de noodzaak van een e-mailstop tijdens de avonduren naar de hemel te prijzen, onze respondenten antwoordden daarentegen zeer divers. De verwachtingen hangen dan ook voornamelijk af van het type job, zoals we eerder zagen, en voor sommige personen is het gewoon onhaalbaar (cf. niet aanvaard) om in het weekend geen mails te ontvangen. Dit in het achterhoofd houdend zouden we een systeem voorstellen waarbij de werknemer zelf kan beslissen of hij het wil, of juist niet. Een simpele functie op het intranet zou dit mogelijk moeten kunnen maken. Zoals we eerder zagen is het de werknemer zelf die verantwoordelijk is voor het (al dan niet) trekken van een lijn tussen werk en privé.

De noodzaak voor regels rond e-mailgebruik haalden we reeds eerder aan. Volgens sommige respondenten worden te veel mails in CC doorgestuurd. Dit zou moeten vermeden worden. Het is dan

ook vanuit dit oogpunt verstandig om tijdens de trainingen hier de nodige aandacht aan te schenken. Verder kan dit ook tot besparingen leiden, zoals blijkt uit volgend citaat:

*Want in feite stuur je een mail naar 20 mensen van zoveel megabyte, als je dat bekijkt in serverruimte, dat is niet echt de meest efficiënte oplossing.*

## 10.5. Harmonisatie

De meeste elementen die we aanhalen hebben betrekking op de smartphone en tablet. Aangezien e-HRM vaak via een website gebeurt, gelden de meeste zaken hier slechts beperkt voor. Uiteraard dient de website over voldoende beveiliging te beschikken om de gegevens veilig te houden.

Eén respondent gaf evenwel aan, zoals we eerder zagen, dat voor e-HRM het belangrijk is dat alles harmonieus is. Een systeem waar je alles op een andere plaats moet gaan zoeken, kan al gauw de voordelen doen reduceren. Harmonisatie van het e-HRM platform is dan ook cruciaal. Dit zal eveneens leiden tot een hogere graad van gebruiksvriendelijkheid.

## DEEL 4 BEVINDINGEN

---

### Hoofdstuk 11: Discussie en conclusie

---

In dit hoofdstuk zullen wij beginnen met een aantal vaststellingen op basis van de literaire en empirische bevindingen om daarna over te gaan tot het bespreken van de beperkingen van ons onderzoek. Op het einde zullen wij een meer algemene conclusie trekken.

#### 11.1. Vaststellingen

Tijdens ons empirisch onderzoek stelden we vast dat er een aantal elementen zijn waar de praktijk een andere visie over heeft dan de literatuur. Voor andere elementen gold dan weer het omgekeerde. Deze opmerkelijke feiten, die vaak de vorm aannemen van een dualiteit, zijn dan ook een korte uitlichting waardig.

##### 11.1.1. Professioneel imago

In de literatuur hebben enkel Parry & Tyson (2011) aandacht voor de mogelijke impact van nieuwe IT-technologieën op het imago van de organisatie. Zij merkten een positieve relatie op tussen beide elementen, maar konden hier geen verklaring voor geven. Uit onze interviews bleek daarentegen dat nieuwe IT-technologieën als een must-have worden beschouwd. Zo blijkt de technologie een sterke symbolische functie te hebben, los van de eigenlijke technische functionaliteiten die het toestel te bieden heeft. Zo gaven bepaalde respondenten aan dat het niet hebben van deze (nieuwste) technologie bij de klanten als onprofessioneel kan overkomen, wat het imago van de organisatie negatief kan beïnvloeden. Dit symbolische aspect kan dan ook als een extra voordeel voor de organisatie worden beschouwd.

##### 11.1.2. Optimalisatie van processen

Nieuwe IT-technologieën kunnen ertoe leiden dat men meer werk met hetzelfde aantal mensen kan verzetten (cf. kosteneffectiviteit), maar ook dat men dezelfde hoeveelheid werk met minder mensen kan verwerken (cf. kostenreducties). In de literatuur sprak men meestal over kostenreducties, maar



wanneer wij de studies nader bekeken leek het vaak over kosteneffectiviteit te gaan. Zo gaven Parry & Tyson aan dat de vrijgekomen tijd onder meer aan strategische zaken besteed zal worden. Reducties in het personeelsbestand bleken relatief klein te zijn (2011). Hetzelfde resultaat vinden we terug in onze empirische studie. Ook daar sprak men over het vermijden van het aanwerven van extra personen. De concrete besparingen lijken dan ook eerder voort te vloeien uit het vermijden van dubbel werk en een grote berg papier. Over mogelijke besparingen ten gevolge van competitievere salarissen en een dalend aantal stakingen (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004), vinden we empirisch geen onmiddellijke ondersteuning. Wel vonden we tekenen terug dat het de werkgever aantrekkelijker kan maken bij potentiële sollicitanten.

De vraag die we evenwel kunnen stellen is hoe dit verband zich op de lange termijn zal manifesteren. Volgens Ruël et al. (2004) zijn bedrijven steeds op zoek naar manieren om hun kosten te reduceren en kan deze nieuwe technologie daar een grote rol bij spelen. Het zou dan ook mogelijk kunnen zijn dat er op de lange termijn ook besparingen op het aantal personeelsleden kunnen worden doorgevoerd, en dat de werkbelasting bij het uitblijven van extra mensen weldegelijk zal gaan stijgen. De introductie kan dus op korte termijn als positief worden beschouwd voor de organisatie en zijn werknemers, maar kan op de lange termijn mogelijk nadelig zijn voor de werknemers.

### 11.1.3. Flexibiliteit

In de literatuur wordt er door Yun et al. (2012) een onderscheid gemaakt tussen de job flexibiliteit en de organisationele flexibiliteit, die beide zouden toenemen in navolging van de introductie van nieuwe IT-technologieën. Onze eigen resultaten bevestigen het feit dat werknemers meer flexibiliteit kennen in hun job, voornamelijk onder de vorm van een toegenomen bereikbaarheid, net zoals ook de literatuur dit aangaf.

Wat de organisationele flexibiliteit betreft, dienen we op basis van onze empirische bevindingen te concluderen dat de literatuur weinig aandacht schenkt aan de mogelijke lange termijn gevolgen die de introductie van nieuwe technologieën met zich meebrengen. Zo wees een van onze respondenten op het feit dat wanneer men technologie gebruikt om de processen te ondersteunen, men zich tegelijkertijd aan het verankeren is in een bepaald systeem. Zo kan de overschakeling naar een nieuw systeem hoge overstapkosten met zich meebrengen – bijvoorbeeld kosten die gepaard gaan met het overzetten van de huidige databanken naar het nieuwe systeem, het herconfigureren van alle pc's, het opzeggen van het contract dat misschien voor meerdere jaren was afgesloten om een betere prijs te krijgen, etc. Ook de werknemers die het systeem gebruiken zullen telkens van een nieuwe training

moeten worden voorzien. Concreet kunnen we dan ook stellen dat wanneer men beslist om iets op een bepaalde manier te doen, men hier vaak voor enige tijd aan vast zal hangen, anders loont het de investering niet. We kunnen dan ook concluderen dat de technologie veel flexibiliteit met zich mee kan brengen (voornamelijk voor de werknemers), maar zelf vaak niet flexibel is.

#### 11.1.4. Veiligheid versus gebruiker

In het verlengde met wat we in het literatuur luik zagen (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004), komen we ook in onze praktijkstudie tot de conclusie dat veiligheid een cruciaal gegeven is voor organisaties. Sommige bedrijven gaan hier dan ook zeer ver in. Maar tegelijkertijd merken we ook dat de respondenten in hun doen en laten beperkt worden door alle veiligheidsmaatregelen die genomen worden om het systeem veilig te maken. Zo wordt de introductie van tientallen paswoorden, die in de meeste gevallen elke paar weken verplicht gewijzigd moeten worden, vaak als 'op de zenuwen werkend' bestempeld. Voornamelijk het feit dat gebruikers telkens opnieuw hun paswoord moeten ingeven wanneer zij hun smartphone of tablet willen gebruiken, wordt als een last ervaren.

We kunnen dan ook concluderen dat een goede beveiliging als een cruciaal element kan worden beschouwd voor de organisatie, maar dat het tegelijkertijd ook een last is voor de werknemer. Verder dienen we ook op te merken dat hoe veilig bedrijven hun systemen ook maken, de uiteindelijke veiligheidsgraad wordt bepaald door de wijze waarop de gebruikers met de systemen omgaan.

#### 11.1.5. Verwachtingen

Nieuwe technologieën zorgen ervoor dat de bereikbaarheid toeneemt, maar tegelijkertijd zorgen zij er ook voor dat het bijna onmogelijk wordt om nog onbereikbaar te zijn. Dit wordt zowel door de literatuur (Derks & Bakker, 2010) als onze respondenten bevestigd. We kunnen dan ook voorzichtig stellen dat de technologie ons van het ene naar het andere uiterste heeft gebracht. Dit heeft er dan ook toe geleid dat er een sterke tegenstrijdigheid is ontstaan.

Volgens verschillende studies zouden de beschikbaarheids- en responsiviteitsverwachtingen de afgelopen jaren gewijzigd zijn van een opportuniteit om steeds beschikbaar te zijn op elk moment en elke plaats, naar een beschikbaarheidsverwachting overal en altijd (Derks & Bakker, 2010). Onze bevindingen kunnen dit echter slechts gedeeltelijk bevestigen. Zo geven onze respondenten aan dat er geen formele druk wordt uitgeoefend door de organisatie om ook na de normale werkuren nog bereikbaar te zijn. De meeste werknemers zijn van deze invulling op de hoogte, maar hebben toch het

gevoel dat zij verwacht worden om continu bereikbaar te zijn. Een mogelijke oorzaak hiervan kan teruggeleid worden naar de toenemende beschikbaarheidsverwachtingen tijdens de werkuren, welke door de respondenten wordt bevestigd. Deze hogere beschikbaarheidsverwachting tijdens de werkuren kan er namelijk toe leiden dat de werkdruk overdag stijgt waardoor werknemers met hun normale werkuren niet toekomen om al het werk in deze tijdspanne af te ronden. Dit kan ertoe leiden dat zij na de werkuren zullen moeten doorwerken om alsnog al het werk klaar te krijgen. We kunnen hier in de literatuur ondersteuning voor vinden in het werk van Derks & Bakker (2010) daar zij wijzen op het toenemend aantal werkonderbrekingen die een continue bereikbaarheid met zich mee brengt. Verder lijkt de technologie ook gekenmerkt te worden door het feit dat mensen na enige tijd de gewoonte ontwikkelen om hem continu te controleren, dit zonder dat zij hier zelf expliciet mee bezig zijn of aan denken. Het wordt een onderdeel van hun dagelijkse gewoontes, net zoals eten en drinken dat is.

In de literatuur halen Currie & Eveline (2011) aan dat de toenemende beschikbaarheidsverwachtingen en werklast kunnen leiden tot gezondheidsproblemen en toenemende stressniveaus. Het is dan ook mogelijk dat sommige personen na enige tijd een burn-out krijgen, dit werd ook in onze interviews aangehaald door de respondenten. Een positieve en tegelijkertijd misschien verontrustende vaststelling is dat niemand aangaf op het punt te staan om een burn-out te krijgen, maar bij anderen achtten zij het wel mogelijk. Of de respondenten het risico onderschatten, of het risico gewoon zeer klein is, is ons tot op heden nog steeds onduidelijk.

#### 11.1.6. Communicatie en trainingen

Het is belangrijk om goed en duidelijk te communiceren en vaak wordt de technologie geïntroduceerd om dit hele proces naar een hoger niveau te tillen. Dit wordt in de literatuur door onder meer Parry & Tyson (2011) en Yun et al. (2012) aangekaart, en wordt ook door onze eigen bevindingen bevestigd. Maar uit onze empirische studie blijkt tevens dat er een moment komt waarop er zoveel communicatie is, dat extra communicatie meer kwaad dan goed doet. We kunnen dan ook stellen dat bedrijven op zoek moeten gaan naar het punt van de optimale hoeveelheid communicatie: niet te veel, maar ook niet te weinig. Het overschrijden van dit kritisch punt zal technisch gezien mogelijk zijn, maar praktisch gezien niet wenselijk. Concreet: beter minder communicatie die een duidelijke boodschap heeft, dan te veel communicatie waarvan uiteindelijk niet meer duidelijk is waarover hij nu eigenlijk gaat.

### 11.1.7. Machtsverschuiving

Anno 2014 merken we dat het traditionele werken heeft plaatsgemaakt voor een nieuwe vorm van tewerkstelling. Mensen blijven niet langer heel hun leven trouw aan één werkgever, in de plaats daarvan bestaat hun loopbaan uit een verscheidenheid aan werkgevers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat werkgevers graag de kennis en expertise van hun werknemers expliciet willen vastleggen zodat deze niet meegaat met de werknemer wanneer deze het bedrijf verlaat. – Dit zorgt er mede voor dat werknemers eenvoudiger vervangen kunnen worden. – Dit kwam ook in ons empirisch onderzoek tot uiting. Zo kunnen we stellen dat de tablet het voor de vertegenwoordigers binnen Grippon eenvoudiger heeft gemaakt om visit reports op te stellen nadat zij bij een klant zijn geweest, dit aanzien zij dit nu vlak na het klantbezoek kunnen doen zonder hiervoor hun laptop op te hoeven starten.

## 11.2. Aandachtspunten

Op basis van wat we zagen, kunnen we een aantal aandachtspunten (cf. aanbevelingen) formuleren die bedrijven in acht moeten nemen wanneer zij het succes van de introductie van nieuwe IT-technologieën willen maximaliseren.

De eerste twee aanbevelingen die we uit ons empirisch onderzoek kunnen afleiden en die voornamelijk gerelateerd zijn aan de optimalisatie van de processen, vinden we terug in de begrippen standaardisatie en harmonisatie. Zo blijkt dat wanneer er een nieuwe technologie geïntroduceerd wordt, het belangrijk is dat deze in lijn ligt met wat er reeds is (cf. standaardisatie). Verder blijkt ook dat wanneer de verschillende technologieën niet met elkaar verbonden zijn, dit voor de eindgebruikers als onoverzichtelijk kan overkomen (met mogelijks tijdverlies en stress tot gevolg). In dit kader kan een overkoepelend platform of portaal, van waaruit men de verschillende technologieën kan bereiken, dan ook aan te raden zijn.

Een volgende aanbeveling vinden we terug in de verwachtingen die de werknemers ervaren. Gezien het mogelijke work-life conflict dat kan ontstaan (meestal op de langere termijn) wanneer er onvoldoende aandacht aan dit fenomeen wordt geschonken, lijkt het ons belangrijk om duidelijk aan te geven wat er wel én niet verwacht wordt. Men zou er te allen tijde voor moeten zorgen dat het voor de eindgebruiker duidelijk is dat de nieuwe technologie niet vanzelfsprekend met een continue bereikbaarheid gepaard dient te gaan.

Op basis van het voorgaande punt, kunnen we besluiten dat het belang van communicatie niet mag worden onderschat. Het is vanuit dit standpunt dan ook belangrijk dat de communicatie zo optimaal

mogelijk verloopt. We bevelen dan ook aan om hierrond trainingen te organiseren, daar zij een belangrijk rol kunnen spelen in het verbeteren van de effectiviteit van de communicatie. Verder vormen deze trainingen op zich ook een belangrijk communicatiekanaal. Het gewoon aanbieden van de trainingen op zich, of het gewoon meedelen van het feit dat er mogelijkheden zijn om trainingen te volgen, lijkt niet voldoende te zijn. Dat deze trainingen belangrijk zijn, leren wij ook uit de dualiteit die ontstaat tussen de veiligheid en het gebruiken van de technologie. Gebruikers kunnen de technologie namelijk enkel op een correcte manier gebruiken wanneer zij hier correct over geïnformeerd worden. Het is dan ook aan te bevelen om bij de introductie van nieuwe IT-technologieën steeds trainingen en/of infosessies te voorzien.

Tot slot wensen we in het kader van de flexibiliteit, ook nog op te merken dat het belangrijk is om in gesprek te gaan met de eindgebruiker alvorens een nieuwe technologie te introduceren. Op deze wijze kan men de noden en wensen van deze eindgebruikers achterhalen en een gepaste oplossing bieden voor het probleem. Dit is belangrijk aangezien men in de meeste gevallen voor een aantal jaren vast zal hangen aan deze nieuwe technologie. De communicatie moet met andere woorden in beide richtingen verlopen.

### 11.3. Onder voorbehoud

Een antwoord geven op de vraag of de voordelen op het einde van de rit opwegen tegen de nadelen en bedreigingen is door de beperkingen van ons onderzoek (zie later) haast onmogelijk. Verder moeten we ook een onderscheid maken tussen e-HRM en mobiele toestellen. Zo zal e-HRM vaak de hele organisatie treffen, terwijl mobiele toestellen een individuele aangelegenheid zijn. Ter illustratie: het e-maaltijdcheque systeem zal door alle werknemers worden gebruikt, terwijl de specifieke CRM-tablet-applicatie die door de personen op de baan wordt gebruikt eerder nutteloos zal zijn voor de mensen van de montage-afdeling.

Op basis van de literaire en empirische bevindingen kunnen we concluderen dat de meesten er op het eerste zicht van overtuigd zijn dat de voordelen opwegen tegenover de nadelen. Doch, er lijken een aantal nadelen aan de technologie verbonden te zijn die zich pas op de lange termijnen lijken te openbaren. Net zoals een van onze respondenten aangaf, merken ook wij op dat deze nadelen vandaag misschien nog een beetje onderschat worden. Zij kunnen namelijk veel sterker zijn dan wij ons zelf soms kunnen inbeelden.

Daarenboven werd er ook aangehaald dat je er niet zomaar vanuit mag gaan dat het tot een positieve balans leidt. Met andere woorden, er dienen bepaalde voorwaarden vervuld te zijn opdat de voordelen

de nadelen zouden overtreffen. Zo toont ons onderzoek aan dat het noodzakelijk is om voldoende aandacht te schenken aan een goed uitgekiemd beleid, dit is met name nodig om de mogelijke nadelen te counteren. Een duidelijke strategie en een duidelijk kader, kunnen ertoe leiden dat de nadelen binnen de perken blijven. Maar uiteraard bereikt men enkel zijn doel als het beleid ook daadwerkelijk uitgedragen wordt.

#### 11.4. Beperkingen van het onderzoek

Ons onderzoek kent zonder twijfel een aantal grenzen en beperkingen. Deze zorgen er voor dat de conclusies en resultaten niet zonder meer veralgemeend kunnen worden. Doch, door de mix van literatuur en empirie, en de belangrijke inzichten van de Beltug beleidspaper, kunnen zij een goede basis vormen voor verder en meer kwantitatief onderzoek.

Een eerste beperking vinden we terug in het werk van Parry & Tyson (2011). Zo gaven zij aan dat de impact van e-HRM groot kan zijn in grotere organisaties, waar het aantal personeelsleden zo groot is dat de automatisering van processen kosteneffectief kan zijn. Een empirische studie bij Philips toonde dan weer aan dat wanneer het IT-imago binnen de organisatie goed is, E-HRM eenvoudiger geïmplementeerd kan worden (Voermans & van Veldhoven, 2007). De organisatiecultuur speelt aldus een grote rol. In ons onderzoek namen we slechts twee sectoren op. Verder kunnen beide bedrijven als multinational geclassificeerd worden. Mogelijkerwijs zullen onze bevindingen dan ook slechts in beperkte mate opgaan voor kleinere en/of in andere sectoren actief zijnde bedrijven. Verder onderzoek op dit gebied is dan ook aan te bevelen.

Een tweede element dat we op dienen te merken is het feit dat organisaties de smartphone vooral invoeren voor gebruik door de hogere kaderleden, managers en vertegenwoordigers. Het is evenwel niet verwonderlijk dat ook de gewone arbeider of secretaresse tijdens de middag met zijn of haar eigen smartphone op het bedrijfsnetwerk toegang tot het internet zoekt (D'Arcy, 2011). Deze laatste groep werd evenwel niet opgenomen in ons onderzoek, daar wij voornamelijk geïnteresseerd zijn in het werk-gerelateerde gebruik. Doch, ook deze mensen kunnen mogelijke effecten hiervan ondervinden, wat een interessant onderwerp is voor verder onderzoek.

Een derde beperking die door vele auteurs wordt aangegeven, vinden we terug in de tijdshorizon waarover de gegevens zijn verzameld. Voor onze interviews maakten wij gebruik van een enkel opnamemoment. Volgens Yun et al. (2012) zou een longitudinaal onderzoek evenwel interessanter zijn aangezien het bepaalde evoluties aan het licht kan brengen. Daar bij Grippon de tablet slechts 5 à

6 maanden geleden geïntroduceerd werd, kunnen de inzichten van de respondenten nog te sterk op de eerste indruk gebaseerd zijn.

## 11.5. Eindconclusie

Het grootste gevaar is het work-life conflict dat voornamelijk ontstaat doordat de werknemers het gevoel hebben dat zij continu bereikbaar moeten zijn. Het invoeren van een systeem waarbij mails en dergelijken na een bepaald uur geblokkeerd worden, lijkt op het eerste zicht geen soelaas te bieden, daar bepaalde respondenten aangaven dat zij het handig vinden dat zij ook in het weekend hun bijgewerkte agenda kunnen controleren en op een vrij moment reeds een paar e-mails bekijken. Verder neemt het ook de mogelijkheid weg om tijdens de vakantie elke dag een aantal mails te lezen om een stressvolle maandagochtend met honderd ongelezen mails te vermijden. Bij dit soort mensen zou een blokkering met andere woorden deze stress terugbrengen. Verder kan deze blokkering ook persoonlijke gevolgen hebben daar de toestellen ook voor privédoeleinden gebruikt kunnen worden. Het lijkt dan ook een goed idee om de gebruikers hier zelf over te laten beslissen, mede doordat onze interviews duidelijk aangeven dat het de eindgebruiker zelf is die de lijn moet kunnen trekken.

Onze eindconclusie luidt dan ook dat wanneer men voldoende aandacht schenkt aan het mogelijke conflict, de nadelen door middel van verwachtingen en technologische mogelijkheden tracht te beperken (cf. beleid), en de meest geschikte technologie zoekt voor de persoon in kwestie zonder daarbij harmonisatie en standaardisatie uit het oog te verliezen, dan lijken deze nieuwe IT-technologieën op het einde van de rit meer voordelen op te kunnen leveren dan nadelen. Doch, bedrijven mogen zich niet blind staren op de korte termijn, daar het work-life conflict meestal pas na enige tijd zal optreden.

## Bijlage 1: Case Internationale filmfestival Seattle 2010

---

Deze case hoort bij het onderdeel flexibiliteit, bereikbaarheid en autonomie van hoofdstuk 3.

*Op het internationale filmfestival van Seattle in 2010 voorzag men de 700 vrijwilligers op een elektronische manier van hun werkschema's. Concreet werd er een iPhone applicatie ontwikkelt waarmee de vrijwilligers op elk moment een bijgewerkte versie van hun werkschema konden raadplegen en op een eenvoudige manier om hulp konden vragen. Dit systeem elimineerde de noodzaak om een telefonische staf te hebben die de wijzigingen (ongeveer 2300) doorgaven aan de vrijwilligers (Rafter, 2010). Dit systeem zorgt er concreet voor dat de werknemers overal en altijd op de hoogte zijn van hun nieuwe schema.*

In bovenstaand voorbeeld komt de harmonie tussen e-HRM en mobiele toestellen des te meer naar boven. De mogelijkheid om je werknemers op elk moment van de dag van een bijgewerkt werkschema te voorzien zorgt er voor dat werknemers meer autonomie krijgen, dit in de vorm van het verkrijgen van de mogelijkheid om zelf de wijzigingen die werden doorgevoerd te ontdekken. Daarenboven wordt ook de mogelijkheid om de kosten te drukken aangehaald, evenals de eenvoud om het werkschema aan te passen.



## Bijlage 2: Case Accenture

---

Deze case hoort bij het onderdeel personeelszaken uit hoofdstuk 3.

Bij Accenture introduceerde men mobiele trainingsprogramma's die via toestellen zoals BlackBerrys en iPhones uitgevoerd konden worden. Met behulp van deze technologie konden zij eenvoudiger de 170.000 werknemers bereiken, waaronder ook de telewerkers, wat niet altijd even eenvoudig was. Deze aanvullende diensten zorgden er onder meer voor dat kennisleemtes eenvoudiger ingevuld konden worden, de turnover van het personeel daalde, en het aantal vacante posities dat intern ingevuld werd vergrootte. Daarnaast zorgde deze omschakeling er ook voor dat dure uitstappen naar recruitment centers daalden, evenals de kosten voor het identificeren van talent (Emerald Group Publishing Limited, 2009). Concreet kunnen we spreken over een succesvolle bijdrage aan de competitiviteit van de onderneming.

Ook Rafter (2010) legt de nadruk op de talrijke voordelen van onder meer smartphone applicaties. Zo geeft hij aan dat vrijwilligers sneller aan de slag kunnen gaan met hun job door de grote hoeveelheid informatie die zij in hun handen ter beschikking hebben. Daarnaast verwijst hij ook naar de mogelijkheid om via sociale netwerken continu in contact te blijven met potentiële kandidaten, hen de huidige vacante jobs mee te delen, zich in te laten schrijven voor wervingsevenementen, alsmede gepersonaliseerde notificaties over gepaste jobs toe te sturen.

## Bijlage 3: Relevante wetgeving

---

Europees niveau:

- Artikel 8 van het Europees verdrag tot bescherming van de rechten van de mens
- Europese richtlijn nr. 95/46 van 24 oktober 1995 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens

Belgisch niveau:

- Artikel 2 van de Grondwet
- Wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (Artikel 109 ter D)
- Wet van 8 december 1992 tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens
- CAO Nr. 81 van 26 april 2002 tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer van de werknemers ten opzichte van de controle op de elektronische on-linecommunicatiegegevens
- Strafwetboek (Artikel 314 bis – het telecommunicatiegeheim)
- Wet van 13 juni 2005 betreffende de elektronische communicatie (Artikel 124 en 125)

Bronnen: (Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81, 2002) (Hoe privé zijn mails, facebookposts, chatsessies...?, sd)

## Bijlage 4: Bespreking CAO Nr. 81

---

CAO Nr. 81 is algemeen bindend verklaard bij KB en is enkel van toepassing op de relatie werkgever-werknemer. Ze is van toepassing op alle on-linetechnologieën, zowel binnen als buiten de onderneming, zolang zij door de werknemer worden overgebracht of ontvangen in het kader van de dienstbetrekking. Het begrip elektronische on-linecommunicatiegegevens wordt breed opgevat, met name bedoelt men hiermee: *'alle communicatie en gegevens [...] die berichten begeleiden, behalve de inhoud van de berichten zelf. Het betreft dus gegevens zoals de identiteit van de auteur, de geadresseerde, het tijdstip, de duur van de communicatie, de aard en de omvang van het bericht en eventuele bijlagen edm., doch niet de inhoud zelf.'* (Van den Brande, 2012) Een beperkt aantal uitzondering zijn evenwel van toepassing. Belangrijk is evenwel dat een controle op zuiver professionele communicatiegegevens steeds toegelaten is (Van den Brande, 2012).

### Wijze van controle

Het is de werkgever niet toegelaten de werknemers systematisch individueel te controleren. Een algemeen controlesysteem is vereist. Enkel na het naleven van bepaalde procedures mogen de verkregen gegevens in een opvolgend stadium geïndividualiseerd worden (Van den Brande, 2012).

### Beginsel I: Finaliteitsbeginsel

Het finaliteitsbeginsel betekent concreet dat de werkgever enkel een controle mag uitvoeren wanneer hij legitieme doelen nastreeft. Dit kan onder meer het beschermen van de belangen van de onderneming zijn (Houben & Roelandt, 2014).

Deze doeleinden zijn volgens Artikel 5 COA Nr. 81 concreet:

1. Het voorkomen van ongeoorloofde of lasterlijke feiten, feiten die strijdig zijn met de goede zeden of de waardigheid van een andere persoon kunnen schaden;
2. De bescherming van de economische, handels- en financiële belangen van de onderneming die vertrouwelijk zijn alsook het tegengaan van ermee in strijd zijnde praktijken;
3. De veiligheid en/of de goede technische werking van de IT-netwerksystemen van de onderneming, met inbegrip van de controle op de kosten die ermee gepaard gaan alsook de fysieke bescherming van de installatie van de onderneming;
4. Het te goeder trouw naleven van de in de onderneming geldende beginselen en regels voor het gebruik van on-linetechnologieën

(Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81, 2002, p. 81)

Twee belangrijke opmerkingen zijn. Ten eerste dat de werkgever duidelijk en expliciet de doelstellingen van de controle dient te omschrijven (Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81, 2002, p. 81). Ten tweede dat de onderneming het recht heeft om een beleid betreffende het gebruik van de IT-infrastructuur vast te leggen, en dienaangaande controles uit te voeren om na te gaan of deze regels nageleefd worden (Van den Brande, 2012).

### Beginnel II: Proportionaliteitsbeginsel

Het proportionaliteitsbeginsel beschrijft dat wanneer *'de controlemaatregel [...] een inmenging in het privéleven van de werknemer tot gevolg heeft, [deze] geschikt moet zijn om het gerechtvaardigde doel te bereiken en dat de maatregel een zo gering mogelijke inmenging in de persoonlijke levenssfeer van de werknemer tot gevolg dient te hebben.'* (Houben & Roelandt, 2014)

Concreet beschrijft Artikel 14 § 2 (CAO Nr. 81) dat de elektronische on-linecommunicatiegegevens die noodzakelijk zijn om de doelstellingen die met de controle nagestreefd worden, mogen worden geïndividualiseerd wanneer zij uitgaande van deze doelstellingen toereikend, ter zake dienend en niet overmatig zijn (Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81, 2002, p. 22).

### Beginnel III: Transparantiebeginsel

Het derde beginsel beschrijft de procedurevoorwaarde, die er hoofdzakelijk uit bestaat dat de werkgever een collectieve en individuele informatieplicht heeft ten aanzien van de werknemers en hun vertegenwoordigers. Zodoende dient hij deze voorafgaandelijk in te lichten over het bestaan, de werking en de doelstelling van het controlesysteem (Houben & Roelandt, 2014).

Volgens Van den Brande maakt de wijze waarop de werknemers ingelicht worden niet uit, zolang er maar op een effectieve, duidelijke en begrijpbare wijze wordt geïnformeerd. Eventuele wettelijk verplichte vermeldingen moeten steeds ter harte worden genomen. Wat de collectieve informatieplicht betreft dient deze in aflopende lijn te gebeuren via de ondernemingsraad, het Comité voor Preventie en Bescherming of het Werk (CPBW), de vakbondsafgevaardigden of rechtstreeks aan de werknemers. De concrete inhoud die moet worden gecorrespondeerd vindt men terug in Artikel 9 van CAO Nr. 81. Tot slot dienen de controlesystemen met regelmaat te worden geëvalueerd (2012).

Wat de individualisering van de controles betreft dient te worden opgemerkt dat de onderneming gerechtigd is om over te gaan tot individualisering wanneer doelstellingen 1 tot 3 in gedrang komen. Wat doeleind 4 betreft dient de werknemer eerst een waarschuwing te krijgen. Bij een opvolgende controle mag men tot individualisering overgaan wanneer dezelfde onregelmatigheid werd vastgesteld, en dient een gesprek met de werkgever plaats te vinden. Daarna kan men tot sancties overgaan. Een opmerking hierbij is evenwel dat er niet meer gegevens dan strikt noodzakelijk mogen

worden geïndividualiseerd, en dat deze regels niet van toepassing zijn op gegevens waarvan het beroepsmatig karakter niet in twijfel kan worden getrokken door de werknemer (Van den Brande, 2012).

Volgens Jobat dient de werkgever eveneens toestemming te krijgen van de betrokken werknemer alvorens hij diens internetgebruik in kaart mag brengen. Verder geven zij aan dat mails onder het briefgeheim vallen tot de werknemer de mail zelf heeft geopend, en dat documenten die door een werknemer op diens (bedrijf)pc zijn harde schijf worden opgeslagen niet mogen worden ingekeken (Internetcontrole: wat een werkgever niet mag, sd).

Zoals u kan merken is deze materie zeer complex. We raden dan ook aan externe specialist (cf. jurist) in te schakelen om er voor te zorgen dat men juridisch met alles in orde is, en geen wettelijke regels overtreed.

## Bijlage 5: Smartphone richtlijnen

---

Hieronder vindt u een overzicht van Sweeney's richtlijnen om het smartphonegebruik in een bedrijfsomgeving te reguleren, aangepast en geïnterpreteerd door Gill, Kamath & Gill.

1. Since smartphone users' identities and the information on the phone can be inappropriately used, stolen, hacked, and shared, device-identification technology and security features should be used to associate smartphones with their users. This can be extended to include features where all sensitive information can be remotely erased and/or locked and managed to prevent misuse. Encrypting data, password protection, and smartphone-locating features may prove to be beneficial.
2. Establish a SSL VPN, a technology that allows remote locations to securely access a private network.
3. Scan all smartphone traffic on their network.
4. Comprehensively scan and prioritize smartphone traffic in real time.
5. Ensure high-security Wi-Fi connections.
6. Use application technology intelligence and control technology to extend firewalls to identify, categorize, control, and report application usage on the network.
7. Limit bandwidth-consuming traffic like YouTube™ (San Bruno, CA, USA) and NETFLIX.
8. Protect the converged voice-and-data communications that smartphones today feature.
9. Decide which smartphones should be allowed on the network.

In tweede instantie geven Gill, Kamath, & Gill een aantal specifieke richtlijnen, volgend uit hun eigen onderzoek:

1. Create specific zones for the professionals to use their smartphones, with Wi-Fi hotspots. This will minimize the use of smartphones in other sensitive/restricted areas. These zones could be integrated with cafes or break rooms to ensure that the health care professionals are not preoccupied with work-related activities.
2. Set up to-do checklists in every room where a work-related task has to be performed. This could remind the health care provider of all the tasks that are to be undertaken and will also help minimize errors or inefficiencies due to smartphone distraction and related multitasking.
3. Set up an intracompany social network that allows colleagues to communicate and exchange information in a secure fashion. This system would act as a substitute for the more popular and public social networks like Facebook and Twitter. Access to public social networks should then be restricted to the cellular/smartphone use zones.

4. Emphasize that voice-function capability be integrated into all health-related apps that might be used at the workplace.
5. Create a list of “high alert” or important phone numbers, messages, and emails. These numbers would be permitted to alert the professional during work. All other numbers would automatically go into “do not disturb” mode. Similarly, messages and emails that were not on the high-alert list would not alert the user. The cellular/smartphone use zones would allow professionals to handle non-work-related/non-urgent phone calls, messages, and emails.
6. Set up a combination of use-authentication techniques, which may include, but are not limited to, passwords, smart cards, and fingerprints.
7. Limit high-risk share interfaces like Bluetooth and Infrared.
8. Set up required security patches and permission to access company networks/intranets on personal devices.
9. Generate security alerts/warning messages if a compromised or unauthorized device is used on the network.
10. Generate security messages to the user who accesses unscrupulous or potentially unauthorized websites.
11. Establish strict regulations for taking pictures and videos via smartphones.
12. Provide health care professionals with periodic and relevant training in ethics and conflicts of interest, to help them decide if their actions would compromise the same.

(Gill, Kamath, & Gill, 2012, pp. 109-111)

## Bijlage 6: Vragenlijst interview

---

Hieronder vindt u een overzicht van de vragen die tijdens het interview gesteld werden aan de gebruikers van de technologie. De vragenlijst voor de HR- en IT-verantwoordelijk werd niet extra toegevoegd, maar kent in bepaalde opzichten wel gelijkenissen met de vragen van de gebruikers.

1. Kan u uw taken binnen het bedrijf beschrijven? Hoe ziet uw normale werkdag er uit?
2. Welke nieuwe IT-technologieën heeft het bedrijf de afgelopen jaren geïntroduceerd? Of waar is men mee bezig?
3. Waarom is het bedrijf volgens u bezig met de introductie van deze technologieën? Heeft u het gevoel dat hier een bepaalde visie / doel achter zit?
4. Welke meerwaarden / voordelen hebben deze nieuwe technologieën volgens u voor het bedrijf (en uzelf)? Voorbeelden?
5. Zijn er volgens u ook nadelen/gevaren aan verbonden voor het bedrijf (en uzelf)? Voorbeelden?
6. Wij zouden graag uw visie rond volgende elementen kennen: kostenreductie & efficiëntie, productiviteit, veiligheid, flexibiliteit & bereikbaarheid, autonomie; werving, selectie, beoordeling & ontwikkeling; samenwerking & communicatie, dienstverlening & effectiviteit, standaardisatie, imago, en strategisch HR departement.
7. In welke mate wordt u zelf met deze introductie geconfronteerd?
8. Hoe ervaart u deze technologie? Wat zijn de effecten ervan op uw werk? (Ondervindt u zelf ook voor- en nadelen? Zo ja, welke? Voorbeeld?)
9. Wat is de rol van het HR-departement / HRM bij deze introducties? (Ondersteuning & omgang)
10. Is er een duidelijk (HR) beleid in het bedrijf rond smartphone / tablet / computer gebruik? (Wat vindt u van dit beleid? Wat zou er volgens u in dergelijk beleid moeten staan?)
11. Heeft de introductie van nieuwe IT-toepassingen een invloed op uw leven buiten het werk (WLB) / privéleven?
12. Maakt u in privémomenten gebruik van de technologie? En zo ja, is dit dan voor privédoeleinden of is het gebruik werk-gerelateerd?
13. Welke voor- of nadelen (gevolgen) ervaart u op dit gebied? Is deze eerder positief of negatief?
  - JA: Welke gevolgen wegen het zwaarste door? Hoe gaat u hiermee om?
  - NEE: Waarom niet? Denk u dat andere mensen hier wel gevolgen van hebben, en welke kunnen dat dan zijn?
14. Heeft u het gevoel dat de verwachtingen van uw werkgever veranderd zijn na de introductie? Dat u bijvoorbeeld verwacht wordt meer bereikbaar te zijn?
  - JA: Ervaart u extra stress door deze technologie?
  - BEIDE: Heeft u bepaalde strategieën / manieren om hiermee om te gaan?
15. Tot slot: Denkt u dat de voordelen opwegen tegen de nadelen?





## Bibliografie

---

- Beltug. (2012). *Aanbevelingen bij een Corporate Policy voor smartphone, tablet, BYOD, laptop en pc*. Sint-Niklaas: Beltug.
- Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578-590.
- Bradley, T. (2010). Managing Smartphones in Your Business. *PC World*, 28(8), 31-32.
- Calluy, K. (2013, 3 december). *Computerverkoop daalde nooit sterker dan in 2013*. Opgehaald van De redactie: [http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/131203\\_Computerverkoop](http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/131203_Computerverkoop)
- Ceciliani, D. (2007). *De toepassing van mobiele communicatie n e-HR*. Hasselt: Universiteit Hasselt. Opgeroepen op 21 november 2013, van <https://doclib.uhasselt.be/dspace/handle/1942/1896>
- (2002). *Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 81*. Brussel: Nationale Arbeidsraad. Opgehaald van [http://www.internet-observatory.be/internet\\_observatory/pdf/legislation/collective\\_agreement\\_privacy\\_nl.pdf](http://www.internet-observatory.be/internet_observatory/pdf/legislation/collective_agreement_privacy_nl.pdf)
- Currie, J., & Eveline, J. (2011). E-technology and work/life balance for academics with young children. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 62(4), 533-550.
- D'Arcy, P. (2011, 17 juni). *Make Your Workers Happy: Let Them Use Their Own Devices*. Opgeroepen op 1 oktober 2013, van Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2011/06/17/make-your-workers-happy-let-them-use-their-own-devices/>
- de Juana Espinosa, S., Luján-Mora, S., & Milosz, M. (2013, 25 juni). *E-HRM: Human resource management in the E-economy*. Opgehaald van University of Alicante: [gplsi.dlsi.ua.es/almacenes/ver.php?pdf=103](http://gplsi.dlsi.ua.es/almacenes/ver.php?pdf=103)
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The Impact of E-mail Communication on Organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4(1), 1-14.
- Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D., & Bakker, A. B. (2014). Switching on and off ... : Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 80-90.

- Emerald Group Publishing Limited. (2009, februari). Get connected! How Accenture and IBM are using the web for HRM strategy. *Strategic Direction*, 25(3), 12-14.
- Gill, P. S., Kamath, A., & Gill, T. S. (2012). Distraction: an assessment of smartphone usage in health care work settings. *Risk Management and Healthcare Policy*(5), 105-114.
- Golden, A., & Geisler, C. (2007). Work-life boundary management and the personal digital assistant. *Human Relation*, 520-551.
- Hoe privé zijn mails, facebookposts, chatsessies...?* (sd). Opgeroepen op 1 maart 2014, van Crealaw: [http://www.partnersinip.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=103:het-telecommunicatiegeheim&catid=36](http://www.partnersinip.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=103:het-telecommunicatiegeheim&catid=36)
- Hooi, L. (2006, oktober). Implementing e-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 465-485.
- Houben, M., & Roelandt, L. (2014, 17 november). *Controlerecht van de werkgever versus privacy van de werknemer*. Opgehaald van Peeters advocaten: <http://www.peeters-law.be/documents/news-items/news-17.xml?lang=nl>
- Internetcontrole: wat een werkgever niet mag*. (sd). Opgeroepen op 1 maart 2014, van Jobat: <http://www.jobat.be/nl/artikels/internetcontrole-wat-een-werkgever-niet-mag/#>
- Jakhanwal, V. (2013, 16 januari). *Large-Display Smartphones Featured at CES; Shipments Set to More than Double in 2013*. Opgeroepen op 2 december 2013, van iSuppli: <http://www.isuppli.com/Display-Materials-and-Systems/News/Pages/Large-Display-Smartphones-Featured-at-CES-Shipments-Set-to-More-than-Double-in-2013.aspx>
- Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L., & Raita, E. (2012). Habits make smartphone use more pervasive. *Personal and Ubiquitous Computing*, 16(1), 105-114.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.
- Poza, E. J. (2010). *Family business (international student edition)* (3 ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Rafter, M. (2010). H(app)y days. *Workforce Management*, 89(10), 20-26.
- Redactie HLN. (2013, 4 september). *Cloud nog niet ingeburgerd bij bedrijven, smartphones wel*. Opgehaald van Het Laatste Nieuws:

<http://www.hln.be/hln/nl/4124/Multimedia/article/detail/1698514/2013/09/04/Cloud-nog-niet-ingebugerd-bij-bedrijven-smartphones-wel.dhtml>

Rouse, M. (2012, 21 maart). *e-recruitment*. Opgeroepen op 20 december 2013, van Search Financial Applications: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/definition/e-recruiting>

Ruël, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(3), 280-291.

Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380.

Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.

van den Berg, R. (2011). *e-HRM: Nu wordt personeelsmanagement eindelijk leuk*. Amsterdam: FT Prentice Hall.

Van den Brande, Y. (2012, februari 22). *Mag de baas het e-mail- en internetgebruik van zijn werknemers controleren?* Opgedaald van De tijd: <http://blogs.tijd.be/cif/2012/02/mag-de-baas-het-e-mail-en-internetgebruik-van-zijn-werknemers-controleren.html?highlight=DD>

Voermans, M., & van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887-902.

*Wat is een tablet?* (2013). Opgeroepen op 17 oktober 2013, van TabletGuide: <http://www.tabletguide.nl/tablet-startersgids/wat-is-een-tablet/>

Wikipedia. (sd). *Malware*. Opgeroepen op 18 december 2013, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Malware>

Xu, Y., & Goedegebuure, R. (2005). Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: Testing the Service-Profit Chain in a Chinese Securities firm. *Innovative Marketing*, 1(2), 49-59.

Yun, H., Kettinger, W., & Lee, C. (2012). A New Open Door: The Smartphone's Impact on Work-to-Life Conflict, Stress, and Resistance. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(4), 121-151.

Zakas, N. C. (2013, April). The Evolution of Web Development for Mobile Devices. *Communications of the ACM*, 56(4), 42-48.

## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**De integratie van nieuwe IT-toepassingen binnen uw bedrijf: uitdagingen, bedreigingen en een concrete aanpak voor het HR-departement en uw werknemers**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Janse, Wesley**