

Leerboek HRM



Noordhoff Uitgevers

Frits Kluijtmans & Albert Kampermann

Leerboek Human Resource Management

Onder redactie van:

Frits Kluijtmans
Albert Kampermann

Met medewerking van:

Sanne van den Bosch
Luc Dorenbosch
Eline van der Geest
Lianne Hamstra
Nora Jie-A-Joen
Anne Kleefstra
Marcel van der Klink
Tabitha Kortman
Rik Loffeld
Karien Ter Meer-Lute
Mark Nijssen
Peggy De Prins
Judith Semeijn
Jol Stoffers
Ans De Vos
Mark van Vuuren
Tjerk-Jan Adema (aanbrengen van de praktijkartikelen)

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Getty Images 603710929

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-87827-6

ISBN 978-90-01-87826-9

NUR 807

Woord vooraf

De noodzaak van deze nieuwe druk – zo snel na de vorige die in 2014 verscheen – is vooral voortgekomen uit de grote veranderingen die het HRM-veld het laatste decennium heeft ondergaan. Zonder volledig te zijn noemen we een paar van die trends.

De vaste arbeidsrelatie als ijkpunt voor HRM is steeds moeilijker vol te houden. Toch is het gros van de klassieke HRM-instrumenten op dit uitgangspunt gebaseerd. Met meer dan 1 miljoen mensen die in een andersoortige arbeidsrelatie werkzaam zijn, vraagt dat om een herijking en herziening van die instrumenten.

De grootste banengroei doet zich al jaren in het midden- en kleinbedrijf (MKB) voor. Grote concerns waarin mensen hun hele werkzame leven doorbrengen zijn steeds zeldzamer. Toch zijn het veelal die concerns geweest die in belangrijke mate aan de vormgeving van het klassieke HRM hebben bijgedragen. Ook die verandering vraagt om nuancering en aandacht voor alternatieve aanpakken vooral in wat kleinere organisaties.

Onze economie verandert van een industriële in een diensteneconomie. Bijna 70% van het Bruto Nationaal Product (BNP) wordt in de dienstensector verdiend en het is een sector die blijft groeien. Kenmerk van veel dienstverlenende functies is dat de factor mens daarbinnen een hele belangrijke is. In veel gevallen wordt de kwaliteit van het eindproduct in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van mensen. HRM is daardoor van verzorgende bedrijfsfunctie opgewaardeerd tot een van strategisch belang. Het betekent ook dat steeds meer partijen binnen en buiten de organisatie zich bemoeien met de kwaliteit van dit beleidsterrein. Dat maakt dat de HR-professional zijn positie ten opzichte van die andere partijen moet hervinden.

En ten slotte zijn veel arbeidsrelaties evenwichtiger geworden. Talenten kennen hun waarde en gedragen zich er ook naar. Het uitgangspunt dat je de verantwoordelijkheid voor je loopbaan vooral in eigen hand moet nemen, gaat in steeds meer gevallen op. En het idee van een vast omschreven functie waar een persoon bij gezocht moet worden, is in veel gevallen achterhaald. Goede matching en het creëren van betrokkenheid en verbinding zijn belangrijke HR-doelen geworden. Dat vereist meer flexibiliteit en creativiteit dan voorheen.

Voor een leerboek als dit vragen deze ontwikkelingen om een nieuwe door-denking van het vak en van de geijkte instrumenten en methoden. Aan de andere kant moet ook gewaakt worden voor het achterna lopen van modieuze trends, waarvan de houdbaarheidsdatum vaak beperkt is. Een leerboek wordt immers geacht het ontwikkelingsproces van aankomende HR-professionals en andere belanghebbenden bij dit vakgebied te ondersteunen, liefst voor langere duur.

In deze herziening hebben we daarom gezocht naar een nieuw evenwicht: behouden en actualiseren van veelgebruikte inzichten en toepassingen en

inspelen op nieuwe ontwikkelingen met een langere houdbaarheidsdatum. Het idee van wederzijds matchen, van het aanpassen van banen aan een persoon in plaats van andersom, de essentiële inbreng van leidinggevers, het faciliteren van loopbanen zonder daarbij de regie uit handen te nemen en het verduurzamen van HRM zijn een paar van die vernieuwingen die in dit leerboek zijn doorgevoerd.

Om dezelfde reden zul je ook steeds minder een algemeen toepasbare aanpak of een instrument 'dat altijd past' aantreffen. Hoofdstukken vertrekken veelal vanuit een schets van uitdagingen waar organisaties en leidinggevers voor kunnen komen te staan, om vervolgens enkele aanpakken te schetsen met de condities waaronder die toepasbaar zouden zijn.

Concreet betekent dit dat weliswaar een paar hoofdstukken met een fikse update konden worden gehandhaafd, maar dat het merendeel van de hoofdstukken nieuw is. Het betekent ook de kennismaking met nieuwe auteurs, vaak uitgesproken experts op het betreffende gebied. Wij prijzen ons gelukkig dat zovelen aan deze uitgave hebben willen meewerken – vaak onder grote tijdsdruk.

De meest opvallende verandering is wellicht dat op het omslag twee redacteurs worden genoemd. Na zijn emeritaat heeft Frits Kluijtmans zijn passie voor het HRM-vak langzaam ingeruild voor dat voor het landschap en de natuur. Maar gelukkig heeft hij in de persoon van Albert Kampermann iemand gevonden die niet alleen de kennis van en passie voor het HRM-vak met hem deelt, maar die ook zijn bekwaamheid om toegankelijk studiemateriaal te maken reeds vaker heeft gedemonstreerd.

Wij beiden zijn zeer tevreden over deze editie, maar natuurlijk is het eindoordeel aan de gebruiker: de docent, de student en de HR-professional. Laat ons weten wat u van deze editie van het *Leerboek Human Resource Management* vindt.

Voorjaar 2017
Frits Kluijtmans
Albert Kampermann

Inhoudsopgave

Inleiding 9

1 Human Resource Management: wat is het en waar dient het toe? 13

- 1.1 Definitie en doelen van HRM 14
- 1.2 Niveaus van HRM 16
- 1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven 26
- 1.4 Verschillen in organisaties en human resources 32
Samenvatting 42

DEEL 1

Plannen, stromen en matches 45

2 Arbeidsmarkt en personeelsplanning 47

- 2.1 De arbeidsmarkt 48
- 2.2 De noodzaak om te plannen 56
- 2.3 Strategische personeelsplanning 58
- 2.4 Tot slot 69
Samenvatting 70

3 Stroombeleid 73

- 3.1 Wat is stroombeleid? 74
- 3.2 Waarom is stroombeleid relevant? 82
- 3.3 Waardoor komen medewerkers in beweging? 86
- 3.4 Wat zijn de opbrengsten en kosten van stromen? 90
- 3.5 Managen van stromen 93
- 3.6 Juridisch kader bij de verschillende personele stromen 99
- 3.7 Tot slot 104
Samenvatting 105

4 Matching van talenten en functies 109

- 4.1 Werving 110
- 4.2 Vaststellen van het competentieprofiel 114
- 4.3 Overzicht van matchingsmethoden 128
- 4.4 Het assessment center 141
- 4.5 Het rendement van matching 144
Samenvatting 150

- 5 Maatwerk in werk 153**
- 5.1 Hoe duurzaam werk werkt 154
- 5.2 Managen van dynamische fit in werk 163
- 5.3 Banen op maat creëren: job engineering 169
- 5.4 De HRM'er als maatwerkingenieur 175
- Samenvatting 179

DEEL 2

Motiveren en sturen 183

- 6 Motivatie en leidinggeven 185**
- 6.1 Wat bezielt mensen? 186
- 6.2 Theorieën over motivatie 189
- 6.3 Wat verwachten mensen van werk en werkgevers van hun werknemers? 207
- 6.4 Veranderende psychologische contracten 212
- 6.5 Leidinggeven en motivatie 213
- 6.6 Van de functie van leidinggeven naar de persoon van de manager 216
- 6.7 Type organisatie en type leiderschap 218
- 6.8 Leidinggeven als aandachtsgebied voor HRM 224
- Samenvatting 226

7 De HR-gesprekscyclus: prestatie- en ontwikkelingsmanagement 229

- 7.1 Prestatie- en ontwikkelingsmanagement en de HR-cyclus 230
- 7.2 Wat is het en wat kun je ermee? 231
- 7.3 Methoden voor prestatie- en ontwikkelingsbeoordeling 240
- 7.4 Beoordelingsmethoden 246
- 7.5 Invoering en gebruik van prestatie- en ontwikkelingsmanagement 257
- Samenvatting 262

8 Belonen 265

- 8.1 Doel van belonen 266
- 8.2 Grondslagen van beloning 270
- 8.3 Van grondslagen naar beloning 279
- 8.4 Toetsing van het beloningspakket 292
- 8.5 Wet- en regelgeving 296
- Samenvatting 298

DEEL 3

Ontwikkelen en verduurzamen van mens en organisatie 301

9 Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers 303

- 9.1 Inleiding: ontwikkelen van human resources 304
 - 9.2 Het initiëren van ontwikkeling en opleiding 308
 - 9.3 Leren en opleiden door de eeuwen heen 315
 - 9.4 Vormen van leren en opleiden 323
 - 9.5 Impact van opleiden: het vraagstuk van transfer 330
 - 9.6 De toekomst en de relatie tussen ICT en leren 334
 - 9.7 Het rendement van opleiden 338
 - 9.8 Ouderen en leren 340
- Samenvatting 343

10 Loopbaanmanagement en -begeleiding 347

- 10.1 Context van loopbanen 348
 - 10.2 Soorten loopbanen 354
 - 10.3 Loopbaanmanagement: een gedeelde verantwoordelijkheid 359
 - 10.4 Loopbaanbegeleiding als professioneel proces 365
 - 10.5 Loopbaanbegeleiding op weg naar morgen 367
- Samenvatting 371

11 Duurzaamheid en blijvende inzetbaarheid 375

- 11.1 Waarom duurzaamheid op de agenda? 376
 - 11.2 Waarin verschilt een duurzaam HRM van een louter strategisch HRM? 381
 - 11.3 Bouwstenen van een duurzaam loopbaanbeleid 391
- Samenvatting 406

DEEL 4

De HR-functie in verandering 409

12 Onderzoek doen en werken met data in de HRM-praktijk 411

- 12.1 Het begint met onderzoek 412
 - 12.2 Datagestuurd werken, wat is het? 413
 - 12.3 Het belang van datagestuurd werken in HRM 415
 - 12.4 Hoe gaat datagestuurd werken in de praktijk van HRM? 421
 - 12.5 Veranderende kwalificaties voor de HRM-professional 423
 - 12.6 Valkuilen en aandachtspunten bij datagestuurd werken 425
- Samenvatting 428

- 13 Rollen voor HRM 431**
- 13.1 Veranderingen voor arbeidsorganisaties 432
- 13.2 Nieuwe rollen voor de HRM-afdeling 437
- 13.3 Sturing op de werkvloer: de rol van leidinggevend 447
- 13.4 Gevolgen voor arbeidsrelaties 453
- 13.5 Gevolgen voor de besturing van arbeidsrelaties 457
- 13.6 Slotbeschouwing 460
 - Samenvatting 463

- Literatuuropgave 465

- Illustratieverantwoording 477

- Lijst van gebruikte afkortingen 478

- Register 479

- Over de auteurs 485

Inleiding

In de kern gaat het bij HRM om het zorgvuldig beheer, de efficiënte inzet en de verdere ontwikkeling van menselijk kapitaal in organisaties. Langs die drie lijnen is ook het boek opgebouwd.

Deel 1 behandelt het plannen, stromen en matchen van personeel. Wat is de gewenste personeelsomvang, hoe realiseer ik die en houd ik die in stand? Belangrijke deelvragen daarbij zijn: hoe vind ik mensen voor functies, en soms omgekeerd, hoe functies aan te passen aan talenten?

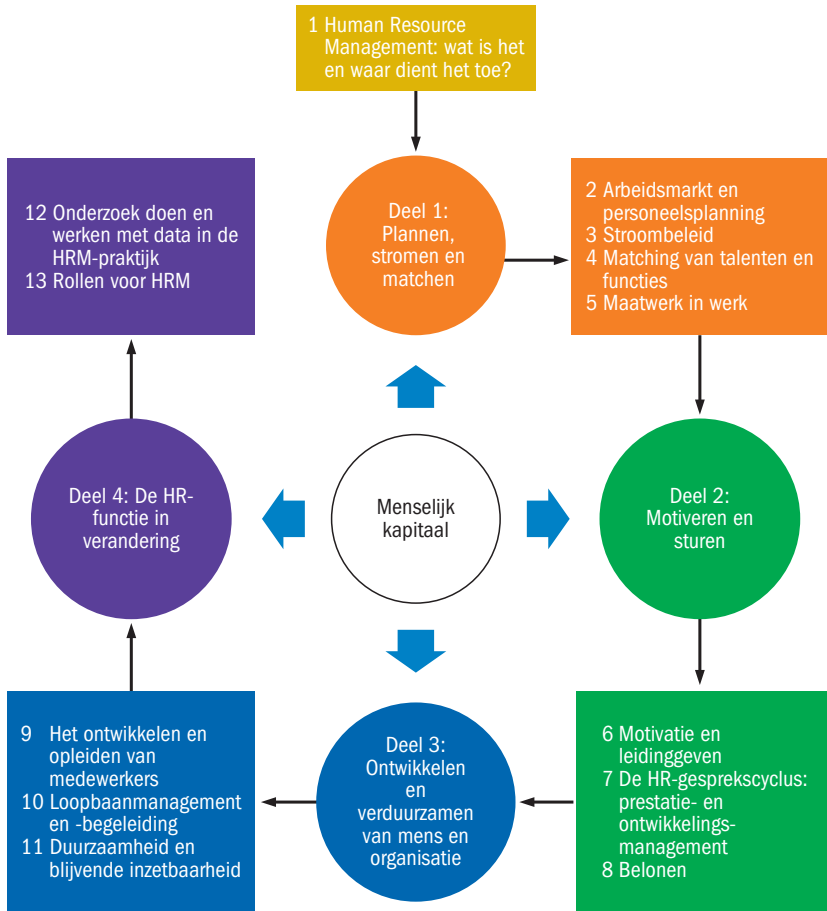
Deel 2 gaat het over motiveren en sturen van personeel. Hoe kan ik mensen zo ver krijgen dat ze doen wat gedaan moet worden (liefst met plezier en passie) en hoe zorg ik dat ze dat ook voor langere tijd willen doen? En hoe communiceren we met elkaar over taken en doelen en hoe kunnen deze bereikt worden? En niet onbelangrijk natuurlijk: hoe belonen we die prestaties van medewerkers?

In deel 3 staat het ontwikkelen van medewerkers centraal, want net als machines vragen kennis en vaardigheden ook onderhoud. Bovendien is ontwikkeling onontbeerlijk om te kunnen innoveren. Juist vanwege die noodzaak tot voortdurende vernieuwing hebben medewerkers geen baan maar een loopbaan: een serie van opeenvolgende stappen. Begeleiding van die doorstroom is meer dan eens noodzakelijk, mede omdat het streven naar duurzaamheid ook eisen stelt aan de omgang met het menselijk kapitaal.

We sluiten het boek af met twee hoofdstukken over de veranderende HR-functie. Nu we de industriële samenleving verruilen voor een samenleving waarin dienstverlening centraal staat moet ook de HR-functie opnieuw uitgevonden worden. Onderzoek is daarom een noodzaak om nieuwe wegen en aanpakken te ontdekken. En ook de rollen van HR-professionals en van anderen die op het beleidsterrein opereren gaan verschuiven. Daarover handelt het laatste hoofdstuk.

Aan dit alles gaat een eerste hoofdstuk vooraf, waarin verkend wordt waar HRM over gaat, welke doelen nagestreefd worden en hoe dit terrein zich verhoudt tot andere aspecten van de organisatie en de samenleving.

In onderstaande figuur is de indeling van het boek schematisch weergegeven.





1

Human Resource Management: wat is het en waar dient het toe?

Frits Kluijtmans

- 1.1 Definitie en doelen van HRM
- 1.2 Niveaus van HRM
- 1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven
- 1.4 Verschillen in organisaties en human resources

In dit hoofdstuk maak je kennis met Human Resource Management (HRM) ofwel het managen van mensen in organisaties. Vroeger noemden we dat Personeelsbeleid of Personeelsmanagement, maar Human Resource Management geeft beter aan dat het niet alleen gaat om mensen die in dienst zijn van de organisatie, maar dat het ook kan gaan om mensen die tijdelijk ingehuurd worden of bijvoorbeeld de inzet van vrijwilligers. Ze vormen allemaal een belangrijk hulpmiddel (resource) voor een organisatie om goed te kunnen functioneren en haar doelen te bereiken. Om ervoor te zorgen dat al die mensen hun werk zo goed mogelijk doen, moeten ze worden aangestuurd en begeleid. Dat is de kern van HRM.

HRM is net als Financiën, Marketing en Logistiek een bedrijfsfunctie. Dat wil zeggen dat het een belangrijk onderdeel uitmaakt van het totale bedrijf. Soms vertaalt zich dat in een aparte afdeling, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. Wel is het zo dat HRM altijd afgestemd moet worden op andere bedrijfsfuncties.

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende vragen:

- Wat is het belangrijkste doel van HRM?
- Welke niveaus kunnen we onderscheiden binnen HRM?
- Hoe vindt de regulering van arbeidsrelaties plaats?
- Hoe richten we het HRM-beleid in de organisatie in?
- Welk type beleid past bij welk type organisatie?

1.1 Definitie en doelen van HRM

Arbeidsrelatie

Een organisatie kan niet functioneren zonder inbreng van mensen. Doorgaans gaat daartoe een werkgever met een of meerdere werknemers een arbeidsrelatie aan. Dit wil zeggen dat de werknemer werk uitvoert voor de werkgever, en in ruil daarvoor geeft de werkgever de werknemer een beloning. Dit is niet alleen een beloning in geld, maar bijvoorbeeld ook door opleidingen en groeimogelijkheden te bieden. Natuurlijk kan die inbreng van mensen ook op andere manieren gerealiseerd worden, bijvoorbeeld via (tijdelijke) inhuur, uitbesteding van taken en/of de inzet van vrijwilligers. Maar nog steeds is het grootste deel van de mensen betaald in dienst bij een organisatie. Human Resource Management (HRM) gaat over al die onderdelen die te maken hebben met die arbeidsrelatie. Van het plannen van personeel (wie heb ik nodig voor welke werkzaamheden?), het motiveren en belonen (hoe houd ik mijn medewerkers tevreden zodat ze bij deze organisatie blijven?) tot en met het ontwikkelen van medewerkers (hoe zorg ik ervoor dat ze blijven leren en het beste uit zichzelf halen?).

Doelen van HRM

Het belangrijkste doel van HRM is om medewerkers zo in te zetten dat een organisatie haar doelstellingen – zoals winst maken, groeien en de beste worden – kan realiseren. Anders gezegd, medewerkers moeten in de eerste plaats productief zijn. Ze moeten iets opleveren voor de organisatie. Maar dat is niet het enige doel van HRM.

Productief

● www.managersonline.nl

Bezoek nieuwswebsites tijdens werktijd verhoogt productiviteit

Al jaren wordt er door ondernemers veel aandacht besteed aan het blokkeren van websites die tijdens werktijd niet mogen worden bezocht. Het blokkeren van Facebook, Nu.nl en websites als Bol.com is op veel werkvloeren al gemeengoed.

Het beoogde doel is duidelijk: geen tijdsverspilling aan activiteiten die afleiden van het werk. Het zorgt er inderdaad voor dat werknemers via de pc of laptop van kantoor niet meer bij deze websites kunnen geraken. Maar wordt hier het gestelde doel, verhoging van de arbeidsproductiviteit, gehaald? Professor Brent Coker van de universiteit van Melbourne heeft hier onderzoek naar gedaan en kwam tot tegengestelde conclusies.

8 september 2016

Evenwichtige arbeidsrelatie

Een arbeidsrelatie moet voor beide partijen ook in evenwicht zijn. Een werknemer wil zijn inspanningen graag eerlijk beloond zien en wil correct worden behandeld. De werkgever wil op zijn beurt dat werknemers loyaal zijn en zich inzetten voor zijn organisatie. Wanneer dat evenwicht er niet is, dan zal de werknemer gedemotiveerd raken, slechter gaan functioneren en in het

uiterste geval zal de werknemer ontslag nemen, of zal de werkgever de medewerker uiteindelijk ontslaan.

De wijze waarop arbeidsrelaties worden vormgegeven en de omstandigheden waaronder werknemers het werk moeten uitvoeren, moet ook acceptabel zijn voor mensen buiten de organisatie, ofwel de maatschappij. En wat de ene groep mensen goed en acceptabel vindt, vindt een andere groep mensen juist niet goed en niet acceptabel. Een voorbeeld. Kinderarbeid is in onze samenleving al lange tijd bij wet verboden. Ook vakantiewerk door jongeren is aan strikte regels gebonden. Maar in ontwikkelingslanden komt kinderarbeid (helaas) nog vaak voor.

Een ander voorbeeld. Soms gaat een werkgever zo slecht om met zijn medewerkers, dat zijn imago bij klanten daardoor verslechtert. Door voortdurend negatief in het nieuws te komen vanwege ruzies met werknemers, kunnen klanten besluiten minder vaak bij dit bedrijf te kopen. HRM-beleid moet met andere woorden aangepast zijn aan wat maatschappelijk acceptabel is. Want bedrijven die hun medewerkers goed betalen en prettige werktijden bieden, hebben vaak tevreden medewerkers. En tevreden medewerkers zorgen vaak weer voor tevreden klanten.

Op grond van het voorgaande kunnen we HRM als volgt omschrijven:

Human Resource Management (HRM) gaat over alles wat een **organisatie** doet om de medewerkers **productief** te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de **arbeidsrelatie in evenwicht** is en voldoet aan **maatschappelijke normen en verwachtingen**.

Acceptabel

Human Resource
Management

● www.telegraaf.nl

Thuisvoelen belangrijker dan arbeidsvoorwaarden

Niet goede arbeidsvoorwaarden, maar binding met een bedrijf wordt voor young professionals steeds belangrijker. Om generatie Y binnen te halen en te houden moeten bedrijven daarom kritisch kijken naar de karaktereigenschappen van hun managers.

De arbeidsmarkt trekt aan, dus is het binden van talent aan het bedrijf op dit moment een van de grootste uitdagingen waar veel HR-professionals mee te maken hebben. Generatie Y (geboren tussen 1980 en 2001) zit niet te wachten op een bazige baas. De ideale leider op de werkvloer is voor hen een coach of mentor die inspireert en motiveert. Dit blijkt uit het whitepaper van Profile Dynamics, ontwikkelaar van de gelijknamige drijfverenanalyse.

Organisaties die aan de wensen van generatie Y willen voldoen, doen er goed aan te sturen op transformationeel leiderschap. Dus geen top-down instructies, maar een aanpak die is gestoeld op vrijheid, creativiteit en vernieuwing.

8 september 2016

1.2 Niveaus van HRM

In de inleiding van dit hoofdstuk zeiden we al dat HRM een bedrijfsfunctie is. Daarmee bedoelen we dat, hoe klein een organisatie ook is, er altijd iets aan het management van HR gedaan moet worden. In het begin zal de eigenaar/baas dat nog zelf doen, maar als een organisatie groter wordt, gaan ook andere partijen taken overnemen en worden verschillende niveaus van HRM zichtbaar: een operationeel, een strategisch en een organisatorisch niveau. Wat dat onderscheid behelst leggen we in deze paragraaf uit.

1.2.1 HRM aan de basis: operationeel HRM

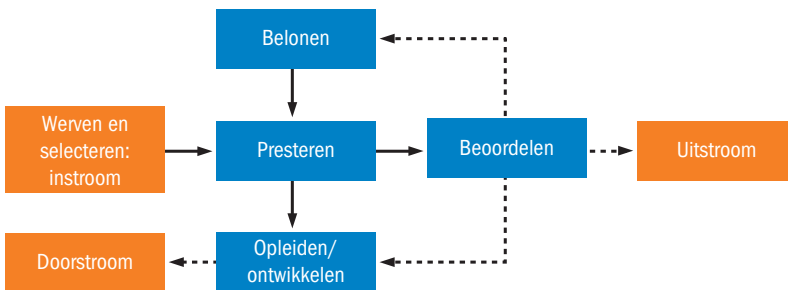
Operationeel HRM

Operationeel HRM betreft de dagelijkse aansturing en begeleiding van werknemers. Het zijn vaak de direct leidinggevenden (de teamleider, baas, chef of manager) die deze taken uitvoeren. Het behelst een breed scala aan taken: het aannemen van de juiste mensen, het begeleiden bij het inwerken, het beoordelen van hun prestaties, het samen zoeken naar verbetermogelijkheden enzovoorts. Deze activiteiten vormen het meest zichtbare deel van HRM. We noemen dit ook wel operationeel, ofwel uitvoerend HRM. Soms worden leidinggevenden bij die werkzaamheden door een HRM-afdeling ondersteund.

HR-cyclus

Hoewel al uit 1984 geeft de HR-cyclus van Fombrun et al. nog steeds het beste aan hoe deze uitvoerende taken met elkaar samenhangen (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 De HR-cyclus (naar Fombrun et al., 1984)



Die samenhang laat zich als volgt beschrijven. Eerst worden die mensen geselecteerd waarvan de organisatie verwacht dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren. Daarna worden die prestaties beoordeeld. En die beoordeling kan weer gevolgen hebben voor de beloning. Op die manier hopen bedrijven dat medewerkers beter hun best gaan doen. Het beoordelen kan ook leiden tot de constatering dat een opleiding noodzakelijk is. Zo kunnen medewerkers soms ook doorstromen naar een andere functie. De meeste mensen willen zich nu eenmaal graag ontwikkelen. Dat inspireert hen en zorgt ervoor dat hun werk niet saai wordt. Bedrijven maken om die reden naast afspraken over de beloning dan ook vaak afspraken over opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. Als die doorstroom van een medewerker van de ene naar een andere functie ook echt plaatsvindt, dan begint de hele HR-cyclus weer opnieuw. Er moet dan immers weer een nieuwe medewerker worden gevonden voor de functie die nu is vrijgekomen. Het kan ook zijn dat een medewerker zo slecht heeft gepresteerd, dat de werkgever besluit de arbeidsrelatie te beëindigen. In dat geval spreken we over uitstroom.

● <http://nos.nl>

75 banen weg bij Telegraaf Media Groep

De Telegraaf Media Groep, TMG, gaat 75 banen schrappen en er worden locaties gesloten. Er verdwijnen banen op de verkoopafdeling. Er zijn nu ruim 1.800 arbeidsplaatsen bij het bedrijf.

Er wordt minder betaald voor advertenties in de kranten en bladen van het bedrijf. TMG is bekend van merken als De Telegraaf, Metro, Vrouw, GeenStijl en Sky Radio. Het afgelopen halfjaar liepen de inkomsten uit advertenties in kranten en bladen met 21,8 procent terug. In dezelfde periode vorig jaar daalden de inkomsten al met bijna 16 procent.

Het bedrijf wijst erop dat de daling in de hele markt te zien is. De oplagecijfers daalden licht. Dat de daling minder wordt, dankt het bedrijf deels aan de goede verkoopcijfers van kleurboeken voor volwassenen. Al met al daalde de omzet met 7 procent naar 207 miljoen euro. Onderaan de streep bleef er 3 miljoen euro winst over.

Onvermijdelijk

Topman Geert-Jan van der Snoek zegt dat de kosten omlaag moeten en dat de komende tijd de plannen worden uitgewerkt. In 2018 moeten de kosten 20 procent lager zijn dan in 2015. 'Het is onvermijdelijk dat er arbeidsplaatsen komen te vervallen, maar deze stappen zijn randvoorwaardelijk om TMG te verzekeren van een toekomstbestendige positie in de Nederlandse markt die nog steeds volop in beweging is', aldus Van der Snoek.

TMG zet meer in op online. Volgens het bedrijf lukt het om op internet steeds meer mensen te bereiken. De digitale oplage van dagblad *De Telegraaf* steeg met 16 procent ten opzichte van eind vorig jaar.

29 juli 2016

Bij alle onderdelen in de HR-cyclus – selecteren, belonen, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers – worden medewerkers direct aangestuurd door een leidinggevende. Er is sprake van directe gedragsregulering. Het gaat er bij de HR-cyclus namelijk vooral om dat het dagelijks werk in de organisatie zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Zolang de gemaakte afspraken tussen werkgever en werknemer – ofwel de arbeidsrelatie – maar in evenwicht zijn en de afspraken helder en transparant zijn, zullen mensen met een goed gevoel hun werk uitvoeren en weten ze precies waar ze aan toe zijn.

Bij operationeel HRM is het belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat zij rechtvaardig worden behandeld. Daardoor functioneren mensen vaak beter (Verhoeven, 1992).

Eigenlijk hebben we het in het voorgaande bij operationeel personeelsmanagement over de klassieke personeelsmanagementactiviteiten. Boxall & Purcell (2015) noemen dat het Human Capital Management. Dat wil zeggen dat bedrijven zo veel mogelijk uit hun medewerkers willen halen en dat ze bereid zijn hierin te investeren. Ofwel:

Directe gedragsregulering

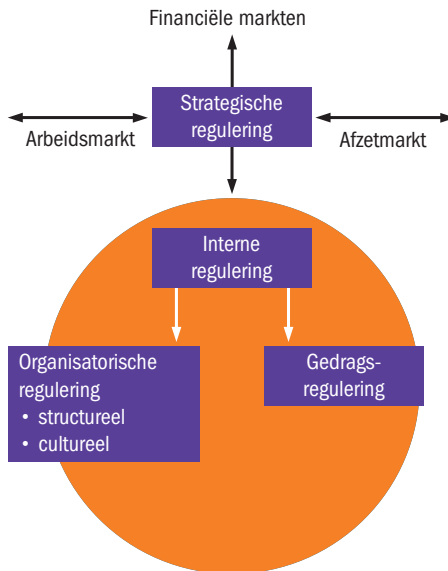
Human Capital Management is het optimaliseren van en investeren in menselijk kapitaal.

Tegenwoordig wordt deze taak hoe langer hoe meer overgelaten aan leidinggevendenden, die daarbij worden ondersteund door HR-adviseurs (zie ook hoofdstuk 13).

1.2.2 Koers bepalen: strategische regulering

We weten nu dat de teamleider, chef, baas of manager het gedrag van de medewerker hier en nu kan sturen door de medewerker te belonen, te ontwikkelen enzovoort. Maar deze directe vorm van gedragssturing is niet de enige manier om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Dat kan ook op twee andere manieren: strategisch en organisatorisch. We hebben dit in figuur 1.2 in een schema gezet.

FIGUUR 1.2 Regulering van arbeidsrelaties (naar Huiskamp en Kluijtmans, 2004)



We bespreken in deze paragraaf de manier van sturing op strategisch niveau (strategische regulering) en zullen in paragraaf 1.2.3 ingaan op sturing op organisatorisch niveau (organisatorische regulering).

Strategische regulering

Ondernemingen en instellingen zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van hun omgeving (zie het bovenste deel van figuur 1.2). Om te beginnen moeten ze een afzetmarkt vinden om hun producten en diensten te verkopen. Ook moeten organisaties over voldoende geld beschikken om investeringen te kunnen doen. Daardoor zijn ze voor een groot deel afhankelijk van de financiële markten. Tot slot moeten ze aantrekkelijk zijn voor werknemers op de arbeidsmarkt. In iedere organisatie worden dan ook beslissingen genomen om

het voortbestaan en de continuïteit van de organisatie veilig te stellen. Deze beslissingen worden vaak genomen door de top van de onderneming. Het kan de raad van bestuur zijn, maar het kan ook een zelfstandige ondernemer of eigenaar zijn die beslissingen neemt die de richting van de onderneming bepalen. Moet het bedrijf bijvoorbeeld zijn producten aanpassen of vernieuwen? Moet het de producten in het buitenland gaan verkopen? Moet het bedrijf groeien? Enzovoort. Vooral in onzekere tijden moeten organisaties zichzelf steeds de vraag stellen hoe de omgeving en de organisatie het beste op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat betekent dat de strategie (waar willen we naartoe?), de structuur (hoe is de organisatie opgebouwd?), de cultuur (hoe doen we dingen hier?) en de personele kwaliteiten (hebben we voldoende mensen die kunnen doen wat ze moeten doen?) allemaal met elkaar te maken hebben. Het is duidelijk dat wanneer een organisatie een keuze maakt voor een nieuwe strategie, bijvoorbeeld 'meer afzet realiseren op een ander segment van de afzetmarkt', dit gevolgen heeft voor het personeel. Een voorbeeld ter verduidelijking.

VOORBEELD 1.1

Strategische heroriëntatie

Een fabrikant van aardewerk merkt dat de vraag naar zijn producten afneemt. Dit komt doordat er meer concurrerende bedrijven zijn bijgekomen uit lagelonenlanden die aardewerk goedkoper op de markt kunnen brengen. Ook verandert de smaak van de consument. Deze eist meer kwaliteit. En de markt voor aardewerk raakt meer en meer verzadigd. Dat wil zeggen dat er steeds meer aanbieders zijn gekomen en het steeds moeilijker wordt om veel producten te verkopen.

Wanneer de fabrikant naar zijn eigen organisatie kijkt, stelt hij vast dat zijn producten wel duur zijn, maar óók van een zeer hoge kwaliteit. En zowel zijn machinepark als zijn personeel kunnen die producten nóg beter maken. Ook weet de fabrikant dat de markt voor aardewerk van een hoge kwaliteit alleen maar groeit. Consumenten willen dat immers.

Met deze kennis heeft onze fabrikant twee mogelijkheden. Hij kan proberen de producten die hij nu maakt goedkoper te maken, zodat hij beter kan concurreren met andere aanbieders op de markt. Hij zou dat kunnen doen door de productiekosten te verlagen en bijvoorbeeld een deel van de productie over te brengen naar lagelonenlanden als China en India. Of hij kan proberen de kwaliteit van zijn product te verbeteren, zodat hij kan voldoen aan de nieuwe wensen en eisen van consumenten. Welke keuze hij ook maakt, hij zal hoe dan ook de arbeidsrelaties moeten aanpassen. In het eerste scenario moeten er arbeidsplaatsen verdwijnen en dus arbeidsrelaties worden verbroken. In het tweede scenario moeten er nieuwe machines worden aangeschaft, personeel worden bijgeschoold, nieuwe modellen worden ontworpen enzovoort. Ook deze keuze heeft dus invloed op het personeel.

Voorbeeld 1.1 laat duidelijk zien dat de strategische keuzes van een onderneming grote gevolgen kunnen hebben voor de arbeidsrelaties en dus ook voor het HRM-beleid.

Strategisch HRM

Strategische veranderingen bij een organisatie zijn in eerste instantie niet gericht op veranderingen binnen HRM zelf, maar ze zijn bedoeld om de concurrentiekracht en het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen. Het bepalen van een koers, het woord zegt het al, gaat over het richting geven aan een organisatie zodat deze (nog) beter kan functioneren. Strategie gaat niet over nu, maar over de toekomst. Maar die koersverandering heeft vaak wél gevolgen voor het personeel, zoals we net hebben gezien. Niet nu, maar straks. HRM-vragen die gaan over de toekomst, hangen dan ook samen met de strategische beslissingen die een organisatie neemt. Wat betekent een andere marktbenadering voor de omvang van het personeelsbestand? Welke gevolgen heeft automatisering voor taken en competenties van ons personeel in de toekomst? Kunnen we onze medewerkers daarvoor opleiden of moeten we nieuwe medewerkers van buitenaf aantrekken? Vaak speelt ook de vraag of de strategie van de onderneming wel maatschappelijk aanvaardbaar is. Accepteert de samenleving het wel als we onze productie verplaatsen vanuit Nederland of België naar een lagelonenland? Hoe zullen klanten reageren als we arbeidsplaatsen schrappen? Enzovoort.



Van staatsbedrijf naar PostNL

In 1799 wordt ons postbedrijf opgericht, naar Frans voorbeeld. Al snel komt er wetgeving: met de eerste Postwet in 1807 krijgen wij het alleenrecht op het verzamelen, vervoeren en bezorgen van post.

Aan het begin van de twintigste eeuw gaat het hard. Post vervoeren we nu ook internationaal per vliegtuig. In 1927 vliegt een Fokker F.VII, genaamd de Postduif, in tien dagen naar Nederlands-Indië. En in 1931 is de eerste sorteermachine een feit. Overigens wel uit nood geboren: de jaren dertig zijn zware crisisjaren en we moeten stevig bezuinigen. Commerciëler werken is noodzakelijk. We krijgen de officiële naam PTT en voeren de eerste reclamecampagnes.

De automatisering en nieuwe technologische snufjes, zoals de fax, brengen een verandering in de kijk op onze organisatie. We zijn niet langer alleen een maatschappelijk instituut, maar ook een bedrijf dat winst wil maken. In 1989 volgt de verzelfstandiging: van 'Staatsbedrijf der PTT' worden we 'Koninklijke PTT Nederland' (KPN).

De jaren negentig zijn vervolgens een aaneenschakeling van verschuivingen: postkantoren worden zelfstandig (1993), KPN gaat naar de beurs (1994), we nemen het Australische TNT over (1996) en – vlak voor de eeuwwisseling – splitsen KPN en TNT Post Groep (TPG) in een telecombedrijf én een post-, express- en logistiek bedrijf.

Aan het begin van de eenentwintigste eeuw komen twee ontwikkelingen samen. Eén is de toenemende digitalisering, waardoor de hoeveelheid post rap afneemt. De tweede is de liberalisering van de postmarkt, waardoor er nieuwe postbedrijven bij komen. Steeds minder post dus, met steeds meer postbedrijven. In de beginjaren van de eenentwintigste eeuw reorganiseren we daarom flink. Onze naam veranderen we in 2006 in TNT Post.

De toenemende digitalisering pakken we voortvarend op door zelf met nieuwe diensten te komen. Vanaf 2005 bieden we bijvoorbeeld online facturerings- en directmaildiensten. Dat post en digitaal prima samen kunnen, laten we in 2009 zien met de introductie van de QR-code in DM-acties, waarmee een bezitter van een smartphone direct naar een actiesite wordt geleid. Onze twee grote divisies, Post en Express, groeien ondertussen steeds meer uit elkaar. In 2011 splitst TNT Express zich af, en gaan wij als PostNL verder.

8 oktober 2016

1.2.3 Inrichten van de organisatie: organisatorisch of tactisch HR-beleid

We zeiden net dat er naast directe sturing van personeel, ook sturing of beïnvloeding van medewerkers mogelijk is op strategisch niveau (zie paragraaf 1.2.2) en op organisatorisch niveau. Dit laatste bespreken we in deze paragraaf.

Nadat een organisatie de koers heeft uitgestippeld, ofwel de strategie heeft bepaald, moet de organisatie zo ingericht worden, dat de nieuwe doelen ook daadwerkelijk kunnen worden bereikt. Hoe dit moet, hangt af van een aantal vragen. Op welke manier kunnen we een kortere levertijd realiseren? Hoe kunnen we sneller dan voorheen onze producten of diensten vernieuwen? Op welke manier kunnen we de organisatie flexibeler maken? Het zijn typisch vragen die gaan over de manier waarop de organisatie moet worden ingericht om haar doelen te bereiken. Vandaar dat dit vaak het 'organisatorische of tactische niveau' wordt genoemd. Het is dan ook niet vreemd dat strategische en organisatorische beslissingen nauw met elkaar samenhangen. De strategie zegt iets over doelen en over 'waarheen', de organisatorische vraag is dan op welke manier (hoe) die doelen kunnen worden bereikt.

Organisaties verwachten van de HRM-professional dat hij of zij kan meedenken op al deze niveaus. Hij moet op strategisch niveau kunnen meedenken over het beleid van de organisatie als geheel. En op organisatorisch niveau

**Organisatorisch
of tactisch
niveau**

over de inrichting van de organisatie en wat dat betekent voor medewerkers. Hij is tenslotte de HRM-professional en moet dus ook weten welke verschillende HRM-maatregelen welke gevolgen hebben. Voorbeelden van vragen die op dit niveau spelen zijn: Vraagt de verandering van de strategie om een andere inrichting van de organisatie? Kunnen we onze producten maken met het bestaande personeelsbestand of moeten we onze medewerkers voor een deel vervangen? Op welke termijn kunnen we dit allemaal voor elkaar krijgen? Wat zullen de kosten zijn van de verschillende aanpakken? Om de organisatie zo in te richten dat én de medewerkers – of ze nieuw zijn of niet – én de werkgever tevreden zijn, zal de HRM-professional heel wat dilemma's tegenkomen en strijd moeten leveren (Verhoeven, 1992). Het ontslaan van sommige medewerkers kan bijvoorbeeld goed zijn voor de organisatie, maar medewerkers worden hier niet blij van en ook de maatschappij kan dit afkeuren. Aan de HRM-professional de uitdaging om een goed evenwicht te vinden tussen de verschillende belangen.

VOORBEELD 1.2

Aanpak van heroriëntatie

Stel dat onze fabrikant besluit om het productieproces volledig te automatiseren. In dat geval heeft het bedrijf niet alleen andere vaardigheden nodig van zijn medewerkers, maar zullen ze voortaan ook in ploegen moeten werken. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat machines maximaal benut worden en dat de productie niet te duur wordt.

Organisational Process Advantages

Boxall & Purcell (2016) noemen dit deel van het HRM-vak 'het creëren van Organisational Process Advantages. Het gaat erom de organisatie zo in te richten en het werk zo te organiseren dat een bedrijf vergeleken met zijn concurrenten beter, goedkoper en sneller kan leveren. Meer nog dan met het eerdergenoemde Human Capital Management, waarbij de HRM-medewerker vooral bezig is met het direct sturen van personeel, kan hij met Organisational Process Advantages laten zien dat hij een echte zakelijke partner is voor het management en andere leidinggevendenden. Alle leiders in een organisatie zien tenslotte graag dat medewerkers op een efficiënte en slimme manier hun werk doen. De HRM-professional kan dus twee belangen samenbrengen. Slimmer werken (goed voor de onderneming) in uitdagende functies met leermogelijkheden (goed voor de medewerker).

● www.buurtzorgnederland.com

Beste werkgever van Nederland

Ook in 2016 scoort Buurtzorg Nederland hoog bij de verkiezing tot Beste werkgever van Nederland voor organisaties met meer dan 1.000 medewerkers. Na jarenlang als eerst geëindigd te zijn wordt ze nu tweede en laat Buurtzorg zien dat een organisatie zonder managers met 4.000 medewerkers een hele plezierige omgeving is om in te werken. Wijkverpleegkundigen

en wijkziekenverzorgenden organiseren hun werk zelf in kleine autonome teams. Dat cliënten daar heel tevreden over zijn bleek al uit eerdere onderzoeken, ook hier had Buurtzorg de hoogste scores.

Het 'Model Buurtzorg' is gebaseerd op de principes van zelforganisatie. Er heerst een groot vertrouwen in het vakmanschap en het organisatievermogen van collega's, zij zijn zeer goed in staat om verantwoordelijkheid te nemen voor financiën en personele vragen en deze zelf op te lossen. Zonder (HRM-) managers en financieel directeur hebben 4.000 collega's met de uitverkiezing een grote waardering uitgesproken voor het 'Model Buurtzorg'. In 2007 is Buurtzorg gestart met één team van wijkverpleegkundigen in Enschede en anno september 2016 zijn er bijna 800 teams actief door heel Nederland.

Volgens Jos de Blok, initiatiefnemer en directeur van Buurtzorg, wordt het tijd om hiërarchische organisatieconcepten ter discussie te stellen. Uit een onderzoek van Ernst & Young (juli 2011) blijkt bovendien dat Buurtzorg ook significant goedkoper is dan andere thuiszorgorganisaties; in tijden van crisis geen verkeerde conclusie. Buurtzorg wil met deze wijze van organiseren een pleidooi houden voor de waarde van de wijkverpleging die overeenkomt met het vroegere Kruiswerk. Een grote succesfactor in het geheel speelt 'het Buurtzorgweb', deze door Ecare services ontwikkelde internettoepassing maakt het management overbodig en zorgt voor een netwerkorganisatie waarin collega's door het hele land zich verbonden voelen bij de organisatie Buurtzorg. Met een overhead van 30 medewerkers kan Buurtzorg rustig verder groeien. Iedere maand melden zich meer dan 200 nieuwe medewerkers aan!



8 oktober 2016

Tabel 1.1 laat nog eens zien hoe de verschillende niveaus van aansturing van medewerkers – operationeel, strategisch en organisatorisch – van elkaar verschillen.

TABEL 1.1 Niveaus van HRM

	Operationeel HRM	Strategisch HRM	Organisatorisch HRM
Focus	De organisatie van dagelijks handelen	De koers van de organisatie	De inrichting van de organisatie
Tijdspectief	Korte termijn	Lange termijn	Middellange termijn
Hoofddoel	Aantrekken en goed benutten van talenten van medewerkers	Zeker stellen van het voortbestaan van de organisatie	Creëren van voordelen door organisatieprocessen en arbeid slim in te richten
Wat is belangrijk?	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie	Efficiëntie en evenwicht in belangen tussen individuen en organisatie

Met HRM is enerzijds voordeel te behalen door betere medewerkers in dienst te nemen en die steeds beter te maken door ontwikkelingskansen te bieden (Human Capital Advantages), anderzijds door hun inzet en inspanningen op een handige manier met elkaar te combineren of, anders gezegd, door de organisatie slim in te richten (Organisational Process Advantage). Anders dan bij het aantrekken van goed personeel en daarin te investeren, is het voordeel door slim te organiseren door concurrenten moeilijker te kopiëren.

1.2.4 HRM en maatschappij: institutionele regulering

We hebben net de drie verschillende niveaus van aansturing van personeel besproken. Maar daarmee is het plaatje nog niet helemaal compleet. Er is namelijk nog een factor die invloed uitoefent op arbeidsrelaties en HRM. Deze wordt eigenlijk niet tot het vakgebied van HRM gerekend, omdat deze vorm van regulering zich buiten de organisatie zelf afspeelt. Maar ze heeft wél invloed op de arbeidsrelaties en wat bij HRM wel en niet kan. We noemen dat het maatschappelijke of institutionele niveau van regulering. Hierna leggen we uit wat we hiermee bedoelen.

Werk is heel belangrijk voor mensen. Het verschaft hen niet alleen inkomen, maar ook groeimogelijkheden en bepaalt voor een belangrijk deel hun identiteit. Hoe snel vragen we bij een kennismaking niet naar het beroep van een persoon. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ook buiten organisaties instituten zijn ontstaan die zich met arbeidsrelaties bezighouden.

Vakbonden zijn daar een goed voorbeeld van. Dit zijn organisaties die namens de werknemers overleg voeren met werkgevers over de arbeidsrelaties. Een keer per jaar overleggen vakbonden en werkgevers over wat en hoeveel de medewerker geeft aan de werkgever, en wat en hoeveel de werkgever de medewerker hiervoor teruggeeft. De afspraken over werktijden, salaris, pensioen enzovoort die de vakbonden maken met de werkgevers, worden vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Hierin staat beschreven waar iedere medewerker in een bepaald bedrijf of een bepaalde sector recht op heeft als het gaat om arbeidsvoorwaarden (werktijden, salaris, pensioen enzovoort).

Maatschappelijk
of institutioneel
niveau

Vakbonden en
werkgevers

Collectieve
arbeidsover-
eenkomst (cao)

Het overleg tussen werkgevers en werknemers is een voorbeeld van zo'n institutionele regulering. Het vindt plaats buiten de organisatie, maar heeft wél grote invloed op de arbeidsrelaties van het personeel. Soms staat daar heel nauwkeurig in beschreven hoe de arbeidsrelaties geregeld zijn. Maar steeds vaker zien we dat dit veel minder tot in detail geregeld is en dat er alleen grenzen worden aangegeven waarbinnen de arbeidsrelaties geregeld moeten worden. Dat betekent bijvoorbeeld dat het management of de leidinggevenden van een organisatie dat zelf moeten en kunnen regelen. De cao vormt de kern van de *collectieve* arbeidsverhoudingen. Verreweg de meeste bedrijven en werknemers in Nederland vallen onder een cao.

In Nederland kennen we een overlegeconomie met op het hoogste niveau het overleg van de sociale partners, waaronder de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid. Binnen organisaties kennen we het overleg tussen directie en ondernemingsraad en het overleg tussen de direct leidinggevende en de medewerker binnen de onderneming. Maar welke afspraken er ook worden gemaakt, ze mogen nooit in strijd zijn met de wet.

Deze wetten bepalen wat een werkgever en werknemer wel of niet mag doen. Denk maar aan de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet op het minimumloon, de Wet flexibiliteit en zekerheid enzovoort. Meer informatie over dit soort wetten kun je eenvoudig vinden op bijvoorbeeld www.arbeidsrechter.nl. De overheid laat zich over dit soort onderwerpen weer adviseren door de Sociaal-Economische Raad en de Stichting van de Arbeid (zie www.ser.nl en www.stvda.nl).

Overleg van de sociale partners

Wetten

www.rijksoverheid.nl

Kabinet vraag SER-advies over discriminatie op de arbeidsmarkt

Het kabinet wil weten wat sociale partners kunnen doen om discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen en te bestrijden. Niet elke groep heeft dezelfde kansen op de arbeidsmarkt. Dit verschil in kansen wordt grotendeels verklaard door kenmerken zoals opleidingsniveau en werkniveau.

Soms is het verschil in kansen echter het gevolg van discriminatie. De ministerraad heeft op voorstel van staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ingestemd met een adviesaanvraag hierover aan de Sociaal-Economische Raad.

Onderzoek

Uit onderzoek van het SCP en het CBS in de afgelopen jaren blijkt dat er nog steeds aanwijzingen zijn voor discriminatie op de arbeidsmarkt. Ook bestaan er nog altijd beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in gelijksoortige functies en zijn maar weinig vrouwen in topfuncties te vinden. De verantwoordelijkheid voor het voorkomen en bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt ligt in de eerste plaats bij werkgevers en werknemers. De overheid schept (rand)voorwaarden om discriminatie tegen te gaan.

Het kabinet vraagt de SER nu welke aanvullende acties mogelijk zijn om discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen en te bestrijden. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gekeken naar maatregelen die in andere landen succes hebben. Tevens wil het kabinet weten hoe andere organisaties zoals het College voor de Rechten van de Mens en de overheid daar behulpzaam bij kunnen zijn. Tot slot wil het kabinet weten welke maatregelen kunnen bijdragen aan een hogere vertegenwoordiging van vrouwen in topposities en het tegengaan van onterechte beloningsverschillen.



15 februari 2013

Stelsel van arbeidsverhoudingen

Al die instituten in Nederland die van invloed zijn op de arbeidsrelaties worden samen ook wel het stelsel van arbeidsverhoudingen genoemd. Dit bepaalt vooral de voorwaarden waaronder arbeidsrelaties tot stand mogen komen (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). Het stelsel van arbeidsverhoudingen bepaalt dus eigenlijk wat wel en niet is toegestaan bij de vormgeving van arbeidsrelaties in organisaties.

1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven

Wanneer kunnen we een HRM-beleid goed noemen? Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Niet alleen omdat de eisen in de loop van de tijd veranderen, maar ook omdat de beoordeling afhangt van het belang en de bril van de beoordelaar. De werkgever kan het HRM-beleid fantastisch vinden, terwijl de werknemer vindt dat het nodig moet worden aangepast. Aandeelhouders zullen het HRM-beleid anders beoordelen dan werknemers. En het management beoordeelt het beleid weer anders dan vakbonden. Zoveel belanghebbenden, zoveel meningen. Het HRM-beleid moet tenslotte niet alleen productieve medewerkers opleveren, het moet ook in evenwicht zijn en worden geaccepteerd door de omgeving, zoals we in paragraaf 1.1 al lieten zien.



Op de vraag of een HRM-beleid goed is, kun je dus verschillende antwoorden krijgen. Om te laten zien hoe dat werkt in de praktijk, bekijken we het HRM-beleid vanuit vier invalshoeken:

- bedrijfseconomisch perspectief
- sociaalpsychologisch perspectief
- politiek perspectief
- maatschappelijk perspectief

We behandelen ze hierna.

Bedrijfseconomisch perspectief

Wie met een bedrijfseconomische bril kijkt, ziet mensen net als machines, gebouwen en kapitaal. Het zijn allemaal middelen die een organisatie gebruikt om haar doelen te bereiken. Medewerkers zijn dan vooral een kostenpost. Ze moeten zo productief mogelijk zijn. Als we deze manier van kijken vertalen naar HRM, dan moeten we de volgende vragen stellen:

- Wordt arbeid optimaal benut voor de organisatie?
- Hoeveel mensen hebben wij nodig en welke competenties moeten zij bezitten?
- Staan de loonkosten in verhouding tot de opbrengsten?
- Hoe kunnen we werkprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten?

Accent op
productie

Het zijn vooral het management van een organisatie en de aandeelhouders die op een bedrijfseconomische manier naar HRM kijken en met deze blik beoordelen of het HRM-beleid goed is.

Sociaalpsychologisch perspectief

Maar organisaties gaan over meer dan geld, kostenbesparingen en efficiëntie. Ze gaan namelijk ook over mensen en samenwerkingsverbanden. Medewerkers zijn niet alleen arbeidskrachten, het zijn ook mensen met hun persoonlijke eigenschappen en kenmerken.

'Human resources', ofwel menselijke hulpmiddelen, zijn dan ook anders dan andere hulpmiddelen waar organisaties gebruik van maken, zoals geld en machines. Mensen willen zich ontplooiën in hun werk, vinden het belangrijk om aardige collega's te hebben en willen zich identificeren met bepaalde groepen mensen. Werknemers hebben in tegenstelling tot geld of machines, eigen behoeften en verwachtingen. En daar moet het management ook rekening mee houden. We noemen dit ook wel het sociaalpsychologisch perspectief op HRM.

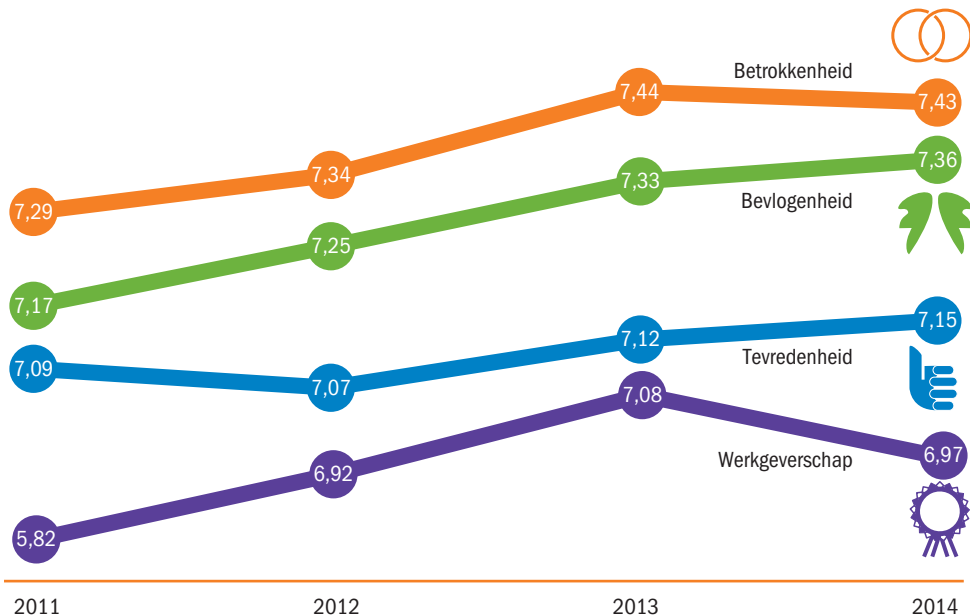
Accent op mensen en sociale processen

In dit geval gaat HRM niet in de eerste plaats om het realiseren van zo veel mogelijk productie, maar vooral om de mensen en de sociale processen. Een goed HRM-beleid gaat vanuit sociaalpsychologisch perspectief vooral om een goede afstemming tussen mens en organisatie. Als we deze manier van kijken vertalen naar HRM, dan moeten we de volgende vragen stellen:

- Kan de organisatie medewerkers voldoende aan zich binden?
- Kan de organisatie de medewerkers motiveren met een goed salaris, leuk en interessant werk, een fijne werkplek en goede afspraken?
- Ofwel: zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (de vier A's) in orde?

Het zijn vooral de werknemers zelf die het HRM-beleid vanuit dit perspectief zullen beoordelen. Zij letten er vooral op of de vier A's in orde zijn. Dat is immers voor hen belangrijker dan of zij wel of niet voldoende geld opleveren voor het bedrijf. Medewerkers-tevredenheidsonderzoeken geven een goed beeld hoe medewerkers verschillende aspecten van het HR-beleid waarderen. Effectory, een bureau dat dergelijke onderzoeken regelmatig in allerlei sectoren uitvoert, geeft op hun site een overzicht van gezamenlijke gegevens, waarvan in figuur 1.3 de vier belangrijkste aspecten worden getoond.

FIGUUR 1.3 Tevredenheid van medewerkers door de jaren heen



Bron: Effectory

Politiek perspectief

Weer een andere zienswijze op de kwaliteit van HRM benadrukt het verschil in belangen tussen partijen. Mensen zijn in een organisatie niet alleen een individu, maar ook belanghebbende. Ze hebben belang bij een goed resultaat van de organisatie, maar ook bij een goed salaris, een leuke baan enzovoort. Wie kijkt met de ogen van belanghebbenden zal de kwaliteit van HRM vooral beoordelen op de mate waarin de lusten en lasten binnen de organisatie zijn verdeeld. Dit perspectief op organisaties wordt ook wel het politiek of belangenperspectief genoemd. De organisatie lijkt in dit geval op een arena waarbinnen verschillende partijen vechten om de verdeling van de opbrengsten.

Het zijn vooral de ondernemingsraden en vakbonden die de kwaliteit van HRM vanuit dit oogpunt beoordelen.

Verskil in belangen

1

● <http://nos.nl>

Brexit raakt banen en consumentenvertrouwen

Het vertrouwen onder Britse consumenten in de economie is in zes jaar tijd niet zo hard gedaald als deze maand. Het vertrouwen zit na het brexit-referendum op het laagste niveau in drie jaar tijd.

Als het vertrouwen van consumenten daalt, geven ze doorgaans minder uit en dat is slecht voor de economie. Tegelijkertijd verwachten bedrijven minder mensen aan te nemen vanwege de brexit. Bouwbedrijven hebben hun verwachtingen over het aannemen van personeel naar beneden bijgesteld.

Ontslagen

De Britse bank Lloyds verwacht schade aan de economie en voert een besparingsprogramma verder op. Er worden 3.000 extra banen geschrapt. Eerder werd een reorganisatie aangekondigd waarbij 9.000 banen verdwijnen. 'Na het EU-referendum is het vooruitzicht voor de Britse economie onzeker. Hoewel de precieze impact afhangt van verschillende factoren lijkt een vertraging van de groei waarschijnlijk', zegt topman António Horta-Osório van de bank.

28 juli 2016

Maatschappelijk perspectief

Dan is er tot slot nog een vierde manier waarop de kwaliteit van HRM kan worden beoordeeld. Deze gaat over de relaties die organisaties hebben met de samenleving. Organisaties zijn altijd onderdeel van een groter geheel. Ze produceren niet alleen goederen en diensten, maar zorgen ook voor werkgelegenheid en hebben invloed op de gezondheid van mensen, op het leefmilieu enzovoort. Omgekeerd moeten organisaties ook rekening houden met de normen en opvattingen van de samenleving. Wie het HRM-beleid beoordeelt vanuit dit maatschappelijk perspectief, let er vooral op of dat wat er in een organisatie gebeurt, wel toelaatbaar is. Vragen die we hier zouden moeten stellen zijn:

Relatie met samenleving

- Neemt de organisatie ook medewerkers met een arbeidsbeperking aan, zoals de Participatiewet dat wil?
- Zijn de omstandigheden waaronder mensen werken wel veilig genoeg?
- Wordt er gewerkt volgens de wettelijke regels?

Niet alleen spreekt de overheid organisaties erop aan wanneer zij op een niet-toelaatbare manier omgaan met hun medewerkers. Ook het publiek laat op een of andere manier wel van zich horen wanneer het bijvoorbeeld vindt dat organisaties haar medewerkers niet correct behandelen.

● www.ad.nl

Participatiewet werpt vruchten af

Door: Natasja de Groot

Het aantal jongeren met een Wajong-uitkering daalt. Voor het eerst in jaren. Begin 2015 was het land nog te klein toen de minister de ‘onmenselijke’ wetwijziging doorvoerde.

‘Ik kan nu tenminste iets nuttigs doen voor de maatschappij.’ Sanne Jans is dolgelukkig dat ze geen Wajong-uitkering meer ontvangt, maar nu kan werken voor haar geld. Net als de meeste mensen. De 29-jarige Zoetermeerse heeft sinds maart dit jaar een jaarcontract bij Albert Heijn op zak. Ze werkt er dertien uur per week, verspreid over vier dagen. Haar belangrijkste taak: het schoonhouden van de schappen en de gangpaden.

Jans is een van de vele duizenden jonge arbeidsgehandicapten die een baan heeft gevonden in het reguliere bedrijfsleven en van wie de Wajong-uitkering is stopgezet. Die ontwikkeling is een uitvloeisel van de Participatiewet die vorig jaar januari is ingevoerd. De Wajong-uitkering is sinds die tijd alleen nog beschikbaar voor jongeren die door ziekte of handicap écht nooit meer aan de slag kunnen.

Wijziging

Die verandering in de wet is al goed terug te zien in de laatste cijfers. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) meldde gisteren dat er eind juni 246.000 uitkeringen zijn verstrekt aan jonge arbeidsgehandicapten. Dit komt neer op bijna 4.000 minder dan een jaar eerder. De wijziging van de wet- en regelgeving leidde tot een storm van protest – het kabinet zou een onmenselijk en asociaal beleid voeren. Toch kijkt Jans er anders tegenaan. ‘Dankzij dit werk zit ik veel lekkerder in mijn vel dan ooit tevoren.’

Jongeren die wél – al is het maar een klein beetje – kunnen werken, krijgen allemaal een herkeuring door uitkeringsinstantie UWV. Als ze ‘gezond’ zijn verklaard, worden ze geholpen bij het zoeken naar een baan in het reguliere bedrijfsleven of bij de overheid.

Zo is het ook gegaan bij de Zoetermeerse Jans. ‘Ik hoef nu niet meer mijn hand op te houden’, reageert ze enthousiast. Overigens klopt dat niet helemaal. Ze ontvangt weliswaar geen Wajong-uitkering meer, maar krijgt ter aanvulling nog wel geld uit een ander potje. Namelijk: de bijstand. Niet geheel verwonderlijk is het aantal bijstandsgerechtigden de afgelopen tijd wel iets gestegen.

De bedoeling is wel dat die stijging enigszins beperkt blijft door de zogeheten banenafpraak die de sociale partners hebben gemaakt. Die afspraak houdt in dat er de komende tien jaar 100.000 banen bij bedrijven moeten worden gecreëerd en 25.000 bij overheidsinstanties.

Twijfel

Of dit gezien de snelle flexibilisering van de arbeidsmarkt daadwerkelijk gerealiseerd kan worden, wordt door sommige arbeidsmarktdeskundigen in twijfel getrokken. Voor werkgevers betekent dit, dat zij tegen deze trend in contracten moeten aanbieden aan mensen met een arbeidshandicap én hen extra begeleiding zullen moeten geven.

De grutter zegt die taak in elk geval serieus te nemen. 'We hopen eind dit jaar de tweeduizendste Wajonger in dienst te kunnen nemen', zegt een zegsvrouw van Albert Heijn. Nu heeft Jans al veel minder begeleiding nodig dan in de eerste weken. 'Ik voel mij nu een stuk zelfverzekerder. Ik werk nog wel aan de hand van lijstjes, maar mijn begeleider hoeft niet meer de hele tijd op mij te letten.'

Dat wil niet zeggen dat ook de problemen van Jans zijn opgelost. Ze heeft nog altijd concentratieproblemen. 'Ik ben snel afgeleid en heb veel structuur nodig. Die structuur heb ik nu gelukkig wel.'

8 september 2016

Wat uit het voorgaande duidelijk wordt, is dat de een kan vinden dat het HRM-beleid goed is, terwijl een ander ditzelfde HRM-beleid niet goed vindt. Voor een deel komt dat door de verschillende doelen die nagestreefd worden, deels omdat er verschillende belanghebbenden, ook wel 'stakeholders' genoemd, bij HRM betrokken zijn. Dat maakt dat een eenduidig antwoord op wat goed HR-beleid is, niet mogelijk is.

In tabel 1.2 zijn de verschillen in perspectief, criteria en actoren kort samengevat.

TABEL 1.2 Perspectieven, maatstaven en actoren

Perspectief	Waar wordt vooral op gelet?	Belangrijkste actor
Bedrijfseconomisch	Effectiviteit en efficiëntie	Werkgevers en management
Sociaalpsychologisch	Kwaliteit van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden	Werknemers
Politiek	Rechtvaardigheid en zeggenschap	Collectieve belangenbehartigers, zoals een ondernemingsraad en vakbonden
Maatschappelijk	Acceptatie	Overheid, actiegroepen en publiek

Het verschil in beoordeling van de kwaliteit van HRM zien we ook terug in de vakliteratuur. Het perspectief op het vakgebied is in de loop der jaren veranderd. Deze verschuiving is typerend voor de ontwikkeling die personeelsbeleid/HRM in de loop der jaren heeft doorgemaakt: van een beschermende en verzorgende functie voor werknemers naar een managementfunctie die een belangrijke bijdrage moet leveren aan het succes van de organisatie. Organisaties zien de kwaliteit van human resources steeds meer gaan zien als bepalend voor de prestaties van ondernemingen en instellingen. Daardoor is HRM een belangrijk onderdeel geworden van de bedrijfsvoering van organisaties (zie ook hoofdstuk 13).

1.4 Verschillen in organisaties en human resources

In het voorgaande hebben we steeds over organisaties en human resources in algemene zin gesproken, net alsof er geen verschillen tussen bestaan. Maar het zal duidelijk zijn dat een winkelbedrijf nogal verschilt van een bedrijf waarin aardewerk wordt geproduceerd en een adviesbureau weer heel anders is dan een gemeentelijke dienst. En ook zal het duidelijk zijn dat de eisen die die bedrijven aan personeel stellen ook zeer verschillen. Daarom gaan we in deze paragraaf op een paar kenmerkende verschillen tussen organisaties in en de consequenties daarvan voor human resources.

1.4.1 Verschillen tussen organisaties

Organisaties verschillen omdat zij in verschillende omgevingen opereren, verschillende diensten en producten leveren, er verschillen zijn in klanten die ze bedienen en in capaciteiten waarover ze beschikken. Zo zijn een veelheid van factoren verantwoordelijk voor de uiteindelijke strategie, structuur en cultuur die een organisatie heeft. Het valt buiten de reikwijdte van dit boek om op die veelheid van relaties uitgebreid in te gaan. Wij beperken ons hier tot de vraag hoe die eigenheid van een organisatie gevolgen heeft voor de aard van het werk en de mensen die daarvoor nodig zijn.

Nog niet zo lang geleden waren organisaties redelijk eenvormig. In de vorige eeuw had het overgrote deel van de bedrijven een industrieel karakter. Daarbij werd arbeid veelal op een en dezelfde manier georganiseerd: werk werd in kleine delen opgedeeld, denken en doen waren gescheiden en er was sprake van een strakke structuur. Bij massaproductie functioneerde dat uitstekend, want de klant was tevreden met een product dat weliswaar eenvormig was, maar ook redelijk goedkoop. Bij deze Tayloristische manier van organiseren, genoemd naar de grondlegger van deze aanpak, paste ook een klassieke vorm van HRM. In een fabriek waar massaproductie plaatsvindt, heeft personeelsmanagement vooral een 'control en care' functie: men moet de juiste mensen vinden en ervoor zorgen dat deze doen wat ze moeten doen. HRM gaat dan over beheersing, disciplineren (control) en – wanneer medewerkers uitvallen – over zorg (care). Het is dan ook niet gek dat in die tijd een laag ziekteverzuim, een laag verloop en weinig arbeidsconflicten de belangrijkste tekenen waren voor een goed personeelsbeleid.

Momenteel worden heel andere eisen aan het HRM-vak gesteld en dat heeft onder andere te maken met de manier waarop werk tegenwoordig georganiseerd is.

Tayloristische
manier van
organiseren

Control en care

Ongeveer 70% van de werknemers werkt momenteel (2016) in een dienstverlenende organisatie. Vergeleken met productiewerk is het werk in de dienstverlenende sector veel dynamischer, omdat een medewerker veel te maken heeft met de klant en de leverancier. Door dat directe contact moeten medewerkers meer dan voorheen zelfstandig kunnen werken en zelf beslissingen kunnen nemen, om de klant goed te kunnen bedienen (zie ook Schoemaker, 1998). Ook wordt de klant kritischer en stelt hogere eisen. Alleen een lage prijs is niet meer voldoende, klanten willen ook een hoge kwaliteit, goede service en een product dat bij de tijd is (Bolwijn & Kumpe, 1998). Kortom, de onderlinge concurrentie is groter omdat een bedrijf kan focussen op een van deze criteria. Door deze ontwikkelingen gaat de inrichting van bedrijven en instellingen ook minder op elkaar lijken. En de manier waarop een organisatie is ingericht bepaalt weer wat de kenmerken zijn van een functie, wat een medewerker in een bepaalde functie moet kunnen.

Aard van het productieproces

De manier waarop een organisatie is ingericht kan dus niet los gezien worden van de markt waarop zij opereert en van het type product dat de organisatie maakt of de dienst die het levert. Het een hangt altijd samen met het ander. Om dit te laten zien gebruiken we de indeling van Schoemaker (1999), die op vier manieren beschrijft hoe werk en organisatie met elkaar samenhangen:

- 1 massaproductiewerk
- 2 modern productiewerk
- 3 massadienstverlening
- 4 kennisintensieve dienstverlening

Indeling van
Schoemaker

Ad 1 Massaproductiewerk

Bij massaproductiewerk maakt een organisatie standaardproducten voor een grote markt waarbij de klanten worden gezien als één grote groep. De klant heeft maar weinig invloed op het product en op het productieproces. Typisch massaproductiewerk is werk aan de lopende band of in administratieve organisaties. Het productieproces kan vrij eenvoudig gestandaardiseerd worden en dat betekent dat handelingen van werknemers ook kunnen worden vastgelegd in functieomschrijvingen. Daarin staat heel gedetailleerd welk gedrag de medewerker moet laten zien in zijn functie. Efficiënt werken is hier erg belangrijk omdat klanten vaak vooral letten op de verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van het product. Het product moet vooral goed zijn en niet te veel kosten.

Efficiënt werken

Maar klanten willen steeds meer maatwerk en zien graag dat een product precies voldoet aan al hun verwachtingen. Daardoor zien we langzaam maar zeker dat er steeds meer modern productiewerk komt.

Ad 2 Modern productiewerk

Ook bij modern productiewerk wordt er gewerkt voor een grote markt, maar de invloed van een klant op het productieproces is groter dan bij massaproductiewerk. Je zou kunnen zeggen dat het hier gaat over massa-individualisering: binnen bepaalde grenzen kan de klant zijn eigen product samenstellen. We zien dat het duidelijkst in de auto-industrie. In de tijd van Henry Ford, de oprichter van de Ford Motor Company, kregen klanten nog te horen dat Ford 'iedere kleur auto kon leveren zolang deze maar zwart was...' Vandaag de dag kunnen klanten veel meer zelf bepalen: wel of geen leren bekleding, wel of geen cruise control, een rode, zwarte, witte of groene kleur enzovoort. Dat betekent dat veel onderdelen en halffabricaten standaard

worden gemaakt, maar dat de klant zelf kan bepalen hoe het product er uiteindelijk uitziet. Klanten letten bovendien niet alleen op hoe goed het product is, ze willen ook dat het snel wordt geleverd, dat ze een goede service krijgen en dat het product nieuwer en beter is dan wat ze al kennen. Voor een organisatie betekent dit dat het productieproces veel flexibeler moet zijn dan bij het klassieke massaproductieproces.

● <https://fd.nl>

Flexibilisering arbeidsmarkt zet door

De flexibilisering van de arbeidsmarkt zet door. Dat concludeert maandag de Nederlandsche Bank op basis van cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Vooral sportinstructeurs, bouwvakkers, onderwijsassistenten en medewerkers in de kinderopvang, winkeliers en hulpkrachten transport en logistiek werken vaker als zelfstandige zonder personeel (zzp'er) of hebben een flexibel dienstverband, als uitzendkracht of met een tijdelijk contract. Alle beroepen tezamen is in de periode 2005 tot 2015 de flexibilisering op de arbeidsmarkt met 10 procentpunt toegenomen. Uitschieters vormen de sportinstructeurs met een stijging van 23% en bouwvakkers met bijna 20%.

Buitenlandse seizoenarbeiders

Onderaan staan de hulpkrachten in de landbouw, een beroepsgroep die de flexibilisering met 14 procentpunten zag afnemen. DNB maakt hierbij wel de aantekening dat de grote aantallen buitenlandse seizoenarbeiders die in de landbouw werken, in dit cijfer niet zijn meegerekend. 'Als daarmee wel rekening wordt gehouden, is er waarschijnlijk ook bij deze beroepsgroep sprake van flexibilisering', aldus DNB in haar *DNBulletin*.

Al met al heeft per eind 2015 34% van de werkzame Nederlandse beroepsbevolking een flexibel dienstverband of werkt als zzp'er. Het aandeel werknemers met een vast dienstverband bedraagt nu 62%, dat is 10% lager dan tien jaar geleden.

Bij de cijfers tekent DNB aan dat flexibilisering niet overal gepaard gaat met minder vast werk. 'Naast beroepen waarin de werkgelegenheid is verschoven van vast naar flexibel, zijn er ook diverse beroepen waar zowel het aantal flexibele als het aantal vaste dienstverbanden is gegroeid.'

12 september 2016

Ad 3 Massadienstverlening

Bij massadienstverlening gaat het om een standaarddienst die voor veel mensen wordt geleverd. McDonald's is een voorbeeld van zo'n productieproces. Het doet sterk denken aan lopendebandwerk, behalve dat klanten bij McDonald's zelf precies kunnen zien hoe er wordt gewerkt. De werkzaamheden zijn niet weggestopt in een fabriek, maar daar waar de klant is. In dit type organisaties (uitzend- en reisbureaus zijn hiervan andere voorbeelden) is vaak heel duidelijk omschreven hoe medewerkers met de klanten moeten omgaan (blijven glimlachen, altijd netjes gekleed zijn, nooit boos worden enzovoort). De medewerker bepaalt namelijk voor een groot deel de kwaliteit van de dienst.



Ad 4 Kennisintensieve dienstverlening

We zien ook de opkomst van dienstverlening op maat. Hierbij is het belangrijk dat de medewerker die de dienst levert niet alleen goed en vriendelijk met de klanten weet om te gaan, hij moet ook kennis van zaken hebben. De medewerker helpt de klant met het formuleren van de vraag. Daarna biedt de medewerker, vaak ook weer in overleg met de klant, de gevraagde dienst aan. Voorbeelden van deze vormen van kennisintensieve dienstverlening zien we bij adviesbureaus, advocatenkantoren en onderzoeksinstituten. Het gaat om werk dat moet worden uitgevoerd door hoogopgeleide professionals die zelfstandig kunnen werken.

Een voorbeeld van een kennisintensieve dienstverlener die zich aanbiedt volgt hierna.

Hoogopgeleide
professionals

• www.dehaanlaw.nl

De Haan Advocaten & Notarissen

De Haan Advocaten & Notarissen is een kantoor met ambitie. Deze ambitie heeft in ruim dertig jaar geleid tot een kantoor met tachtig juristen en totaal honderdzestig medewerkers.

De zeventig advocaten en tien (kandidaat-)notarissen opereren vanuit vijf vestigingen in het land (Groningen, Zwolle, Leeuwarden, Assen en Almere). Deze omvang maakt dat De Haan Advocaten & Notarissen op alle rechtsgebieden knowhow in huis heeft en in elke regio de ins & outs kent van de (zakelijke) markt.

Onze cliënten – ondernemingen, (overheids)instellingen en particulieren – waarderen onze groeiende en dynamische organisatiestructuur en herkennen de voordelen die hiermee samengaan. Deze groei maakt ook ruimte voor ontwikkeling van talent en voor samenwerking tussen onze medewerkers.

Uitgebalanceerde, gespecialiseerde secties van vindingrijke advocaten en notarissen werken daarom op een hoog juridisch niveau. Maar: met een laagdrempelig karakter en een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding voor de cliënt, waarbij het belang van u als cliënt op nummer 1 staat.

Focus

De Haan Advocaten & Notarissen hanteert in elke zaak een proactieve houding en pragmatische aanpak, dit met een gezonde 'drive tot scoren'. Hard op de zaak en gefocust op de beste uitkomst, maar fatsoenlijk op de mens. Een te terughoudende en te traditionele houding past niet bij verfrissende, moderne, kwalitatief hoogstaande advisering en behandeling van conflicten. De relatie van onze advocaten en notarissen met de cliënt is transparant en betrokken. Door zo te handelen ontstaat een langdurige relatie met de cliënt welke gebaseerd is op wederzijds vertrouwen. Deze visie kenmerkt ons kantoor: waar anderen het eindpunt zien, gaan wij realistisch en gefocust een stap verder, dit in goede samenwerking met de cliënt. Dit verschil maakt ons anders: zowel in juridische kwaliteit, als in scherpte en resultaat.



23 oktober 2013

Verschillen in structuur en cultuur

Organisaties verschillen niet alleen in de aard van hun productieproces, maar ook in de wijze waarop zowel de structuur als de cultuur zijn ingericht. De belangrijkste structuurverschillen tussen organisaties zijn door Mintzberg mooi in beeld gebracht. Hij doet dat door zich af te vragen op welke manieren gedrag in organisaties onderling wordt afgestemd. Want dat is een kenmerk van een organisatie: het gaat om gecoördineerde actie. Mintzberg onderscheidt vijf van dergelijke afstemmingsmechanismen:

- 1 Onderlinge afstemming: men spreekt samen af hoe men te werk zal gaan.
- 2 Directe supervisie: de een geeft aan wat de ander moet doen.

- 3 Standaardisatie van werkprocessen: er wordt voorgeschreven hoe men te werk zal gaan bijvoorbeeld door middel van een functiebeschrijving.
- 4 Standaardisatie van bekwaamheden: door middel van vooropleidings-eisen eventuele aangevuld met eigen opleidingen verzekert men er zich van dat iedereen weet wat men moet doen.
- 5 Standaardisatie van de output: men schrijft voor wat de uitkomst (output) moet zijn zonder aan te geven hoe men dat resultaat moet bereiken.

Op basis van deze indeling komt Mintzberg tot de volgende structuurtypen. De eenvoudige structuur is vaak de structuur in een beginnende organisatie. Er is weinig structuur en er zijn niet veel regels. De baas stuurt op basis van directe supervisie.

Eenvoudige
structuur

In de machinebureaucratie is het werk verdeeld en wordt voorgeschreven hoe men te werk moet gaan (standaardisatie van werkprocessen). Vooral bij massaproductiewerk en massadienstverlening (zie hiervoor) komt men een dergelijke structuur tegen. Men kan veel standaard leveren tegen geringe kosten. Maar wordt meer maatwerk vereist, dan voldoet deze structuur niet meer: daarvoor is deze te traag en te log.

Machine-
bureaucratie

In kennisintensieve dienstverlenende organisaties zoals adviesbureaus en ziekenhuizen wordt het werk gedaan op basis van ieders professionaliteit. Met andere woorden, er wordt vooral gestuurd op ieders bekwaamheden zodat men verzekerd is dat het werk goed wordt uitgevoerd. Dat noemt Mintzberg een professionele bureaucratie.

Professionele
bureaucratie

Ten slotte onderscheidt Mintzberg nog de zogenoemde adhocratie: een organisatie met weinig regels en procedures waar professionals onderling hun werk afstemmen. Men moet dan denken aan grote projectorganisaties, waarin in wisselende teams complexe problemen worden opgelost.

Adhocratie

Vaak gaan deze structuurtypen samen met een typische cultuur. Zo is de cultuur in een beginnende organisatie vaak informeel. Terwijl in een machinebureaucratie de nadruk op regels ligt (een zogenoemde rolcultuur), is die in een professionele bureaucratie meer persoonsgericht. Werk wordt daar vaak toebedeeld op basis van persoonlijke kwaliteiten. Hetzelfde patroon zien we terug bij een adhocratie. Soms heerst er een zuivere taakcultuur: het najagen van beoogde prestaties staat centraal. En natuurlijk komen er ook allerlei varianten voor.

Typische cultuur

Voor een HR-professional is kennis van organisatiestructuren en -culturen van belang omdat daar vaak veel organisatievoordeel mee valt te behalen. Zoals we al eerder opmerkten: slimmer werken in uitdagende functies met leermogelijkheden levert vaak voor zowel de organisatie als de medewerker voordeel op en bovendien is het een voordeel dat door de concurrentie niet eenvoudig te kopiëren is.

1.4.2 Verschillen tussen medewerkers (Human Resources)

Bij elk type werk en organisatie hoort dus een ander soort medewerker met een specifiek niveau van kennis en vaardigheden. En elk soort medewerker moet weer op een bepaalde manier worden aangestuurd. Voor sommige functies is het dan ook makkelijker om medewerkers te vinden dan voor andere. Zo is het voor een organisatie vrij eenvoudig om medewerkers te vinden voor massaproductie en standaarddiensten omdat dit vrij eenvoudig – vaak vooral uitvoerend – werk is. Wanneer de arbeidsmarkt ook nog eens ruim is, hoeft een organisatie weinig moeite te doen om werknemers voor

dit type werk te vinden en te houden. Vertrekt er iemand, dan is snel een ander gevonden die kort daarna vrijwel dezelfde prestatie kan leveren. Heel anders is dat voor de functie van een hoog opgeleide specialist die veel kennis van het bedrijf heeft. Wanneer deze medewerker vertrekt, is het veel moeilijker om zijn plaats op te vullen. Het is dus logisch dat het HRM-beleid in een organisatie voor een deel wordt bepaald door het type personeel dat in de organisatie werkt.

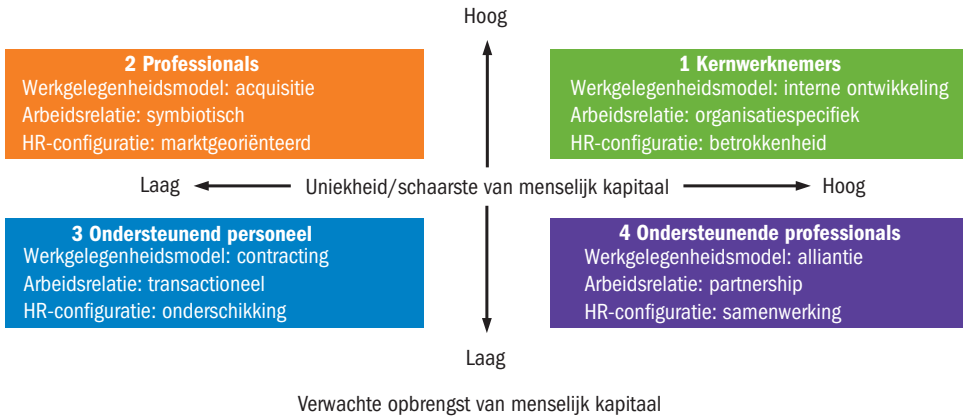
Lepak & Snell

Lepak & Snell (1999) hebben de verschillen in medewerkers en de gevolgen hiervan voor het HRM-beleid uitgewerkt. Als we werk zakelijk bekijken, zo vinden zij, dan is arbeid een resource, een bedrijfsmiddel dat een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. En naarmate een resource schaarser of unieker is, zal een organisatie bereid zijn daar meer voor te betalen en ook meer moeite willen doen om deze te behouden. Dat geldt ook voor die resources waarvan de organisatie denkt dat ze deze in de toekomst het meest nodig heeft om productief te kunnen zijn. Of, zoals de humancapitaltheorie (Becker, 1964) stelt: een organisatie zal vooral investeren in die hulpbronnen waarvan ze in de toekomst de grootste productiviteit verwacht.

Schaarste Verwachte productiviteit

Lepak & Snell (1999) gebruiken deze twee uitgangspunten (schaarste en verwachte productiviteit) om te laten zien dat dit ook verschillen in HRM-beleid zal opleveren. Zij spreken overigens niet van HRM-beleid, maar van 'HR-configuraties': doelen en middelen die horen bij bepaalde categorieën van resources. In figuur 1.4 zijn vier van deze configuraties weergegeven.

FIGUUR 1.4 Human Capital in soorten (naar Lepak en Snell, 1999)



Bron: naar Lepak en Snell, 1999

Ad 1 Kernwerknemers

In kwadrant 1 van figuur 1.4 gaat het om schaars of specifiek menselijk kapitaal dat erg belangrijk is voor de onderneming. Het zijn de kernwerknemers die ervoor zorgen dat een organisatie haar strategie kan realiseren. De arbeidsrelatie tussen organisatie en medewerker is in dit geval organisatiespecifiek. De betreffende medewerker is mr. Shell of mrs. Philips

en beschikt over kennis en vaardigheden die hij specifiek in dit bedrijf kan inzetten. Hoe belangrijk deze vaardigheden ook zijn, voor een ander bedrijf zijn ze vaak niet in te zetten. Het HR-beleid is er vooral op gericht om deze werknemers voor veel jaren aan het bedrijf te binden. Dat gebeurt onder andere door veel te investeren in de ontwikkeling van deze werknemers. Hierdoor kunnen ze van de ene functie doorgroeien in de andere. Zo bereiken ze vaak hun uiteindelijke positie.

Ad 2 Professionals

Kwadrant 2 gaat over werknemers die ook belangrijk zijn voor een organisatie, maar die over meer algemene vaardigheden beschikken die vrij makkelijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt. Het zijn professionals: IT-personeel bij software houses, artsen in een ziekenhuis, leraren op scholen, enzovoorts. Een organisatie heeft dit soort werknemers nodig om te kunnen functioneren, maar de werknemers hebben hiervoor geen vaardigheden nodig die specifiek zijn voor de organisatie (ze kunnen natuurlijk wel door krapte op de arbeidsmarkt schaars zijn). Of zoals Lepak & Snell (2002) het zelf uitdrukken: 'deze medewerkers zijn in staat om belangrijke strategische bijdragen te leveren, maar hun vaardigheden zijn ook elders inzetbaar'. De arbeidsrelatie noemen zij om die reden 'symbiotisch'. Daarmee bedoelen ze dat de arbeidsrelatie blijft bestaan zolang de werknemer en de organisatie daar allebei voordeel van hebben. Het HRM-beleid is vooral gericht op productiviteit en het verbeteren van prestaties van deze professionals. Het zijn immers dure krachten die, wanneer ze goed aangestuurd worden, veel waarde kunnen toevoegen. Een marktconforme beloning, vaak gecombineerd met een vorm van prestatiebeloning, moet ervoor zorgen dat deze medewerkers bij de organisatie willen blijven werken. Ook doet de organisatie haar best om het werk interessant te maken en te houden, zodat deze professionals geboeid blijven.

In kwadrant 3 en 4 komen we medewerkers tegen die een lage(re) strategische waarde hebben. Hier gaat het om werk dat vrij eenvoudig kan worden uitbesteed. Dat wil zeggen dat niet de eigen medewerkers dit werk uitvoeren, maar medewerkers van een andere (vaak goedkopere) organisatie.

Ad 3 Ondersteunend personeel

In kwadrant 3 gaat het om medewerkers die weliswaar noodzakelijk zijn voor het voortbestaan van het bedrijf, maar die niet zo belangrijk zijn vanuit strategisch oogpunt. Ook zijn dit medewerkers die over vaardigheden beschikken die vrij algemeen zijn. Wanneer er geen schaarste op de arbeidsmarkt is, kan een organisatie deze vacatures vrij snel en makkelijk vervullen. Je moet dan denken aan magazijnbediendes, inpakkers, telefonistes, administratieve medewerkers en aan taken van facilitaire aard. De arbeidsrelatie gaat vooral over: 'voor wat, hoort wat'. Deze medewerkers moeten vooral taken uitvoeren die duidelijk omschreven zijn. In ruil daarvoor ontvangen zij een beloning. De beloning zorgt voor de betrokkenheid met het werk, en meer dan dat wordt meestal niet van hen verwacht. Het HRM-beleid is typisch onderschikkend van aard. Het is erop gericht dat de medewerker zich schikt naar wat de organisatie nodig heeft en doet waarvoor hij is aangenomen: hij werkt van negen tot vijf binnen vastomlijnde kaders en volgens strikte regels.

Ad 4 Ondersteunende specialisten

In kwadrant 4 hebben we te maken met een bijzonder type medewerker. Deze medewerker is strategisch gezien niet zo belangrijk voor de organisatie, maar deze medewerker heeft wel unieke vaardigheden. Lepak & Snell (2002) zelf zeggen dat dit vooral medewerkers zijn die diensten leveren aan organisaties waar veel kennis voor nodig is. Je moet dan vooral denken aan diensten op terreinen als onderzoek, beleidsontwikkeling en juridische en financiële advisering. Zeker wanneer de vraag naar dit soort diensten klein is, of deze diensten niet zo vaak nodig zijn, zal een organisatie dit soort medewerkers niet in dienst nemen. In plaats daarvan gaat de organisatie liever een vaste samenwerking aan met deze mensen, maar dit is geen arbeidsrelatie. Denk aan een advocaat die af en toe wordt ingehuurd of een adviesbureau dat tijdelijk wat werk komt doen. Hier hebben Lepak en Snell het over wanneer zij spreken van partnerships en een HRM-beleid dat gericht is op samenwerking. Maar omdat in die gevallen eigenlijk geen sprake is van een arbeidsrelatie, is dit een beetje verwarrend. Grotere ondernemingen, waar de vraag naar dit soort medewerkers met specifieke kennis vaak groter is, nemen dit soort medewerkers ook wel in dienst. Deze professionals kun je dan het beste vergelijken met medewerkers in kwadrant 2. Wel is het zo dat hun werk eerder voor uitbesteding in aanmerking zal komen.

De theorie van Lepak en Snell laat niet alleen zien dat er verschillende soorten arbeidsrelaties bestaan. De theorie voorspelt ook welk type HRM-beleid nodig is voor welk type medewerker. In een onderzoek dat de auteurs zelf hebben gedaan bij 148 ondernemingen, bleek inderdaad dat de verschillen in type arbeidsrelaties samenhangen met de waarde die de medewerker heeft voor de organisatie en zijn vaardigheden. Hun verwachting dat ook het HRM-beleid is afgestemd op de verschillende soorten arbeidsrelaties, bleek minder uit hun onderzoek. Het klopte inderdaad dat HRM-beleid dat gericht was op betrokkenheid van medewerkers vooral voorkomt bij kernmedewerkers (categorie 1). Ook bleek voor categorie 3-medewerkers het HRM-beleid vooral een 'voor wat, hoort wat'-karakter te hebben (met andere woorden transactioneel van aard te zijn). Maar bij de andere arbeidsrelaties (categorie 2 en 4) kwamen ook deze beide typen HRM-beleid vaak voor. En juist hier hadden de auteurs een andere aanpak verwacht (Lepak & Snell, 2002). Volgens de auteurs komt dit omdat er tussen de twee extreme personeelscategorieën (zeg maar de kernmedewerkers die erg belangrijk zijn voor de organisatie en de medewerkers die minder belangrijk zijn) eigenlijk nog een paar andere categorieën werknemers zitten. Deze vallen gemakshalve in een van de twee dominante HRM-regimes (betrokkenheid versus onderschikking).

Deze uitkomst is op zich niet zo verwonderlijk. Bedrijven worstelen namelijk nogal eens met het vraagstuk van differentiatie. Want ook al komen er binnen bedrijven en instellingen verschillende soorten arbeidsrelaties voor, het blijft lastig om binnen het HRM-beleid de ene groep medewerkers anders te behandelen dan de andere. Het is een dilemma waar HRM vaker mee te maken heeft: in hoeverre mag je medewerkers verschillend behandelen zonder dat medewerkers het gevoel hebben dat ze niet rechtvaardig worden behandeld?

Uit het voorgaande blijkt dat er in de praktijk veel verschillende vormen van HRM-beleid zijn. In feite is iedere organisatie en iedere situatie verschillend. Maar dit neemt niet weg dat er ook veel overeenkomsten zijn. In tabel 1.3

**Betrokkenheid
van medewerkers**

**Transactioneel
van aard**

**Vraagstuk van
differentiatie**

hebben we een paar van deze veelvoorkomende vormen van HRM-beleid met daarin de belangrijkste kenmerken die we hiervoor hebben besproken, op een rij gezet.

TABEL 1.3 Veelvoorkomende vormen van HRM-beleid

	Kleine onderneming met directe aansturing	Productiebedrijf, zoals de assemblage van auto's	Professionele organisatie, zoals een ziekenhuis	Kennisintensieve organisatie, zoals een architectenbureau
Afstemmingsmechanisme	Baas / eigenaar zegt wat er moet gebeuren	Werknemers doen wat voorgeschreven is	Door opleiding weet iedereen wat van hem of haar verwacht wordt	Specialisten werken samen aan het project en stemmen hun activiteiten zelf onderling af
Typering van het werkproces	Eenvoudig productiewerk / dienstverlening	Massaproductie / massadienstverlening	Kennisintensieve dienstverlening	Maatwerkproductie en dienstverlening op maat
Cultuur	Familiecultuur / machtscultuur	Rollencultuur	Persoonscultuur	Taakcultuur
Type arbeidsrelatie	Transactioneel (voor wat, hoort wat)	Transactioneel	Symbiotisch, belangen vallen samen	Organisatiespecifiek
HR-configuratie	Onderschikking	Onderschikking	Marktgeoriënteerd / boeien	Betrokkenheid / binden

Kortom, de markt waarbinnen een organisatie zich beweegt, de aard van het werkproces, het type personeel en de klanten bepalen in hoge mate hoe het HRM-beleid eruit zal zien. Ondanks die verschillen zijn veel thema's die we verderop in dit boek zullen behandelen, vergelijkbaar. Zo moeten mensen geworven en geselecteerd worden, moeten op de een of andere manier prestaties aangestuurd worden, loon naar werken betaald worden en ingegrepen worden wanneer het mis gaat. Maar de wijze waarop dat gebeurt, kan van organisatie tot organisatie verschillen.

Samenvatting

1

- ▶ Human Resource Management (HRM) gaat over alles wat een organisatie doet om de medewerkers productief te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen.
- ▶ HRM vindt op verschillende niveaus plaats: van strategisch naar organisatorisch tot aan de gedragsregulering van werknemers (operationeel). Ook de maatschappij beïnvloedt de arbeidsrelaties en wat bij HRM wel en niet kan. We noemen dat het maatschappelijke of institutionele niveau.
- ▶ Het HRM-beleid kun je bekijken vanuit vier invalshoeken:
 - bedrijfseconomisch perspectief
 - sociaalpsychologisch perspectief
 - politiek perspectief
 - maatschappelijk perspectief
- ▶ Ook de manier waarop een organisatie is ingericht is bepalend voor welk type HRM-beleid daarbij past. Veelvoorkomende typen organisaties zijn:
 - massaproductiewerk
 - modern productiewerk
 - massadienstverlening
 - kennisintensieve dienstverlening
- ▶ Ook zijn er verschillen tussen medewerkers die leiden tot verschillen in HRM-beleid. Lepak en Snell groeperen deze verschillen naar schaarste en verwachte productiviteit en onderscheiden dan vier categorieën van werknemers:
 - kernwerknemers
 - professionals
 - ondersteunend personeel
 - ondersteunende specialisten

Bij ieder van deze categorieën hoort een specifieke HR-aanpak, HR-configuratie genoemd.