

Leerboek hrm



Noordhoff

Albert Kampermann & Frits Kluijtmans

5^e editie

Leerboek human resource management

Onder redactie van:

Albert Kampermann
Frits Kluijtmans

Met medewerking van:

Kimberley van Bijsteren
Luc Dorenbosch
Nora Jie-A-Joen
Laura Keijzer
Tabitha Kortman
Brigitte Kroon
Annet de Lange
Steven Marshall
Karien Ter Meer-Lute
Sam Mellink

Eric Mooiman
Samuel van Neure
Mark Nijssen
Peggy de Prins
Jessica Rehe
Judith Semeijn
Elke Schulting
Ans de Vos
Mark van Vuuren
Tinka van Vuuren

Vijfde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: adimas : AdobeStock - 157206771

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Auteursrechten, databankenrechten en naburige rechten nadrukkelijk voorbehouden. Verwerking door kunstmatige intelligentie niet toegestaan. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-04447-3

ISBN 978-90-01-04446-6


NUR 807

Woord vooraf bij de vijfde druk

Het grootste verschil met de eerdere edities van dit boek is het accent op de duurzame arbeidsrelatie binnen hrm. Goed hrm-beleid doet ertoe en er hoeft geen discussie meer gevoerd te worden of het al of niet strategisch van belang is. Maar goed hrm-beleid heet nu duurzaam en toekomstbestendig beleid in het belang van zowel het succes van de organisatie als het behoud van talenten. De uitdagingen waarvoor de hrm-functie zich geplaatst ziet, nemen toe. Vooral in tijden van een krappe arbeidsmarkt, een veranderende economie en de nasleep van de coronacrisis komen deze uitdagingen scherp in beeld:

- Organisaties worstelen met de instroom en het behoud van bekwaame medewerkers.
- De toegenomen behoefte aan flexibiliteit van de organisatie zit vooral in mensen.
- De toegenomen werkdruk in veel sectoren vraagt om innovatieve oplossingen.
- De verwachtingen van (nieuwe generaties) medewerkers over de inhoud, voorwaarden en omstandigheden van werk zijn veranderd en zijn per individu heel verschillend.
- Betrokken medewerkers worden als cruciale succesfactor gezien.
- Hybride, plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft zijn intrede gedaan, maar roept ook veel vragen op.

Het hrm-vak is nooit af, omdat andere omstandigheden nieuwe vragen oproepen. Enkele van die nieuwe uitdagingen zijn in deze editie verwerkt. We zien dat het thema duurzaamheid definitief zijn intrede heeft gedaan en talrijke hrm-activiteiten aan elkaar verbindt. Medewerkers worden niet enkel gezien als cruciale factor voor succes, maar ook als mentale aandeelhouder in een organisatie. De menselijke kant van arbeid krijgt meer aandacht, gezondheid, vitaliteit en werkgeluk. In de basis gaat het nog steeds om prestaties, maar de weg ernaartoe wordt vanuit een duurzaam perspectief ingestoken, zoals het aanpassen van werk aan mensen. Ook is er meer aandacht voor het managen van wederzijdse verwachtingen, dat al begint bij indiensttreding. Het thema onboarding heeft een eigen hoofdstuk gekregen. Bij het werven en sturen van personeel wordt het dirigeren steeds vaker vervangen door verleiden en co-creatie. Betrokken medewerkers zijn goud waard, omdat ze uit zichzelf doen wat goed is voor de organisatie. Blijvend bouwen aan de talenten van mensen is de beste garantie voor blijvend en duurzaam succes van zowel de medewerker als de organisatie. Maar ook is er een steeds luidere roep om als hrm-professional evidencebased te werken, aantoonbaar en zichtbaar te maken dat hrm ertoe doet. Ook dit denken heeft zijn plek in dit boek gevonden. Ten slotte hebben we in veel hoofdstukken aandacht besteed aan inclusiviteit en diversiteit, thema's die raken aan ethiek en



keuzes die begeleid kunnen worden vanuit hrm om de langgekoesterde wens van een win-winsituatie van prestaties en welzijn van medewerkers én organisatie mogelijk te maken.

In het laatste deel van dit boek blikken we terug op de ontwikkelingen die plaatsvinden en plaatsgevonden hebben. De discussie over het belang van hrm is in omvang verkleind, omdat dat belang wel duidelijk is. De vraag blijft – en daaraan besteden we opnieuw aandacht – of en hoe hrm-afdelingen de steeds hogere verwachtingen kunnen waarmaken. Wat vraagt dat van bestaande en nieuwe rollen voor hrm-professionals? Hoe ontwikkelt het beroep zich? Wij hopen met dit boek wederom een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de doelgroep, op een inspirerende wijze met een keur aan gepassioneerde auteurs.

We hebben deze editie geschreven met bekende en nieuwe auteurs, en we zien dat de visie op hrm vanuit respect voor onderlinge verhoudingen in een arbeidsorganisatie de boventoon voert. Dat betekent dat hrm de negatieve uitwassen van arbeid moet tegengaan en ook ruimte moet geven aan werkgeluk, want daarin schuilen de beste prestaties.

Als afsluiter geldt zoals altijd dat het laatste woord aan de lezer is. Het boeiende vak is blijvend in ontwikkeling; we schreven gisteren en we leven vandaag. Iets gemist? Laat het ons weten.

Maart 2024
Albert Kampermann
Frits Kluijtmans

Inhoudsopgave

Inleiding 11

1 Human resource management: wat is het en waarom dient het? 13

- 1.1 Definitie en doelen van hrm 14
 - 1.2 Wie houden zich met hrm bezig? 17
 - 1.3 Hrm-beleid vanuit verschillende perspectieven 26
 - 1.4 Verschillen tussen organisaties en tussen human resources 30
- Samenvatting 39

DEEL 1

Plannen, stromen en matchen 40

2 Arbeidsmarkt en personeelsplanning 43

- 2.1 De arbeidsmarkt 44
 - 2.2 De noodzaak om te plannen 53
 - 2.3 Strategische personeelsplanning 55
 - 2.4 Een lastige opgave 66
- Samenvatting 67

3 Stroombeleid 71

- 3.1 Wat is stroombeleid? 72
 - 3.2 Waarom is stroombeleid relevant? 79
 - 3.3 Hoe kan stroombeleid (nog) inclusiever gemaakt worden? 82
 - 3.4 Wat zijn de opbrengsten en kosten van (een inclusiever) stroombeleid? 84
 - 3.5 De rol van hrm in het managen van stromen 86
 - 3.6 Stroombeleid en modern werkgeverschap 91
- Samenvatting 93

4 Maatwerk in werk 97

- 4.1 Hoe duurzaam werk werkt 98
 - 4.2 Managen van dynamische fit in werk 104
 - 4.3 Banen op maat creëren: job engineering 108
 - 4.4 De hrm'er als maatwerkingenieur 116
- Samenvatting 120

DEEL 2

Motiveren en sturen 122

5 **Motivatie en leidinggeven** 125

- 5.1 Wat bezielt mensen? 126
- 5.2 Theorieën over motivatie 128
- 5.3 Verwachtingenmanagement: het psychologisch contract 142
- 5.4 Veranderende psychologische contracten 145
- 5.5 Leidinggeven en motivatie 147
- 5.6 Van de functie van leidinggeven naar de persoon van de manager 149
- 5.7 Leidinggeven als aandachtsgebied voor hrm 153
Samenvatting 155

6 **De hrm-gesprekscyclus: performancemanagement** 159

- 6.1 Performance en de hrm-cyclus 160
- 6.2 Prestaties aan de basis van de hrm-cyclus 161
- 6.3 De hrm-gesprekscyclus 165
- 6.4 Integrale prestatie managementsystemen 175
- 6.5 Beoordelingsmethoden 178
- 6.6 Invoering en gebruik van performancemanagement 186
Samenvatting 190

7 **Belonen** 195

- 7.1 Inleiding 196
- 7.2 Het doel van belonen 197
- 7.3 Voorwaarden bij belonen 202
- 7.4 Grondslagen van beloning 205
- 7.5 Van grondslagen naar beloning 215
- 7.6 Wet- en regelgeving 234
Samenvatting 236

DEEL 3

Ontwikkelen en verduurzamen van mens en organisatie 238

8 **Matching van talenten en organisaties** 241

- 8.1 Werving 242
- 8.2 Het vaststellen van competenties, talenten en drijfveren 247
- 8.3 Het inrichten van het selectietraject 252
- 8.4 Vier 'klassieke' matchingsmethoden 256
- 8.5 Andere methoden van matching 260
- 8.6 Trends en nieuwe methoden 266
- 8.7 Criteria die van invloed zijn op de keuze voor een matchingsmethode 268
- 8.8 Het rendement van matching 271
Samenvatting 272

- 9 Onboarding 275**
 - 9.1 Wat is onboarding? 276
 - 9.2 Het 4C-model van onboarding 278
 - 9.3 Het 4C-model in de praktijk 279
 - 9.4 Onboarding en het psychologisch contract 280
 - 9.5 Onboarding als leerproces 281
 - 9.6 Een model voor onboarding in de praktijk 285
 - 9.7 Digitaal onboarden en generatie Z 289
 - 9.8 Opbrengsten van onboarding 290
 - Samenvatting 293

- 10 Ontwikkelen en opleiden van medewerkers 297**
 - 10.1 Ontwikkelen en opleiden in de digitale eenentwintigste eeuw 298
 - 10.2 Het proces van ontwikkelen en opleiden in organisaties 302
 - 10.3 Leerbeleid en de impact van leercultuur 311
 - 10.4 Leervormen 314
 - 10.5 De rol van technologie bij ontwikkelen en opleiden 317
 - 10.6 Organiseren van het leren 319
 - 10.7 Rollen en loopbaanmogelijkheden van hrm-professionals bij ontwikkelen en opleiden 322
 - Samenvatting 324

- 11 Competentie- en talentmanagement 329**
 - 11.1 Van prestatie- naar competentie management 330
 - 11.2 Competentiemanagement 331
 - 11.3 Talentmanagement 339
 - 11.4 Talentmanagement als betrokkenheidsstrategie 342
 - Samenvatting 346

- 12 Loopbaanmanagement en -begeleiding 349**
 - 12.1 Context van loopbanen 350
 - 12.2 Soorten loopbanen 355
 - 12.3 Loopbaanmanagement: een gedeelde verantwoordelijkheid 360
 - 12.4 Loopbaanbegeleiding als professioneel proces 366
 - 12.5 Loopbaanbegeleiding op weg naar morgen 367
 - Samenvatting 371

- 13 Gezondheid en vitaliteitsmanagement 375**
 - 13.1 Gezondheid, werkvermogen en vitaliteit 376
 - 13.2 Het belang van gezondheid en vitaliteit 378
 - 13.3 Oorzaken van gebrek aan gezondheid en vitaliteit 379
 - 13.4 Maatregelen om gezondheid en vitaliteit te bevorderen 382
 - Samenvatting 394

- 14 Op weg naar duurzame inzetbaarheid 397**
- 14.1 Waarom duurzaamheid op de agenda? 398
- 14.2 Het ROC-model van duurzaam hrm 403
- 14.3 Bouwstenen van een duurzaam loopbaanbeleid 410
 - Samenvatting 421

DEEL 4

De hrm-functie in verandering 424

- 15 Evidencebased hrm 427**
- 15.1 Effectiviteit van besluitvorming in organisaties 428
- 15.2 De rol van hrm-professionals bij het verbeteren van besluitvorming in organisaties 429
- 15.3 Evidencebased hrm 432
- 15.4 Stap 1: verkennen van het probleem 437
- 15.5 Stap 2: welke informatie geldt als 'evidence'? 438
- 15.6 Stap 3: de kwaliteit van informatie beoordelen 442
- 15.7 Stap 4: alternatieven ontwikkelen 446
- 15.8 Stap 5: beslissen, implementeren en evalueren 447
- 15.9 Conclusie 448
 - Samenvatting 449

16 Stand van zaken en toekomstige uitdagingen voor hrm 451

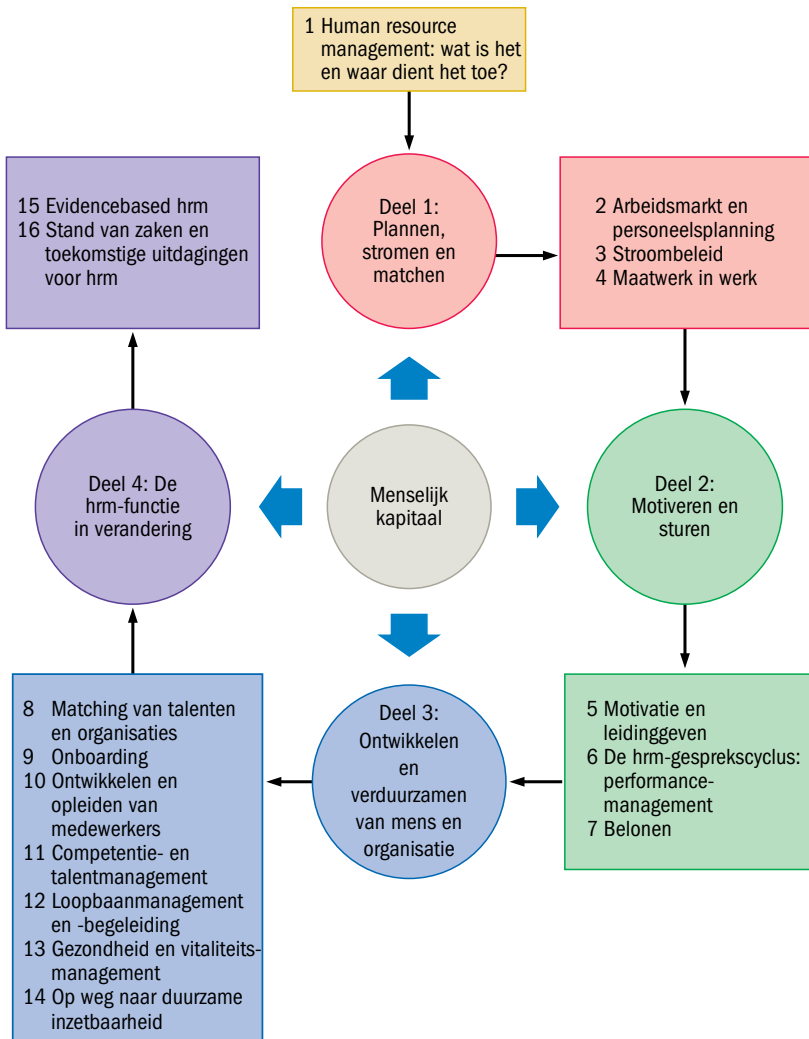
- 16.1 Terugblik 452
- 16.2 Een samenleving en organisaties in verandering 454
- 16.3 De hrm-functie en veranderende hrm-rollen 456
- 16.4 Hrm in de lijn 463
- 16.5 Veranderende arbeidsrelaties 469
- 16.6 Gevolgen voor de besturing van arbeidsrelaties 471
- 16.7 Slotbeschouwing: agility en sustainability 474
 - Samenvatting 477

Literatuuropgave 479

Illustratieverantwoording 505

Register 506

Over de auteurs 512



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

Bij dit boek hoort de website www.studiemeester.noordhoff.nl met aanvullend onderwijsmateriaal voor docenten en studenten.

Inleiding

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

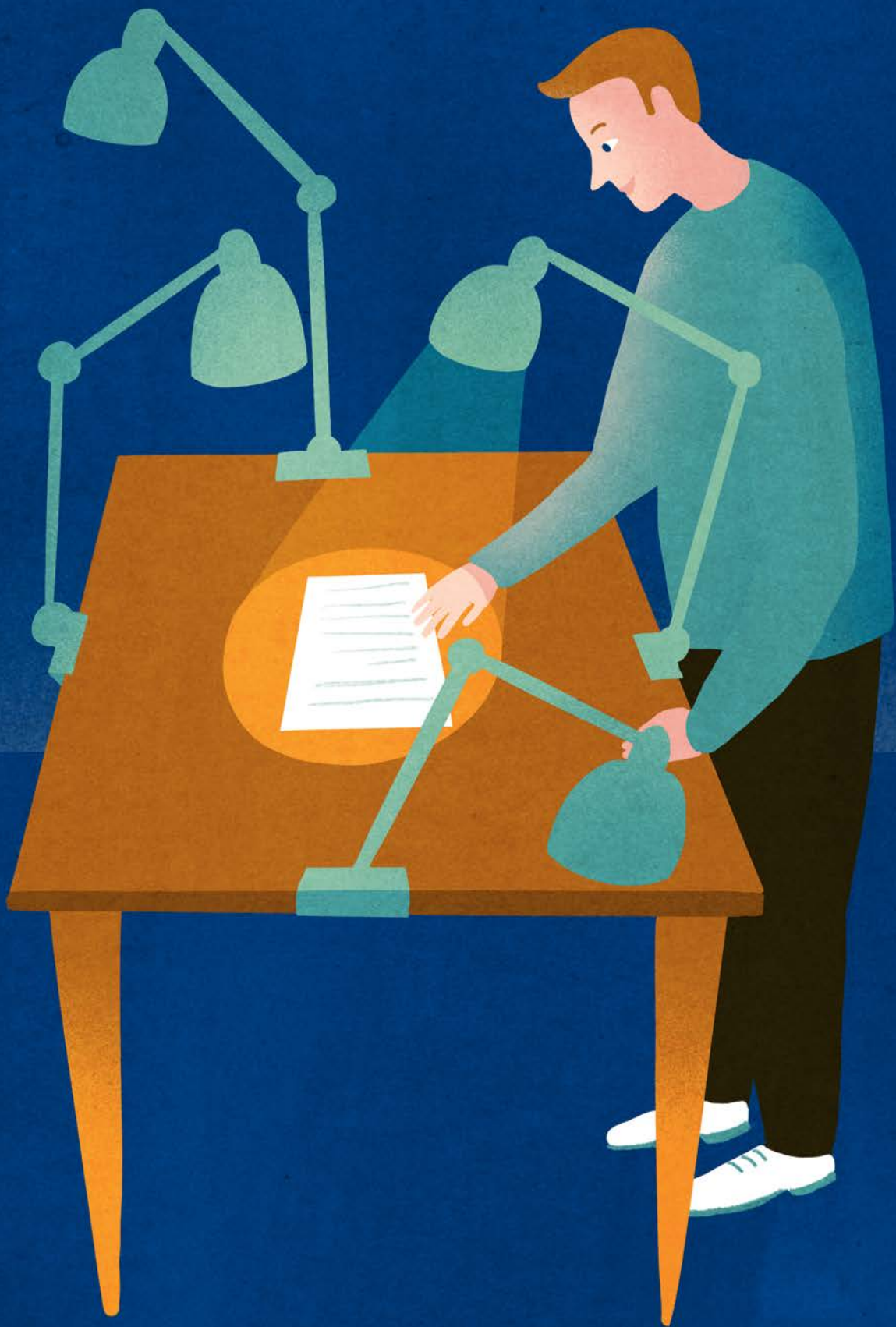
Deel 1 behandelt het plannen en stromen van personeel. Wat is de strategisch gewenste personeelsomvang en welke flexibiliteit is vereist? Hoe realiseer je dat en hoe houd je het in stand? Belangrijke deelvragen daarbij zijn: Waar en hoe vind je mensen voor functies? Hoe kun je strategisch plannen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt? Hoe hangen in-, door- en uitstroom van personeel met elkaar samen? Hoe kunnen we functies aanpassen aan talenten zodat deze behouden kunnen blijven?

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

In deel 3 staat het belangrijke vraagstuk van het ontwikkelen van medewerkers centraal, waarin duurzaamheid een centrale rol speelt. Dit is de basis om mensen vitaal te houden, met behoud van hun werkvermogen en competenties. Ontwikkeling is noodzakelijk om te kunnen innoveren en concurrerend te blijven. 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 doordat het streven naar duurzaamheid ook eisen stelt aan de omgang met het menselijk kapitaal.

In het vierde en laatste deel gaan we in op de hrm-functie zelf. Die functie is voortdurend in ontwikkeling, waarbij er meer gelet wordt op het onderzoeken van wat goede en efficiënte hrm-praktijken zijn. Het hrm-beleid moet een belangrijke bijdrage leveren aan de strategie van de onderneming. Onderzoek is daarom een noodzaak om nieuwe wegen in te slaan. Ook de rollen van hrm-professionals gaan verschuiven, evenals die van anderen die op dit beleidsterrein opereren. Daarover gaat 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.



1

Human resource management: wat is het en waarvoor dient het?

Frits Kluijtmans en Albert Kampermann

- 1.1 Definitie en doelen van hrm
- 1.2 Wie houden zich met hrm bezig?
- 1.3 Hrm-beleid vanuit verschillende perspectieven
- 1.4 Verschillen tussen organisaties en tussen human resources

In korte tijd is human resource management in heel veel bedrijven en instellingen een essentiële schakel in het bedrijfsproces geworden. De reden? Medewerkers zijn vaak schaars en zijn van doorslaggevend belang voor het succes van bedrijven en instellingen. Ze vormen een belangrijk hulpmiddel (resource) voor een organisatie om goed te kunnen functioneren en om haar doelen te bereiken. Om ervoor te zorgen dat mensen hun werk zo goed mogelijk doen, moeten ze worden aangestuurd, begeleid en ontwikkeld zodat ze optimaal kunnen presteren. Dat is de kern van hrm. Hrm is net als financiën, marketing en logistiek een belangrijk onderdeel van het totale bedrijfsproces. Soms vertaalt zich dat in een aparte afdeling.

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende vragen:

- Wat willen organisaties met hrm bereiken?
- Wie houden zich bezig met hrm?
- Wat is goed hrm-beleid?
- Welke verschillen bestaan er in hrm-beleid wat betreft type organisatie en de aard van de human resources?

1.1 Definitie en doelen van hrm

Tijdens de coronacrisis in 2020-2022 vreesden beleidsmakers voor een grote werkloosheid en een ernstige terugval van de economie. Maar de bedrijvigheid herstelde zich snel en in plaats van werkloosheid bleken grote personeelstekorten te zijn ontstaan. In veel sectoren (zoals de horeca, het onderwijs en de gezondheidszorg) moesten alle zeilen bijgezet worden om klanten te bedienen en producten op tijd te leveren. Meer dan ooit werd duidelijk dat organisaties niet kunnen functioneren zonder de inbreng van mensen.

Arbeidsrelatie

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 in het bieden van opleidingen en groeimogelijkheden. 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 (ruim 60%) in vaste dienst bij een organisatie (zie www.kluijtmans.noordhoff.nl voor actuele gegevens).

Human resource management (hrm) gaat over alle onderdelen die te maken hebben met de arbeidsrelatie: van het plannen van personeel (wie heb ik nodig voor welke werkzaamheden?) en het motiveren en belonen (hoe houd ik mijn medewerkers tevreden en betrokken zodat ze bij deze organisatie blijven?) tot 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 kan realiseren, zoals winst maken, groeien en de beste worden. Anders gezegd: medewerkers moeten in de eerste plaats productief zijn. Ze moeten iets opleveren voor de organisatie.

Productief

Maar dat is niet het enige doel van hrm. Een arbeidsrelatie moet ook voor beide partijen 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 en slechter gaan functioneren. In het uiterste geval zal de werknemer ontslag nemen of zal de werkgever de medewerker uiteindelijk ontslaan.

Evenwichtige arbeidsrelatie

De wijze waarop arbeidsrelaties worden vormgegeven en de omstandigheden waaronder werknemers het werk moeten uitvoeren, moeten ook voor de samenleving acceptabel zijn. Maar wat in de ene periode en op de ene plek wel acceptabel gevonden wordt, is dat in een andere periode en op een andere plek juist niet meer. Zo is bijvoorbeeld kinderarbeid in onze samenleving al lange tijd (al vanaf 1870) bij wet verboden. Ook vakantiewerk door jongeren is aan strikte regels gebonden. Maar in ontwikkelingslanden komt kinderarbeid (helaas) nog vaak voor.

Acceptabel

Een actueel voorbeeld heeft te maken met flexibiliteit. Lange tijd was flexibiliteit heel belangrijk voor ondernemingen. Ondernemingen moesten vooral wendbaar zijn en zich snel aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Dat vertaalde zich in een beleid waarbij veel werknemers met tijdelijke contracten werden ingehuurd of via uitzendbureaus werden gecontracteerd. De zzp'er deed zijn intrede: de zelfstandige zonder personeel, die voor klussen kon worden ingezet. Nu is het besef ontstaan dat dit beleid te ver is doorgeschoten en veel negatieve gevolgen heeft, vooral op maatschappelijk gebied. Om dit tijt te keren hebben de sociale partners in 2023 nieuwe afspraken gemaakt. Hierover gaat het volgende artikel van de SER.

● www.ser.nl

Overeenstemming polder en kabinet over toekomst arbeidsmarkt

Sociale partners hebben overeenstemming bereikt met het kabinet over de uitwerking van de voorstellen uit het SER-Middellange Termijnadvies (MLT) over de toekomst van de arbeidsmarkt. Daarmee kan minister Karien van Gennip van SZW deze uitwerking via wetsvoorstellen voorleggen aan de Tweede Kamer (en daarna de Eerste Kamer) en kan de noodzakelijke hervorming van de arbeidsmarkt worden doorgevoerd.

'Ik ben er heel verheugd over dat het kabinet en de sociale partners overeenstemming hebben bereikt over maatregelen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Voor werk- en bestaanszekerheid van werkenden en het op peil houden van het verdienvermogen van Nederland zijn kwalitatief goed werk en het aantrekkelijk houden van werkgeverschap essentieel. Het is goed te zien dat zoveel punten uit het MLT-advies van de SER zijn overgenomen. Dat bewijst dat we met samenwerking in de 'polder' en met de politiek resultaten bereiken in het toekomstbestendig maken van de arbeidsmarkt. De maatschappelijke en economische ontwikkelingen sinds het uitkomen van het MLT hebben de hervorming van de arbeidsmarkt alleen maar urgenter gemaakt.' (Kim Putters, voorzitter SER)

De SER deed in het MLT-advies aanbevelingen voor meer zekerheid voor werkenden en meer wendbaarheid voor ondernemingen. Daarbij was het uitgangspunt dat structureel werk in beginsel georganiseerd wordt op basis van vaste contracten. Flexcontracten worden beter gereguleerd waardoor mensen meer werk- en inkomenszekerheid hebben. Voor werkgevers wordt het aantrekkelijker om vaste contracten aan te gaan, doordat de wendbaarheid binnen deze contracten groter wordt. Afgelopen zomer schetste minister Van Gennip (SZW) in haar brief 'Hoofdlijnen arbeidsmarkt' (5 juli 2022) de maatregelen die nodig zijn om 'fundamenteel onderhoud te plegen om de arbeidsmarkt toekomstbestendig te maken'. De sociale partners binnen de Stichting van de Arbeid zijn met de uitwerking van de voorstellen aan de slag gegaan samen met het ministerie van SZW. Met de nu bereikte overeenstemming zoals verwoord in de brief 'Voortgang uitwerking arbeidsmarktpakket' kan de minister starten met het wetgevingsproces.

'We zijn blij dat het kabinet onderschrijft dat het vaste contract de norm moet zijn voor structureel werk en dat flexcontracten niet mogen worden misbruikt om te concurreren op arbeidsvoorwaarden. Dan blijven mensen niet eindeloos meer hangen in slecht betaalde uitzend-, tijdelijke en oproepbanen. En zijn arbeidsmigranten niet langer vogelvrij. Bovendien zullen werkgevers dan meer investeren in werknemers; het komt onze sociale zekerheid ook ten goede.' (Tuur Elzinga, voorzitter FNV en vicevoorzitter SER)

'De polder levert, ook in deze moeilijke tijd. De afspraken van anderhalf jaar geleden zijn gestand gedaan en samen met het kabinet hebben we laten zien dat we tot oplossingen voor lastige vragen kunnen komen. Het SER-advies dat nu is uitgewerkt kent een goed evenwicht tussen de belangen van enerzijds vaste dienstverbanden voor werknemers en anderzijds wendbaarheid voor werkgevers. Zo komt er bijvoorbeeld een einde aan contracten die het karakter hebben van 'beschikbaar voor alles, maar recht op niets' en een goede crisisregeling voor werkgevers om mensen toch in dienst te kunnen houden bij zeer onvoorziene omstandigheden.' (Ingrid Thijssen, voorzitter VNO-NCW en vicevoorzitter SER)

Naast afspraken over het terugdringen van schijnzelfstandigheid is de invulling van het basiscontract als vervanging van het nulurencontract uitgewerkt. Daarnaast wordt de ketenregeling aangescherpt, de werkzekerheid voor uitzendkrachten verbeterd en krijgen kleinere werkgevers eerder duidelijkheid over hun re-integratieverplichtingen voor zieke medewerkers. Voor het opvangen van crises en calamiteiten die buiten het reguliere ondernemersrisico vallen komt een 'crisisregeling personeelsbehoud'. Die gaat niet ten koste van WW-rechten van werknemers. Ook is er nu meer duidelijkheid over een verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zzp'ers.

Tot slot zijn in het verlengde van het MLT-advies eerder al stappen gezet richting een goede infrastructuur om mensen naar een (nieuwe) baan te begeleiden en te stimuleren zich gedurende hun hele werkzame leven te blijven ontwikkelen.

Bron: www.ser.nl

Samenvattend kunnen we het volgende zeggen:

Human resource management

Human resource management (hrm) heeft tot doel medewerkers optimaal te laten presteren en er daarbij voor te zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en blijft, en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen.

De concrete invulling van die doelen verschilt van organisatie tot organisatie, kan verschillen tussen groepen van werknemers en kan in de loop van de tijd verschuiven. Dat zullen we in de rest van dit hoofdstuk bespreken.

1.2 Wie houden zich met hrm bezig?

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

1.2.1 Hrm aan de basis: operationeel hrm

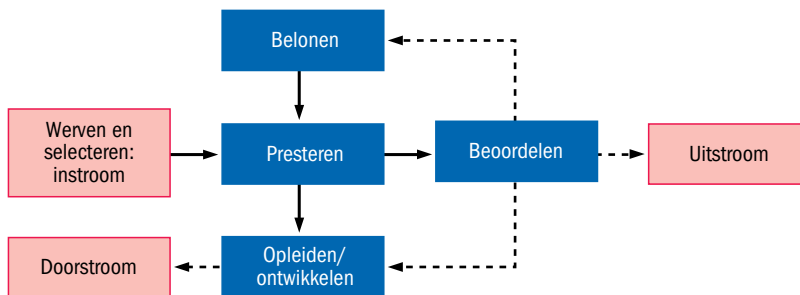
Operationeel hrm betreft de dagelijkse aansturing en begeleiding van werknemers. Het is vaak de direct leidinggevende (de teamleider, baas of chef) die deze taken uitvoert. Het gaat om een breed scala aan taken, zoals het aannemen van de juiste mensen, het begeleiden bij het inwerken, het beoordelen van hun prestaties en het samen zoeken naar verbetermogelijkheden. Deze activiteiten vormen het meest zichtbare deel van hrm. We noemen dit ook wel operationeel oftewel uitvoerend hrm. Soms worden leidinggevendenden bij die werkzaamheden ondersteund door een hrm-afdeling.

Operationeel hrm

De hrm-cyclus van Fombrun et al. (1984) geeft nog steeds het best aan hoe deze uitvoerende taken met elkaar samenhangen (zie figuur 1.1).

Hrm-cyclus

FIGUUR 1.1 De hrm-cyclus



Die samenhang laat zich als volgt beschrijven. Eerst worden de mensen geselecteerd van wie de organisatie verwacht dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren. Daarna worden die prestaties beoordeeld, en die beoordeling kan weer gevolgen hebben voor de beloning. Door op deze manier te werken 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 het zorgt ervoor dat hun werk niet saai wordt. Om die reden maken bedrijven naast afspraken over de beloning vaak ook afspraken over opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. Als de

doorstroom van een medewerker van de ene naar de andere functie daadwerkelijk plaatsvindt, dan begint de hele hrm-cyclus opnieuw. Er moet dan immers weer een nieuwe medewerker worden gevonden voor de functie die is vrijgekomen. Het is ook mogelijk dat een medewerker zo slecht heeft gepresteerd dat de werkgever besluit de arbeidsrelatie te beëindigen. In dat geval spreken we van uitstroom.

Bij alle onderdelen van de hrm-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 hrm-cyclus namelijk vooral om dat het dagelijks werk in de organisatie zo goed mogelijk wordt uitgevoerd. Zolang de gemaakte afspraken tussen werkgever en werknemer – oftewel de arbeidsrelatie – 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 en Purcell (2015) noemen dit 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. Oftewel:

Human Capital Management

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

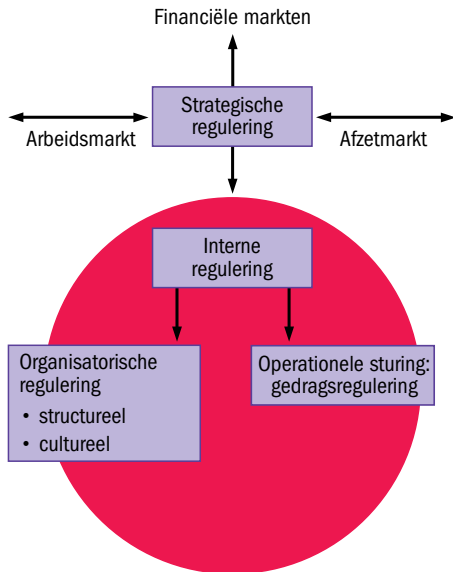
Tegenwoordig wordt deze taak steeds vaker overgelaten aan leidinggevendenden, die daarbij worden ondersteund door hrm-adviseurs.

In recente literatuur en op internet klinkt nogal vaak kritiek op de traditionele hrm-cyclus. Meestal gaat het dan niet zozeer over de hrm-cyclus zelf, maar over de wijze waarop onderdelen worden uitgevoerd. Beoordelingen worden te plichtmatig uitgevoerd en bevatten te weinig kwalitatieve informatie. Het accent ligt vooral op het verleden en niet op talentontwikkeling en de toekomst (zie onder anderen Van den Berg, 2017; 2019). Deze terechte kritiek op de uitvoering van de hrm-cyclus doet niets af aan de noodzakelijke samenhang tussen activiteiten van de hrm-cyclus die nog steeds relevant zijn.

1.2.2 Koers bepalen: strategische regulering

We weten nu dat de teamleider, baas of chef 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 & Kluijtmans (2004)

In deze subparagraaf bespreken we de manier van sturing op strategisch niveau (strategische regulering). In subparagraaf 1.2.3 gaan we in 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 best op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat betekent dat de strategie (waar willen we naartoe?), de structuur (hoe geven we de organisatie vorm?), de cultuur (hoe pakken we dingen aan?) 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 het

gevolgen heeft voor het personeel wanneer een organisatie een keuze maakt voor een nieuwe strategie, bijvoorbeeld 'meer afzet realiseren op een ander segment van de afzetmarkt'. We geven 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 uit lagelonenlanden zijn gekomen, die aardewerk goedkoper op de markt kunnen brengen. Ook verandert de smaak van de consument. Deze eist meer kwaliteit. Verder raakt de markt voor aardewerk steeds meer verzadigd. Dat wil zeggen dat er steeds meer aanbieders zijn gekomen en dat 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 ook van een zeer hoge kwaliteit. 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 de 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 of India. Hij kan ook proberen de kwaliteit van zijn product te verbeteren, zodat hij kan voldoen aan de nieuwe wensen en eisen van consumenten uit een hoger marktsegment. 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 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 geven van richting 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 daarnet 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 eigen medewerkers daarvoor opleiden of moeten we nieuwe medewerkers aantrekken? Vaak speelt ook de vraag of de strategie van de onderneming wel maatschappelijk aanvaardbaar is. Accepteert de samenleving het als we onze productie verplaatsen van Nederland of België naar een lagelonenland? Hoe zullen klanten reageren als we arbeidsplaatsen schrappen? Enzovoort.

Onze planeet nadert snel kritische en onomkeerbare ecologische omslagpunten

DSM kondigt een grote heroriëntatie aan van de strategie en wil zich honderd procent inzetten voor People, Planet en Profit. DSM zal daarom de organisatie anders inrichten. De bedrijfsonderdelen in de materialentak worden mogelijk verkocht en de organisatie wordt opgedeeld in drie businessgroepen: *Food & Beverage*, *Health, Nutrition & Care* en *Animal Nutrition & Health*. DSM streeft er nu naar de uitstoot van de eigen activiteiten uiterlijk in 2030 met 50 procent te verminderen, een flinke stap voorwaarts ten opzichte van de oorspronkelijke doelstelling van 30 procent. Als je echt impact wilt hebben, moet je doen waar je het beste in bent, het meeste van weet en het grootste bereik in hebt. Dat gaan we dus doen. Mensen zouden niet moeten lijden door ondervoeding, bijvoorbeeld. Ook de doelstelling van het verlagen van onze CO₂-emissies ligt heel dicht bij onze doelstellingen van voedselproductie.

14 september 2021

Naar: Van Benthem (2021)

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

We zeiden al dat er naast directe sturing van personeel en sturing op strategisch niveau (zie subparagraaf 1.2.2) ook sturing op organisatorisch niveau plaatsvindt. Het laatstgenoemde bespreken we in deze subparagraaf.

Nadat een organisatie de koers heeft uitgestippeld – oftewel de strategie heeft bepaald – moet de organisatie zo ingericht worden dat de nieuwe doelen 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. Daarom wordt dit vaak het organisatorische of tactische niveau genoemd. Het is dan ook niet vreemd dat strategische en organisatorische beslissingen nauw met elkaar samenhangen. De strategie zegt iets over de doelen en over waar de organisatie naartoe wil. De organisatorische vraag is dan op welke manier (hoe) die doelen kunnen worden bereikt.

Organisatorisch
of tactisch
niveau

Organisaties verwachten van de hrm-professional dat hij 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 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: 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 voor elkaar krijgen? Wat zullen de kosten van de verschillende aanpakken zijn? Om de organisatie zo in te richten dat én de medewerkers (nieuw 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 er niet blij van en ook de maatschappij kan dit afkeuren. De hrm-professional staat voor de uitdaging om een goed evenwicht tussen de verschillende belangen te vinden (zie voorbeeld 1.2).

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 van zijn medewerkers nodig, 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 en Purcell (2015) 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 beter, goedkoper en sneller kan leveren in vergelijking met zijn concurrenten. 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 leidinggevenden. 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).

De overtuiging dat de wijze waarop werkprocessen worden ingericht van invloed is op de prestaties van organisaties heeft geleid tot een stroom van literatuur en experimenten om te komen tot High Performance Worksystems (Huselid, 1995): een geheel van organisatorische arrangementen die een positieve invloed hebben op de motivatie en betrokkenheid van werknemers en die daardoor gunstig zijn voor de prestaties van de organisatie als geheel. Een goed voorbeeld hiervan is AFAS, die in 2023 voor de derde keer werd uitgeroepen tot beste werkgever.

● www.afas.nl

AFAS Software voor derde keer op rij beste werkgever van Nederland

Opnieuw nummer 1-positie in de categorie 'Large Workplace' van Great Place to Work

LEUSDEN, 6 juni 2023 – Great Place To Work Nederland heeft weer de beste Nederlandse werkgevers van 2023 bekendgemaakt. AFAS Software is voor de derde keer op rij uitgeroepen tot de beste werkgever in de categorie 'Large'.

Great Place to Work Nederland onderzoekt ieder jaar het vertrouwen, trots en plezier binnen organisaties. Het onderzoek is helemaal gebaseerd op de stem van medewerkers. Met de antwoorden van medewerkers op een vragenlijst en de evaluatie van het werkgeversbeleid doet een organisatie mee. In de categorie Large (250+ medewerkers) kwamen 17 organisaties door de certificering. Na een aanvullende toets deden in deze categorie uiteindelijk 10 organisaties mee voor de titel.

Het belang van cultuur

'Cultuur gaat vóór strategie. Je kernwaarden moet je als organisatie scherp hebben. Bij ons zijn dat vertrouwen, familie, gek en doen. En die kernwaarden komen overal terug, ze zitten in de koffie, de thee en de suiker zoals wij dat zeggen', zegt Britt Breure, Directeur HR & CSR bij AFAS Software. 'Het feit dat we dit jaar voor de derde keer op rij zijn uitgeroepen tot de beste werkgever van Nederland is echt de kers op de taart. Dit laat namelijk zien dat onze medewerkers de kernwaarden ook echt ervaren binnen de organisatie.'

Hoge cijfers

Om van alle gecertificeerde organisaties de hoogste score te hebben, ligt de lat hoog. AFAS scoorde op een aantal belangrijke kenmerken hoge cijfers. Zo vindt 99 procent van de medewerkers AFAS een leuke plek om te werken en voelt zich volwaardig lid van de organisatie. 98 procent van alle medewerkers vindt dat ze eerlijk worden behandeld en 97 procent is trots om te vertellen dat ze bij AFAS werken.

Niet alleen losse slogans op de muur

Rene Brouwers, CEO van Great Place to Work Nederland: 'Bij AFAS Software staat organisatiecultuur op één. Kenmerkend is dat ze heel duidelijk werken vanuit hun kernwaarden. Zeker voor een grotere organisatie zijn dit de belangrijkste bouwstenen om een goede werkgever te zijn. Niet alleen als losse slogans op de muur, maar juist door deze waarden overal toe te passen, van werving tot ontwikkeling, van beloning tot de inrichting van het kantoor. Hierdoor voeren zij nu al drie jaar op rij de Best Workplaces aan in de categorie Large. Medewerkers van AFAS scoren vooral hoog op de thema's eerlijkheid, maatschappelijke betrokkenheid en ontwikkelingsmogelijkheden.'

Bron: AFAS (2023)

Tabel 1.1 laat nog eens zien hoe de verschillende niveaus van aansturing van medewerkers – operationeel, strategisch en organisatorisch – van elkaar verschillen en (als het goed is) op elkaar aansluiten.

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 deze steeds beter te maken door ze ontwikkelingskansen te bieden (Human Capital Advantages). Anderzijds is voordeel te behalen door hun inzet en inspanningen op een handige manier met elkaar te combineren. Anders gezegd: door de organisatie slim in te richten (Organisational Process Advantages). Anders dan bij het aantrekken van goed personeel en daarin investeren is het voordeel dat slim organiseren door concurrenten moeilijker te kopiëren is.

1.2.4 Hrm en maatschappij: institutionele regulering

We hebben de drie verschillende niveaus van aansturing van personeel besproken, maar daarmee is het plaatje nog niet 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 afspeelt. Wel is het een factor die invloed heeft op de arbeidsrelaties en op wat er bij hrm wel en niet kan.

We noemen dit het maatschappelijke of institutionele niveau van regulering. Hiermee bedoelen we het volgende.

Werk is heel belangrijk voor mensen. Het verschaft hen niet alleen inkomen, maar ook groeimogelijkheden en het 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 daarvan een goed voorbeeld. Dit zijn organisaties die namens de werknemers overleg voeren met werkgevers over de arbeidsrelaties. Een keer per jaar of per twee 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 arbeidsovereenkomst (cao)

Het overleg tussen werkgevers en werknemers is een voorbeeld van zo'n institutionele regulering. Het vindt plaats buiten de organisatie, maar heeft wel grote invloed op de arbeidsrelaties van het personeel. Soms wordt daarin heel nauwkeurig 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 dit 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. Maar welke afspraken er ook worden gemaakt, ze mogen nooit in strijd zijn met de wet.

Deze wetten bepalen wat een werkgever en een werknemer wel en niet mogen doen. Denk bijvoorbeeld aan de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag en de Wet arbeidsmarkt in balans. Meer informatie over dergelijke wetten kun je vinden op bijvoorbeeld www.arbeidsrechter.nl. De overheid laat zich op haar beurt over dergelijke onderwerpen 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.ser.nl

Minister van Gennip vol interesse voor SER-adviezen

Ook als demissionair minister is Karien van Gennip van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vol interesse voor de SER-adviezen die zij op 10 juli in ontvangst nam.

Voorzitter Kim Putters, commissievoorzitter Steven van Eijck, Kitty Jong (FNV) en Jan-Pieter Daems (CNV) spraken met de minister over de verdere toepassing van sociale innovatie en het belang van een nieuw arbostelsel. Beide adviezen werden in het voorjaar vastgesteld.

Ontwikkeling van werknemers en aandacht voor veiligheid

De minister onderschrijft het belang van sociale innovatie om de arbeidsorganisatie beter af te stemmen op de ontwikkeling van werknemers. Daarmee worden mensen meer betrokken bij hun werk. Dat is goed voor de werknemers en het bevordert de arbeidsproductiviteit.

De minister vindt ook aandacht voor de arbeidsomstandigheden nog steeds dringend nodig. Anders dan veel mensen denken is er nog veel gevaarlijk werk in Nederland, zei de minister. Er zijn aanvullende maatregelen nodig zodat men de risico's kent en kan beheersen op de werkvloer.

Het stimuleren om meer werknemers een vast contract aan te bieden zal ook een positief effect hebben op de arbeidsomstandigheden.

De minister wil met het kabinet zoeken naar manieren om zo veel mogelijk werkzaamheden zo goed mogelijk verder te brengen in de demissionaire periode. Ze verwelkomt daarbij de ondersteuning van de SER en zijn adviezen over deze dringende thema's.

11 juli 2023

1.3 Hrm-beleid 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 samenleving, zoals we in paragraaf 1.1 al aangaven.

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:

- 1 bedrijfseconomisch perspectief
- 2 sociaalpsychologisch perspectief
- 3 politiek perspectief
- 4 maatschappelijk perspectief

We behandelen ze hierna een voor een.

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?

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' – oftewel menselijke hulpmiddelen – zijn dan ook anders dan andere hulpmiddelen waarvan organisaties gebruikmaken, zoals geld en machines. Mensen willen zich ontplooien in hun werk, vinden het belangrijk om aardige collega's te hebben en willen ergens bij horen. In tegenstelling tot geld en machines hebben werknemers eigen behoeften en verwachtingen, waarmee het management ook rekening moet houden. We noemen dit ook wel het sociaalpsychologisch perspectief op hrm.

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?

Oftewel: 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 de vraag of zij wel of niet voldoende geld opleveren voor het bedrijf.

Medewerkerstevredenheidsonderzoeken geven een beeld van hoe medewerkers verschillende aspecten van het hrm-beleid waarderen. Voor een deel zit dat in de arbeidsomstandigheden, maar ook in tevredenheid over het werk in het algemeen. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO/CBS over 2022 (monitorarbeid.tno.nl) blijkt 88% van de werknemers tevreden te zijn over het werk.

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 eerlijk 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.

Maatschappelijk perspectief

Tot slot is er nog een vierde manier waarop de kwaliteit van hrm kan worden beoordeeld. Deze gaat over de relaties die organisaties hebben

Accent op mensen en sociale processen

Verskil in belangen

Relatie met de samenleving

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. Dit perspectief wordt steeds belangrijker, omdat van ondernemingen ook gevraagd wordt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Wie het hrm-beleid beoordeelt vanuit dit maatschappelijk perspectief let er vooral op of datgene wat in een organisatie gebeurt wel toelaatbaar is en bijdraagt aan een betere wereld. Vragen die we hierbij zouden moeten stellen zijn de volgende:

- Neemt de organisatie ook medewerkers met een arbeidsbeperking aan, zoals de Participatiewet dat wil?
- Zijn de omstandigheden waaronder mensen werken veilig genoeg?
- Worden er bijdragen geleverd aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties en zo ja, hoe laten we dat zien?

Voorbeeld 1.3 beschrijft hoe DSM het laatstgenoemde punt vormgeeft.

VOORBEELD 1.3

Duurzame ontwikkelingsdoelen als maatschappelijk kompas

De landen van de Verenigde Naties (VN) spraken in 2000 voor het eerst ontwikkelingsdoelen af voor de hele wereld. Dat waren de acht Millenniumdoelen die liepen tot 2015. Het doel om het aantal mensen dat in extreme armoede leeft te halveren is gehaald. Andere doelen, zoals het verminderen van moeder- en kindersterfte, waren niet zo succesvol.

Tijdens RIO+20, de VN-top voor duurzame ontwikkeling in 2012, werd er voor het eerst gesproken over Duurzame Ontwikkelingsdoelen, de opvolgers van de Millenniumdoelen. Op hetzelfde moment werd er ook in Nederland meegeacht door bestuurders, burgers en ondernemers tijdens de bijeenkomst Rio aan de Maas. Een van de grondleggers van dit Nederlandse initiatief heeft intussen de volgende zaken geïnitieerd:

DSM's five key Sustainable Development Goals



SDG 2: Ending hunger, achieving food security and improved nutrition and promoting sustainable agriculture

We improve nutrition for those that most need it – at the base of the economic pyramid – through fortified foods and micronutrients, delivered through our Nutrition Improvement and Africa Improved Foods initiatives – as well as long-standing partnerships with the World Food Programme and the independent nutrition think-tank, Sight and Life.



SDG 3: Ensuring healthy lives and promoting wellbeing for all at all ages

Our health, nutrition, biomedical and high-performance materials are boosting health in all age groups – for example, by reducing salt and sugar levels in processed foods; and cutting carbon emissions from chemical

manufacturing processes. Our First 1,000 Days Program supports mother and child health. Our DSM Life Saving Rules protect our people from harm; and the DSM Vitality Program promotes their good health.



SDG 7: Ensuring access to affordable, reliable, sustainable modern energy for all

At DSM we are making affordable, renewable energy a reality with yeast and enzymes for improving biomass conversion of biofuels and biogas.



SDG 13: Taking urgent action to combat climate change and its impacts

While inside DSM we continue to advocate responsible action on climate change with our stakeholders and are increasing the use of renewables in our energy mix – and reducing our carbon footprint – in partnership with RE100.



SDG 12: Ensuring sustainable consumption and production patterns

Thermoplastics used in automotive parts like oil pans and car lighting are reducing weight – and waste. We are taking a big bite out of food waste through products like Pack-Age® – a packaging solution for meat and cheese that extends shelf life. Meanwhile, our Brighter Living Solutions are created to minimize waste across the value chain.

Bron: www.dsm.com

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 en deels omdat er verschillende belanghebbenden – ook wel stakeholders genoemd – bij hrm betrokken zijn. Hierdoor is het niet mogelijk om een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat goed hrm-beleid is.

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

TABEL 1.2 Perspectieven, maatstaven en actoren

Perspectief	Waarop wordt vooral gelet?	Belangrijkste actor
Bedrijfseconomisch	Effectiviteit en efficiëntie	Werkgevers en management
Sociaalpsychologisch	Kwaliteit van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden	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 zijn de kwaliteit van human resources steeds meer gaan zien als bepalend voor de prestaties van ondernemingen en instellingen. Daardoor is hrm een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van organisaties geworden. We komen daarop uitgebreid terug in hoofdstuk 16, het laatste hoofdstuk van dit boek.

1.4 Verschillen tussen organisaties en tussen human resources

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

1.4.1 Verschillen tussen organisaties

Organisaties verschillen, omdat zij in verschillende omgevingen opereren, omdat zij verschillende diensten en producten leveren, en omdat er verschillen zijn in klanten die zij bedienen en in capaciteiten waarover zij beschikken. Zo is 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': de organisatie 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 gering verloop en weinig arbeidsconflicten de belangrijkste tekenen van een goed personeelsbeleid waren.

Tayloristische
manier van
organiseren

Control en care

Momenteel worden heel andere eisen aan het hrm-vak gesteld. Dat heeft onder andere te maken met de manier waarop werk tegenwoordig georganiseerd is. Meer dan 80% van de werknemers werkt momenteel in een dienstverlenende organisatie (commercieel of publiek) (CBS, 2022). Vergeleken met productiewerk is het werk in de dienstverlenende sector veel dynamischer, omdat een medewerker rechtstreeks 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). Laten we een kort uitstapje maken naar de structuur en cultuur van organisaties die bepalen hoe het werk georganiseerd is.

Verschillen in structuur en cultuur

In de traditionele managementopvattingen komt het ontwerpen van organisaties neer op het trekken van communicatielijnen en het verdelen van verantwoordelijkheden volgens vooraf bepaalde typologieën, ook wel configuraties genoemd. De belangrijkste structuurverschillen tussen organisaties zijn goed in beeld gebracht in het klassieke model van Mintzberg. Mintzberg vraagt zich af op welke manieren gedrag in organisaties onderling wordt afgestemd. Want dat is een kenmerk van een organisatie: het gaat om gecoördineerde actie.

Mintzberg

Mintzberg (1979) onderscheidt vijf van dergelijke afstemmingsmechanismen:

- 1 *Onderlinge afstemming*: medewerkers spreken samen af hoe ze te werk zullen gaan.
- 2 *Directe supervisie*: de een geeft aan wat de ander moet doen.
- 3 *Standaardisatie van werkprocessen*: er wordt voorgeschreven hoe medewerkers moeten werken, bijvoorbeeld door middel van een functiebeschrijving.
- 4 *Standaardisatie van bekwaamheden*: door middel van vooropleidings-eisen, eventueel aangevuld met eigen opleidingen, verzekert de organisatie zich ervan dat iedereen weet wat er moet worden gedaan.
- 5 *Standaardisatie van de output*: er wordt voorgeschreven wat de uitkomst (output) moet zijn zonder aan te geven hoe dat resultaat moet worden bereikt.

Afstemmings-
mechanismen

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. Medewerkers maken onderling afspraken of de baas stuurt op basis van directe supervisie.

Eenvoudige
structuur

In de *machinebureaucratie* is het werk verdeeld en wordt voorgeschreven hoe de medewerkers moeten werken (standaardisatie van werkprocessen). Vooral bij massaproductiewerk en massadienstverlening (zie hiervoor) kom je een dergelijke structuur tegen. Er kan veel standaard worden geleverd tegen geringe kosten. Wordt er 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 het werk goed wordt uitgevoerd. Dat noemt Mintzberg een *professionele bureaucratie*.

Professionele
bureaucratie

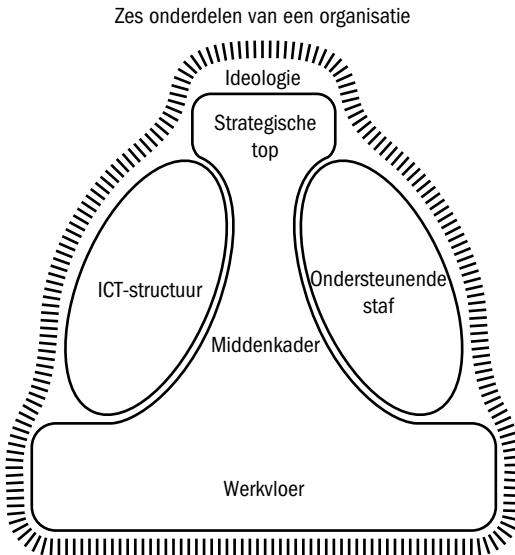
Adhocratie

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

Typische cultuur

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 de cultuur in een professionele bureaucratie meer persoonsgericht. Werk wordt daar vaak toebedeeld op basis van persoonlijke kwaliteiten. Hetzelfde patroon zien we bij een adhocratie. Soms heerst er een zuivere taakcultuur: het najagen van beoogde prestaties staat centraal. Natuurlijk komen er ook allerlei varianten voor. Al die configuraties zijn in hun grondvorm min of meer gelijk (zie figuur 1.3).

FIGUUR 1.3 Onderdelen van een organisatie volgens Mintzberg



Er is sprake van:

- een strategische top (het topmanagement)
- een controlerend en (bij)sturend middenmanagement
- een opererende kern (de mensen die uiteindelijk de producten maken of de diensten leveren waar de organisatie om draait)
- een technische structuur (ICT en logistieke en ondersteunende staf (financiën, hrm, marketing enzovoort))

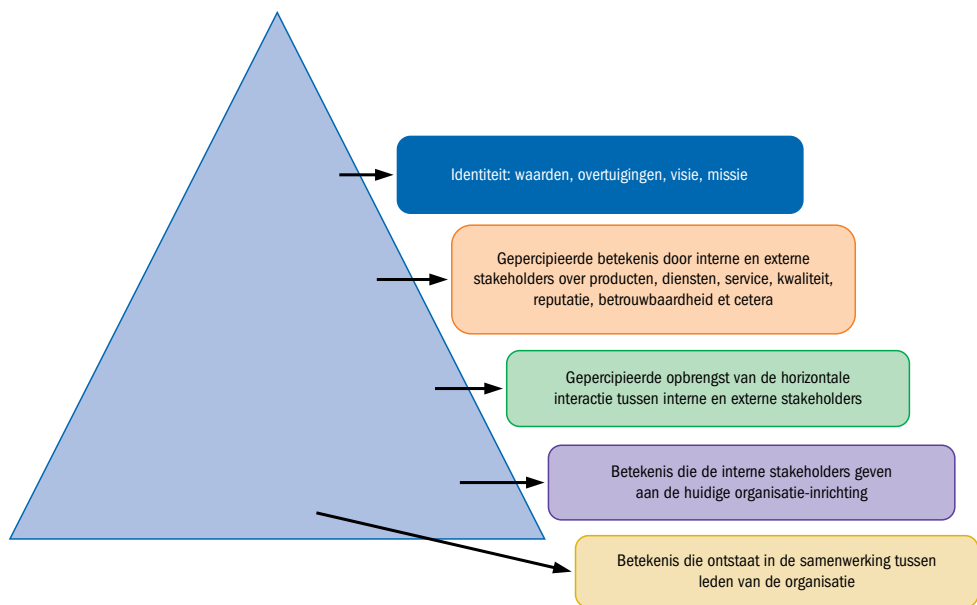
Dit alles is ingebed in een ideologie: de bedrijfscultuur, normen en waarden, niet-materiële doelen en dergelijke.

Het ontwerpen van organisatiestructuren is echter niet hetzelfde als het ontwerpen van organisaties. In moderne opvattingen wordt het ontwerpen van organisaties niet gezien als een eenmalige gebeurtenis, maar als een

doorlopend proces. Het ontwerp van een organisatie is immers een sociale constructie die bestaat uit de betekenissen die de interne en externe belanghebbenden eraan geven. In dat verband is het werk van Morgan (2006) populair geworden om met behulp van metaforen naar organisaties te kijken. Zo kun je een organisatie zien als een levend organisme, als een instrument van 'overheersing', als een stel 'hersenen', of als een open systeem waarbij de organisatie zich voortdurend aan de omgeving moet aanpassen. Het is dus de betekenis die je toekent aan (de werking van) een organisatie, die centraal staat in het structureren en cultiveren van de organisatie. Denk maar eens aan de verschillende beelden die een Apple Store of de MediaMarkt bij je oproept. Datzelfde geldt voor de beelden die je ziet als je denkt aan de Belastingdienst of je eigen gemeente. Design thinking is een voorbeeld van het ontwerpen en inrichten van een organisatie vanuit het creëren van betekenis. Volgens Krippendorff staat betekenis centraal in het ontwerpproces. Het principe van ontwerpen als betekenisgeving is een centraal principe van human-centered design (Krippendorff, 1989). Het model ziet 'betekenis' als de sleutel tot sociale acceptatie binnen en buiten de organisatie, tot commercieel succes en tot een eigen herkenbare merk- of bedrijfsidentiteit (zie figuur 1.4).

Design thinking

FIGUUR 1.4 Betekenisniveaus



Naar: Magalhães (2020)

In het hedendaags ontwerpen en structureren van organisaties staat de klant centraal en wordt het hele proces rondom de klantwaardepropositie ingericht. Denk bijvoorbeeld aan Apple die jaarlijks de nieuwste technologie biedt in creatieve, bij elkaar horende, hoogstaande en tegelijkertijd dure ICT-producten. Bij de Lidl daarentegen hebben we te maken met lage prijzen en kwalitatief goede producten die concurrerend zijn met die van

andere supermarkten. Energieleveranciers werken weer op een andere manier. Zij schakelen met hun aanbod tussen wat de leveranciers bieden en wat de klant wil: een 'sense and respond'-benadering in plaats van de klassieke 'tell and sell'.

Deze klantwaardecreatiestrategie bepaalt hoe de organisatie er (vanbinnen) uit komt te zien. Jonker en De Witte (2013) onderscheiden vier bouwstenen waarmee organisaties worden vormgegeven: Structuur, Technologie, Mensen en Cultuur (STMC). De configuratie van structuur, de technische systemen, de competenties van de werknemers en de cultuur moeten allemaal zodanig op elkaar worden afgestemd dat het mogelijk is om de strategisch gekozen klantwaarde te organiseren.

Voor een hrm-professional is kennis van organisatiestructuren en -culturen van belang, omdat daarmee vaak veel organisatievoordeel 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, dat bovendien 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 specifieke kennis en vaardigheden van een bepaald niveau. En elk soort medewerker moet weer op een bepaalde manier worden aangestuurd. Voor sommige functies is het dan ook gemakkelijker 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 werk is, vaak vooral uitvoerend. 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 behouden. 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 hoogopgeleide 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 en Snell

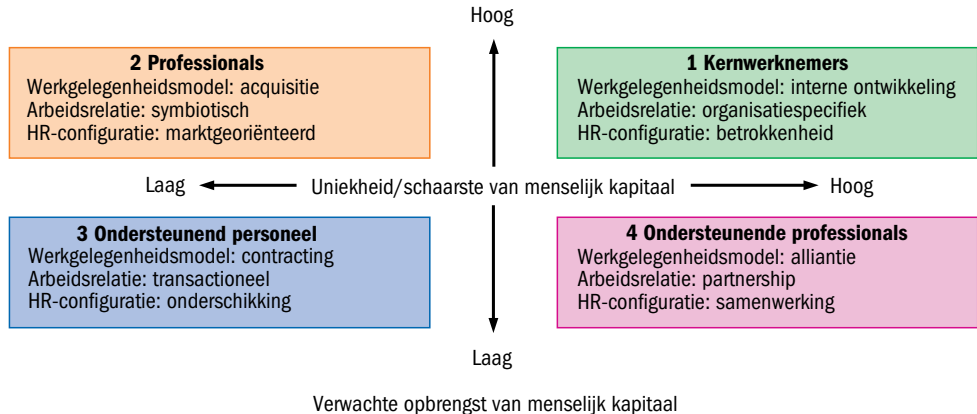
Lepak en Snell (1999) hebben de verschillen in medewerkers en de gevolgen hiervan in hun human capital-model voor hrm uitgewerkt. Als we werk zakelijk bekijken – zo stellen zij – dan is arbeid een resource, een bedrijfsmiddel dat een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. En naarmate een resource schaarser of unieker is, zal een organisatie bereid zijn daar meer voor te betalen en er ook meer moeite voor 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 Becker (1964) stelt: een organisatie zal vooral investeren in die hulpbronnen waarvan ze in de toekomst de grootste productiviteit verwacht.

Schaarste en verwachte productiviteit

Lepak en 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 1.5 zijn vier van deze configuraties weergegeven.

FIGUUR 1.5 Human Capital in soorten



Bron: naar Lepak en Snell, 1999

Ad 1 Kernwerknemers

In kwadrant 1 van figuur 1.5 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 of zij specifiek in dit bedrijf kan inzetten. Hoe belangrijk deze vaardigheden ook zijn, voor een ander bedrijf zijn ze vaak niet in te zetten. Het hrm-beleid is er vooral op gericht om deze werknemers voor langere tijd 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 gemakkelijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt. Het zijn professionals: IT-personeel bij softwarebedrijven, artsen in een ziekenhuis, leraren op scholen enzovoort. 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 schaars zijn door krapte op de arbeidsmarkt). Of zoals Lepak en Snell (2002) het 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 daarvan allebei voordeel 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. Hierbij 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 beschikken over vaardigheden die vrij algemeen zijn. Wanneer er geen schaarste op de arbeidsmarkt is, kan een organisatie deze vacatures vrij snel en gemakkelijk vervullen. Je moet dan denken aan magazijnbediendes, inpakkers, telefonisten en administratief 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 datgene 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 heeft wel unieke vaardigheden of talenten. Lepak en Snell (2002) zeggen dat dit vooral medewerkers zijn die aan organisaties diensten leveren waarvoor veel kennis nodig is. Denk daarbij aan diensten op terreinen als onderzoek, beleidsontwikkeling en juridische en financiële advisering. Zeker wanneer de vraag naar dit soort diensten klein is of wanneer 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. Dit bedoelen Lepak en Snell 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 wat verwarrend. Grotere ondernemingen, waarbij de vraag naar dit soort medewerkers met specifieke kennis vaak groter is, nemen hen ook wel in dienst. Deze professionals kun je dan het best 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 sterk uit hun onderzoek. Het klopte inderdaad dat hrm-beleid dat gericht was op betrokkenheid van medewerkers vooral voorkwam 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 hierbij hadden de auteurs een andere aanpak verwacht (Lepak & Snell, 2002). Volgens de auteurs komt dit doordat er tussen de twee 'extreme' personeelscategorieën – de kernmedewerkers die erg belangrijk zijn voor de organisatie en de medewerkers die minder belangrijk zijn – eigenlijk nog enkele 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 groepen medewerkers verschillend te behandelen. Het is een dilemma waarmee hrm vaker te maken krijgt: in hoeverre mag je medewerkers verschillend behandelen zonder dat ze het gevoel krijgen dat dit niet rechtvaardig is?

Betrokkenheid
van
medewerkers

Transactioneel
van aard

Vraagstuk van
differentiatie

Krappe arbeidsmarkt

De theorie van Lepak en Snell is gebaseerd op een traditionele arbeidsmarkt met handarbeiders die ruimschoots voorhanden zijn en hooggeschoolde werkers die schaars zijn. Dat beeld komt niet meer overeen met de werkelijkheid anno 2023, nu er een schreeuwend tekort is aan horecapersoneel, ambachtslieden, verzorgenden en verplegenden. Het is interessant om te bedenken wat die omkering voor gevolgen heeft voor het kwadrantenmodel van Lepak en Snell. Zo blijkt ook dat ondanks de personeelstekorten werkgevers nog maar mondjesmaat kijken naar groepen op de arbeidsmarkt die nu geen werk kunnen vinden. Werkgevers vinden dat ze een verantwoordelijkheid hebben om dat wél te doen, maar concreet beleid ontbreekt. Nederland heeft een inclusietekort – of eigenlijk een overschot aan onbenut talent. Zo'n 1 tot 2 miljoen mensen willen en kunnen op enige manier werken, maar slagen er niet in om aan duurzaam en betaald werk te komen. Wilthagen en Stop (2021) pleiten voor het centraal stellen van de brede individuele en maatschappelijke waarde die zinvolle en betaalde arbeid vertegenwoordigt. Elk talent verdient het om te worden ontwikkeld en benut.

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 hebben we enkele veelvoorkomende vormen van hrm-beleid op een rij gezet, met daarbij de belangrijkste kenmerken die we hiervoor hebben besproken.

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 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
Hrm-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 in dit boek behandelen vergelijkbaar. Zo moeten mensen geworven en geselecteerd worden, moeten op de een of andere manier prestaties aangestuurd worden, moet loon naar werken betaald worden en moet ingegrepen worden wanneer het misgaat. Maar de wijze waarop dat gebeurt kan van organisatie tot organisatie verschillen.

Samenvatting

- ▶ Human resource management (hrm) gaat over alles wat een organisatie doet om de medewerkers productief te laten zijn en blijven. 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:
 - 1 bedrijfseconomisch perspectief
 - 2 sociaalpsychologisch perspectief
 - 3 politiek perspectief
 - 4 maatschappelijk perspectief
- ▶ In het hedendaags ontwerpen en structureren van organisaties staat de klant centraal en wordt het hele proces rondom de klantwaardepropositie ingericht. Deze klantwaardecreatiestrategie bepaalt hoe de organisatie er (vanbinnen) uit komt te zien. Jonker en De Witte onderscheiden vier bouwstenen waarmee organisaties worden vormgegeven: Structuur, Technologie, Mensen en Cultuur (STMC).
- ▶ Ook zijn er verschillen tussen medewerkers die leiden tot verschillen in hrm-beleid. Lepak en Snell groeperen deze verschillen naar schaarste en verwachte productiviteit. Zij onderscheiden op deze manier vier categorieën van werknemers:
 - 1 kernwerknemers
 - 2 professionals
 - 3 ondersteunend personeel
 - 4 ondersteunende specialisten

Bij ieder van deze categorieën hoort een specifieke hrm-aanpak die hrm-configuratie wordt genoemd.