

Aan het werk met
**Operationeel
personeels-
management**

Irene Schoemakers
Fons Koopmans

7^e editie



Noordhoff

Aan het werk met

Operationeel personeels- management

Drs. Irene A.M. Schoemakers

Drs. Fons A.J. Koopmans

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: iStockfoto (AaronAmat, Vadym Pastukh, SolStock)

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 ontleenen.

0 / 26



© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-19716-2

ISBN 978-90-01-19715-5

NUR 807

Inhoud

Inleiding 10

DEEL 1 ELKAAR ZOEKEN EN VINDEN: WERVING, SELECTIE EN ONBOARDING 15

1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 17

- 1.1 Het vakgebied P&O 18
- 1.2 Veranderingen die het P&O-vak beïnvloeden 19
- 1.3 Geschiedenis en ontwikkeling van personeelsmanagement 22
- 1.4 De toekomst van P&O 25
- Samenvatting 28

2 Personeelsbehoefte en -planning 31

- 2.1 Personeelsbehoefte 33
- 2.2 Ontstaan van personeelsbehoefte 33
- 2.3 Personeelsplanning 34
- 2.4 Personeelsplanning: een stappenplan 35
- Samenvatting 39

3 Functie: analyse, profiel, beschrijving en waardering 41

- 3.1 Functieanalyse 43
- 3.2 Functieanalyse: de methoden 43
- 3.3 Functieprofiel 44
- 3.4 Waarvoor worden functieanalyse en -profiel gebruikt? 44
- 3.5 Functiehuis 46
- 3.6 Functiewaardering 46
- 3.7 Soorten systemen 47
- Samenvatting 49

4 Arbeidsmarktcommunicatie 51

- 4.1 Wat is arbeidsmarktcommunicatie? 53
- 4.2 Aandachtspunten bij employer branding 54
- 4.3 Werken met een arbeidsmarktcommunicatieplan 58
- 4.4 Onderwerpen van een communicatieplan 59
- Samenvatting 63

5	Werving en wervingsmiddelen	65
5.1	Interne en externe werving	67
5.2	Wervingsmiddelen	67
5.3	Wervingskanalen	69
5.4	Personeel werven in Europa	71
5.5	Vacaturetekst	72
	Samenvatting	76
6	Selectie en selectiemiddelen	79
6.1	Selectieprocedure	81
6.2	Soorten selectiemiddelen	82
6.3	Waarde van een psychologische test	84
6.4	Soorten tests	85
6.5	(Online) assessment	86
	Samenvatting	88
7	Onboarding: de introductie van de nieuwe medewerker	91
7.1	Belang van een goede introductie	93
7.2	Onboardingprogramma	93
7.3	Dit moet er geregeld zijn	94
7.4	Kennismakingsrondes	95
7.5	Evaluatie van de introductie	96
	Samenvatting	98

DEEL 2 ELKAAR ZOEKEN EN VINDEN: ADMINISTRATIEF EN REGELGEVING 101

8	Arbeidsvoorwaarden en beloning	103
8.1	Soorten arbeidsvoorwaarden	105
8.2	Variabele beloningssystemen	106
8.3	Cao à la carte	107
8.4	Prestatiebeloning	108
	Samenvatting	111
9	De arbeidsovereenkomst	113
9.1	Inhoud van een arbeidsovereenkomst	115
9.2	Arbeidsovereenkomst voor bepaalde en onbepaalde tijd	115
9.3	Andere soorten arbeidsovereenkomsten	116
9.4	Proeftijd	118
9.5	Concurrentiebeding	118
9.6	Cao	119
	Samenvatting	120

10	Salaris en salarisadministratie	123
10.1	Hoe is het salaris opgebouwd?	125
10.2	Hoe wordt de hoogte van het salaris bepaald?	125
10.3	Salarisonderhandelingen: wanneer?	126
10.4	Salarisonderhandelingen: de voorbereidingen	127
10.5	Loon- en salarisadministratie	129
	Samenvatting	133
11	Personeelsadministratie en -informatiesystemen	135
11.1	Waarom personeelsinformatiesystemen?	137
11.2	Personeelsadministratie bijhouden	139
11.3	Belangrijke kengetallen in een personeelsinformatiesysteem	141
11.4	Outsourcing: payroll	143
	Samenvatting	145
12	Bedrijfsregels en gedragscodes	147
12.1	Van bedrijfsreglement naar gedragscodes	149
12.2	Wat zijn gedragscodes?	149
12.3	Voorwaarden voor gedragsregels en -codes	151
12.4	Gedragscode: ja of nee?	151
12.5	Maken van een gedragscode	152
12.6	Inhoud van gedragscodes	153
12.7	Actief en serieus werken met de gedragscode	154
	Samenvatting	156

DEEL 3 SAMEN WERKEN: BETROKKEN EN VERBONDEN 159

13	Loopbaanmanagement	161
13.1	Ontwikkelingen in loopbanen	163
13.2	Wat is loopbaanmanagement?	164
13.3	Loopbaanzelfmanagement	164
13.4	Waarom investeren in loopbaanmanagement?	165
13.5	Zes pijlers van een duurzaam loopbaanbeleid	167
13.6	Onderwerpen van een loopbaangesprek	172
13.7	Andere instrumenten voor loopbaanondersteuning	173
	Samenvatting	176

14	Competentiemanagement	179
14.1	Competenties en competentie management	181
14.2	Talent en skills	182
14.3	Competentiemanagement: organisatorisch en individueel	183
14.4	De kracht van competentie management	184
14.5	Fasegewijs invoeren van competentie management	184
14.6	Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	186
14.7	Competentiemanagement is cyclisch	188
	Samenvatting	189
15	Beeoordelen van medewerkers	191
15.1	Waarom beoordeelen?	193
15.2	Traditionele systemen van beoordeelen	194
15.3	Vaststellen van beooreelingscriteria en normering	196
15.4	Wie beoordeelen er?	198
15.5	Valkuilen bij beoordeelen	199
15.6	Wel of geen beoordeelingssystemen?	202
	Samenvatting	205
16	Opleiden en ontwikkelen	207
16.1	Opleiden als strategisch P&O-instrument	209
16.2	Het belang van opleiden	209
16.3	Wanneer kiezen voor opleiden?	212
16.4	Vormen van opleiden en ontwikkelen	214
16.5	Extern en intern opleiden	218
16.6	E-learning en blended learning	220
16.7	De opleidingskeuze voor medewerkers	221
	Samenvatting	224

DEEL 4 SAMEN WERKEN: COMMUNICATIE MET MEDEWERKERS 227

17	Formele gesprekken met medewerkers	229
17.1	De traditionele hr-gesprekscyclus	231
17.2	Valkuilen van de hr-gesprekscyclus	234
17.3	Het nieuwe beoordeelen: continue dialoog	235
17.4	Verslaggeving blijft belangrijk	236
17.5	Stimuleren van open communicatie	236
	Samenvatting	241

18	Werkoverleg	243
18.1	Wat is werkoverleg?	245
18.2	Onderwerpen voor werkoverleg	246
18.3	Voordelen van werkoverleg	247
18.4	Voorwaarden voor het effectief werken met werkoverleg	248
	Samenvatting	254
19	Medezeggenschap en de ondernemingsraad	257
19.1	De geschiedenis van medezeggenschap	259
19.2	Wanneer is een ondernemingsraad verplicht?	259
19.3	Personeelsvertegenwoordiging en personeelsvergadering	260
19.4	Instellen van een or	261
19.5	Cor en gor	261
19.6	Taken en bevoegdheden van een or	262
19.7	De Ondernemingskamer	263
	Samenvatting	264

DEEL 5 SAMEN WERKEN: DUURZAME INZETBAARHEID EN VITALITEIT VAN MEDEWERKERS

20	Duurzaam inzetbaar personeel	269
20.1	Wat is duurzame inzetbaarheid?	271
20.2	Vooroordelen over oudere medewerkers	272
20.3	Wat kunnen bedrijven doen?	273
20.4	Wat levert duurzame inzetbaarheid op?	276
	Samenvatting	279
21	Vitaliteit en tevredenheid van medewerkers	281
21.1	Vitaliteit en welzijn van medewerkers	283
21.2	Voordelen van vitaliteitsmanagement	283
21.3	Wat kan de werkgever doen?	284
21.4	Tevredenheid van medewerkers	288
21.5	Effectief tevredenheidsonderzoek	289
	Samenvatting	292
22	Arbeidsomstandigheden en arbowetgeving	295
22.1	Arbowetgeving: drie niveaus	297
22.2	Arbowet voor werkgever en werknemer	297
22.3	Verplichtingen voor werkgevers	298
22.4	Verplichtingen voor medewerkers	304
22.5	Vernieuwing van de Arbowet	304
22.6	Nederlandse Arbeidsinspectie	305
	Samenvatting	309

- 23 Omgaan met werkstress 311**
 - 23.1 Werkdruk en werkstress 313
 - 23.2 Oorzaken van werkstress: stressoren 314
 - 23.3 Stresstypes 316
 - 23.4 Burn-out 317
 - 23.5 Maatregelen ter voorkoming van werkstress 318
 - Samenvatting 320

- 24 Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt 323**
 - 24.1 Arbeidsongeschikten een kans geven 325
 - 24.2 Wetten die de afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen 325
 - 24.3 Re-integratiebedrijven 327
 - 24.4 Valkuilen bij re-integratie 327
 - Samenvatting 330

- 25 Ziekteverzuim 333**
 - 25.1 Soorten ziekteverzuim 335
 - 25.2 Kosten van verzuim 335
 - 25.3 Verzuimbeleid en -registratie 336
 - 25.4 Hoe ziet een goed ziekteverzuimbeleid eruit? 339
 - 25.5 Veelvoorkomende beroepsziekten 341
 - Samenvatting 343

- 26 Probleemgedrag 345**
 - 26.1 Fraude, pesten en seksueel grensoverschrijdend gedrag 347
 - 26.2 Andere vormen van probleemgedrag 349
 - 26.3 Het belang van de bedrijfscultuur 350
 - 26.4 Oplossingen 351
 - 26.5 Mediation als redmiddel bij conflicten 351
 - Samenvatting 353

DEEL 6 LOSLATEN EN VERDER GAAN: VERTREK VAN MEDEWERKERS 355

- 27 Uitstroommanagement: het verloop van personeel 357**
 - 27.1 Strategisch belang van uitstroommanagement 359
 - 27.2 Samenhang van in-, door- en uitstroom 361
 - 27.3 Vormen van uitstroom 362
 - Samenvatting 366

28	Vrijwillig verloop van personeel	369
28.1	Waardoor wordt vrijwillig verloop beïnvloed?	371
28.2	Inzicht in het verloop	372
28.3	Indammen van vrijwillig verloop	374
28.4	Stimuleren van vrijwillig verloop	376
	Samenvatting	378
29	Natuurlijk verloop: pensioen	381
29.1	Van korter naar langer werken	383
29.2	Vormen van pensioen	384
	Samenvatting	388
30	Gedwongen verloop: ontslag	391
30.1	Wederzijds goedvinden	393
30.2	Ontslagprocedure	393
30.3	Redenen voor ontslag	394
30.4	Collectief ontslag	395
30.5	Ontslag op staande voet	396
30.6	Ontslagbescherming	397
30.7	Alternatieven voor ontslag	397
	Samenvatting	400
31	Outplacement	403
31.1	Wat is outplacement?	405
31.2	Ontstaan van outplacement	405
31.3	Voordelen van outplacement	405
31.4	Wanneer is outplacement relevant?	406
31.5	Fasen in het outplacementproces	406
	Samenvatting	409
	Literatuuroverzicht	410
	Lijst van gebruikte afkortingen	415
	Register	417
	Over de auteurs	423

Inleiding

Het vak Personeelsmanagement verandert continu. Trends die in de vakliteratuur al jaren worden beschreven, zien we nu vorm krijgen in de dagelijkse praktijk en nieuwe theorieën en inzichten volgen elkaar in hoog tempo op. Dat heeft merkbaar invloed op de rol van de personeelsmanager. Vooral op strategisch niveau zijn er grote verschuivingen. Maar ook op operationeel niveau verandert er het nodige.

Het managen van personeelsstromen

Personeelsmanagement is onder vele namen bekend. In dit boek gebruiken we de term P&O, die staat voor Personeel en Organisatie. P&O is een breed vakgebied, waaronder veel verschillende soorten taken vallen die onderdeel uitmaken van zowel operationeel als strategisch personeelsmanagement. In dit boek staat het operationeel personeelsmanagement centraal: het praktische, uitvoerende personeelswerk. De structuur van het boek hebben we gebaseerd op de drie kernactiviteiten binnen P&O:

- 1 het werven en selecteren van personeel, ofwel de instroom van personeel
- 2 de medewerkers betrokken en verbonden houden en ze effectief laten samenwerken, ofwel de doorstroom van personeel
- 3 het vertrek van personeel, ofwel de uitstroom

Praktisch karakter

Alle hoofdstukken in dit boek hebben een praktisch karakter. We bespreken instrumenten die in de dagelijkse praktijk worden gebruikt. We laten zien welke wetgeving en regels er gelden, zonder al te diep op details in te gaan. En we geven praktische informatie over hoe een personeelsmanager bepaalde vraagstukken kan aanpakken, gebaseerd op ervaringen van P&O'ers in de dagelijkse praktijk. Over sommige onderdelen in het boek kan de student bovendien aanvullende informatie vinden op www.studiemeister.noordhoff.nl.

Tijdgeest

In deze zevende editie zijn uiteraard de nieuwste ontwikkelingen uit het telkens veranderende vakgebied P&O zo veel mogelijk verwerkt. Een van de invloedrijkste veranderingen betreft de verschuiving van personeelsta-ken naar de lijnmanager. Denk aan het bijhouden van de ontwikkeling van de medewerkers (loopbaan- en coachingsgesprekken) of aan het nieuwe

beoordelen met een continue dialoog, maar ook aan administratieve zaken die door de lijnmanager worden ingevoerd in digitale P&O-systemen. Ook de eigen regierol van de medewerker, als het gaat om inzetbaarheid, vitaliteit en ontwikkeling, is een verschuiving die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de instrumenten van de P&O'er en op de wijze waarop het beleid het beste ingevuld kan worden.

Didactische upgrade met nieuwe learning tools

Om nog beter aan te sluiten bij de behoefte van de hedendaagse docent en student is het boek allereerst nog meer uitgebreid met didactische hulpmiddelen. In de teksten zijn extra en geactualiseerde praktijkcases geplaatst, aangevuld met links naar relevante internetfilmpjes. Op deze manier betrekken we de actualiteit zo veel mogelijk bij de leerstof.



Daarnaast zijn er veel nieuwe *learning tools* op studiemeister (het leerplatform bij dit boek) beschikbaar gemaakt die het leren van de inhoud vereenvoudigen. Denk hierbij aan samenvattingen, sheets, reflectievragen, toetsvragen, inzichtvragen, enzovoort. Het icoontje in de marge verwijst naar deze informatie op studiemeister.

Ook hebben we weer aan het eind van elk hoofdstuk het onderdeel 'Aan het werk' opgenomen. Dit onderdeel bestaat uit opdrachten die erop gericht zijn om de student kritisch te leren nadenken over thema's binnen het vakgebied van P&O. Met deze opdrachten kunnen studenten onderzoeken wat de actuele situatie is en zo hun eigen beeld vormen over de ontwikkelingen in het vak.

Uiteraard hebben we de informatie in dit boek grondig geactualiseerd, voor zover dat mogelijk is in een boek. Want zaken als wetgeving veranderen nu veel sneller dan voorheen. Daarom zijn er veel links naar bronnen op het internet vermeld, zodat de meest actuele gegevens makkelijk vindbaar zijn.

Bovendien hebben we de koppeling tussen operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement versterkt en zichtbaarder gemaakt.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is zeer geschikt voor studenten hbo en wo die kennismaken met het vak Personeelsmanagement (vooral bekend als Human Resource Management). Het is ook goed te gebruiken naast de literatuur over strategisch personeelsmanagement. En door het praktische karakter en de toegankelijke tekst is het ook geschikt om (eventueel na de studie) in de praktijk te gebruiken. Het is niet alleen geschikt voor 'echte P&O'ers', maar juist ook voor mensen die indirect met personeelsmanagement te maken krijgen, bijvoorbeeld leidinggevers, zoals de genoemde lijnmanagers of ondernemers.

Tot slot: we hebben bewust gekozen voor *hij* als aanspreekvorm in het hele boek. Dat is niet omdat we denken dat een manager altijd een man is. Het is om de leesbaarheid te vergroten, want het blijft lastig om genderneutraal te schrijven. Uiteraard bedoelen we steeds *hij/zij/hen*.

We wensen de gebruikers veel leerplezier.

Irene Schoemakers
Fons Koopmans
Amsterdam/Almere, 2025

Deel

1

- 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 17
- 2 Personeelsbehoefte en -planning 31
- 3 Functie: analyse, profiel, beschrijving en waardering 41
- 4 Arbeidsmarktcommunicatie 51
- 5 Werving en wervingsmiddelen 65
- 6 Selectie en selectiemiddelen 79
- 7 Onboarding: de introductie van de nieuwe medewerker 91

Elkaar zoeken en vinden

Werving, selectie en onboarding



Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O

P&O is de afkorting van Personeel en Organisatie. Dit brede vakgebied betreft het werven, selecteren en onboarden van personeel, het binden en boeien van personeel en het vertrek van personeel.

De arbeidsmarkt en de arbeidsmentaliteit veranderen voortdurend. Voorbeelden hiervan zijn ontgroening en vergrijzing, de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking, het opleidingsniveau en de invloed van AI. Deze ontwikkelingen beïnvloeden het P&O-vakgebied.

Los van deze omgevingsfactoren heeft het P&O-vakgebied zelf de afgelopen jaren de nodige ontwikkelingen doorgemaakt. Het heeft aan status gewonnen, maar is ook complexer geworden.

Tot slot besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan de toekomst van het vakgebied P&O.

1

- 1.1 Het vakgebied P&O 18
- 1.2 Veranderingen die het P&O-vak beïnvloeden 19
- 1.3 Geschiedenis en ontwikkeling van personeelsmanagement 22
- 1.4 De toekomst van P&O 25

1.1 Het vakgebied P&O

P&O

Personeel en Organisatie, dat is waar de veelgebruikte afkorting P&O voor staat. Het is het vakgebied dat gaat over mensen, arbeidsmiddelen, arbeidsprocessen en structuren in een onderneming. De onderneming heeft voldoende goede mensen nodig om bepaalde taken en functies uit te oefenen. Om ervoor te zorgen dat deze mensen hun werkzaamheden op een effectieve en plezierige manier kunnen uitvoeren, moeten er binnen de organisatie afspraken worden gemaakt en voorzieningen worden getroffen op het gebied van P&O. Zo moeten de juiste middelen voorhanden zijn om het werk op een veilige manier te kunnen doen. Conflicten tussen mensen moeten worden voorkomen of opgelost. Processen moeten helderheid bieden over hoe het werk moet worden gedaan en door wie. De organisatiestructuur moet dat alles mogelijk maken. Maar ook moet een organisatie weten waar zij heen wil, zodat medewerkers weten wat ze moeten doen en waarom. Dat betekent dat een organisatie strategische visies moet ontwikkelen die uitgewerkt moeten worden in concrete plannen die ook daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden.

Hrm

Naast P&O bestaan er nog andere termen voor dit vakgebied. Hrm, ofwel humanresourcesmanagement, is daarvan een belangrijk voorbeeld. Strikt genomen verwijst hrm naar de verborgen bronnen van de individuele mens en de wijze waarop de manager deze bronnen kan aanboren en managen. P&O impliceert daarentegen een groep mensen, een collectief, dat op een bepaalde manier kan worden gestuurd en gemanaged. In de praktijk is dit onderscheid echter niet terug te vinden. De wijze waarop organisaties hun 'p-beleid' vormgeven, is afhankelijk van de organisatie zelf en heeft weinig te maken met de terminologie. Waar de een het heeft over de afdeling Personeelszaken of de afdeling P&O, heeft een ander het over de afdeling hrm of de hr-afdeling.

Personeelszaken

Recruiter

Opleidings-adviseur

MD-manager

De P&O-functies kennen een zo mogelijk nog grotere variatie in betiteling: hr-manager, directeur hrm, CHRO (Chief Human Resources Officer), P&O'er, personeelsfunctionaris, hr-functionaris; de mogelijkheden zijn talrijk. Ook deelgebieden van P&O hebben in sommige organisaties hun eigen functionarissen. De hr-talentmanager, de recruiter, de opleidingsadviseur en de MD-manager (management development) zijn daarvan voorbeelden. Het feit dat er veel verschillende P&O-termen zijn voor hetzelfde werk, betekent niet dat alle P&O-werkzaamheden identiek zijn. Integendeel. Er kan wat dat betreft een onderscheid worden gemaakt tussen operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement.

Operationeel personeelsmanagement

Hands-on P&O

Operationeel personeelsmanagement

Operationeel personeelsmanagement, ook wel 'hands-on P&O' genoemd, heeft betrekking op de dagelijkse voortgang van het werk van de medewerkers (Kluytmans, 2005, bewerkt). De operationele P&O'er is dan

ook verantwoordelijk voor het uitvoerende personeelswerk. In feite hebben we het hier over het stroombeleid: het werven en selecteren van medewerkers, het belonen en ontwikkelen én het weloverwogen en op de juiste manier afscheid nemen van medewerkers. Het gaat in het stroombeleid om de praktische invulling en uitvoering van:

- het werven, selecteren en onboarden van personeel, ofwel de instroom van personeel
- het binden en boeien van personeel, ofwel de doorstroom van personeel
- het vertrek van personeel, ofwel de uitstroom

Afhankelijk van de organisatie worden deze taken in meer of mindere mate uitgevoerd door de directeur of direct leidinggevende, die daarbij wel of niet ondersteund wordt door de P&O'er. Soms is de afdeling P&O hoofdverantwoordelijk gemaakt voor deze taken. In de praktijk werkt deze afdeling altijd samen met de leidinggevendenden. Steeds vaker ook zijn het de leidinggevendenden zelf die verantwoordelijk zijn voor operationeel personeelsmanagement.

Strategisch personeelsmanagement

Strategisch
personeels-
management

Strategisch personeelsmanagement richt zich veel meer op de ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie als geheel en de gevolgen daarvan voor het personeelsmanagement. Veranderingen in de markt kunnen bijvoorbeeld leiden tot nieuwe doelstellingen voor de organisatie. Het is in zo'n geval zaak dat het personeelsbestand dusdanig is ingericht dat de organisatie deze aanpassingen kan doen. Het gaat bij strategisch personeelsmanagement dan ook vooral om de organisatie als geheel, compleet met haar strategie en doelstellingen, waarbij het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid een centrale positie inneemt.

1.2 Veranderingen die het P&O-vak beïnvloeden

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn direct van invloed op het werk van de P&O'er. Het instroombeleid, het werven en selecteren van medewerkers, maakt immers een wezenlijk onderdeel uit van zijn werkzaamheden. Maar ook het binden en boeien van medewerkers, het doorstroombeleid, heeft alles te maken met de situatie op de arbeidsmarkt. Voor medewerkers die om de haverklap elders gouden bergen beloofd krijgen, zal een bedrijf immers meer moeite moeten doen om ze vast te houden dan wanneer de arbeidsmarkt minder krap is en medewerkers blij zijn met het feit dat ze een baan hebben.

Hierna komt een aantal aspecten aan de orde die direct van invloed zijn op de arbeidsmarkt en daarmee ook op het werk van de P&O'er.

Conjunctuur en arbeidsmarkt

Conjunctuur en arbeidsmarkt kunnen niet los van elkaar worden gezien. In tijden van economische voorspoed wordt er door bedrijven veel geproduceerd. Dit betekent dat de werkgelegenheid toeneemt en het aantal werklozen afneemt. Er is dan behoefte aan veel personeel. De arbeidsmarkt is in een florerende economie vaak 'overspannen'. Er zijn dan immers te weinig gekwalificeerde arbeidskrachten voorhanden om aan de vraag van bedrijven te voldoen. Wanneer het slechter gaat met de economie en bedrijven minder orders van klanten binnenkrijgen, heeft menig bedrijf te maken met een overcapaciteit aan personeel. Faillissementen en (massa)ontslagen zijn het gevolg, waardoor het aanbod van menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt toeneemt en de arbeidsmarkt dus meer 'ontspannen' is.

Vergrijzing en ontgroening

Nederland vergrijst in hoog tempo. Dit betekent dat het percentage ouderen drastisch toeneemt. Het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in organisaties is daarom zeer actueel. Want wie de grote groep ouderen als beroepsgroep niet serieus benadert, krijgt vroeg of laat onherroepelijk te maken met een personeelstekort. De gevolgen van de vergrijzing worden versterkt door de afname van het aantal twintigers, de 'ontgroening'. De daling van het aantal jongeren heeft een remmend effect op de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt. Deze twee ontwikkelingen samen leveren grote problemen op voor de arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie van ouderen, vrouwen, allochtonen, langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten lijkt niet voldoende om de tekorten aan afstuderenden en schoolverlaters in de toekomst op te vangen.

Beroepsbevolking

Het aandeel ouderen binnen de potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren sterk stijgen, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Waren er in 2020 nog 3,5 miljoen 65+'ers in Nederland, het CBS verwacht dat er in 2040 4,6 miljoen zijn. En met het verhogen van de pensioenleeftijd zal het aantal werkende ouderen alleen maar groter zijn. Door de uitstroom van ouderen uit de potentiële beroepsbevolking kan meer vraag ontstaan naar buitenlandse arbeidskrachten. Het aantal allochtonen binnen de beroepsbevolking gaat de komende decennia dan ook waarschijnlijk stijgen. In 2060 zal naar verwachting iets meer dan 30 procent van de beroepsbevolking allochtoon zijn.

Opleidingsniveau

De Nederlandse werknemer is nu beter opgeleid dan tien jaar geleden. Zo is het aantal mensen afgenomen dat alleen basisonderwijs heeft genoten. Maar ook het aantal hoogopgeleiden is het afgelopen decennium toegenomen. De vraag naar hoogopgeleiden is echter nog sterker gegroeid, vooral

als gevolg van technologische ontwikkelingen, zo concludeert het Centraal Planbureau (CPB). De toegenomen vraag is vooralsnog groter dan het aanbod. Deze trend zal zich volgens het CPB in de toekomst voortzetten.

Wetten, regels en normen

Ook wetten en regels hebben invloed op het werk van de P&O'er. Zo loopt de pensioenleeftijd op, treft de overheid steeds weer maatregelen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen, en veranderen voortdurend de regels en wetten rondom werk en inkomen. Ook bedrijven veranderen. Waar het vroeger vooral vaste dienstverbanden voor lange tijd waren waar sollicitanten op aasden, kiezen veel mensen vandaag de dag voor flexibele vormen van arbeid en wisselen ze sneller van baan. Het is aan de P&O'er om steeds weer in te spelen op al deze veranderingen.

Technologie

De technologie heeft een grote invloed op het P&O-vak. Niet alleen zijn er verschillende apps en softwareapplicaties beschikbaar voor het vak, ook big data doen hier hun intrede. Zo kunnen wervings- en selectiebureaus gebruikmaken van grote hoeveelheden data van sollicitanten die ze vervolgens matchen met de wensen van werkgevers. En dan is er ook nog hr-analytics, waarbij hr gebruikmaakt van data die bepaalde keuzes en beslissingen rechtvaardigen. Vrijwel alles is meetbaar en door verbanden te leggen tussen bijvoorbeeld het ziekteverzuim op een afdeling en het aantal klachten die medewerkers op deze afdeling hebben over hun leidinggevende, ontstaan er nieuwe inzichten. Tot slot speelt ook de komst van kunstmatige intelligentie (AI) een steeds grotere rol bij organisaties. Zo kan AI het werk van een radioloog in het ziekenhuis deels overnemen en kunnen bedrijven bijvoorbeeld hun marketingplannen vormgeven met behulp van AI.

COVID-19

De komst van COVID-19 heeft grote gevolgen gehad voor P&O. Kantoren moesten de deuren sluiten, waardoor medewerkers massaal vanuit huis moesten werken. Hierdoor heeft werken op afstand definitief een vaste plek gekregen in bedrijven. Maar ook kregen organisaties te maken met massale uitval van personeel door ziekte, met leidinggeven op afstand, met onzekerheid over de toekomst van het bedrijf enzovoort.

Gevolgen voor P&O

Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de P&O'er veel actiever moet zijn. Het instroombeleid moet bijvoorbeeld anticiperen op de grote personeelsschaarste. Bij het doorstroombeleid zal er bijvoorbeeld moeten worden ingespeeld op omstandigheden waarin ouderen optimaal kunnen blijven functioneren, terwijl de P&O'er wat het uitstroombeleid betreft

bijvoorbeeld zal moeten luisteren naar vertrekkende werknemers om de knelpunten in de organisatie te kunnen ontdekken.

1.3 Geschiedenis en ontwikkeling van personeelsmanagement

Personeelsmanagement heeft door de eeuwen heen diverse ontwikkelingen doorgemaakt. In subparagraaf Kort historisch overzicht geven we kort een overzicht van deze ontwikkelingen (naar Kluytmans, 2010, bewerkt en aangevuld) en in subparagraaf Veranderingen binnen het vakgebied P&O beschrijven we de trends binnen het vakgebied P&O die zich de laatste jaren hebben voorgedaan.

1.3.1 Kort historisch overzicht

Allereerst beschrijven we de ontwikkelingen van het vakgebied P&O vanaf de periode voor 1870 tot heden.

Kleinschaligheid (voor 1870)

Voor 1870 werd arbeid in Nederland vooral thuis of in kleine productiebedrijven verricht. Het werk was vooral ambachtelijk van aard. De arbeider beschikte over een grote mate van vrijheid en zelfstandigheid. Hij kon zelf bepalen hoe en wanneer hij zijn werk uitvoerde en beheerste zelf het hele productieproces. Van personeelsmanagement was geen sprake.

Industrialisatie en vroegkapitalisme (1870-1918)

Industrialisatie

Door de industrialisatie wordt arbeid voor het eerst op grote schaal georganiseerd. Nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals de stoommachine, maken dat het werk verandert. Werkgevers namen in deze tijd een paternalistische houding aan jegens hun medewerkers. Personeel werd beschouwd als 'onmondig' en 'onontwikkeld' en moest dankbaar zijn voor de zorg die door de werkgever werd geboden. Dit is de periode dat de lopende band zijn intrede doet in de Fordfabrieken (1913).

Rationalisatie en economische crisis (1918-1945)

Tijdens de economische crisis werden productieprocessen gerationaliseerd en ontstonden de eerste vakbonden. Menselijke arbeid werd gezien als een economische en organisatorische grootheid en moest binnen duidelijk afgebakende structuren plaatsvinden. Deze opvatting staat ook wel bekend als 'scientific management', waarvan Frederick Taylor de grondlegger was (taylorisme).

Taylorisme

Economische heropleving (1945-1965)

In de periode na de Tweede Wereldoorlog vindt een verdere rationalisering van productie en bedrijfsprocessen plaats. Er moet – als gevolg van de oorlog – weer veel geproduceerd worden. De Nederlandse economie ontwikkelt zich voorspoedig en alles wordt gedaan met het gemeenschappelijk belang in het achterhoofd. Dit vertaalt zich ook naar bedrijven toe. Dit is de tijd dat de zogenoemde humanrelationsopvatting ontstaat: er is geen wezenlijk verschil tussen leidinggevenden en ondergeschikten; loon is niet alleen belangrijk, status en respect tellen ook mee; normen en waarden van informele groepen waartoe de werknemer behoort zijn eveneens van belang. Personeelsmanagement komt los te staan van de andere bedrijfsprocessen.

Economische expansie (1965-1975)

De welvaart neemt verder toe en Nederlandse werknemers gaan hun loon vergelijken met dat van buitenlandse collega's. Ze eisen meer loon en meer zeggenschap. De krappe arbeidsmarkt maakt dat medewerkers voor het eerst kunnen kiezen uit verschillende banen. Dat maakt hun positie sterk. Het is ook de tijd dat het revisionisme zich aankondigt. Waar het taylorisme de nadruk legde op economische behoeften en human relations de sociale behoeften benadrukte, stelt het revisionisme dat mensen behoefte hebben aan verantwoordelijkheden en ontplooiing. Het is de tijd dat taakverrijking en werkoverleg ontstaan.

Revisionisme

Stagnatie en heroriëntatie (1975-1985)

Een oliecrisis en de toenemende internationale concurrentie maken dat Nederlandse bedrijven maar nauwelijks het hoofd boven water kunnen houden. Faillissementen en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. De kracht van de vakbonden neemt af en ook de positie van de medewerker zwakt af. Westerse bedrijven zijn te duur, te traag, te weinig innovatief en te bureaucratisch georganiseerd. Ze moeten slanker, platter en efficiënter worden. De afdeling Personeelsmanagement moet over haar eigen grenzen heen kijken en oog hebben voor de hele organisatie. De kwaliteit van medewerkers is bepalend voor de kwaliteit van de organisatie, zo realiseert men zich.

Differentiatie en flexibiliteit (1985-2000)

Tot het midden jaren van de jaren tachtig van de vorige eeuw had personeelsmanagement vooral een beheersmatige en verzorgende rol in organisaties. Maar de wereld verandert sneller en bedrijfsstrategieën gaan minder lang mee. Bedrijven moeten flexibel worden en het personeelsmanagement moet daarin meegaan. Arbeidscontracten worden steeds meer op maat afgesloten, het aantal parttimers neemt toe en steeds meer vrouwen treden toe tot de arbeidsmarkt. De rol van personeelsmanagement wordt steeds belangrijker geacht en verschuift steeds vaker van de staf naar de lijn.

Globalisering en individualisering (2000-2020)

Door de opkomst van internet, snelle ontwikkelingen op technologisch gebied en buitenlandse im- of export neemt de behoefte van organisaties toe om snel te kunnen inspelen op veranderingen. Door de vergrijzing, de verwachte krapte op de arbeidsmarkt en de overtuiging dat een organisatie een afspiegeling moet zijn van de maatschappij wordt diversiteitsbeleid op het gebied van herkomst, geslacht en leeftijd belangrijk. De wereld wordt bovendien steeds meer gezien als een potentiële arbeidsmarkt. Daarnaast zien medewerkers graag dat bedrijven aan hun individuele wensen tegemoetkomen. Het 'nieuwe werken' doet in deze periode definitief zijn intrede. Net als in de periode voor 1870 is de medewerker van nu daarmee weer baas over hoe en wanneer hij zijn werk uitvoert.

Onzekerheid en schaarste (2020-heden)

Met de komst van COVID-19 is de wereld ingrijpend veranderd. Zo heeft het thuiswerken, in de vorm van het werken op afstand, definitief zijn intrede gemaakt. Beeldbellen is niet meer weg te denken uit de dagelijkse praktijk van een gemiddelde kantoormedewerker. Ook staat de periode sinds 2020 in het teken van schaarste. Schaarste als het gaat om grondstoffen waardoor producenten niet altijd alles kunnen leveren. En schaarste op het gebied van personeel. De vraag naar diensten en producten is er. Maar organisaties kunnen eenvoudigweg niet leveren.

1.3.2 Veranderingen binnen het vakgebied P&O

Het vakgebied P&O heeft – zoals de geschiedenis laat zien – de nodige veranderingen doorgemaakt. Ook in de laatste jaren hebben belangrijke verschuivingen plaatsgevonden. De meest in het oog springende veranderingen zijn:

- van P&O naar 'O&P'
- van staf naar lijn
- van homogeen naar heterogeen
- van schriftelijk naar digitaal

Van P&O naar 'O&P'

Waar voorheen de nadruk werd gelegd op de P van P&O, ofwel het personeel, is de laatste jaren meer de nadruk komen te liggen op de O van organisatie. De functie van de personeelsmanager staat niet langer los van de rest van de organisatie, maar maakt hiervan, veel meer dan vroeger, een geïntegreerd onderdeel uit. De scheidslijnen tussen het vakgebied P&O en de rest van de organisatie zijn vager geworden. De personeelsmanager richt zijn blik niet langer op het personeel alleen, maar houdt daarbij ook rekening met andere afdelingen, de processen en systemen binnen de organisatie en de algemene bedrijfsstrategie.

Van staf naar lijn

In het verlengde van de ontwikkeling van P&O naar O&P ligt de verschuiving van de functie van personeelsmanager van staffunctie naar lijnfunctie. De P&O'er is niet langer degene die alleen maar vanaf de zijlijn het management adviezen influistert, maar is iemand met een operationele en strategische taak. P&O is als vakgebied in de loop der jaren steeds serieuzer genomen. De P&O'er komt niet langer in actie wanneer het management de beslissingen al heeft genomen, maar maakt in toenemende mate zelf deel uit van het managementteam van de organisatie. Hij is veel meer een strategische 'sparringpartner' geworden voor het management en moet dus niet alleen beschikken over operationele kennis, maar evenzeer over strategisch en bedrijfskundig inzicht. In het verlengde daarvan zien we dat P&O-taken steeds vaker worden neergelegd bij managers.

Van homogeen naar heterogeen

Het personeelsbestand is in de loop der jaren heterogener geworden. Heel lang was het werk van medewerkers op een duidelijke manier gestructureerd. Functies en de daarbij behorende salarisschalen stonden vast en cao's kenmerkten zich door veel vaste componenten. P&O moest er vooral op toezien dat alles volgens de regels werd uitgevoerd en de medewerkers kregen waar ze recht op hadden. Die situatie is veranderd. De opkomst van tweeverdieners, deeltijdwerkers en flexwerkers, maar ook de toenemende individualisering, maken dat het homogene, overzichtelijke personeelsbestand is veranderd in een heterogeen personeelsbestand dat meer dan ooit maatwerk vereist. De P&O'er moet nu niet alleen weten welke regelingen er van toepassing zijn op medewerkers en op welke manier hij het personeel kan binden aan de organisatie. Hij moet ook kunnen inspelen op veranderingen waarmee de organisatie te maken heeft, zoals conjunctuurschommelingen en technologische ontwikkelingen. De P&O'er moet dit soort ontwikkelingen volgen en zo nodig nieuwe middelen, werkvormen en processen bedenken.

Van schriftelijk naar digitaal

P&O-werkzaamheden vinden steeds vaker online en digitaal plaats. E-hrm, zo wordt deze vorm van P&O ook wel genoemd. Instrumenten als assessment, coaching, training en roosterplanningen zijn steeds vaker via het web toegankelijk. Webtools worden verfijnd. Zowel medewerkers als leidinggevenden en (hr-)professionals kunnen in toenemende mate een beroep doen op elektronische hrm-diensten. Langzaam maar zeker verplaatst het P&O-vak zich naar de digitale snelweg.

1.4 De toekomst van P&O

Hoe de toekomst van het vakgebied P&O eruit zal zien, weet niemand. Los van de in paragraaf Geschiedenis en ontwikkeling van personeelsmanagement genoemde ontwikkelingen binnen het vakgebied, heeft ook een

aantal andere ontwikkelingen zich reeds ingezet. Deze zullen de toekomst van het P&O-vak onvermijdelijk beïnvloeden. Enkele voorbeelden zijn:

- duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
- shared services
- decentralisering
- arbeidsvoorwaarden op maat
- eigen regie
- nieuwe generaties
- diversiteitsbeleid (inclusie)
- digitalisering en kunstmatige intelligentie

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

Nederland vergrijst en dat geldt ook voor de personeelsbestanden. Om ervoor te zorgen dat medewerkers – van alle leeftijden – zo lang mogelijk inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt, voeren veel bedrijven een beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Gezond eten, bewegen, een goede balans tussen werk en privé, maar ook de mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontplooiën zijn allemaal zaken die de duurzame inzetbaarheid van mensen vergroten. Het vergroten van de vitaliteit van medewerkers is in veel bedrijven dan ook een speerpunt in hun beleid, waarbij vitaliteit staat voor energie, veerkrachtig en gemotiveerd.

Shared services

Administratieve P&O-zaken, zoals de personeelsadministratie en het betalen van de salarissen, zullen in grotere ondernemingen steeds vaker worden ondergebracht in zogenoemde ‘shared service centers’, een centrale afdeling waar deze taken worden uitgevoerd. Sommige bedrijven kiezen ervoor deze afdelingen in huis op te zetten, andere besteden deze werkzaamheden uit. De overige P&O’ers kunnen zich dan vooral richten op de rest van het operationeel en strategisch P&O-werk.

Decentralisering

Regelgeving wordt steeds vaker in hoofdlijnen uitgezet. De specifieke invulling ervan zal vooral door de bedrijven zelf moeten plaatsvinden. De raam-cao is daarvan een voorbeeld. Het kader voor de collectieve arbeidsovereenkomsten is gegeven, de verdere invulling ervan staat vrij. Algemene regelgeving zal per bedrijf moeten worden vertaald naar eigen regels. Een deel daarvan komt terecht bij de P&O’er.

Arbeidsvoorwaarden op maat

Omdat het personeelsbestand in toenemende mate heterogeen wordt, zal ook het toekennen van de arbeidsvoorwaarden steeds meer maatwerk moeten worden. Dit betekent dat er een grote variëteit komt, zowel als het gaat om werktijden en vormen van dienstverband, als wanneer het gaat om arbeidsomstandigheden en vormen van beloning.

Eigen regie

De P&O'er van de toekomst zal meer dan nu de rol van coach moeten aannemen. Hij moet samenwerken met de medewerkers, ze begeleiden en helpen om zelf initiatieven te nemen. In veel organisaties staat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal. Zijn leidinggevende bepaalt wat hij moet doen (het resultaat), de medewerker zelf bepaalt hoe hij dat invult (het proces). Dit betekent dat de medewerker zelf initiatieven neemt, zijn werk naar eigen inzicht vormgeeft en – waar mogelijk – zelf kiest waar en wanneer hij werkt. Hij heeft kortom steeds meer zelf de regie over zijn loopbaan. De P&O'er is daardoor niet alleen sparringpartner van het management, maar ook van de medewerkers.

Nieuwe generaties

Generaties

Met de komst van nieuwere generaties medewerkers verandert ook een deel van het personeelswerk. De nieuwe, jongere generaties stellen andere eisen aan werk dan hun ouders dat deden. Aan P&O de uitdaging deze wensen en eisen goed te kennen en een organisatie te creëren die aan deze wensen tegemoet kan komen.

Diversiteitsbeleid (inclusie)

De wereld globaliseert en dat geldt ook voor de beroepsbevolking. Bedrijven realiseren zich steeds meer dat een divers personeelsbestand veel voordelen kent. De productiviteit en creativiteit van diverse teams zijn groter dan van homogene teams. Bovendien streven veel bedrijven ernaar dat hun personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij waarin hun klanten zich bevinden. Het voeren van een goed diversiteitsbeleid, ook wel inclusie genoemd, staat dan ook op menig P&O-agenda. Ook de genderdiscussie speelt zich af binnen het diversiteitsbeleid.

Digitalisering en kunstmatige intelligentie

Digitalisering en kunstmatige intelligentie (AI) veranderen het werk van P&O, ook wel human resources management (hrm) genoemd, ingrijpend. Repetitieve taken, zoals cv-screening, administratieve verwerking en het plannen van sollicitatiegesprekken, worden steeds vaker geautomatiseerd. Hierdoor kan P&O zich meer richten op strategische rollen, zoals talentontwikkeling en bedrijfscultuur. AI ondersteunt ook bij het voorspellen van personeelsbehoeften en het analyseren van medewerkerstevredenheid via data-analyse. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe uitdagingen, zoals ethische vraagstukken rond privacy en bias in algoritmes. P&O-professionals moeten zich daarom nieuwe vaardigheden eigen maken om effectief te blijven opereren in een steeds meer datagedreven omgeving.

Samenvatting

- Het vakgebied Personeel en Organisatie kent vele termen: van hr en hrm tot afdeling Personeelszaken en P&O.
- Grofweg kunnen we twee soorten P&O onderscheiden: operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement.
- Veel ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, op het gebied van wetgeving, technologie, maar ook als het gaat om de samenstelling van de beroepsbevolking, zijn van invloed op het werk van de P&O'er. Als er binnen deze gebieden iets verandert, verandert ook de inhoud van het vak. Dat is altijd zo geweest, zo laat de geschiedenis van P&O zien.
- De scheidslijnen tussen het vakgebied P&O en de rest van de organisatie zijn vager geworden. P&O-taken worden steeds vaker neergelegd bij managers, personeelsbestanden zijn heterogener dan ooit en de digitalisering heeft ook een duidelijk stempel gedrukt op dit vakgebied.
- Ook inhoudelijke thema's hebben invloed op het vakgebied van de P&O'er. Medewerkers moeten vitaal zijn en duurzaam inzetbaar, arbeidsvoorwaarden zijn steeds meer op maat gemaakt, medewerkers willen en moeten zelf de regie nemen over hun eigen loopbaan, nieuwe generaties stellen nieuwe eisen aan werk, en bedrijven realiseren zich dat een divers personeelsbeleid veel voordelen oplevert.