

# Leerboek HRM



Noordhoff

**Albert Kampermann & Frits Kluijtmans**

4<sup>e</sup> druk



# Leerboek Human Resource Management

Onder redactie van:  
**Albert Kampermann**  
**Frits Kluijtmans**

Met medewerking van:  
**Sanne van den Bosch**  
**Hellen Candel**  
**Luc Dorenbosch**  
**Eline van der Geest**  
**Lianne Hamstra**  
**Nora Jie-A-Joen**  
**Anne Kleefstra**  
**Marcel van der Klink**  
**Tabitha Kortman**  
**Rik Loffeld**  
**Karien ter Meer-Lute**  
**Mark Nijssen**  
**Peggy de Prins**  
**Judith Semeijn**  
**Jol Stoffers**  
**Ans de Vos**  
**Mark van Vuuren**  
**Tinka van Vuuren**  
**Tjerk-Jan Adema (deel van de praktijkartikelen)**

---

Vierde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: iStockphoto

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](http://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 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*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) 978-90-01-74979-8

ISBN 978-90-01-74978-1

NUR 807

# Woord vooraf bij de vierde druk

Het grootste verschil met de eerdere edities is dat HRM momenteel een onbetwistbare factor is voor het succes van ondernemingen en organisaties. Goed HRM-beleid doet ertoe en er hoeft geen discussie meer gevoerd te worden of het al of niet strategisch van belang is. Dat punt is de afgelopen jaren duidelijk gepasseerd. Daarmee nemen ook de uitdagingen waarvoor de HR-functie zich geplaatst ziet toe. Vooral in tijden van crisis, zoals de coronacrisis, komen die scherp in beeld.

- Organisaties kunnen niet zonder bekwame medewerkers.
- De flexibiliteit van de organisatie zit vooral in mensen.
- Waardering voor inzet is meer dan een goede beloning.
- Betrokken medewerkers vergroten het succes van een organisatie.
- Plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft voordelen, maar roept ook veel vragen op.

Het HRM-vak is nooit af, omdat andere omstandigheden nieuwe vragen oproepen. Een aantal van die nieuwe uitdagingen zijn in deze editie verwerkt. In de basis bij het beheren en stromen gaat het steeds meer om samenwerking tussen partijen in de strijd om dat talent dat nodig is voor de organisatie. Het doet ook een steeds groter beroep op de creativiteit van HRM'ers om banen op maat te maken, zodat talenten daarbinnen kunnen gedijen. Bij het sturen van personeel wordt het dirigeren hoe langer hoe meer vervangen door verleiden en cocreatie. Betrokken medewerkers zijn goud waard omdat ze uit zichzelf doen wat goed is voor de organisatie. Stond in de vorige editie performancemanagement nog heel centraal, nu is ruim baan gemaakt voor competentie- en talentmanagement. Dat onderwerp is niet voor niks in het deel over ontwikkelen en verduurzamen opgenomen. Bouwen aan de basiskwaliteiten van mensen is de beste garantie voor blijvend en duurzaam succes van zowel de medewerker als de organisatie. Om diezelfde reden is ook het nieuwe hoofdstuk over vitaliteitsmanagement in dat deel opgenomen, want de basis van werkvermogen ligt in de gezondheid en vitaliteit van medewerkers.

In het laatste deel 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 daar besteden we opnieuw aandacht aan – of en hoe HR-afdelingen de steeds hogere verwachtingen waar kunnen maken. Goed opgeleide professionals zijn daarvoor een voorwaarde. Wij hopen met dit boek een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de doelgroep. Wanneer daarbij iets ontbreekt, dan horen we dat graag.

Augustus 2020  
Albert Kampermann  
Frits Kluijtmans



# Inhoudsopgave

## Inleiding 9

- 1 Human Resource Management: wat is het en waar dient het toe? 11**
  - 1.1 Definitie en doelen van HRM 12
  - 1.2 Niveaus van HRM 13
  - 1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven 22
  - 1.4 Verschillen in organisaties en human resources 27

## Samenvatting 35

## DEEL 1

### Plannen, stromen en matchen 36

#### **2 Arbeidsmarkt en personeelsplanning 39**

- 2.1 De arbeidsmarkt 40
- 2.2 De noodzaak om te plannen 47
- 2.3 Strategische personeelsplanning 49
- 2.4 Een lastige opgave 58

## Samenvatting 59

#### **3 Stroombeleid 63**

- 3.1 Wat is stroombeleid? 64
- 3.2 Waarom is stroombeleid relevant? 70
- 3.3 Waardoor komen medewerkers in beweging? 73
- 3.4 Wat zijn de opbrengsten en kosten van stromen? 78
- 3.5 Managen van stromen 80
- 3.6 Juridisch kader bij de verschillende personele stromen 84
- 3.7 HR en stroombeleid 88

## Samenvatting 89

#### **4 Matching van talenten en functies 93**

- 4.1 Werving 94
- 4.2 Vaststellen van competenties, talenten en drijfveren 98
- 4.3 Het inrichten van het selectietraject 100
- 4.4 Overzicht van matchingsmethoden 105
- 4.5 Het assessmentcenter 114
- 4.6 Het rendement van matching 117
- 4.7 Inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers 117

## Samenvatting 120

#### **5 Maatwerk in werk 123**

- 5.1 Hoe duurzaam werk werkt 124
- 5.2 Managen van dynamische fit in werk 130
- 5.3 Banen op maat creëren: job engineering 134
- 5.4 De HRM'er als maatwerkingenieur 142

## Samenvatting 146

## DEEL 2

### Motiveren en sturen 149

#### 6 **Motivatie en leidinggeven** 151

- 6.1 Wat bezielt mensen? 152
- 6.2 Theorieën over motivatie 154
- 6.3 Verwachtingenmanagement: het psychologisch contract 167
- 6.4 Veranderende psychologische contracten 170
- 6.5 Leidinggeven en motivatie 172
- 6.6 Van de functie van leidinggeven naar de persoon van de manager 173
- 6.7 Leidinggeven als aandachtsgebied voor HRM 177  
Samenvatting 179

#### 7 **De HR-gesprekscyclus: performancemanagement** 183

- 7.1 Performance en de HR-cyclus 184
- 7.2 Prestaties aan de basis van de HR-cyclus 185
- 7.3 De HR-gesprekscyclus 188
- 7.4 Integrale prestatie-managementsystemen 196
- 7.5 Beoordelingsmethoden 199
- 7.6 Invoering en gebruik van performancemanagement 208  
Samenvatting 212

#### 8 **Belonen** 217

- 8.1 Doel van belonen 218
- 8.2 Grondslagen van beloning 221
- 8.3 Van grondslagen naar beloning 229
- 8.4 Toetsing van het beloningspakket 241
- 8.5 Wet- en regelgeving 243  
Samenvatting 246

## DEEL 3

### Ontwikkelen en verduurzamen van mens en organisatie 248

#### 9 **Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers** 251

- 9.1 Inleiding: ontwikkelen van human resources 252
- 9.2 Het initiëren van ontwikkeling en opleiding 256
- 9.3 Leren en opleiden door de eeuwen heen 263
- 9.4 Vormen van leren en opleiden 264
- 9.5 Impact van opleiden: het vraagstuk van transfer 269
- 9.6 De toekomst en de relatie tussen ICT en leren 273
- 9.7 Het rendement van opleiden 276  
Samenvatting 280

#### 10 **Competentie- en talentmanagement** 283

- 10.1 Van prestatie- naar competentie-management 284
- 10.2 Competentiemanagement 285
- 10.3 Talentmanagement 293
- 10.4 Talentmanagement als betrokkenheidsstrategie 295  
Samenvatting 299

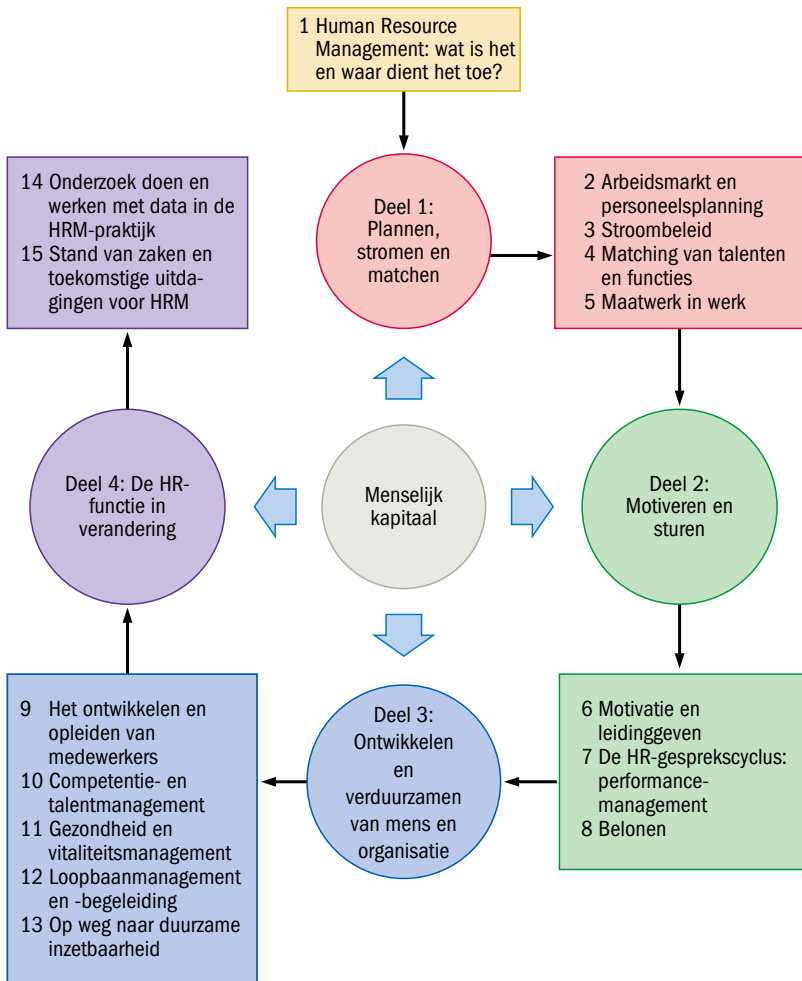


- 11 Gezondheid en vitaliteitsmanagement 303**
  - 11.1 Gezondheid, werkvermogen en vitaliteit 304
  - 11.2 Belang van gezondheid en vitaliteit 306
  - 11.3 Oorzaken van gebrek aan gezondheid en vitaliteit 307
  - 11.4 Maatregelen om gezondheid en vitaliteit te bevorderen 311  
[Samenvatting 323](#)
  
- 12 Loopbaanmanagement en -begeleiding 327**
  - 12.1 Context van loopbanen 328
  - 12.2 Soorten loopbanen 331
  - 12.3 Loopbaanmanagement: een gedeelde verantwoordelijkheid 336
  - 12.4 Loopbaanbegeleiding als professioneel proces 343
  - 12.5 Loopbaanbegeleiding op weg naar morgen 344  
[Samenvatting 347](#)
  
- 13 Op weg naar duurzame inzetbaarheid 351**
  - 13.1 Waarom duurzaamheid op de agenda? 352
  - 13.2 Het ROC-model van duurzaam HRM 357
  - 13.3 Bouwstenen van een duurzaam loopbaanbeleid 364  
[Samenvatting 376](#)

## DEEL 4

### De HR-functie in verandering 379

- 14 Onderzoek doen en werken met data in de HRM-praktijk 381**
  - 14.1 Het begint met onderzoek 382
  - 14.2 Datagestuurd werken, wat is het? 383
  - 14.3 Het belang van datagestuurd werken in HRM 385
  - 14.4 Hoe gaat datagestuurd werken in de praktijk van HRM? 390
  - 14.5 Veranderende kwalificaties voor de HRM-professional 392
  - 14.6 Valkuilen en aandachtspunten bij datagestuurd werken 394  
[Samenvatting 397](#)
  
- 15 Stand van zaken en toekomstige uitdagingen voor HRM 401**
  - 15.1 Terugblik 402
  - 15.2 Een samenleving en organisaties in verandering 403
  - 15.3 Nieuwe opgaven voor de HR-functie 406
  - 15.4 Sturing op de werkvloer: de rol van leidinggevend 411
  - 15.5 Veranderende arbeidsrelaties 417
  - 15.6 Gevolgen voor de besturing van arbeidsrelaties 419
  - 15.7 Slotbeschouwing: agility & sustainability 422  
[Samenvatting 425](#)
  
- Literatuuropgave 427**
  
- Illustratieverantwoording 445**
  
- Register 446**
  
- Over de auteurs 452**



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

Bij dit boek hoort de website [www.kluijtmans.noordhoff.nl](http://www.kluijtmans.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, stromen en matchen van personeel. Wat is de strategisch gewenste personeelsomvang en welke flexibiliteit is vereist, hoe realiseer ik dat en houd ik dat in stand? Belangrijke deelvragen daarbij zijn: Waar en hoe vind ik mensen voor functies? Hoe kan ik onderzoeken of ze geschikt zijn voor een functie? Maar ook: hoe kunnen we functies aanpassen aan talenten, zodat die behouden kunnen blijven?

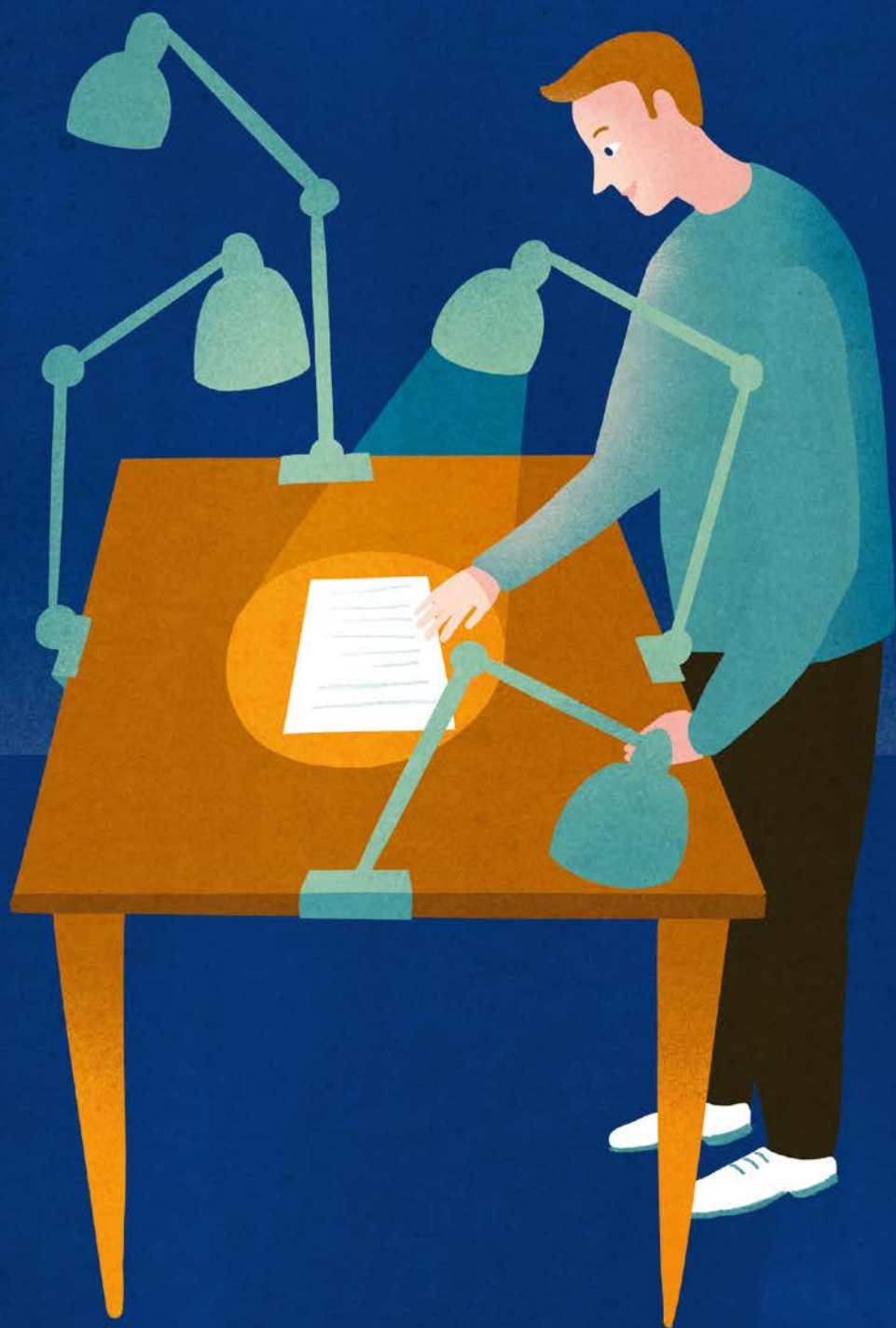
Deel 2 gaat over motiveren en sturen van personeel. Hoe kan ik mensen zo ver krijgen dat ze doen wat gedaan moet worden (liefst met plezier en passie) en hoe zorg ik dat ze dat ook voor langere tijd willen doen? En hoe communiceren we met elkaar over taken en doelen en hoe kunnen deze bereikt worden?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

In deel 3 staat het ontwikkelen van medewerkers centraal, want net als machines vragen kennis, competenties en vaardigheden ook onderhoud. Maar de basis voor ontwikkeling is dat mensen vitaal blijven en hun werkvermogen behouden en uitbouwen.

Ontwikkeling is onontbeerlijk 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 omdat 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 HR-functie zelf. Nu we de industriële samenleving verruilen voor een samenleving waarin dienstverlening centraal staat, moet ook de HR-functie opnieuw uitgevonden worden. Mensen zijn te belangrijk geworden voor organisaties om daar alleen beheersmatig aandacht aan te besteden. Het HR-beleid moet een belangrijke bijdrage leveren aan de strategie van de onderneming. Onderzoek is daarom een noodzaak om nieuwe wegen en aanpakken te ontdekken. En ook de rollen van HR-professionals en van anderen die op het beleidsterrein opereren, gaan verschuiven. Daarover handelt het laatste hoofdstuk.

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



## 1

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

*Frits Kluijtmans*

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

In korte tijd is Human Resource Management in heel veel bedrijven en instellingen een essentiële schakel geworden in het bedrijfsproces. De reden? Medewerkers zijn vaak 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 bedrijfsfunctie. Dat wil zeggen dat het een belangrijk onderdeel uitmaakt van het totale bedrijf. Soms vertaalt zich dat in een aparte afdeling, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn.

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende vragen:

- Wat wil men met HRM bereiken?
- Welke niveaus van aansturing kan men in HRM onderscheiden?
- Wat is een goed HRM-beleid?
- Welke verschillen bestaan er in HRM-beleid naar type organisatie en de aard van de human resources?

## 1.1 Definitie en doelen van HRM

Een organisatie kan niet functioneren zonder inbreng van mensen. Doorgaans gaat daartoe een werkgever met een of meerdere werknemers een arbeidsrelatie aan. Dit wil zeggen dat de werknemer werk uitvoert voor de werkgever, en in ruil daarvoor geeft de werkgever de werknemer een beloning. Dit is niet alleen een beloning in geld, maar bijvoorbeeld ook 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 (ruim 60%) van de mensen vast in dienst bij een organisatie (voor actuele gegevens zie [www.kluijtmans.noordhoff.nl](http://www.kluijtmans.noordhoff.nl)).

Human Resource Management (HRM) gaat over al die onderdelen die te maken hebben met die arbeidsrelatie. Van het plannen van personeel (wie heb ik nodig voor welke werkzaamheden?), het motiveren en belonen (hoe houd ik mijn medewerkers tevreden en betrokken zodat ze bij deze organisatie blijven?) tot en met het ontwikkelen van medewerkers (hoe zorg ik ervoor dat ze blijven leren en het beste uit zichzelf halen?).

### Doelen van HRM

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

Maar dat is niet het enige doel van HRM. Een arbeidsrelatie moet voor beide partijen ook in evenwicht zijn. Een werknemer wil zijn inspanningen graag eerlijk beloond zien en wil correct worden behandeld. De werkgever wil op zijn beurt dat werknemers loyaal zijn en zich inzetten voor zijn organisatie. Wanneer dat evenwicht er niet is, dan zal de werknemer gedemotiveerd raken, slechter gaan functioneren en in het uiterste geval zal de werknemer ontslag nemen, of zal de werkgever de medewerker uiteindelijk ontslaan.

De wijze waarop arbeidsrelaties worden vormgegeven en de omstandigheden waaronder werknemers het werk moeten uitvoeren, 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 bij wet verboden. Ook vakantiewerk door jongeren is aan strikte regels gebonden. Maar in ontwikkelingslanden komt kinderarbeid (helaas) nog vaak voor.

En een meer actueel voorbeeld. Lange tijd was flexibiliteit van ondernemingen heel belangrijk. Ze 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 komt men tot het besef dat dat beleid te ver is doorgeschooten en veel, vooral maatschappelijk, negatieve gevolgen heeft. De regelgeving rond arbeid, zo stelde de commissie Borstlap, moet grondig op de schop (zie kader). HRM-beleid moet zich dus ook aanpassen aan wat maatschappelijk acceptabel gevonden wordt.

Arbeidsrelatie

Productief  
Evenwichtige  
arbeidsrelatie

Acceptabel

## In wat voor land willen we werken?

In het rapport van de Commissie Regulering van Werk (commissie Borstlap) naar de toekomst van de arbeidsmarkt, zet de Commissie uiteen dat werk essentieel is voor onze economische welvaart, ons sociale welbevinden en maatschappelijke samenhang. De Commissie stelt vast dat de huidige regels rondom werk onvoldoende passen bij de wereld van werk anno 2020. Dit bedreigt volgens de Commissie het economisch verdienvermogen van Nederland, zorgt dat groepen werkenden structureel aangewezen zijn op onzeker en laag kwalitatief werk en bedreigt daarmee ook de maatschappelijke samenhang. De belangrijkste aanbeveling is dat Nederland snel moet werken aan een integraal herontwerp van de regels rondom werk op het gebied van arbeidsrecht, sociale zekerheid, fiscaliteit en persoonlijke ontwikkeling tijdens de loopbaan. Alleen op die manier worden de waarden van werk voor iedereen op de arbeidsmarkt veiliggesteld voor de toekomst.

### Huidige regels rondom werk schieten tekort

De Commissie stelt vast dat de huidige regels rondom werk duurzame arbeidsrelaties ontmoedigen en dat de regels bovendien erg complex en onduidelijk zijn. Dat is slecht voor de productiviteit en innovatiekracht van bedrijven, en veroorzaakt (financiële) onzekerheid bij werkenden, en werkenden die niet goed beschermd zijn tegen risico's rondom werk. Daarnaast oordeelt de Commissie dat niet alle werkenden voldoende mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen tijdens hun werkzame leven, terwijl mensen steeds langer doorwerken en de inhoud van het werk sneller verandert. Ten slotte zorgen de regels onvoldoende voor een arbeidsmarkt waarop alle mensen, ongeacht hun capaciteiten, kunnen meedoen en weer snel aan de slag komen als ze tijdelijk aan de kant staan.

Bron: [www.reguleringvanwerk.nl](http://www.reguleringvanwerk.nl), 23 januari 2020

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

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

Human Resource  
Management

## 1.2 Niveaus van HRM

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

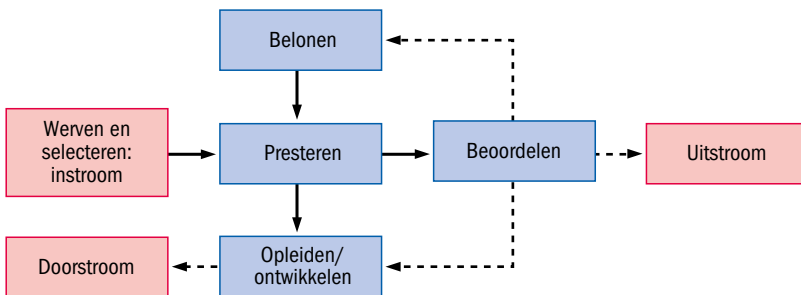
### 1.2.1 HRM aan de basis: operationeel HRM

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

#### HR-cyclus

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

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



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

#### Directe gedragsregulering

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



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

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

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

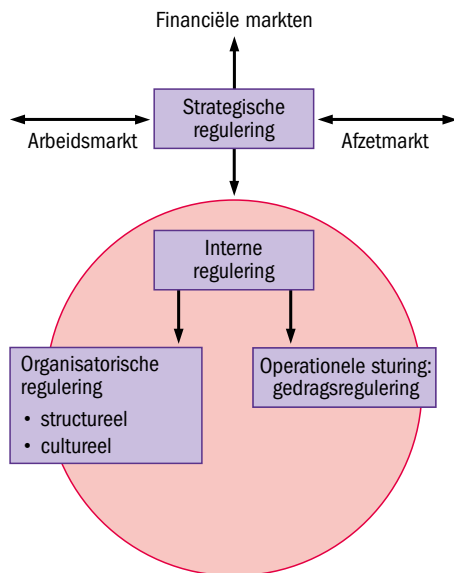
Human Capital Management

Tegenwoordig wordt deze taak hoe langer hoe meer overgelaten aan leidinggevendenden, die daarbij worden ondersteund door HR-adviseurs (zie ook hoofdstuk 15).

### 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 en Kluijtmans, 2004)



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

## Strategische regulering

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

Het kan de raad van bestuur zijn, maar het kan ook een zelfstandige ondernemer of eigenaar zijn die beslissingen neemt die de richting van de onderneming bepalen. Moet het bedrijf bijvoorbeeld zijn producten aanpassen of vernieuwen? Moet het de producten in het buitenland gaan verkopen? Moet het bedrijf groeien? Enzovoort. Vooral in onzekere tijden moeten organisaties zichzelf steeds de vraag stellen hoe de omgeving en de organisatie het beste op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat betekent dat de strategie (waar willen we naartoe?), de structuur (hoe 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 wanneer een organisatie een keuze maakt voor een nieuwe strategie, bijvoorbeeld 'meer afzet realiseren op een ander segment van de afzetmarkt', dit gevolgen heeft voor het personeel. Een voorbeeld ter verduidelijking.

### VOORBEELD 1.1

## Strategische heroriëntatie

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

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

Met deze kennis heeft onze fabrikant twee mogelijkheden. Hij kan proberen de producten die hij nu maakt goedkoper te maken, zodat hij beter kan concurreren met andere aanbieders op de markt. Hij zou dat kunnen doen door de productiekosten te verlagen en bijvoorbeeld een deel van de productie over te brengen naar lagelonenlanden als China en India. Of hij kan proberen de kwaliteit van zijn product te verbeteren, zodat hij kan voldoen aan de nieuwe wensen en eisen van consumenten 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 richting geven aan een organisatie zodat deze (nog) beter kan functioneren. Strategie gaat niet over nu, maar over de toekomst. Maar die koersverandering heeft vaak wél gevolgen voor het personeel, zoals we net hebben gezien. Niet nu, maar straks. HRM-vragen die gaan over de toekomst, hangen dan ook samen met de strategische beslissingen die een organisatie neemt. Wat betekent een andere marktbenadering voor de omvang van het personeelsbestand? Welke gevolgen heeft automatisering voor taken en competenties van ons personeel in de toekomst? Kunnen we onze medewerkers daarvoor opleiden of moeten we nieuwe medewerkers van buitenaf aantrekken? Vaak speelt ook de vraag of de strategie van de onderneming wel maatschappelijk aanvaardbaar is. Accepteert de samenleving het wel als we onze productie verplaatsen vanuit Nederland of België naar een lageloorland? Hoe zullen klanten reageren als we arbeidsplaatsen schrappen? Enzovoort.

● [www.postnl.com](http://www.postnl.com)

## Van staatsbedrijf naar PostNL

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

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

De automatisering en nieuwe technologische snufjes, zoals de fax, brengen een verandering in de kijk op onze organisatie. We zijn niet langer alleen een maatschappelijk instituut, maar ook een bedrijf dat winst wil ma-

ken. In 1989 volgt de verzelfstandiging: van 'Staatsbedrijf der PTT' worden we 'Koninklijke PTT Nederland' (KPN).

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

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

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



8 oktober 2016

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

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

Nadat een organisatie de koers heeft uitgestippeld, ofwel de strategie heeft bepaald, moet de organisatie zo ingericht worden, dat de nieuwe doelen ook daadwerkelijk kunnen worden bereikt. Hoe dit moet, hangt af van een aantal vragen. Op welke manier kunnen we een kortere levertijd

realiseren? Hoe kunnen we sneller dan voorheen onze producten of diensten vernieuwen? Op welke manier kunnen we de organisatie flexibeler maken? Het zijn typisch vragen die gaan over de manier waarop de organisatie moet worden ingericht om haar doelen te bereiken. Vandaar dat dit vaak het 'organisatorische of tactische niveau' wordt genoemd. Het is dan ook niet vreemd dat strategische en organisatorische beslissingen nauw met elkaar samenhangen. De strategie zegt iets over doelen en over 'waarheen' de organisatie wil; de organisatorische vraag is dan op welke manier (hoe) die doelen kunnen worden bereikt.

Organisatorisch  
of tactisch  
niveau

1

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

#### VOORBEELD 1.2

### Aanpak van heroriëntatie

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

Boxall & Purcell (2016) noemen dit deel van het HRM-vak 'het creëren van Organisational Process Advantages'. Het gaat erom de organisatie zo in te richten en het werk zo te organiseren dat een bedrijf vergeleken met zijn concurrenten beter, goedkoper en sneller kan leveren. Meer nog dan met het eerdergenoemde Human Capital Management, waarbij de HRM-medewerker vooral bezig is met het direct sturen van personeel, kan hij met Organisational Process Advantages laten zien dat hij een echte zakelijke partner is voor het management en andere 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

Organisational  
Process  
Advantages

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 Work-systems (Huselid, 1995), een geheel van organisatorische arrangementen die positief inwerken op de motivatie en betrokkenheid van werknemers en die daardoor gunstig zijn voor de prestaties van de organisatie als geheel. Een mooi voorbeeld hiervan is Buurtzorg, de innovatieve thuiszorgorganisatie die jaar op jaar werd uitgeroepen tot beste werkgever (zie <https://www.hpbbnieuws.nl/?p=721>).

Figuur 1.3 laat nog eens zien hoe de verschillende niveaus van aansturing van medewerkers – operationeel, strategisch en organisatorisch – van elkaar verschillen.

**FIGUUR 1.3** Niveaus van HRM

	<b>Operationeel HRM</b>	<b>Strategisch HRM</b>	<b>Organisatorisch HRM</b>
<b>Focus</b>	De organisatie van dagelijks handelen	De koers van de organisatie	De inrichting van de organisatie
<b>Tijdsperspectief</b>	Korte termijn	Lange termijn	Middellange termijn
<b>Hoofddoel</b>	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
<b>Wat is belangrijk?</b>	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie	Efficiëntie en evenwicht in belangen tussen individuen en organisatie

Met HRM is enerzijds voordeel te behalen door betere medewerkers in dienst te nemen en die steeds beter te maken door ze ontwikkelingskansen te bieden (Human Capital Advantages), anderzijds door hun inzet en inspanningen op een handige manier met elkaar te combineren of, anders gezegd, door de organisatie slim in te richten (Organisational Process 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 net de drie verschillende niveaus van aansturing van personeel besproken. Maar daarmee is het plaatje nog niet helemaal compleet. Er is namelijk nog een factor die invloed uitoefent op arbeidsrelaties en HRM. Deze wordt eigenlijk niet tot het vakgebied van HRM gerekend, omdat deze vorm van regulering zich buiten de organisatie zelf afspeelt. Maar ze heeft wél invloed op de arbeidsrelaties en wat bij HRM wel en niet kan. We noemen dat het maatschappelijke of institutionele niveau van regulering. Hierina leggen we uit wat we hiermee bedoelen.

**Maatschappelijk of institutioneel niveau**

Werk is heel belangrijk voor mensen. Het verschaft hen niet alleen inkomen, maar ook groeimogelijkheden en bepaalt voor een belangrijk deel hun identiteit. Hoe snel vragen we bij een kennismaking niet naar het beroep

van een persoon. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ook buiten organisaties instituten zijn ontstaan die zich met arbeidsrelaties bezighouden. Vakbonden zijn daar een goed voorbeeld van. Dit zijn organisaties die namens de werknemers overleg voeren met werkgevers over de arbeidsrelaties. Een keer per jaar 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).

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

In Nederland kennen we een overlegeconomie met op het hoogste niveau het overleg van de sociale partners, waaronder de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid. Binnen organisaties kennen we het overleg tussen directie en ondernemingsraad en het overleg tussen de direct leidinggevende en de medewerker binnen de onderneming. Maar welke afspraken er ook worden gemaakt, ze mogen nooit in strijd zijn met de wet. Deze wetten bepalen wat een werkgever en werknemer wel of niet mag doen. Denk maar aan de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet op het minimumloon, de Wet arbeidsmarkt in balans enzovoort. Meer informatie over dit soort wetten kun je eenvoudig vinden op bijvoorbeeld [www.arbeidsrechter.nl](http://www.arbeidsrechter.nl). De overheid laat zich over dit soort onderwerpen weer adviseren door de Sociaal-Economische Raad en de Stichting van de Arbeid (zie [www.ser.nl](http://www.ser.nl) en [www.stvda.nl](http://www.stvda.nl)).

Vakbonden en werkgevers

Collectieve arbeidsovereenkomst (cao)

Overleg van de sociale partners

Wetten

● [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

## Kabinet wil SER advies vragen over zeven sociaal-economische vraagstukken

Het kabinet is van plan de Sociaal-Economische Raad (SER) om zeven adviezen te vragen. De ministerraad heeft daar vandaag mee ingestemd. De eerste vraag gaat over burgers met een lage sociaal-economische status, dus minder dan gemiddelde opleiding en inkomen. Zij hebben vaker gezondheidsproblemen en een minder lange gezonde levensverwachting. Hoe is dit te verklaren, voorkomen en verkleinen? En hoe kan het sociale zekerheidsstelsel daaraan bijdragen? Het kabinet wil een beroep doen op

de ervaring van de SER om de sociale dialoog in Nederland hierover verder te brengen.

De tweede vraag betreft economische kansen in regio's met bevolkingsdaling. Banen zijn in zulke regio's minder dichtbij en minder makkelijk te vinden. Het kabinet wil onder andere weten hoe de economie van deze regio's kan worden versterkt. De circulaire economie is het volgende onderwerp. Daarbij gaat het om de gevolgen voor het goederenvervoer en de ruimtelijke structuur van Nederland. De vierde vraag is een vervolg op het SER-advies uit 2019 over de samenhang tussen IMVO en de Sustainable Development Goals. Het kabinet wil nu weten welke combinaties van beleidsmaatregelen het beste resultaat geven.

### **Jongerenplatform opnieuw gevraagd**

Ook de Tweede Kamer heeft in aangenomen moties gevraagd om adviezen. Het kabinet neemt die vragen dus over. Het SER-Jongerenplatform is opnieuw gevraagd om een advies, dit keer over de gevolgen van het minimumloon voor volwassenen. Daarnaast is er gevraagd om scenario's uit te werken die burgers meer zekerheid en grip op werk, inkomen en leven bieden. Ten slotte wil het kabinet advies over het creëren van een mantelzorgvriendelijke werkomgeving.

Adviezen waar de SER momenteel nog aan werkt, gaan over:

- het bevorderen van gelijke kansen
- duurzaamheid van biomassa
- platformeconomie en werk
- werkende armen
- biomonitoring en sensing

8 mei 2020

### **Stelsel van arbeidsverhoudingen**

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

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

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



evenwicht zijn en worden geaccepteerd door de samenleving, zoals we in paragraaf 1.1 al lieten zien.

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

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

We behandelen ze hierna.

### **Bedrijfseconomisch perspectief**

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

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

Accent op productie

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

### **Sociaalpsychologisch perspectief**

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

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

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?

Accent op mensen en sociale processen

- Ofwel: zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (de vier A's) in orde?

Het zijn vooral de werknemers zelf die het HRM-beleid vanuit dit perspectief zullen beoordelen. Zij letten er vooral op of de vier A's in orde zijn. Dat is immers voor hen belangrijker dan of zij wel of niet voldoende geld opleveren voor het bedrijf.

Medewerkerstevredenheidsonderzoeken geven een beeld van hoe medewerkers verschillende aspecten van het HR-beleid waarderen. Voor een deel zit dat in de arbeidsomstandigheden, maar ook in tevredenheid over het werk in het algemeen. Uit een TNO-rapport van 2018 blijkt 73% van de werknemers tevreden tot zeer tevreden te zijn over de arbeidsomstandigheden waaronder het werk verricht moet worden en 77% geeft aan alles bij elkaar genomen tevreden tot zeer 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**

Dan is er tot slot nog een vierde manier waarop de kwaliteit van HRM kan worden beoordeeld. Deze gaat over de relaties die organisaties hebben met de samenleving. Organisaties zijn altijd onderdeel van een groter geheel. Ze produceren niet alleen goederen en diensten, maar zorgen ook voor werkgelegenheid en hebben invloed op de gezondheid van mensen, op het leefmilieu enzovoort. Omgekeerd moeten organisaties ook rekening houden met de normen en opvattingen van de samenleving. Dit perspectief wordt hoe langer hoe belangrijker omdat van ondernemingen ook gevraagd wordt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. In hoofdstuk 13 gaan we daar nog uitgebreider op in. Wie het HRM-beleid beoordeelt vanuit dit maatschappelijk perspectief, let er vooral op of dat wat er in een organisatie gebeurt, wel toelaatbaar is en bijdraagt aan een betere wereld. Vragen die we hier zouden moeten stellen zijn:

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

## 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 vermindere 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 meegedacht 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 for all through materials technology that boosts solar power; and biofuels made from plants like corn. Our Bright Minds Challenge has nurtured bold renewable energy innovations like new lithium extraction methods.



*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. Our Niaga® Technology enables products like carpets to be 100% recyclable. 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. We are creating bio-based chemical building blocks like bio-succinic acid that will enable everything from packaging to footwear to be produced without fossils. Meanwhile, our Brighter Living Solutions are created to minimize waste across the value chain.



Bron: [www.dsm.com](http://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. Dat maakt dat een eenduidig antwoord op wat goed HR-beleid is, niet mogelijk is.

In figuur 1.4 zijn de verschillen in perspectief, criteria en actoren kort samengevat.

**FIGUUR 1.4** Perspectieven, maatstaven en actoren

Perspectief	Waar wordt vooral op gelet?	Belangrijkste actor
<b>Bedrijfseconomisch</b>	Effectiviteit en efficiëntie	Werkgevers en management
<b>Sociaalpsychologisch</b>	Kwaliteit van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden	Werknemers
<b>Politiek</b>	Rechtvaardigheid en zeggenschap	Collectieve belangenbehartigers, zoals een ondernemingsraad en vakbonden
<b>Maatschappelijk</b>	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 geworden van de bedrijfsvoering van organisaties (zie ook hoofdstuk 15).

## 1.4 Verschillen in organisaties en human resources

In het voorgaande hebben we steeds over organisaties en human resources in algemene zin gesproken, net alsof er geen verschillen tussen bestaan. Maar het zal duidelijk zijn dat een winkelbedrijf nogal verschilt van een bedrijf waarin aardewerk wordt geproduceerd en een adviesbureau weer heel anders is dan een gemeentelijke dienst. En ook zal het duidelijk zijn dat de eisen die die bedrijven aan personeel stellen ook zeer verschillen. Daarom gaan we in deze paragraaf in op een paar 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, verschillende diensten en producten leveren en er verschillen zijn in klanten die ze bedienen en in capaciteiten waarover ze 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: men moet de juiste mensen vinden en ervoor zorgen dat deze doen wat ze moeten doen. HRM gaat dan over beheersing, disciplineren (control) en – wanneer medewerkers uitvallen – over zorg (care). Het is dan ook niet gek dat in die tijd een laag ziekteverzuim, een gering verloop en weinig arbeidsconflicten de belangrijkste tekenen waren van een goed personeelsbeleid.

Tayloristische  
manier van  
organiseren

Control en care

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

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

### **Aard van het productieproces**

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

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

#### *Ad 1 Massaproductiewerk*

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

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

#### *Ad 2 Modern productiewerk*

Ook bij modern productiewerk wordt er gewerkt voor een grote markt, maar de invloed van een klant op het productieproces is groter dan bij massaproductiewerk. Je zou kunnen zeggen dat het hier gaat over massa-individualisering: binnen bepaalde grenzen kan de klant zijn eigen product samenstellen. We zien dat het duidelijkst in de auto-industrie. In de tijd van Henry Ford, de oprichter van de Ford Motor Company, kregen klanten nog

te horen dat Ford 'iedere kleur auto kon leveren zolang deze maar zwart was...' Vandaag de dag kunnen klanten veel meer zelf bepalen: wel of geen leren bekleding, wel of geen cruise control, een rode, zwarte, witte of groene kleur enzovoort. Dat betekent dat veel onderdelen en halffabricaten standaard worden gemaakt, maar dat de klant zelf kan bepalen hoe het product er uiteindelijk uitziet. Klanten letten bovendien niet alleen op hoe goed het product is, ze willen ook dat het snel wordt geleverd, dat ze een goede service krijgen en dat het product nieuwer en beter is dan wat ze al kennen. Voor een organisatie betekent dit dat het productieproces veel flexibeler moet zijn dan bij het klassieke massaproductieproces.

Flexibeler  
productieproces

### Ad 3 Massadienstverlening

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

Nadruk op klant-  
vriendelijkheid

### Ad 4 Kennisintensieve dienstverlening

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

Hoogopgeleide  
professionals

### Verschillen in structuur en cultuur

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

Mintzberg

Afstemmings-  
mechanismen

- 1 Onderlinge afstemming: men spreekt samen af hoe men te werk zal gaan.
- 2 Directe supervisie: de een geeft aan wat de ander moet doen.
- 3 Standaardisatie van werkprocessen: er wordt voorgeschreven hoe men te werk zal gaan, bijvoorbeeld door middel van een functiebeschrijving.
- 4 Standaardisatie van bekwaamheden: door middel van vooropleidings-eisen eventueel aangevuld met eigen opleidingen verzekert men zich ervan dat iedereen weet wat men moet doen.
- 5 Standaardisatie van de output: men schrijft voor wat de uitkomst (output) moet zijn zonder aan te geven hoe men dat resultaat moet bereiken.



**Eenvoudige structuur**

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. Men maakt onderling afspraken of de baas stuurt op basis van directe supervisie.

**Machinebureaucratie**

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

**Professionele bureaucratie**

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

**Adhocratie**

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

**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 terug bij een adhocratie. Soms heerst er een zuivere taakcultuur: het najagen van beoogde prestaties staat centraal. En natuurlijk komen er ook allerlei varianten voor.

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

**1.4.2 Verschillen tussen medewerkers (human resources)**

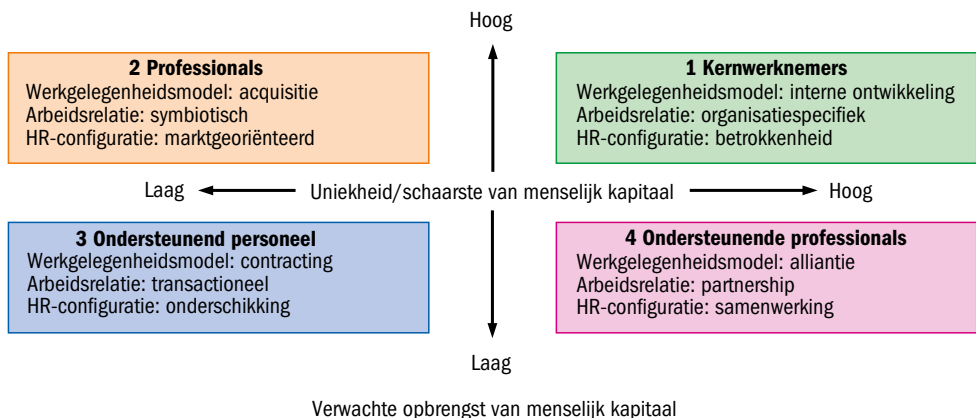
Bij elk type werk en organisatie hoort dus een ander soort medewerker met een specifiek niveau van kennis en vaardigheden. En elk soort medewerker moet weer op een bepaalde manier worden aangestuurd. Voor sommige functies is het dan ook makkelijker om medewerkers te vinden dan voor andere. Zo is het voor een organisatie vrij eenvoudig om medewerkers te vinden voor massaproductie en standaarddiensten omdat dit vrij eenvoudig – vaak vooral uitvoerend – werk is. Wanneer de arbeidsmarkt ook nog eens ruim is, hoeft een organisatie weinig moeite te doen om werknemers voor dit type werk te vinden en te houden. Vertrekt er iemand, dan is snel een ander gevonden die kort daarna vrijwel dezelfde prestatie kan leveren. Heel anders is dat voor de functie van een 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 & Snell (1999) hebben de verschillen in medewerkers en de gevolgen hiervan voor het HRM-beleid uitgewerkt. Als we werk zakelijk bekijken, zo vinden zij, dan is arbeid een resource, een bedrijfsmiddel dat een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. En naarmate een resource schaarser of unieker is, zal een organisatie bereid zijn daar meer voor te betalen en ook meer moeite willen doen om deze te behouden. Dat geldt ook voor die resources waarvan de organisatie denkt dat ze deze in de toekomst het meest nodig heeft om productief te kunnen zijn. Of, zoals de humancapitaltheorie (Becker, 1964) stelt: een organisatie zal vooral investeren in die hulpbronnen waarvan ze in de toekomst de grootste productiviteit verwacht.

Lepak & Snell (1999) gebruiken deze twee uitgangspunten (schaarste en verwachte productiviteit) om te laten zien dat dit ook verschillen in HRM-beleid zal opleveren. Zij spreken overigens niet van HRM-beleid, maar van 'HR-configuraties': doelen en middelen die horen bij bepaalde categorieën van resources. In figuur 1.5 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 HR-beleid is er vooral op gericht om deze werknemers voor veel jaren aan het bedrijf te binden. Dat gebeurt onder andere door veel te investeren in de ontwikkeling van deze werknemers. Hierdoor kunnen ze van de ene functie doorgroeien in de andere. Zo bereiken ze vaak hun uiteindelijke positie.



### *Ad 2 Professionals*

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

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

### *Ad 3 Ondersteunend personeel*

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

### *Ad 4 Ondersteunende specialisten*

In kwadrant 4 hebben we te maken met een bijzonder type medewerker. Deze medewerker is strategisch gezien niet zo belangrijk voor de organisatie, maar deze medewerker heeft wel unieke vaardigheden. Lepak & Snell (2002) zelf zeggen dat dit vooral medewerkers zijn die diensten leveren aan organisaties waar veel kennis voor nodig is. Je moet dan vooral denken aan diensten op terreinen als onderzoek, beleidsontwikkeling

en juridische en financiële advisering. Zeker wanneer de vraag naar dit soort diensten klein is, of deze diensten niet zo vaak nodig zijn, zal een organisatie dit soort medewerkers niet in dienst nemen. In plaats daarvan gaat de organisatie liever een vaste samenwerking aan met deze mensen, maar dit is geen arbeidsrelatie. Denk aan een advocaat die af en toe wordt ingehuurd of een adviesbureau dat tijdelijk wat werk komt doen. Hier hebben Lepak en Snell het over wanneer zij spreken van partnerships en een HRM-beleid dat gericht is op samenwerking. Maar omdat in die gevallen eigenlijk geen sprake is van een arbeidsrelatie, is dit een beetje verwarrend. Grotere ondernemingen, waar de vraag naar dit soort medewerkers met specifieke kennis vaak groter is, nemen dit soort medewerkers ook wel in dienst. Deze professionals kun je dan het beste vergelijken met medewerkers in kwadrant 2. Wel is het zo dat hun werk eerder voor uitbesteding in aanmerking zal komen.

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

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

Uit het voorgaande blijkt dat er in de praktijk veel verschillende vormen van HRM-beleid zijn. In feite is iedere organisatie en iedere situatie verschillend. Maar dit neemt niet weg dat er ook veel overeenkomsten zijn. In figuur 1.6 hebben we een paar van deze veelvoorkomende vormen van HRM-beleid met daarin de belangrijkste kenmerken die we hiervoor hebben besproken, op een rij gezet.

**Betrokkenheid  
van  
medewerkers**

**Transactioneel  
van aard**

**Vraagstuk van  
differentiatie**

FIGUUR 1.6 Veelvoorkomende vormen van HRM-beleid

	<b>Kleine onderne- ming met directe aansturing</b>	<b>Productiebedrijf, zoals de assem- blage van auto's</b>	<b>Professionele orga- nisatie, zoals een ziekenhuis</b>	<b>Kennisintensieve organisatie, zoals een architecten- bureau</b>
<b>Afstemmings- mechanisme</b>	Baas / eigenaar zegt wat er moet gebeuren	Werknemers doen wat voorgeschre- ven is	Door opleiding weet iedereen wat van hem of haar ver- wacht wordt	Specialisten werken samen aan het pro- ject en stemmen hun activiteiten zelf onderling af
<b>Typering van het werkproces</b>	Eenvoudig produc- tiewerk / dienst- verlening	Massaproductie / massadienst- verlening	Kennisintensieve dienstverlening	Maatwerkproductie en dienstverlening op maat
<b>Cultuur</b>	Familiecultuur / machtscultuur	Rollencultuur	Persoonscultuur	Taakcultuur
<b>Type arbeidsrelatie</b>	Transactioneel (voor wat, hoort wat)	Transactioneel	Symbiotisch, belan- gen vallen samen	Organisatie- specifiek
<b>HR-configuratie</b>	Onderschikking	Onderschikking	Marktgeoriënteerd / boeien	Betrokkenheid / binden

Kortom, de markt waarbinnen een organisatie zich beweegt, de aard van het werkproces, het type personeel en de klanten bepalen in hoge mate hoe het HRM-beleid eruit zal zien. Ondanks die verschillen zijn veel thema's die we verderop in dit boek zullen behandelen, vergelijkbaar. Zo moeten mensen geworven en geselecteerd worden, moeten op de een of andere manier prestaties aangestuurd worden, moet loon naar werken betaald worden en moet ingegrepen worden wanneer het mis gaat. 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:
  - bedrijfseconomisch perspectief
  - sociaalpsychologisch perspectief
  - politiek perspectief
  - maatschappelijk perspectief
- ▶ Ook de manier waarop een organisatie is ingericht is bepalend voor welk type HRM-beleid daarbij past. Veelvoorkomende typen organisaties zijn:
  - massaproductiewerk
  - modern productiewerk
  - massadienstverlening
  - kennisintensieve dienstverlening
- ▶ Ook zijn er verschillen tussen medewerkers die leiden tot verschillen in HRM-beleid. Lepak en Snell groeperen deze verschillen naar schaarste en verwachte productiviteit en onderscheiden dan vier categorieën van werknemers:
  - kernwerknemers
  - professionals
  - ondersteunend personeel
  - ondersteunende specialisten

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