

Boom

3E DRUK

MANAGEN VAN HUMAN RESOURCES

FRANK MANDERS EN
PETRA BIEMANS



Managen van human resources

Managen van human resources

Frank Manders en Petra Biemans

Derde druk

Boom

+ Online leeromgeving

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via www.boomstudent.nl toegang tot de online leeromgeving met extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 3e druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: Haags Blauw
Beeld omslag: Getty Images

© Manders, Biemans & Boom uitgevers Amsterdam, 2023

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 244 5279 8
ISBN 978 90 244 5280 4 (e-book)
NUR 163

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord

Eind 2013 verscheen de vijfde druk van het boek *HRM voor managers* van de hand van ons beiden. Het doet een auteur over het algemeen veel genoegen als een boek aan een volgende (herziene) druk toe is. Voor ons was dat niet anders. Vol trots ontvingen we het eerste exemplaar van die nieuwe druk met bovendien een nieuwe look. En ook deze druk liep zodanig dat onze uitgever nog geen jaar later weer op de stoep stond met de vraag: ‘Wat denken jullie van een zesde druk?’ Na een korte blik naar elkaar zeiden we duidelijk en resoluut: ‘Nee, er komt geen zesde druk. We gaan voor een geheel nieuw boek. Terug naar de tekentafel en weer echt van *scratch* beginnen.’

Het herzien van een boek kun je vergelijken met het verbouwen van een huis. De eerste verbouwing gaat goed. Over de tweede en daaropvolgende verbouwingen ben je ook nog steeds tevreden. Maar als je na de vijfde verbouwing nog eens goed en objectief kijkt naar het geheel van al die verbouwingen, dan schort er toch inmiddels wel het nodige aan al die opeenvolgende verbouwingen (met allemaal goede bedoelingen overigens). Zo ervaren wij dat ook bij de vorige druk van ons boek. Oorspronkelijk bedoeld en ook geschreven als een boek voor de manager in spe, was het boek na elke nieuwe druk iets meer gaan lijken op een boek voor HR-adviseurs in spe. In principe ook prima, maar niet het vertrekpunt toen de eerste druk verscheen. Ook verdween de strakheid van de oorspronkelijk gemaakte keuzes bij elke druk iets. En dus was het wat ons betreft eenvoudig tijd voor een nieuw boek en geen zesde herziene druk.

Na enkele gezamenlijke denksessies lag het stramien voor een nieuw boek voor managers en hun personeel min of meer vast. Het boek krijgt een nieuwe titel, *Managen van human resources*, en zal duidelijk weer gericht zijn op de manager in spe en wat hij of zij van en over het managen van zijn of haar belangrijkste resource moet weten. Na toetsing van dit ontwerp bij collega’s (docenten en leidinggevendenden) van Hogeschool Inholland, leidinggevendenden en managers uit ons netwerk en enkele leden van de beroepenveldcommissie van de Inholland-opleidingen HRM en Business Studies zijn we gaan schrijven. Regelmatig stukken toetsend bij elkaar en bij die eerste groep hebben we medio oktober de kopij kunnen inleveren. Het boek staat wat ons betreft weer als een huis. Een nieuwbouwhuis waarvan de eerste verbouwing pas over een paar jaar nodig zal zijn.

We wensen eenieder veel lees- en studieplezier toe bij het doorlopen van alle kamers van dit huis.

Frank Manders en Petra Biemans, voorjaar 2016

Tweede druk

Vooraf op basis van feedback van enkele docenten van hogescholen die het boek actief gebruiken in hun onderwijs, zijn wij medio 2018 aan de slag gegaan met het aanscherpen en aanvullen van het boek en van de website. Een eerste verbouwing dus. Diverse voorbeelden zijn geactualiseerd en ook onderwerpen als privacy, AVG en Participatiewet zijn opgenomen of verder uitgewerkt. De opzet en basis van het boek is, voor de continuïteit, bewust hetzelfde gehouden.

Frank Manders en Petra Biemans, voorjaar 2019

Derde druk

Bij deze druk zijn de voorbeelden en casussen die in het boek worden gebruikt geactualiseerd. Waar nodig is ook de wetgeving weer up-to-date gemaakt en zijn enkele onderwerpen, vooral op basis van de ontvangen gebruikersfeedback, aangepast of aangevuld.

Frank Manders en Petra Biemans, voorjaar 2023

Inhoud

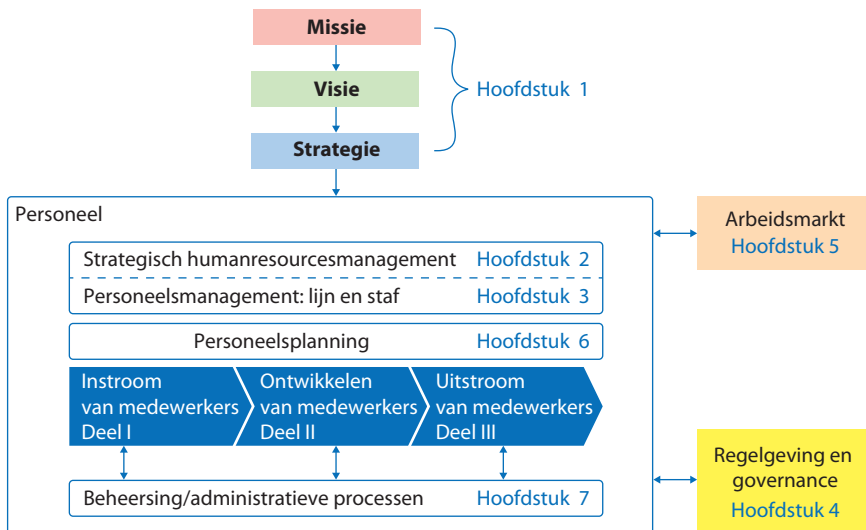
Inleiding	11
1 Missie, visie en strategie	15
2 Strategie en personeel: strategisch humanresourcesmanagement	27
2.1 De geschiedenis van het personeelswerk	28
2.2 Strategisch humanresourcesmanagement	35
3 Personeelsmanagement: lijn en staf	39
4 Regelgeving en governance	49
4.1 Arbeidsrecht	49
4.2 Arbowet	52
4.3 Participatiewet	57
4.4 Privacy en dataveiligheid	57
4.5 Governance in relatie tot HRM	63
5 Arbeidsmarkt	67
5.1 De arbeidsmarkt: enkele cijfers	69
5.2 Arbeidsmarkt en flexibilisering	75
5.3 Kwalitatieve veranderingen op de arbeidsmarkt	83
6 Personeelsplanning	91
6.1 Strategische personeelsplanning	92
6.2 HR3P: inzicht in kwaliteit van bezetting	96
6.3 IDU-matrix: inzicht in de dynamiek van bezetting	103
6.4 Bollenmodel: confrontatie vraag en aanbod en actieplannen	105
6.5 SPP: HR-verantwoordelijkheid?	108
7 Beheersing/administratieve processen	111
7.1 HRM-processen	111
7.2 Kengetallen en HR-scorecard	115
7.3 Benchmarking	120
7.4 Van dossier naar e-HRM	125
7.5 Van informatie naar analytics	128

Deel I Instroom van medewerkers	133
8 Arbeidsmarktcommunicatie en werving	135
8.1 Planmatig werk maken van arbeidsmarktcommunicatie	136
8.2 Employer branding	137
8.3 Employee relationship management	139
8.4 Werving	141
9 Selectie	151
9.1 Start selectiefase: eerste schifting	151
9.2 Keuze selectiemiddel	155
9.3 Enkele selectiemiddelen	158
9.4 Einde selectiefase: de definitieve keuze	171
10 Aanstelling en arbeidsvoorwaarden	173
10.1 Arbeidsvoorwaarden	174
10.2 Collectieve arbeidsovereenkomst (cao)	179
10.3 Arbeidsovereenkomst	181
11 Introductie	187
Deel II Ontwikkelen van medewerkers	195
12 Beoordelen	197
12.1 Performance management	199
12.2 Functioneringsgesprek	204
12.3 Beoordelingsgesprek	207
12.4 360°-feedback	218
13 Belonen	223
13.1 Soorten arbeidsvoorwaarden	223
13.2 De betekenis van belonen	227
13.3 Functiebeloning en prestatiebeloning	231
13.4 Keuze van een beloningssysteem	249
14 Duurzame inzetbaarheid	253
14.1 Work ability/werkvermogen	254
14.2 Vitaliteit	257
14.3 Employability	270

Deel III Uitstroom van medewerkers	289
15 Exitgesprek	291
16 Vormen van uitstroom	297
16.1 Pensionering	299
16.2 Ontslag op initiatief werkgever	302
16.3 Arbeidsongeschiktheid	308
16.4 Overlijden	312
16.5 Ontslag op initiatief medewerker, vrijwillig verloop	314
Literatuur	317
Illustratieverantwoording	323
Trefwoordenregister	325
Over de auteurs	329

Inleiding

Een manager komt dagelijks een veelheid aan vraagstukken, aspecten en factoren tegen bij het managen van zijn¹ afdeling of organisatie. Een van de belangrijkste factoren, of liever gezegd actoren, waarmee de manager dagelijks te maken krijgt zijn medewerkers. In dit studieboek behandelen we die onderwerpen die, wat ons betreft, voor een manager belangrijk zijn om te weten als het gaat om het managen van of leidinggeven aan personeel. Dit doen we aan de hand van het model zoals is weergegeven in figuur A.



Figuur A Opzet managen van human resources

De opzet van dit boek komt voort uit een mengeling van onze praktijkervaring die we de afgelopen decennia hebben opgedaan in profit- en non-profit-organisaties, in zowel lijn- als HR-functies, aangevuld met onze ervaring in het hbo-onderwijs met onder meer de studierichtingen Bedrijfskunde, Management Economie & Recht (BKM), HRM en Business Studies (BBS) en onze onderzoekservaring.

1 Getracht is om de geslachtsvorm zo veel mogelijk te vermijden. Maar waar in dit boek toch wordt gesproken over hij of zijn, kan zeer zeker ook zij of haar gelezen worden.

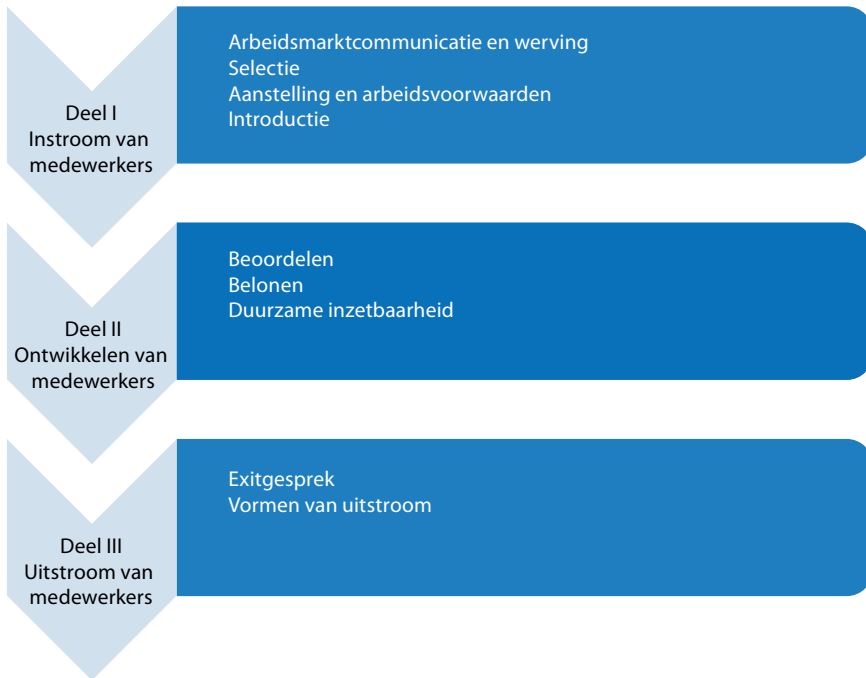
De relatie tussen een organisatie en haar medewerkers, wordt, volgens ons, in belangrijke mate bepaald door de manager. Heel veel beslissingen die een manager of leidinggevende neemt, beïnvloeden de relatie tussen organisatie en medewerker. Ze worden lang niet altijd (h)erkend als beslissingen die medewerkers raken. Denk aan investeringsbeslissingen, de introductie van nieuwe technologieën, beslissingen over productassortiment of procesverbeteringen. Dergelijke beslissingen beïnvloeden de motivatie, het vertrouwen in de leiding en de mogelijkheid en/of noodzaak om nieuwe competenties of kennis te ontwikkelen. De beoogde doelstellingen worden regelmatig niet gerealiseerd omdat de implementatie strandt op onbegrip en weerstand bij medewerkers. Het is dan ook van groot belang dat managers zich daar bewust van zijn en verstand hebben van personele aangelegenheden en mensgerelateerde beslissingen. Dit boek beoogt (beginnende) leidinggevend en managers daarbij te ondersteunen.

Na een uiteenzetting in het eerste hoofdstuk over de missie, visie en strategie van een organisatie gaan we in hoofdstuk 2 dieper in op strategisch humanresourcesmanagement.² De historische ontwikkeling van het vakgebied HRM wordt kort geschetst en er wordt ingegaan op wat strategisch humanresourcesmanagement is. In de daaropvolgende hoofdstukken (3 tot en met 7) behandelen we een aantal onderwerpen die van invloed zijn op of beïnvloed worden door de drie door ons onderscheiden stromen van medewerkers (zie figuur B). Wat is de rol van de afdeling HR in een organisatie? En wat is de rolverdeling tussen de afdeling HR en het lijnmanagement? Welke regelgeving is onder meer van belang bij het uitvoeren van het HR-beleid? En hoe zit het met de governance/toezicht op dit gebied? Ook de thema's arbeidsmarkt en personeelsplanning komen aan bod in dit deel van dit boek.

Nadat de algemene context voldoende besproken is, wordt in drie delen ingegaan op respectievelijk de *instroom* van medewerkers, het *ontwikkelen* van medewerkers en de *uitstroom* van medewerkers. Dit gebeurt vanuit de zienswijze van de lijnmanager: wat heeft hij hiermee te maken en hoe kan er gehandeld worden? Dit vanuit de gedachte dat de lijnmanager integraal verantwoordelijk is voor zijn personeel en alle aspecten die daarbij komen kijken. De ultieme HR-verantwoordelijke is volgens ons de manager!

In figuur B staan de onderwerpen weergegeven die in elk deel aan bod komen. Onder instroom van medewerkers verstaan wij het gehele proces van communicatie met de arbeidsmarkt tot en met de eerste kennismaking van de nieuwe medewerker met de organisatie (deel I).

2 Het managen van human resources wordt in het Engels 'Human Resource Management' genoemd. Letterlijk vertaald betekent dit 'het beheer van menselijke productiemiddelen'. Jarenlang is in het Nederlands dezelfde term gebruikt. Soms met en soms zonder hoofdletters. De officiële Nederlandse spelling is 'humanresourcesmanagement'. In dit boek sluiten we aan bij deze spelling.



Figuur B Instream, ontwikkelen en uitstroom van medewerkers

In deel II staat het ontwikkelen van medewerkers centraal. In de afzonderlijke hoofdstukken van dit deel worden alle processen met betrekking tot het beoordelen, belonen en ontwikkelen van medewerkers binnen de organisatie besproken. Ten slotte bespreken we in deel III, de uitstroom van medewerkers, de HR-onderwerpen vanaf het moment dat de medewerker of de werkgever het contract opzegt.

Dit boek is bedoeld om de aankomende manager theoretisch én praktisch inzicht te bieden bij het managen van personeel. Een groot aantal voorbeelden, tips en onderzoeken, veelal opgenomen in aparte kaders, geven de aankomende manager bovendien praktische hulpmiddelen.

Op de bij dit boek behorende website, www.boomstudent.nl, vinden studenten video's, vragen, opdrachten en een begrippentrainer.

Voor docenten zijn er op www.boomhogeronderwijs.nl powerpointpresentaties, extra vragen en casussen beschikbaar voor gebruik in de lessen. Wanneer verwezen wordt naar het materiaal op de website staat dit icoontje in de marge.



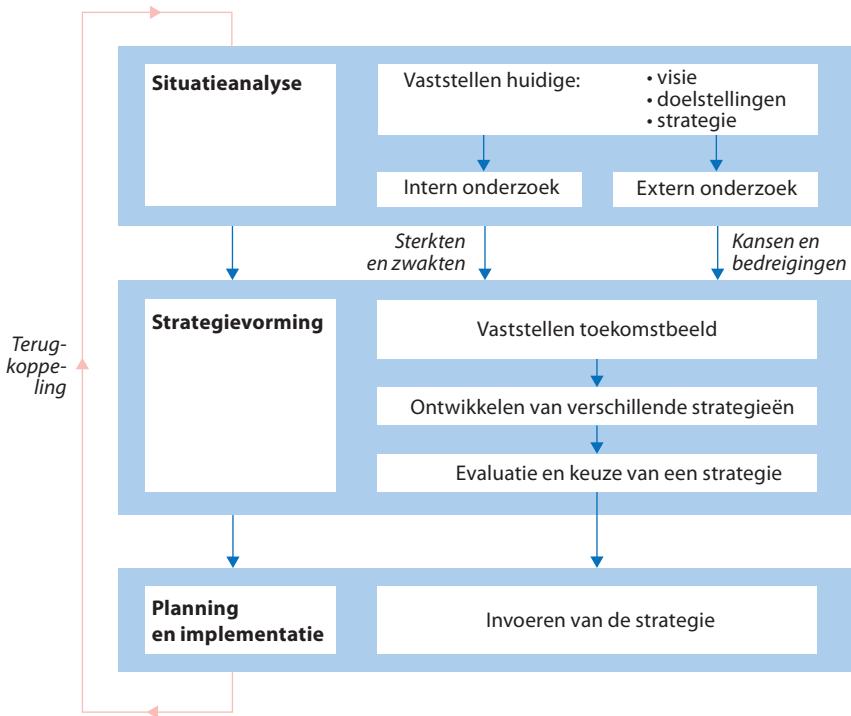
Missie, visie en strategie

1

Zoals de titel van het boek al aangeeft, staat het managen van human resources, van personeel dus, centraal in dit boek. Dit managen van personeel doet een organisatie, een manager, feitelijk om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie en van de eigen eenheid of afdeling. Door onder andere het managen van zijn personeel zorgt de manager ervoor dat de organisatie goed kan functioneren. Om dit managen van human resources in het perspectief van de organisatie en haar doelen te plaatsen wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de begrippen missie, visie en strategie van een organisatie, om vervolgens in hoofdstuk 2 de link te leggen met het strategisch omgaan met het personeel.

Elke organisatie heeft over het algemeen frequent te maken met gebeurtenissen of voorvallen die van invloed zijn op de organisatie. Een toenemende schaarste aan leerkrachten heeft bijvoorbeeld invloed op de Don Boscoschool in Lisse of de Vliekotter in Oosterend. Europese sancties tegen Rusland treffen direct of indirect ook Nederlandse bedrijven, en robotisering gaat naar verwachting ons dagelijks leven en bijvoorbeeld ook de zorgsector fors beïnvloeden.

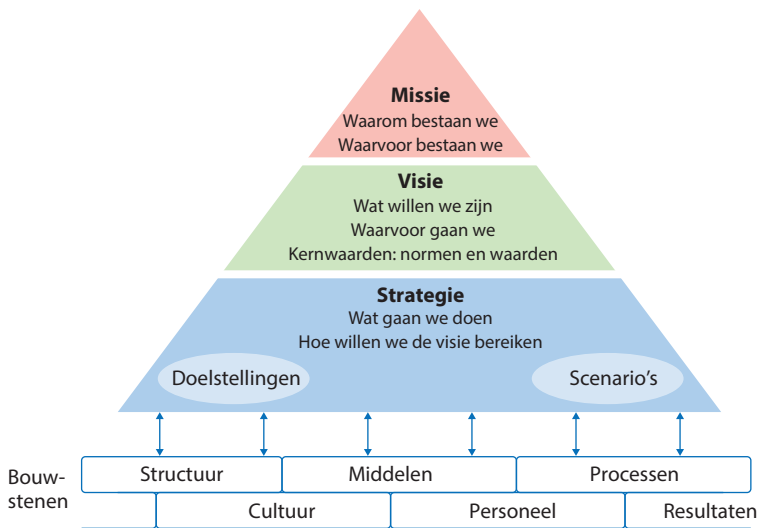
Het zorg dragen voor een juiste afstemming op de omgeving en ook het permanent op peil houden en ontwikkelen van bekwaamheden die nodig zijn om eventueel noodzakelijke wijzigingen in de strategie van de organisatie te realiseren, wordt gezien als het vakgebied van *strategisch management*. In figuur 1.1 is het proces van strategisch management weergegeven (Marcus & Van Dam, 2019).



Figuur 1.1 Proces van strategisch management (Marcus & Van Dam, 2019)

Het proces van strategisch management bestaat uit drie fasen: (1) situatie-analyse, (2) strategievorming en (3) planning en implementatie.

Bij de situatieanalyse wordt het huidige profiel van de organisatie geanalyseerd. Daarbij wordt vastgesteld wat de huidige missie, visie en strategie van de organisatie is. In de literatuur bestaat een veelheid aan definities rondom de begrippen missie, visie en strategie. Een veelheid aan definities die elkaar in sommige opzichten soms tegenspreken. Wij hebben getracht aansluiting te vinden bij de meest gebruikte terminologie. In figuur 1.2 is dit schematisch en samenvattend weergegeven.



Figuur 1.2 Missie, visie, strategie en de bouwstenen van een organisatie

Figuur 1.2 geeft op een andere manier de onderdelen van de strategische planning van een organisatie weer. Onder *strategische planning* verstaan we het gehele proces van bepaling, vaststelling en herijking van de missie, visie en strategie van een organisatie. Het fundament van een strategie van een organisatie wordt gevormd door de missie en de visie van de organisatie. Deze onderdelen beschrijven de identiteit van een organisatie en zijn redelijk stabiel.

De *missie* van een organisatie definieert het bestaansrecht en de identiteit van een organisatie. Door middel van de missie, of het mission statement, geeft de organisatie aan wie ze is, wat ze doet en wat ze wil bereiken. De missie van een organisatie is vrij tijdloos en staat niet voortdurend ter discussie.

Missie – waarom bestaan we?

Bij het formuleren van de missie van een organisatie worden de volgende vragen gesteld:

- Waartoe en waarom bestaan wij?
- Wat is onze bestaansreden?
- Wat is onze identiteit?
- Wat is onze primaire functie?
- Wat is ons hoogste hoofddoel?

De missie van een organisatie geeft over het algemeen antwoord op de volgende hamvraag: 'In welke business opereren wij?'

Een voorbeeld van een inspirerende en richtinggevende missie vinden wij de missie van Tony's Chocolonely (zie figuur 1.3).

samen maken we 100% slaafvrij de norm in chocolade

lees meer

Met waanzinnig lekkere chocolade... en laten we zien dat chocolade maken aan verpakking en de manier waarop we met de... omgaan.

In ons eenje maken we onze chocolade slaafvrij, maar samen maken we alle chocolade 100% slaafvrij. Dus we vragen jou met ons mee te doen.

Want hoe meer mensen kiezen voor slaafvrije chocolade en ons verhaal delen, hoe eerder 100% slaafvrije chocolade normaal wordt. Uiteindelijk bepaal jij. Doe je mee? Deel onze chocolade en deel ons verhaal.

CRAZY ABOUT CHOCOLATE, SERIOUS ABOUT PEOPLE

't probleem

De chocoladeketen is ongelijk verdeeld. Miljoenen boeren aan 't begin van de keten produceren cacao. Miljarden consumenten aan 't eind van de keten genieten van chocolade. En in 't midden? Daar zit 'n handvol choocogiganten dat 'r baat bij heeft de inkooprij van cacao onmenselijk laag te houden. De cacaoer leeft hierdoor in armoede... met kinderarbeid en moderne slavernij tot gevolg.

vertel me meer

Figuur 1.3 Missie van Tony's Chocolonely (Tony's Chocolonely, z.d.)

Samen maken we 100% slaafvrij de norm in chocolade, is de missie van Tony's Chocolonely. Bij de missie van Tony's Chocolonely wordt direct duidelijk dat hun business chocola is en dat hun hoogste doel is om 100% slaafvrije chocola te maken. Dat is de reden van hun bestaan. Vervolgens geven ze op hun website hierbij een nadere toelichting en inkleuring. Zo wordt kort uiteengezet hoe ze dat willen bereiken.

De *visie* van een organisatie geeft vervolgens antwoord op de vragen 'Wat willen we zijn?' en 'Wat willen we bereiken?' Een visie wordt afgeleid van, en is in overeenstemming met, de missie van de organisatie. De visie van een organisatie geeft een ambitieus en toekomstgericht beeld van wat de organisatie wil zijn. Een goede visie heeft een aantal functies:

- motiveren en inspireren van medewerkers;
- richting geven;
- zich onderscheiden van anderen.

Een voorbeeld is de visie van Lego (zie figuur 1.4).

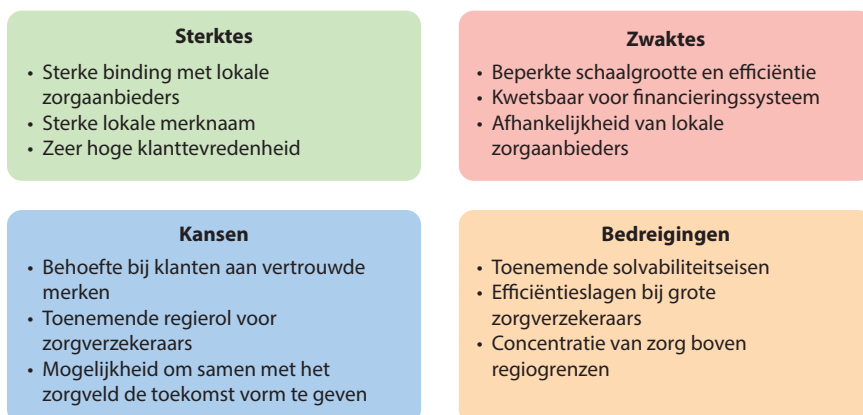
The LEGO® Brand Framework

Belief	Children are our role models			
Mission	Inspire and develop the builders of tomorrow			
Vision	A global force for Learning-through-Play			
Idea	System-in-Play			
Values	Imagination • Fun • Creativity • Caring • Learning • Quality			
Promises	Play Promise Joy of building, Pride of creation	People Promise Succeed together	Partner Promise Mutual value creation	Planet Promise Positive impact
Spirit	Only the best is good enough			

Figuur 1.4 Missie en visie Lego (Lego, z.d.)

Leren door spelen geeft direct aan waarvoor Lego staat en wat ze willen zijn. En dat is de essentie van een goede visie.

De visie van een organisatie verwijst naar het gewenste langetermijndoel of -perspectief van de organisatie. Het ontwikkelen van een visie is een combinatie van intuïtie en 'hard werken'. Met dit laatste wordt bedoeld dat informatie vanuit allerlei informatiebronnen verzameld en verwerkt wordt ter bepaling of herijking van de visie van de organisatie. Het gaat hierbij om informatiebronnen zoals marktanalyse, klantonderzoek, economische en technische ontwikkelingen, externe kansen en bedreigingen, en interne sterkten en zwakten (ook wel SWOT-analyse genoemd, naar *Strengths, Weaknesses, Opportunities* en *Threats*). Een voorbeeld van een uitgewerkte SWOT-analyse is opgenomen in figuur 1.5.



Figuur 1.5 SWOT-analyse van een regionale zorgverzekeraar (GroupPerform, z.d.)

In het proces van het ontwikkelen van de organisatievisie wordt ook inhoud en invulling gegeven aan de kernwaarden van de organisatie: haar normen en waarden. Voorbeelden van dergelijke kernwaarden zijn: respect, integriteit, duurzaamheid en onafhankelijkheid. In figuur 1.6 zijn de kernwaarden van ABN Amro opgenomen zoals die op de site van de bank te vinden zijn. Bij veel, vooral grotere, organisaties treffen we op de site van de organisatie hun missie, visie, kernwaarden en strategie aan (zie figuur 1.8 voor de missie en visie van Philips, en figuur 1.9 voor de missie, kernwaarden en visie van de politie).

Onze kernwaarden

Vertrouwd, deskundig en ambitieus: onze kernwaarden zijn de typerende waarden binnen onze organisatie. Ze laten zien hoe we willen dat klanten ons ervaren.

Vertrouwd

Solide, persoonlijk, verbindend. Draait om het aangaan en onderhouden van duurzame, lange termijn relaties, over waarde willen creëren voor elkaar. Elkaar echt goed leren kennen door te luisteren en open te staan voor elkaar. Weet mensen en materie aan elkaar te verbinden, heeft oog voor persoonlijke verschillen. Beloftes nakomen daarop kan iedereen vertrouwen. Helder, rechtdoorzee en eerlijk zijn, geen verborgen zaken. Risico en opbrengsten worden zorgvuldig afgewogen. Medewerkers realiseren dit naar klanten en naar elkaar. Klanten van ABN AMRO ervaren dat in ieder contact met de bank.

Deskundig

Vakbekwaam, gedisciplineerd, scherpzinnig. Ter zake kundig zijn. Een vak verstaan, de materie echt doorgronden en komen tot scherpzinnige inzichten die klanten verder helpen. Ruime ervaring hebben in de uitvoering en met de discipline om steeds weer de beoogde resultaten te bereiken. Gedreven professionals die plezier en voldoening halen uit het uitoefenen van hun vak en hier ook voor staan. Nee zeggen als het tegen de vakkundigheid indruist en je verantwoordelijkheid hierin nemen. In staat de oplossingen eenvoudig, begrijpelijk en werkend te maken. Voor iedereen. Elke dag erop gericht om nog beter te worden in het vak door samen te werken en te leren van anderen binnen en buiten de bank.

Ambitieuus

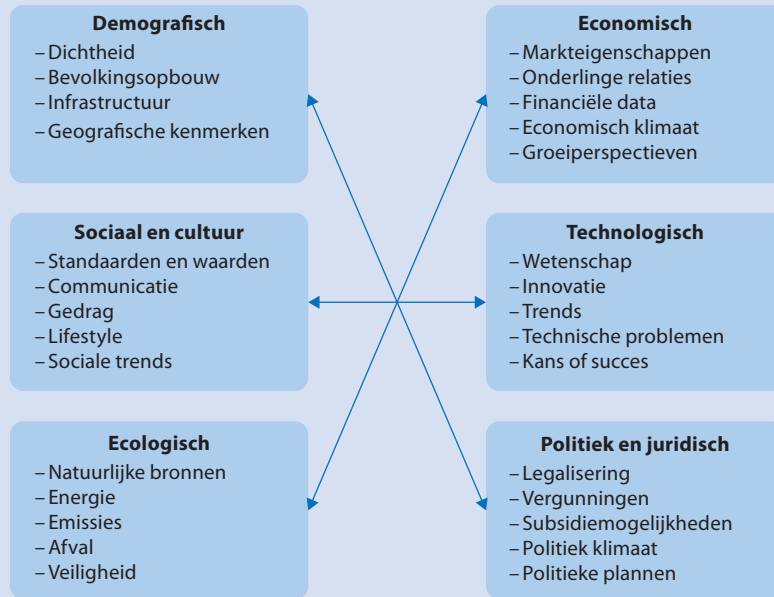
Gedreven, daadkrachtig, resultaatgericht. Is de drang om grenzen te verleggen en resultaten te behalen. Er méér uit te halen, te groeien. Weet continu wat er in de markt speelt en waar klanten echt behoefte aan hebben. Speelt hier pro-actief op in en is bedreven in het creëren van relevante oplossingen. Een positieve kijk hebben op wat in de toekomst mogelijk is en daar vorm en richting aan geven. ABN AMRO is niet voor niets een bank die méér wil voor haar klanten. Dat gaat verder dan meedenken alleen. Het is ook het realiseren van (innovatieve) oplossingen waar de ander niet aan denkt en buiten de eigen grenzen treden. Ambitieuus voor medewerkers en klanten met ambitie. In denken, maar vooral in doen.

Figuur 1.6 Kernwaarden ABN Amro (ABN Amro, z.d.)

Visie – wat willen we zijn?

Bij het formuleren van de visie van een organisatie worden de volgende vragen gesteld:

- Welke externe ontwikkelingen zijn belangrijk voor ons?
- Hierbij kan worden gebruikgemaakt van de DESTEP-analyse (zie figuur 1.7).



Figuur 1.7 DESTEP-analyse (bron: Toolshero, z.d.)

- Wat zijn onze ambities op langere termijn?
- Wat willen we bereiken?
- Hoe ziet onze toekomst eruit? En die van onze concurrenten?
- Waar staan we voor? Wat is essentieel in onze houding? En waar geloven we in? Wat zijn onze normen en waarden?


PHILIPS Voor consumenten | Voor zakelijke gebruikers | Over Philips

Bedrijfsprofiel

- Visie en Strategie
- Bedrijfsonderdelen
- Management
- Merk
- Geschiedenis

Research
Design
Duurzaamheid
Nieuwscentrum
Financiële informatie
Carrière
Social Media


Visie en Strategie



Het leven van mensen verbeteren met zinnvolle innovaties

Al meer dan 120 jaar hebben onze belangrijke innovaties de levenskwaliteit van miljoenen mensen verbeterd. Dit heeft Philips tot een sterk en betrouwbaar merk gemaakt met wereldwijde markttoegang. Gezien de mondiale trends en uitdagingen - zoals de vraag naar betaalbare gezondheidszorg, de noodzaak om zuinig met onze energiebronnen om te gaan en het streven naar persoonlijk welzijn - zijn we ervan overtuigd dat we met onze strategie de juiste richting hebben gekozen.

+ Philips-jaarslag 2013



Missie

Het leven van mensen verbeteren met zinnvolle innovaties

Visie

Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.

Uitgangspunten

- Wil om te winnen
- Het heft in handen nemen
- Samen uitstekend presteren

Figuur 1.8 Missie en visie Philips (Philips, z.d.)

Bij de missie en visie van Philips is heel duidelijk te zien dat *innovatie* en *duurzaamheid* centraal staan. De wens van Philips is om het leven van drie miljard bewoners van deze aarde te verbeteren. En tegelijkertijd is in de visie ook plek voor de medewerkers (beste werkomgeving bieden) en de aandeelhouderswaarde. In de missie en visie van de politie (zie figuur 1.9) komen, logischerwijs, andere woorden voor, zoals waakzaam, dienstbaar, vertrouwen en samen.

Bij spoed: 112
Geen spoed: 0900-8844

POLITIE

Zoek...

Home Angifte of melding doen Mijn buurt Nieuws Gezocht & Vermist Thema's Over de politie Contact

Home > Over de politie >

Pijlers

Nederland veiliger maken, dat is het doel van de politie. Maar met welke aanpak bereikt zij dit doel? Waar geloofd de politie in? En wat wil zij zijn? De missie, kernwaarden en de visie van de politie beantwoorden deze vragen.

Missie De missie van de politie luidt: 'Onveranderd is de politie 'waakzaam en dienstbaar' aan de waarden van de rechtsstaat'. Deze missie vervult de politie door afhankelijk van de situatie gevraagd en ongevraagd te beschermen, te begrenzen of te bekrachtigen.'

Kernwaarden
Moedig, betrouwbaar, verbindend en integer

Visie en identiteitskenmerken
De politie wil haar missie bereiken door:

1. vertrouwen te wekken door de wijze waarop zij resultaten bereikt;
2. in elke situatie alert en slagvaardig op te treden;
3. betrokken en daadkrachtig te helpen, de-escalierend te werken en waar nodig geweld te gebruiken;
4. intensief samen te werken met burgers en partners vanuit betrokkenheid, informatie delen en wederkerigheid;
5. te leren, te innoveren en te vertrouwen op haar professionals;
6. één korps te zijn: van wijk tot wereld. Lokaal verankerd en (inter)nationaal verbonden.

Figuur 1.9 Missie, kernwaarden en visie van de politie (Politie, z.d.)

Nadat de missie en de visie zijn bepaald is het moment daar om vast te stellen 'hoe de organisatie de visie wil gaan bereiken', met andere woorden vast te stellen wat de organisatie wil bereiken (bepalen van doelstellingen) om vervolgens die doelstellingen uit te werken in scenario's, maatregelen of verbeteracties waarmee concreet wordt toegewerkt naar het realiseren van de bepaalde doelstellingen. Dit geheel vatten we samen onder de noemer *strategie* van de organisatie. Onder strategie verstaan we dus het geheel van plannen of acties die de organisatie gaat ondernemen om de van tevoren omschreven doelstellingen te bereiken. In de meeste organisaties wordt een strategie (inclusief doelstellingen) voor een periode van drie tot vijf jaar ontwikkeld.

Strategie – wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Bij het formuleren van de strategie van een organisatie worden de volgende vragen gesteld:

- Wat zijn de resultaten die we willen bereiken?
- Welke meetbare resultaten willen we wanneer bereikt hebben?
- Hoe willen we deze concrete resultaten bereiken?
- Welke acties of maatregelen gaan we hiervoor ontwikkelen?
- Welke resultaten zijn realiseerbaar met de resources waarover we kunnen beschikken?

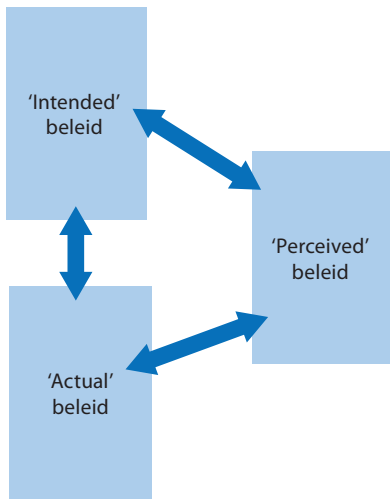
Een voorbeeld van een organisatie die de voorbije jaren een duidelijk andere koers heeft moeten varen is PostNL. Op de website van PostNL staat 'PostNL verandert van een traditioneel postbedrijf in een postale en logistieke e-commerce dienstverlener. Trends in de samenleving zoals digitalisering en de wereldwijde groei van e-commerce spelen een grote rol in die transformatie. En deze transformatie versnelt zich. Het zwaartepunt van ons bedrijf verschuift van post naar pakketten en logistiek. Daarnaast hebben we steeds meer online contact met bedrijven en consumenten' (www.postnl.nl).

De strategie van een organisatie wordt jaarlijks uitgewerkt in jaarplannen en een begroting, en heeft zijn weerslag op de bouwstenen van de (fysieke) organisatie (zie figuur 1.2). Een van die bouwstenen betreft het personeel binnen de organisatie: directie, management en medewerkers. In dit boek wordt deze bouwsteen verder uitgewerkt. De relatie tussen het personeel en de strategie van de organisatie komt in het volgende hoofdstuk aan de orde. Duidelijk zal zijn dat de ontwikkelingen waar bijvoorbeeld PostNL mee te maken heeft ontegenzeggelijk impact hebben op personeelsgebied, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Missie, visie en strategie geven de gewenste richting van een organisatie aan en hoe de organisatie dit wil gaan realiseren. De implementatie ervan is in de praktijk een complexe aangelegenheid. Zeker als het topmanagement van de organisatie een verandering beoogt: middenmanagers en medewerkers kunnen, willen of durven de verandering niet aan. In de dagelijkse werkpaktijk is van de strategie soms veel en soms weinig te merken. Er is dan, volgens Wright en Haggerty (2005), sprake van een kloof tussen 'intended' en 'actual' organisatiebeleid.

Het 'intended' of ontwikkelde organisatiebeleid is het beleid dat binnen een organisatie op strategisch niveau is ontworpen. Hier hebben we het over beleid en instrumenten, die zijn ontwikkeld op een bepaalde wijze en met een bepaald doel. Om de strategie te realiseren moet deze zorgvuldig worden uitgevoerd. Dat is uiteraard het streven van iedere organisatie. Maar implementatie is een lastig proces.

In de praktijk kan het er anders aan toegaan dan men heeft bedacht. Ongetwijfeld kan iedere medewerker of manager zo een paar voorbeelden noemen van beleidsplannen waarbij achteraf gezien veel meer aandacht had moeten zijn voor de implementatie. Er is bijvoorbeeld te weinig aandacht besteed aan informeren, overdracht en training. Daardoor kunnen managers, die het beleid in de praktijk moeten uitvoeren, verschillende interpretaties hebben van het beleid zoals dat is ontwikkeld. Het beleid zoals wordt uitgevoerd, in al zijn facetten of met al zijn verschillen, noemen we het 'actual' of werkelijke organisatiebeleid. Hier gaat het om beleid, instrumenten en praktijken zoals deze zijn geïmplementeerd in organisaties.



Figuur 1.10 Intended, actual en perceived beleid

Behalve 'bedoeld' (ontwikkeld) beleid en 'werkelijk uitgevoerd' beleid is er nog sprake van een derde 'soort' beleid. Dit wordt aangeduid met de term 'perceived' of gepercipieerd beleid (zie figuur 1.10). De vraag hier is hoe medewerkers het beleid en de instrumenten ervaren. Dit is een essentieel aspect voor het succes van het beleid. Ook hier kan een grote variatie optreden, omdat immers verschillende managers het beleid een 'eigen kleur' kunnen meegeven. De kwaliteit van de uitvoering van het beleid is daarbij direct gerelateerd aan de kwaliteit van de manager. De wijze van communiceren, de mate van tact, strikt of soepel omgaan met procedures, al deze zaken zullen hierbij een rol spelen.

Ook kan een beleid dat met een bepaald oogmerk ontwikkeld is, volstrekt anders geïnterpreteerd worden. Zo kan in een organisatie waar recentelijk veel reorganisaties en ontslagrondes hebben plaatsgevonden, een beleid gericht op ontwikkeling met persoonlijke ontwikkelplannen, geïnterpreteerd worden als 'weer een controle-instrument voor het management'. De kloof tussen de praktijk, waar wantrouwen een rol speelt, en het nieuwe beleid gericht op ontwikkeling, valt niet zonder meer te overbruggen. Zorgvuldige implementatie, veel aandacht voor informatie en uitleg en positieve ervaringen zijn dan van belang om een meer positieve houding onder medewerkers te bewerkstelligen.

Op de online omgeving bij dit boek vind je bij dit hoofdstuk extra vragen, een begrippentrainer en links naar video's.





Vragen

1. Wat is het verschil tussen missie en visie?
2. Wat zijn de belangrijkste demografische en technologische ontwikkelingen voor de Nederlandse Spoorwegen?
3. Wat zijn de belangrijkste ecologische en politieke ontwikkelingen voor Shell plc?
4. Wat is de missie, visie en strategie van de onderwijsorganisatie waar je onderwijs volgt of de organisatie waar je werkt?
5. Wat zijn de waarden van McDonalds? Hoe uit zich dit in de praktijk? Wat zie je hiervan terug in hun restaurants, reclame en dergelijke?
6. Hoe uiten zich de missie, visie en strategie van je school/organisatie?
7. Zoek een voorbeeld van een mislukte organisatiestrategie. Welke consequentie had dit voor de organisatie?
8. Via reguliere en social media kunnen klanten tegenwoordig ook invloed uitoefenen op de organisatiestrategie. Zoek enkele voorbeelden waarbij dit is gelukt.
9. Zoek een voorbeeld in de pers van een beleid of besluit dat in de ogen van klanten of medewerkers heel anders wordt ervaren dan dat men bedoelde.

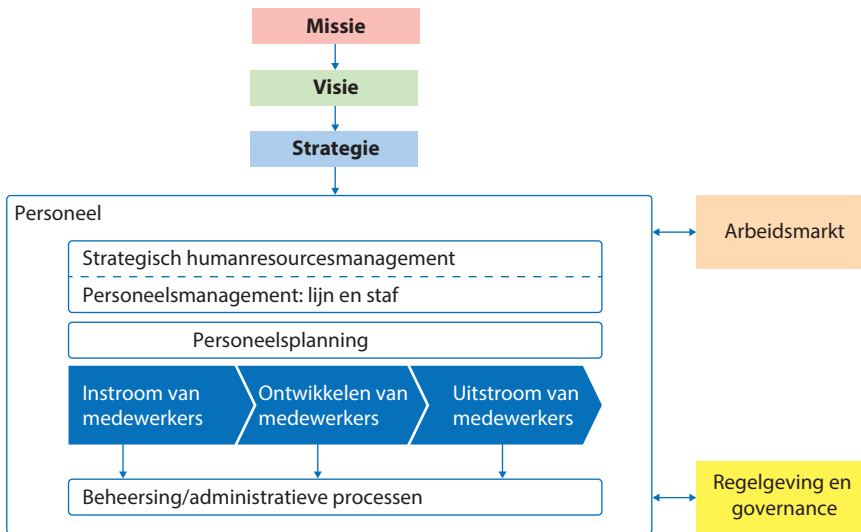
Strategie en personeel: strategisch human- resourcesmanagement

2

De kernvraag met betrekking tot de strategie en het personeel luidt: hoe gaat een organisatie strategisch met haar personeel, haar human resources om? In figuur 2.1 is de relatie vanuit Missie → Visie → Strategie met de bouwsteen Personeel weergegeven en is de bouwsteen Personeel verder uitgewerkt. In dit hoofdstuk staan we stil bij de ontwikkeling van het personeelswerk door de jaren heen, waaronder de ontwikkeling van (strategisch) humanresourcesmanagement (HRM). De ontwikkeling van het personeelswerk door de jaren heen is van belang omdat er sprake is van een duidelijke fasering van het personeelswerk die ook heden ten dage nog van toepassing is. Door inzicht in deze historische ontwikkeling te verschaffen, kan het HRM-beleid zoals dat er nu vaak is beter begrepen worden.

Na de uiteenzetting over strategisch humanresourcesmanagement wordt in de volgende hoofdstukken stilgestaan bij de rolverdeling binnen het HR-domein (hoofdstuk 3), de invloed van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (hoofdstuk 5) en in de regelgeving/governance (hoofdstuk 4) op HRM. Via (strategische) personeelsplanning (hoofdstuk 6) en beheersing/administratieve processen (hoofdstuk 7) komen we dan bij de hoofdbestanddelen van dit boek:

- Deel I: instroom van medewerkers
- Deel II: ontwikkelen van medewerkers
- Deel III: uitstroom van medewerkers



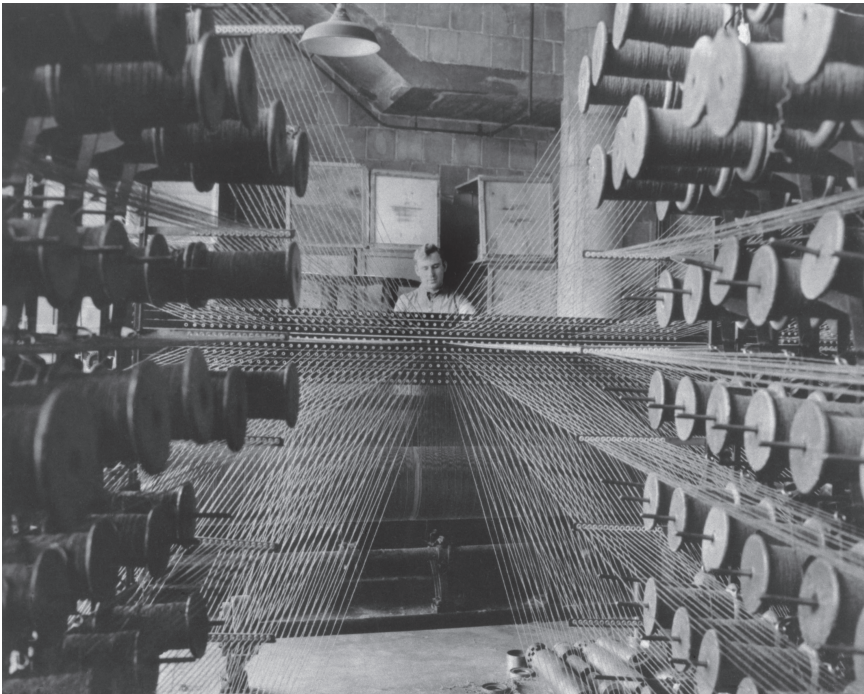
Figuur 2.1 Strategie en personeel

2.1 De geschiedenis van het personeelswerk

Er is een aantal omstandigheden te noemen dat sterk van invloed is geweest op het ontstaan en de ontwikkeling van het personeelsbeleid en het personeelsmanagement in organisaties.

Ten eerste is het taylorisme (genoemd naar de Amerikaanse werktuigbouwkundig ingenieur Frederick Taylor) een belangrijke factor geweest. Het tijdperk van het taylorisme, waarin de scheiding van hand- en hoofdwerk en het zo ver mogelijk opdelen van het werk in korte cyclische activiteiten centraal stond, is in veel bedrijfstakken nog niet eens zo lang geleden. Vaak ging het taylorisme gepaard met een zekere minachting voor het personeel. Mensen werden gezien als onwetende en onwelwillende arbeidskrachten. Het taylorisme zouden we nu omschrijven als een productiesysteem met een laag gehalte van 'modern personeelsbeleid', waarbij de mens als een productiefactor als alle andere wordt beschouwd.

Op de volgende foto is een voorbeeld van het taylorisme te zien in de textielindustrie in de jaren vijftig van de vorige eeuw.



Taylorisme in de jaren vijftig van de vorige eeuw

Een tweede belangrijke omstandigheid in de ontwikkeling van het personeelsbeleid en het personeelsmanagement in de organisatie, is de invloed van de overheid. Eerst gebeurde dit vooral door regelingen en wetgeving (in het bijzonder de Arbeidswet uit 1919), in een later stadium door subsidies, experimenten en voorlichting.

Een derde omstandigheid is het ontstaan van bedrijfsverenigingen. Zowel werknemersorganisaties (waaronder vakbonden) en werkgeversverenigingen, als beroepsverenigingen (in Nederland de NVP, de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling) hadden en hebben invloed op de ontwikkeling van het vakgebied dat zich bezighoudt met het personeelsbeleid.

In figuur 2.2 wordt weergegeven waarop in de afgelopen decennia de nadruk heeft gelegen als het om het denken over de personele factor gaat.

Vanuit een historisch perspectief gezien, is het mogelijk om grofweg zes fasen in de aandacht voor personele vraagstukken aan te geven. In figuur 2.2 zijn deze fasen weergegeven.

Tot 1960	Tot 1980	Tot 1990	Tot 2005	2005-2015	2015-toekomst
Personeelsbeheer	Sociaal beleid	Personeelsmanagement	(Strategisch) humanresourcesmanagement	HRM en Shared Service Centers (SSC's)	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers (employability)
Economische opbouw Efficiënte inzet van de arbeid Personeelswerk op ad-hocbasis Geen specialis- tische P&O- functie in organisaties	Vermaatschappelij- king Democratisering/ ethiek/ welzijn/ ontplooiing Personeels- werk als specialisme Professio- nalisering/ verdieping Verwijde- ring van het manage- ment	Verzakelijking/ no-nonsense Organisatie en management centraal Doel- en resul- taatgericht werken De professi- onalisering/ verbreding van de perso- nele functie	Kosten en baten Langetermijn- denken Lijnverantwoor- delijkheid Integrale aanpak van personele vraagstukken in strategie Integrale aanpak van personeels- instrumenten	Als HRM aan- gevuld met: Ontwikkeling van e-HRM HR als business- partner Opzet van SSC's/ outsourcing HR-analytics (cijfermatig) HR-beleid ook op effectivi- teit en toege- voegde waarde beoordeeld	Als vorige aangevuld met: Ontwikkeling van medewerkers Formeel en informeel leren Vitaliteit Verantwoordelijkheid voor ontwikkelen ligt bij medewerkers zelf Managers stimuleren het leren en ont- wikkelen, en maken concrete afspraken hierover met medewerkers Gedifferentieerd HR-beleid (meerdere doelgroepen in één organisatie) niet meer iedereen het- zelfde behandelen

Figuur 2.2 Fasen in de ontwikkeling van het personeelsbeheer naar het humanresourcesmanagement (Manders & Biemans, 2013)

Voor 1945 kwam het personeelswerk slechts in 'embryonale' vorm voor. De uitvoering lag vooral op ad-hocbasis bij de leiding van de organisatie. Activiteiten op het gebied van het personeel waren volstrekt ondergeschikt aan het technische en economische beleid. Na ongeveer 1945 werd er vooral reactief en gericht op de individuele medewerker gewerkt. Dat wil zeggen dat het personeelswerk gericht was op het oplossen van problemen op het moment dat die zich voordeden: het zogenoemde 'brandje blussen'. Het personeelswerk bestond nog niet of nauwelijks uit beleids- of planningsactiviteiten. Collectieve zorg en het beheersen van de loonkosten waren zeer belangrijke onderwerpen. Deze fase van *personeelsbeheer* werd verder gekenmerkt door de zo efficiënt mogelijke inzet van de factor arbeid. Dit resulteerde in een ondergeschikte en 'dienstverlenende' rol van het personeelsbeheer ten opzichte van andere terreinen in de organisatie, zoals de productie, de financiën en de verkoop.

Onder invloed van de professionele aanpak van de bedrijfsvoering ontstond in de jaren zestig en zeventig binnen het management van organisaties het besef dat met het personeelsbeheer alleen niet meer volstaan kon worden en dat ook op dit terrein beleid nodig was. Het beleid op personeelsgebied is in deze fase gericht op het bevorderen van het evenwicht tussen de doelstellingen van de individuele medewerker en van de organisatie. We spreken van de fase van *sociaal beleid*. Naast de activiteiten op het gebied van beloning en arbeidsvoorwaarden, aangevuld met werving en selectie, zijn aan de orde: kwaliteit van de arbeid, opleiding en loopbaanbegeleiding. Deze ontwikkeling moet vooral worden gezien in de maatschappelijke context van wat zich begin jaren zeventig in Nederland voordeed: de opkomst van de verzorgingsstaat. Democratisering en ontplooiing zijn de hoofdthema's binnen deze fase. In de tweede helft van de jaren zeventig doet zich dan de ontwikkeling voor dat het beleid op het personeelsgebied niet meer uitsluitend als een zaak voor het management, maar ook voor andere partijen binnen de organisatie wordt gezien. Hierbij valt te denken aan de ondernemingsraad, de vakbonden en de raad van commissarissen. Bovendien krijgen factoren van buiten de organisatie hun invloed op het gevoerde personeelsbeleid. We spreken dan van respectievelijk verbreding (intern) en verdieping (extern, maatschappelijk) van het personeelsbeleid.



In de loop der jaren groeiden de personeelsafdelingen en werd hun takenpakket steeds uitgebreider. Hierbij speelden specialisering en professionalisering een belangrijke rol. Een grote personeelsafdeling kende al snel aparte afdelingen en specialisten die zich bezighielden met bijvoorbeeld werving en selectie,

Het managen van een organisatie of afdeling is een veelomvattende taak. Een van de belangrijkste verantwoordelijkheden van de manager is het leidinggeven aan zijn medewerkers. **Managen van human resources** biedt de (aankomende) manager theoretisch én praktisch inzicht bij het managen van personeel.

Dit boek behandelt belangrijke thema's als strategisch humanresourcesmanagement, personeelsplanning en de Nederlandse arbeidsmarkt. Daarnaast wordt in drie delen ingegaan op de instroom van medewerkers, het ontwikkelen van medewerkers en de uitstroom van medewerkers. De kaders met voorbeelden, tips en onderzoeken geven de (aankomende) manager bovendien praktische handvatten.

Op de online leeromgeving bij dit boek vinden studenten video's, vragen, opdrachten en een begrippentrainer. Voor docenten zijn er PowerPoint-presentaties, extra vragen en casussen beschikbaar.

In deze nieuwe druk is de feedback verwerkt van gebruikers van het boek. Daarnaast zijn de voorbeelden en casussen vernieuwd en is de informatie op gebied van de arbeidsmarkt en arbeidswetgeving geactualiseerd.

Managen van human resources is bedoeld voor studenten van economische opleidingen in het hoger onderwijs. Het is ook nuttig als kennisopfrissing voor leidinggevenden met enkele jaren werkervaring.

Frank Manders is docent HRM aan de Hogeschool Leiden. Daarnaast is hij adviseur en trainer.

Petra Biemans is lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap aan de Hogeschool Inholland. Daarnaast voert zij adviesopdrachten uit vanuit haar eigen onderneming.



9 789024 452798

www.boomstudent.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

