

Hoofdstuk 1

Oude en nieuwe uitdagingen in personeelsmanagement

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- 1 uitleggen hoe de human resources van een bedrijf de prestaties beïnvloeden.
- 2 beschrijven hoe bedrijven door middel van HR-initiatieven kunnen omgaan met veranderingen en trends op het werk, zoals grotere diversiteit van het personeel, de mondiale economie, inkrimpingen en nieuwe wetgeving.
- 3 onderscheid maken tussen de rol van de HR-afdeling en de rol van managers in het effectief gebruik van human resources.
- 4 aangeven hoe de HR-afdeling en managers een sterk partnerschap kunnen opbouwen.
- 5 HR-strategieën formuleren en implementeren waarmee het bedrijf een duurzaam concurrentievoordeel kan opbouwen.
- 6 HR-strategieën noemen die passen bij de strategieën van het concern als geheel en de businessunits afzonderlijk.
- 7 best HR-practices van geslaagde bedrijven noemen.

Employability

Zelfs nu het economisch wat minder gaat beconcurreren bedrijven elkaar in de jacht op talent en hebben de bedrijven die in staat zijn personeel te werven, te behouden en te motiveren de beste kans een concurrentievoordeel te behalen en vast te houden. Een voorbeeld:

Tot voor kort werd Google Inc. beschouwd als de ideale werkgever. Het tijdschrift *Fortune* nam ze meerdere malen op in hun jaarlijkse selectie van 'beste bedrijven om voor te werken'. Het was gebruikelijk dat Google meer dan duizend sollicitanten kreeg voor elke vijf beschikbare banen, en er waren nauwelijks werknemers die het bedrijf verlieten als ze eenmaal waren aangenomen. Toch lijkt de situatie bijna van de ene dag op de andere veranderd te zijn, want ondanks de verslechterende economie, kost het Google nu veel meer moeite toptalent aan te trekken en te behouden. Google verweert zich op het ogenblik tegen groeiende internetbedrijven die personeel weggapen. Alleen al in de periode van 2010 tot 2011 hebben Facebook en Twitter hun werknemersbestand met gemiddeld 83,43 procent uitgebreid, en veel van die werknemers zijn afkomstig van Google. Om het aantrekken van nieuwe werknemers te bevorderen en het overlopen tegen te gaan, hebben alle werknemers van Google (circa 23.000) een opslag van 10 procent gekregen. De kosten daarvan worden geraamd op zo'n 400 miljoen dollar. Dit deed zich voor in een periode (2011) waarin salarissen bij de meeste bedrijven in het land niet werden verhoogd of zelfs verlaagd.

Bovenstaand voorbeeld geeft aan dat dergelijke ontwikkelingen niet alleen vervelende kanten hebben voor de betrokken werknemers, maar tegelijkertijd nieuwe kansen bieden. Werknemers krijgen tegenwoordig meer dan ooit mogelijkheden om hun talenten tot uiting te laten komen, zonder dat ze vastzitten aan een bepaalde organisatie. Ze krijgen steeds meer verantwoordelijkheid en autonomie, en supervisie is steeds minder noodzakelijk. Anders geformuleerd, bedrijven doen een steeds groter beroep op de employability van de werknemers. Employability betekent letterlijk nadenken over hoe gemotiveerd en productief je als werknemer kunt blijven. Niet alleen omdat je dan zelf prettiger werkt, maar ook omdat je zo interessant blijft voor de werkgever, en niet te vergeten voor andere bedrijven. Door te werken aan je employability, verzekert je jezelf van werk waar je goed in bent. Nu en in de toekomst, zowel binnen als buiten het bedrijf.

In de zeer concurrerende arbeidswereld is HRM niet alleen relevant voor mensen die op een personeelsafdeling werken. Voor alle werknemers die succesvol willen zijn, is het zaak hun tijd efficiënt in te delen, hun loopbaan te plannen, te blijven doorleren, op de hoogte te blijven van wat er op de arbeidsmarkt speelt, altijd voorbereid te zijn om op korte termijn van werkgever te veranderen, te werken met mensen van verschillende achtergronden, deel te nemen aan het selecteren en beoordelen van collega's, te letten op seksuele intimidatie en discriminatie, onethische of illegale praktijken te melden, enzovoort.

Dit boek gaat ervan uit dat de meeste werknemers tot op bepaalde hoogte verantwoordelijkheid dragen voor het HRM-beleid, hetzij voor zichzelf of voor degenen om hen heen. Daarom is het belangrijk te leren hoe je effectief moet opereren in zo'n omgeving, ook al ben je nooit van plan op een personeelsafdeling te gaan werken of je te gaan specialiseren op HRM-gebied. We vinden ook dat elke manager een HR-manager is. Daarom bieden we nuttige richtlijnen en informatie die managers – van laag tot hoog – in alledaagse situaties kunnen toepassen. Zo bekijken we onder meer hoe je de beste mensen aanneemt en vasthoudt, hoe je werknemers eerlijk beloont, hoe je werknemers traint en ontwikkelt en hoe je een gevarieerd personeelsbestand kunt gebruiken als concurrentievoordeel.

ALS MANAGER BEKEKEN

Dit boek gaat over de mensen die werken in een organisatie en hun relatie met die organisatie. We gebruiken verschillende termen om deze mensen aan te duiden: werknemers, partners, personeel, human resources. Geen van deze termen is beter dan de andere en ze zijn uitwisselbaar. De term **human resources (HR)** zullen we door het hele boek gebruiken. Deze term is de laatste tien jaar algemeen geaccepteerd geraakt, omdat hij weergeeft dat werknemers een waardevol, vaak onvervangbaar bedrijfsmiddel zijn. Effectief human-resourcesmanagement (HRM) is een belangrijk onderdeel van de taak van elke manager. Een **HR-strategie** is het bewust gebruik van human resources, zodat het bedrijf op de markt een voorsprong op de concurrenten kan krijgen of behouden.¹ Deze strategie bestaat uit de grote lijnen of de algemene aanpak van een organisatie om te zorgen dat mensen effectief worden ingezet om de missie te verwezenlijken. Een **HR-tactiek** is een bepaald beleid of programma waarmee een bedrijf op zijn strategische doel afgaat. Strategie is van een hogere orde en belangrijker dan tactiek. De voorbeelden aan het begin van elk hoofdstuk illustreren hoe bedrijven HR-strategieën gebruiken: hoe ze bijvoorbeeld het beloningsrisico delen met de werknemers om concurrerend te blijven op een snel veranderende markt. In dit hoofdstuk richten we ons op het algemene kader waarbinnen specifieke HR-activiteiten en programma's passen. Met hulp van de HR-afdeling van een bedrijf implementeren managers de gekozen HR-strategieën.² In de volgende hoofdstukken kijken we naar specifieke aspecten, en onderzoeken we uitvoerig het spectrum van HR-strategieën (bijvoorbeeld over werkontwerp, personeelsbezetting, prestatiebeoordeling, carrièreplanning en beloning).³ Dit boek is vooral bedoeld om studenten die manager willen worden, te helpen effectief te leren omgaan met het management van mensen en de uitdagingen die ze daarbij tegenkomen.

human resources (HR)

Visie waarin werknemers een waardevol en vaak onvervangbaar bedrijfsmiddel zijn. Werknemers worden gezien als opbrengstenpost (human capital) in plaats van kostenpost.

HR-strategie

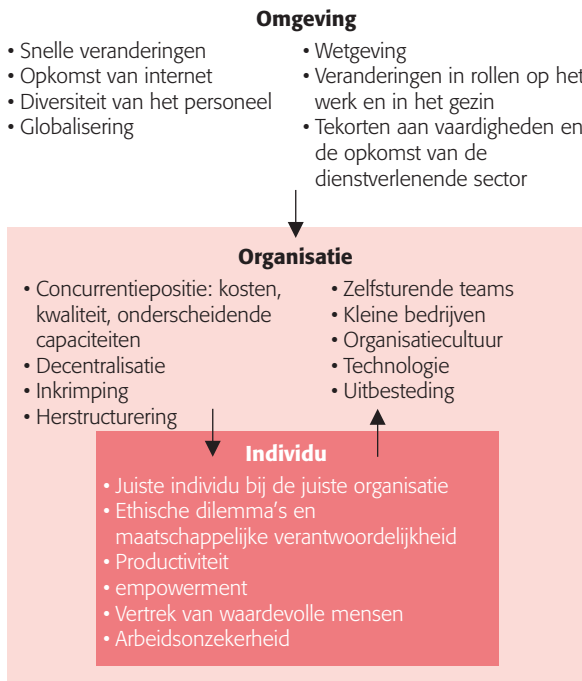
Het bewust gebruikmaken van human resources, zodat het bedrijf op de markt een voorsprong op de concurrenten kan krijgen of behouden. De grote lijnen of de algemene aanpakken waarmee een bedrijf ervoor zorgt dat mensen effectief worden ingezet om zijn missie te verwezenlijken.

1.1 Human Resource Management: de uitdagingen

Voordat we ons verdiepen in de HR-uitdagingen waarmee managers te maken krijgen, moeten we definiëren wat een *manager* is en iets zeggen over de plaats van human resources in de organisatie. **Managers** zijn mensen die de leiding hebben en verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van taken die de prestaties van hun unit bevorderen. In dit boek gebruiken we de term *unit* in brede zin: werkteam, afdeling, businessunit of concern.

Alle werknemers (managers inclusief) kun je indelen in lijnmedewerkers of stafmedewerkers. **Lijnmedewerkers** zijn direct betrokken bij de productie van de goederen of de levering van de diensten. Een *lijnmanager* is de manager van lijnmedewerkers. **Stafmedewerkers** ondersteunen de lijnfunctie. Mensen in de HR-afdeling zijn stafmedewerkers, omdat zijn ondersteunende diensten bieden aan lijnmedewerkers. Je kunt werknemers ook indelen naar de verantwoordelijkheid die ze dragen. *Senior medewerkers* werken vaak al langer bij het bedrijf en hebben meer verantwoordelijkheid dan *junior medewerkers*.

In figuur 1.1 vind je een overzicht van de belangrijkste HR-uitdagingen van nu. Bedrijven die deze uitdagingen effectief aanpakken, zullen waarschijnlijk beter presteren dan de bedrijven die dat niet doen. Zo kun je de uitdagingen indelen in categorieën naar gelang het zwaartepunt: de omgeving, de organisatie, het individu.



Figuur 1.1 Belangrijke HR-uitdagingen voor managers van nu

1.1.1 Uitdagingen vanuit de omgeving

Uitdagingen vanuit de omgeving zijn de krachten buiten het bedrijf. Deze beïnvloeden de prestaties van de organisatie, maar het management heeft er nauwelijks greep op. Managers moeten de omgeving dus voortdurend in de gaten houden en opletten of zich kansen of dreigingen voordoen. Ze moeten flexibel zijn, zodat ze snel kunnen reageren op uitdagingen. Je kunt op de hoogte blijven van de omgeving door onder andere de businessmedia te lezen zoals *Het Financieele Dagblad*, *Management Team* en *Bizz*. Hieronder bespreken we een aantal actuele uitdagingen uit de omgeving.

ETHISCHE KWESTIE

Hoeveel verantwoordelijkheid heeft een bedrijf bij het beschermen van zijn medewerkers tegen snelle veranderingen in de werkomgeving? Welke risico's draagt een dergelijk 'stootkussen' met zich mee voor het management?

Snelle veranderingen

Veel organisaties opereren in een wisselvallige omgeving waarin voortdurend veranderingen plaatsvinden.⁴ Daarom gelooft de CEO van IBM in prognoses van niet meer dan een week.⁵ Wil IBM overleven, dan moet het bedrijf zich snel en effectief aanpassen aan veranderingen. Human resources zijn bijna altijd de kern van een effectieve reactie. Hieronder geven we enkele voorbeelden van hoe HR-beleid kan bevorderen of verhinderen dat een bedrijf goed omgaat met externe verandering.

- **Werk beheerst het leven.** Aangezien bedrijven sterk onder druk staan om productiever te worden en de productlevenscycli zeer kort zijn, wordt er steeds langer, harder en sneller gewerkt. Daarom vervaagt voor veel werknemers de grens tussen werk en privé.
- **Omgaan met stress.** Snelle veranderingen en overbelasting betekenen vaak hevige stress voor werknemers. Volgens cijfers van het CBS lijdt één op de tien werkende Nederlanders

HR-tactiek

Een bepaald beleid of programma waarmee het bedrijf op zijn strategische doel afgaat.

manager

Iemand die de leiding heeft en verantwoordelijk is voor de uitvoering van taken die de prestaties van zijn unit bevorderen.

lijnmedewerker

Een werknemer die direct betrokken is bij de productie van goederen of het leveren van diensten van het bedrijf.

stafmedewerker

Een medewerker die de lijnmedewerkers ondersteunt en adviseert.

uitdagingen vanuit de omgeving

De krachten buiten het bedrijf die de prestaties van de organisatie beïnvloeden, maar waar het management nauwelijks greep op heeft.

aan een burn-out, en van de 85.000 WIA'ers is zeker een derde arbeidsongeschikt geworden door psychische klachten. Stress wordt eindelijk serieus genomen.

Als de organisatie stress niet beheersbaar houdt door ondersteuningsmechanismen, komt deze het bedrijf en de werknemers duur te staan. In enkele extreme gevallen kan stress zelfs leiden tot geweld. Doorgaans zijn de waarneembare resultaten van slecht omgaan met stress subtieler, maar toch zeer catastrofaal. En dit kost het bedrijf geld. Steeds meer werknemers gaan ten onder aan de dagelijkse werkdruk, krijgen driftbuien, en sturen heetgebakerde e-mails.⁶ Bedrijven die te maken hebben met zeer snelle veranderingen – bijvoorbeeld Sun Microsystems en Intel – proberen hier iets aan te doen: ze organiseren tien weken lang wekelijkse coachingsessies voor belangrijke werknemers die bijna ten prooi zijn gevallen aan een burn-out door stress. De meeste deelnemers waren 'zeer ambitieus, met een komeetachtige carrière', totdat ze uit hun baan raakten, omdat ze niet konden omgaan met stress.⁷

In dit boek benadrukken we hoe een bedrijf door middel van HR-praktijken snel en effectief kan reageren op externe veranderingen.

De internetrevolutie

De drastische groei die het internet de laatste jaren heeft doorgemaakt, is waarschijnlijk de belangrijkste omgevingstrend voor organisaties en hun HR-praktijken. Medio jaren negentig bestond de term *webeconomie* nog niet, nu is het een veelgebruikte uitdrukking in het bedrijfsleven.⁸ Tegenwoordig gebruiken de meeste organisaties internet als onderdeel van hun normale bedrijfsvoering. Internet heeft een overweldigende invloed op het management van human resources. Vanaf de eeuwwisseling is men gaan spreken van e-HRM. Dit staat voor: electronic Human Resource Management. Het 'electronic' is inmiddels een wat verouderde aanduiding voor het gebruik van 'de elektronische snelweg' ofwel internet. Vaker spreekt men tegenwoordig van 'digitaal' waarmee wordt bedoeld: verwerkt door een computer. Met computer bedoelen we niet zozeer de apparatuur als wel de toepassing. Dat kan een desktop of een laptop zijn, maar steeds vaker betreft het apparaten zoals smartphones of, tablets. In dit verband wordt gesproken van 'mobile handheld devices'.

De aanvankelijke gedachte begin deze eeuw was dat HRM als beleidsconcept zeer goed samen gaat met het toepassen van digitale mogelijkheden. Een veelbelovende combinatie. Echter, relatief snel na de opkomst van e-HRM barstte de internetbubbel en bleek dat een beleidsmatige benadering van e-HRM niet levensvatbaar was.

De huidige en gangbare invulling van e-HRM betreft de op internettechnologie gebaseerde hulpmiddelen die het Human Resources Management ondersteunen. Het gaat meestal om online diensten op basis van 'Software as a Service' (SaaS). De SaaS-aanbieder zorgt voor installatie, onderhoud en beheer, de gebruiker benadert de software via internet.

Volgens de leveranciers van e-HRM-applicaties levert deze investering kostenbesparingen op, maar onafhankelijk onderzoek daarnaar heeft dit niet bevestigd. Digitale toepassingen kunnen een HR-afdeling tijd opleveren, bijvoorbeeld omdat medewerkers bepaalde gegevens zelf invoeren. Het onderzoek wees echter uit dat het invoeren van gegevens een medewerker op zijn beurt ook tijd kost. Daarnaast is het up-to-date houden kostbaar en vergt het trainen van gebruikers veel tijd.⁹

- **Social media.** Meer dan ooit ontstaat door internet een arbeidsmarkt waar informatie over potentiële werknemers en bedrijven wereldwijd beschikbaar is en snel en goedkoop kan worden verkregen. Er zijn duizenden sites die werkzoekenden en werkgevers bij elkaar brengen. De laatste twee jaar neemt het gebruik van social media binnen de HR-praktijk explosief toe. In onderstaand kader ('In de praktijk: Recruitement gaat in de toekomst steeds meer via sociale media verlopen') lees je hoe Deloitte via deze media potentiële medewerkers werft.

- **Online leren.** Training in het bedrijfsleven bestond voornamelijk uit traditionele offline trainingsprogramma's. De laatste tien jaar zien we een enorme overstap van klassikaal leren naar online leren.
- **HR in staat stellen zich te richten op management.** Door internet kunnen bedrijven veel dagelijkse HR-details sneller en efficiënter afhandelen. Doordat HR-medewerkers zijn bevrijd van veel bureaucratisch papierwerk, kunnen ze meer aandacht besteden aan managementproblemen en lijnmanagers helpen bij humanresourcesvraagstukken.

IN DE PRAKTIJK

Recruitment gaat steeds meer via sociale media verlopen

'Wij zien nu al dat twee keer zoveel bezoekers op onze carrièresite komen via sociale media als via traditionele vacaturesites als Intermediair en Monsterboard.' Deloitte is er klaar voor met een nieuwe site – werkenbijdeloitte.nl – en aanwezigheid op sociale media als Twitter, LinkedIn en Facebook. 'De nieuwe vorm van recruiting legt de nadruk niet zozeer op het binnengelen van mensen, maar juist op het promoten van vacatures en evenementen,' legt e-recruiter Lennart Sloof van Deloitte uit. Enerzijds zijn vacatures makkelijk te vinden, maar anderszijds – en belangrijker – is te zien wat Deloitte te bieden heeft als werkgever. Dat gebeurt indirect door 'bewijsstukjes' als blogs, tweets van personeelsleden en op LinkedIn. 'We geven Deloitte een gezicht,' zegt Sloof. 'Een vacature hier is qua primaire en secundaire voorwaarden vergelijkbaar met vacatures bij misschien wel vijf andere bedrijven. Een kandidaat kiest het bedrijf om de mensen die er werken en het gevoel dat hij of zij bij het bedrijf krijgt.' Dat zijn doelgroep, de financiële experts, nog in web 1.0 zou denken, noemt hij een vooroordeel. 'Eigenlijk,' voegt Sloof toe, 'is het idee dat een doelgroep niet op internet zou zitten überhaupt onzin. Mensen zitten wel degelijk op internet.' Een praktijkvoorbeeld heeft hij ook: 'Onze huidige stagiair heeft ons via Twitter benaderd.'¹⁰

Diversiteit van het personeel

Managers worden dagelijks geconfronteerd met de toenemende diversiteit van het personeel. Zo is de instroom van allochtonen de laatste jaren fors toegenomen. Daarnaast is de arbeidsparticipatie van vrouwelijke werknemers de laatste vijftien jaar, vooral in Nederland, gigantisch gestegen. Deze trends zullen in de toekomst waarschijnlijk nog versnellen en ze vormen een aanzienlijke uitdaging en kans voor managers.¹¹

Bedrijven die HR-strategieën formuleren en implementeren om gebruik te maken van de diversiteit van het personeel, hebben betere kansen om te overleven en te bloeien. De meeste succesvolle bedrijven beseffen dat goed diversiteitsbeleid kan leiden tot betere marktstrategieën voor een multiculturele, multi-etnische bevolking. De Rotterdamse slager Schell bijvoorbeeld, speelt in op de verschillende culturen in zijn buurt. De allochtone werknemers van de slagerij (waaronder mensen van Chinese, Surinaamse, Antilliaanse, Indonesische, Marokkaanse en sinds kort ook Poolse afkomst) spreken de klanten in hun eigen taal aan, snappen de gewoontes en kunnen uitleggen hoe bepaalde gerechten worden klaargemaakt. Waar veel slagerijen het moeten afleggen tegen de macht van grote supermarkten, blijft de winst en omzet van slagerij Schell juist stijgen.¹²

Naarmate de bevolking in de EU-landen blijft krimpen, worden ze steeds afhankelijker van deze toevloed van buitenlandse arbeidskrachten. Dit betekent dat effectief diversiteitsbeleid in de EU noodzakelijk wordt om het als bedrijf beter te doen. Diversiteit komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 4.

Globalisering

Een van de meest drastische veranderingen die bedrijven aan het begin van de 21ste eeuw te wachten staan, is de concurrentie met buitenlandse bedrijven, op de thuismarkt en daarbuiten. Veel bedrijven moeten steeds meer mondiaal gaan denken. Misschien denk je bijvoorbeeld dat Coca-Cola een typisch Amerikaans bedrijf is, maar de CEO van het bedrijf, Muhtar Kent, beschrijft Coca-Cola als volgt: ‘We zijn een mondiaal bedrijf dat zijn hoofdkantoor toevallig in Atlanta heeft. We hebben overal in de wereld fabrieken, zelfs in Palestina en Afghanistan.’ Nagenoeg 80 procent van de omzet van Coca-Cola komt uit de 206 landen buiten de Verenigde Staten.¹³ Internet bevordert de mondialisering en de meeste grote bedrijven doen actief aan productie in het buitenland, internationale joint ventures of samenwerking met buitenlandse bedrijven in specifieke projecten. Voor de ontwikkelde landen is 90 procent van de handelsbarrières geslecht. De mondiale economie heeft veel gevolgen voor HR-management. Enkele voorbeelden:

- **Mondiale bedrijfscultuur.** Sommige bedrijven proberen een mondiale bedrijfsidentiteit te ontwikkelen om de verschillen tussen werknemers in het thuisland en in internationale vestigingen te verkleinen. Dit is bevorderlijk voor de samenwerking en kan grote gevolgen hebben voor de financiële resultaten. Het hoofd human resources bij de Europese divisie van Colgate Palmolive: ‘We proberen een gemeenschappelijke bedrijfscultuur op te bouwen. We willen dat ze allemaal Colgaters zijn.’¹⁴
- **Mondiale werving.** Sommige bedrijven werven mondiaal, vooral in de hightechsector, waar specialistische kennis en expertise niet zijn beperkt door nationale grenzen. Een voorbeeld hiervan is Unisys, een aanbieder van e-businessoplossingen met 37.000 werknemers in honderd landen die klanten helpen bij de toepassing van informatietechnologie. Het bedrijf werft tussen de 5000 en 7000 mensen per jaar, waarvan 50 procent IT-professionals. Voortdurend doen ongeveer honderd wervers hun best om vacatures in de verschillende landen te vullen. Een topfunctionaris van Unisys: ‘Als we iemand zoeken voor een praktijk in Europa, zoeken we niet in één enkel land. We kijken ook over de grens om de beste persoon te vinden.’¹⁵
- **Industriële metamorfose.** Het percentage werknemers dat in de productiesector werkzaam is, is de afgelopen jaren drastisch gedaald. Deze daling heeft zich voorgedaan in verschillende Europese landen, waaronder Groot-Brittannië, Nederland en Duitsland. Dat komt enerzijds omdat bedrijven in de rijke landen werknemers hebben vervangen door toepassing van nieuwe technologieën om daarmee de productiviteit te vergroten. Anderzijds hebben bedrijven laaggeschoolde banen naar het buitenland verplaatst. De komende jaren zullen ook steeds meer hooggeschoolde banen naar het buitenland worden verplaatst. Door de opkomst van 3D-technologieën verwacht men dat ook een deel van het werk weer terugkeert naar de Europese landen.
- **Mondiale allianties.** Sommige bedrijven gaan actief internationale bondgenootschappen aan met buitenlandse bedrijven of nemen buitenlandse bedrijven over om te profiteren van mondiale markten. Philips werd de grootste verlichtingsfabrikant ter wereld door een joint venture met AT&T en enkele andere cruciale overnames.¹⁶
- **Virtueel personeel.** Steeds meer bedrijven maken gebruik van buitenlandse arbeidskrachten, zonder deze naar het eigen land te halen. Internet maakt dit mogelijk tegen weinig extra kosten. Microsoft laat e-mails van klanten afhandelen door een bedrijf in India.¹⁷ Bovendien werken veel virtuele expats in het buitenland, terwijl ze thuis blijven wonen: ze krijgen een aanstelling, maar verhuizen niet permanent daarheen. Door de communicatietechnologie kunnen ze in contact blijven met de afgelegen vestigingen. De virtuele expat is een nieuw soort manager dat zich snel vermenigvuldigt.¹⁸

Hoofdstuk 16 is geheel gewijd aan HR-vraagstukken waarmee bedrijven te maken krijgen als ze uitbreiden naar het buitenland. Bovendien bevatten de meeste hoofdstukken internationale voorbeelden om te illustreren hoe bedrijven in andere landen het management van hun human resources aanpakken.

Wetgeving

De groei van de HR-functie van de laatste dertig jaar is te danken aan de cruciale rol die zij speelt door problemen met de wet te voorkomen.¹⁹ De meeste bedrijven maken zich zorgen over aansprakelijkheid door personeelsbeslissingen die in strijd zijn met de wetten van de overheid.

Het succes van HR-management hangt in sterke mate af van het vermogen om effectief om te gaan met regelgeving van de overheid. Om binnen het kader van de wet te opereren moet je de externe juridische omgeving bijhouden en interne systemen (bijvoorbeeld training van leidinggevenden en klachtenprocedures) ontwikkelen, opdat de wet wordt nageleefd en het aantal klachten zo klein mogelijk blijft. Veel bedrijven ontwikkelen nu een formeel beleid inzake ongewenste intimiteiten en zetten interne administratieve kanalen op om de gemelde voorvallen aan te pakken, voordat het tot een zaak komt.

Je kunt eigenlijk nauwelijks HR-praktijken bedenken die niet worden beïnvloed door overheidsregelgeving. Daarom worden de betreffende juridische aspecten in elk hoofdstuk van dit boek besproken. Bovendien biedt hoofdstuk 3 een algemeen kader waarin de belangrijkste juridische thema's en vraagstukken worden behandeld.

Werk en gezin

Het aandeel van gezinnen waarin beide partners werken, stijgt nog elk jaar. Veel bedrijven introduceren gezinsvriendelijke programma's, waardoor ze een concurrentievoordeel hebben op de arbeidsmarkt.²⁰ Deze programma's zijn HR-instrumenten waarmee bedrijven de best gekwalificeerde werknemers, zowel mannen als vrouwen, aantrekken. Vaak loont dit beleid.

Hoofdstuk 4 en 12 gaan uitgebreider in op de relaties tussen werk en gezin.

Tekort aan geschoolde werknemers en de opkomst van de dienstensector

Zoals we al eerder hebben opgemerkt, is het percentage werknemers dat in de productiesector werkzaam is, drastisch gedaald. De grootste groei van de werkgelegenheid heeft zich voorgedaan in de dienstenindustrie. De categorieën met de snelste groei vormen waarschijnlijk de specialistische beroepen en de technische beroepen. De beroepen waar de stijging het grootst is vergen minimaal een hbo-opleiding.²¹ Uitbreiding van werkgelegenheid in de dienstensector heeft te maken met een aantal factoren, zoals veranderingen in de smaak en voorkeur van de consument, meer aandacht voor duurzame producten, veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving, vooruitgang in de wetenschap en technologie (waardoor veel productiebannen verloren zijn gegaan), en veranderingen in de manier waarop bedrijven georganiseerd en geleid worden.

Helaas zullen veel van de beschikbare werknemers te ongeschoold zijn om die banen te vervullen. Zelfs nu al klagen veel bedrijven dat de voorraad aan geschoolde arbeidskrachten kleiner wordt en dat ze hun werknemers extra scholing moeten bieden om de tekortkomingen van het onderwijssysteem goed te maken.²² Wat de selectie van werknemers betreft: een stijgend aantal organisaties vertrouwt op testen op de 'zachte vaardigheden' of competenties die je nodig hebt om in een dienstverlenende omgeving succes te hebben, bijvoorbeeld een goed beoordelingsvermogen in ingewikkelde situaties, het vermogen om met verschillende groepen mensen om te gaan en het effectief omgaan met boze of ontevreden klanten (zie 'Tips van de manager: Baansimulatie bij het werven van personeel').

De hoofdstukken 5 (werving en selectie), 8 (scholing) en 9 (loopbaanontwikkeling) behandelen kwesties die te maken hebben met de vaardigheden en kennis die nodig zijn om een functie goed te vervullen.

interne uitdagingen

Aandachtspunten of problemen binnen het bedrijf.

1.1.2 Interne uitdagingen

Interne uitdagingen zijn aandachtspunten of problemen binnen het bedrijf. Ze zijn vaak een gevolg van de omgevingsfactoren, want geen enkel bedrijf opereert in het luchtledige. Toch hebben managers doorgaans meer greep op de organisatie dan op de omgeving. Effectieve managers herkennen organisatieproblemen en pakken ze aan, voordat ze een groot probleem worden. Een van de thema's van dit boek is *proactiviteit*: bedrijven moeten iets ondernemen, voordat de problemen uit de hand lopen. Alleen managers die goed op de hoogte zijn van belangrijke HR-vraagstukken en organisatie-uitdagingen, zijn hiertoe in staat. Zulke uitdagingen zijn onder andere een goede concurrentiepositie en flexibiliteit, de opkomst van kleine bedrijven, de behoefte aan een sterke organisatiecultuur, de rol van de technologie en de opkomst van uitbesteding.

TIPS VAN DE MANAGER

Baansimulatie bij het werven van personeel

Werkgevers gebruiken regelmatig simulaties bij het aannemen van nieuw personeel. Bij allerlei soorten functies wordt dit toegepast, van medewerker klantenservice en brandweerman tot leidinggevende. Veel werkgevers geloven dat werksimulaties betrouwbaarder zijn als het gaat om het voorspellen van iemands prestatieniveau dan traditionele screeningmethodes. Angst voor rechtszaken heeft ervoor gezorgd dat referenties praktisch onbruikbaar zijn geworden en voor vlot gebekte sollicitanten stellen de bekende vragen niets voor. Bovendien staan ze samen met de 'goede' antwoorden op internet. Met simulaties kun je de 'softe vaardigheden' die in een dienstmaatschappij nodig zijn, beter testen.

Het bedrijf Central Pierce Fire & Rescue vertrouwt op simulaties bij het invullen van vacatures in hun personeelsbestand van 180 mensen. Potentiële monteurs, secretaresses, brandweerlieden en ICT'ers worden onderworpen aan een scala van testen om baanvaardigheden, ethische opvattingen, meningen en geduld in te schatten. Rollenspelen en andere oefeningen leggen de kwaliteiten van kandidaten bloot die anders misschien verborgen zouden blijven. Omdat brandweerlieden meer tijd kwijt zijn aan het omgaan met het publiek dan met het bestrijden van branden, worden zij zowel getest op technische vaardigheden als op hoe ze omgaan met woedende of angstige burgers.

'Er zijn zeker mensen die heel goed uit de verf komen,' zegt Johnson, HR-manager bij het desbetreffende bedrijf, 'maar je ziet ook dat sommige mensen niet weten hoe ze moeten reageren als iemand naar ze schreeuwt. Een paar kandidaten gooiden de acteur naar buiten. Je kunt je wel voorstellen dat die niet hoog scoren.'

In simulaties voor topbanen is vaak sprake van een levensecht kantoor met rinkelende telefoons, gepiep dat aangeeft dat er e-mail is en een ondergeschikte met een dringende vraag. De reactie van de kandidaat kan aangeven of hij iemand is die delegeert, een manager in de dop, een leider of een bullebak.²³

Concurrentiepositie: kosten, kwaliteit en onderscheidende capaciteiten

Human resources vormen in veel organisaties de grootste kostenpost. De arbeidskosten in organisaties bedragen tussen de 36 procent, bijvoorbeeld in kapitaalintensieve bedrijven zoals de burgerluchtvaart, en de 80 procent, zoals in arbeidsintensieve organisaties als het onderwijs. Hoe effectief een bedrijf zijn human resources gebruikt, is belangrijk voor zijn vermogen om te concurreren.

Een bedrijf presteert beter dan zijn concurrenten als het met de unieke combinatie van vaardigheden en talenten van zijn personeel de kansen in de omgeving beter benut en de dreigingen beter afslaat. Het HR-beleid kan de concurrentiepositie van een organisatie beïnvloeden door de kosten te beheersen, de kwaliteit te verbeteren en onderscheidende capaciteiten te creëren.

- **Kosten beheersen.** Een beloningssysteem met innovatieve beloningsstrategieën kan de arbeidskosten beperken en de groei bevorderen, zoals we gaan bespreken in hoofdstuk 11 en 12. Een goed opgezet beloningssysteem belooft werknemers voor gedrag dat gunstig is voor het bedrijf.

Naast beloning kunnen ook andere besparingen op arbeidskosten de concurrentiepositie van een bedrijf beïnvloeden. Dit zijn een betere selectieprocedure, zodat werknemers waarschijnlijk bij het bedrijf blijven en beter presteren (hoofdstuk 5); training van werknemers, zodat ze efficiënter en productiever worden (hoofdstuk 8); zorgen voor harmonieuze arbeidsrelaties (hoofdstuk 14); gezondheid en veiligheid op het bedrijf effectief aanpakken (hoofdstuk 15); en werk structureren, zodat minder tijd en middelen nodig zijn om kwaliteitsproducten te ontwerpen, produceren en leveren (hoofdstuk 2).

- **Kwaliteit verbeteren.** Veel bedrijven hebben **TQM (total quality management)** geïmplementeerd. Dit omvat programma's om de kwaliteit van alle belangrijke processen die tot het eindproduct leiden te verbeteren. In een TQM-programma is elk aspect van de organisatie erop gericht om een kwaliteitsproduct te leveren. Voor veel mensen werd TQM een rage van voorbijgaande aard, deels omdat de term in de jaren negentig zo klakkeloos werd gebruikt, deels omdat het werd gepresenteerd als een remedie voor alle organisatieproblemen. Toch zijn er voortdurend aanwijzingen dat bedrijven met een effectief kwaliteitsprogramma beter presteren dan bedrijven zonder.²⁴
- **Onderscheidende capaciteiten creëren.** Door mensen met onderscheidende kwaliteiten in de organisatie te hebben en te houden, creëer je een ongeëvenaarde competentie op een bepaald terrein. Hoofdstuk 5 (werving en selectie), hoofdstuk 8 (scholing) en hoofdstuk 9 (loopbaanontwikkeling binnen het bedrijf) zijn bijzonder relevant voor managers die proberen onderscheidende capaciteiten op te bouwen door human resources effectief te gebruiken.

total quality management (TQM)

Organisatiebrede programma's om de kwaliteit van alle processen die tot het eindproduct leiden te verbeteren.

Decentralisatie

In de traditionele organisatiestructuur worden de meeste belangrijke beslissingen genomen aan de top en uitgevoerd door de lagere afdelingen. Het is niet ongebruikelijk dat deze organisaties belangrijke functies, zoals HR, marketing en productie centraliseren op één locatie (doorgaans het hoofdkantoor) die fungeert als het bestuurscentrum. Meerdere managementlagen voeren de orders van de top uit en sturen de lagere rangen van boven aan. Werknemers die zich committeren aan het bedrijf, klimmen in de loop der tijd op in rang via de interne arbeidsmarkt.²⁵ De traditionele top-downstructuur raakt echter achterhaald, omdat zij duur is in het gebruik en te weinig flexibel om effectief te concurreren. De structuur wordt nu juist **gedecentraliseerd**, de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid worden van het hoofdkantoor verplaatst naar de locaties dicht bij de situatie die aandacht nodig heeft. Door internet kunnen bedrijven sneller decentraliseren door de communicatiestroom onder het personeel te verbeteren, zodat de traditionele organisatiepiramide steeds overbodiger wordt.²⁶

HR-strategieën kunnen cruciaal zijn om de besluitvormingsprocessen te verbeteren, zodat de organisatie flexibeler wordt. Dat flexibiliteit in HR-strategie nodig is, wordt behandeld in diverse hoofdstukken van dit boek, onder ander het gedeelte over werkstromen (hoofdstuk 2), beloning (hoofdstuk 10 en 11), scholing (hoofdstuk 8), personeelsbezetting (hoofdstuk 5) en globalisering (hoofdstuk 16).

decentralisatie

Verplaatsing van de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid van het hoofdkantoor naar de locaties dicht bij de situatie die aandacht nodig heeft.