

# Concurrentiekracht en personeelsmanagement in vernieuwende en veranderende organisaties

*Vanuit een management- en sociaalbedrijfskundig perspectief*

Henk Kleijn



Maj Engineering Publishing

## COLOFON

Titel:	Concurrentiekracht en personeelsmanagement in vernieuwende en veranderende organisaties - vanuit een management- en sociaal-bedrijfskundig perspectief
Auteur:	Henk Kleijn
Uitgever:	Maj Engineering Publishing
ISBN:	978 90 79182 08 4
Druk:	Eerste druk, eerste oplage oktober 2009
Redactie:	Ivonne Hermens, Eindhoven
Omslagontwerp:	Carlito's Design, Amsterdam
Vormgeving:	The DocWorkers, Almere

©2009 Maj Engineering Publishing

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in databanken en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilms of via internet, of op welke andere wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, stored in a retrieval system, or disclosed in any form or by any means, electronic, via internet, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent, by means of written permission by the publisher. The publisher will endeavour to correct any errors in subsequent editions when they are notified.

## WOORD VOORAF

Ongeveer vier maanden nadat de mondelinge afspraak met de uitgever was gemaakt om dit boek over strategisch personeelsmanagement en concurrentiefactoren te schrijven, werden de effecten van de kredietcrisis in september 2008 manifest. Enerzijds onhandig, want dit heeft mij veel herschrijfwerk bezorgd. Aan de andere kant is de reactie van de leiding van veel organisaties op de kredietcrisis verhelderend. De kredietcrisis heeft de nadelen van het Angelsaksisch organisatiebesturingsmodel manifest gemaakt, hetgeen hopelijk leidt tot een herwaardering van het Rijnlandmodel en de sociale bedrijfskunde in Nederland.

Het personeelsbeleid en -management (hrm) ligt in het verlengde van het strategisch beleid van de organisatie. We spreken over *strategisch personeelsbeleid en -management*. Als gevolg van diverse externe bedreigingen, waaronder de effecten van de kredietcrisis, een ten opzichte van de dollar dure euro en een mede daardoor toenemende internationale concurrentie, moeten organisaties hun concurrentiekracht vergroten. Dit betekent dat effectief strategisch beleid moet worden ontwikkeld, dat de organisatie meer 'lerend' en innoverend moet worden en, last but not least, dat de organisatie haar producten en productondersteunende dienstverlening moet vernieuwen en haar productie moet 'flexibiliseren'. Dit vereist vaak een ingrijpend transformatieproces.

Ondernemers lopen tegen paradoxale ontwikkelingen aan. Aan de ene kant moet de productie verder worden gerationaliseerd (lean manufacturing) en moeten medewerkers klantgericht functioneren en meer presteren. Aan de andere kant is er sprake van gemiddeld hoger opgeleide medewerkers en is er voor de middellange termijn een toenemende krapte op de arbeidsmarkt te verwachten.

Professor Henk Volberda, de founding father van 'sociale innovatie', heeft duidelijk gemaakt dat voor concurrentiekrachtvergroting technologische innovatie alleen niet (meer) voldoende is. Als trigger hiervoor is sociale innovatie nodig. Sociale innovatie als katalysator voor technologische innovatie, continuïteit en groei.

In dit boek leggen we binnen sociale innovatie op organisatieniveau het accent op innovatie van personeelsmanagement. Via deze invalshoek ontmoeten stijl van leidinggeven en personeelsbeleid elkaar. Men moet bepalen welke zwakke punten binnen de organisatie verbeterd dienen te worden en welke verbeterinstrumenten, waaronder de personeelsinstrumenten, daartoe door het taakvolwassen management het beste kunnen worden ingezet. Dit bepaalt niet alleen het toekomstig sociaal functioneren van de organisatie (een aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen), maar ook de haalbaarheid en de uitvoeringsconsequenties van het geformuleerde strategisch beleid.

'De organisatieleiding streeft naar transparante besluitvorming inzake organisatie doelstellingen, langetermijnbeleid en de daarbij in te zetten middelen. De organisatieleiding communiceert daarover met externe en interne stakeholders. Dit in het kader van het werkstelligen van extern en intern draagvlak. Alleen gaan voor aandeelhouderswaarde is geen optie meer.' (Jeroen van der Veer, CEO van Koninklijke Shell, in het tv-programma *Buitenhof*, 22 februari 2009.)

De betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers bij de organisatie - sterk beïnvloed door de openheid van de leiding over het strategisch beleid en de facilitering van het sociaal beleid van de organisatie - is niet alleen voor het functioneren en de prestaties van de medewerkers, maar ook voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen van groot belang.

Het flexibiliseren van de organisatie moet in brede zin plaatsvinden. Dat wil zeggen: flexibilisering van de productie, de overstap van oude naar nieuwe producten en de flexibilisering van de arbeid(sinzet). Vakbonden vinden dat werknemers daar niet de dupe van mogen worden en eisen voor hun leden employabilityvergroting: het door middel van bijscholing verhogen van de inzet van de medewerkers. Die inzet kan binnen, maar ook buiten de organisatie het geval zijn. Deze ontwikkelingen bij elkaar opgeteld vereisen een *lerende, innoverende en veranderende organisatie*. Personeelsmanagement moet hierin een belangrijke rol spelen!

Volgens de schrijvers van het boek 'Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement 2007-2008' kennen organisaties, die een activerend hr-beleid hebben, een significant hogere opbrengst per medewerker en maken ze meer winst.

Tot zover de wensen, maar hoe is het met de realiteit gesteld? In 2003 concludeerde organisatieadviesbureau The Bridge in zijn jaarlijkse *Innovatiemonitor* dat door een te groot deel van het midden- en grootbedrijf te weinig wordt geïnnoveerd, en als het gebeurt, dat daarbij weinig risico's worden genomen. Innovatie vindt plaats op bekend terrein.

Het CBS concludeerde dan ook in juli 2006 dat de uitgaven van Nederlandse bedrijven aan innovatie in toenemende mate achterlopen bij andere landen. Op 31 oktober 2007 konden we in verschillende dagbladen lezen dat Nederlandse bedrijven te weinig munt slaan uit kennis. Er zijn voldoende creatieve ideeën, maar men weet ze onvoldoende te exploiteren. Het Nederlandse bedrijfsleven is nog te weinig succesvol op het gebied van innovatie. In de praktijk kunnen we constateren dat te veel industriële, zakelijke en dienstverlenende organisaties in een situatie van toenemende concurrentie de neiging hebben zich defensief op te stellen. Dat wil zeggen focussen op kernactiviteiten (back to the corebusiness), efficiëntieverhoging, verder rationaliseren van werkprocessen en reductie van personeelskosten.

Bij het management en de werkvloer van profit- en non-profitorganisaties wordt een steeds groter beroep gedaan op eigenschappen als zelfstandigheid, initiatief, ondernemingszin, flexibiliteit, uithoudingsvermogen en creativiteit. Dit alles om de financiële doelstellingen van betrokken besluitvormers en investeerders (grootaandeelhouders) te verwezenlijken. Bij dit alles staat het bedrijfseconomisch functioneren van de organisatie centraal. De inhoud van veelbelovende verkoopfolders en jaarverslagen met hun beloften c.q. verwachtingen van hoge rendementen op geïnvesteerd vermogen, evenals de door het hoger management vastgestelde financiële, effectiviteits- en kwaliteitsnormen, moeten worden gerealiseerd door het flexibele 'menselijk kapitaal' op de werkvloer. Het strategisch beleid en het bedrijfsmatig werken beïnvloeden de inhoud en de aard van het personeelsbeleid en -management. Dit heeft consequenties voor het functioneren en de prestaties van medewerkers binnen veranderende, en daardoor vaak sterk top-down aangestuurde organisaties.

Personeelsmanagement en -zorg geven aan dat het effectief functioneren van huidige en toekomstige medewerkers de sleutel is voor het succes van de organisatie. De selectie, toepassing en financiering van belangrijke personeelsinstrumenten vormen randvoorwaarden voor en zijn onlosmakelijke onderdelen van de realisatie van de doelen die zijn ge-

noemd in het strategisch beleidsplan. Personeelsmanagement als standaardtaak voor de manager, om met behulp ervan de geformuleerde doelstellingen beter te kunnen realiseren.

Duidelijk zal zijn dat het benutten van de kwaliteiten en competenties van medewerkers valt of staat met het (kunnen) vaststellen ervan. Personeelsmanagement is meer dan alleen werk- en gedragsinstructies geven aan het personeel of het team. Personeelsmanagement omvat plannings- en ontwikkelingsprocessen gericht op het goed laten functioneren en exploiteren van de kwaliteiten en competenties van medewerkers. Dit conform de gedachten van hr(m), situationeel management, de lerende organisatie, MbO en competentie management. Personeelsmanagement is tevens een onderdeel van en een noodzakelijke voorwaarde voor het ontplooiën van integrale kwaliteitszorg. Personeelsbeleid/hrm vormt dan ook een belangrijk aspect binnen het herziene INK-model.

Innovatief personeelsbeleid/hrm is nodig om de organisatie te ontwikkelen, de beroepscontext aan te passen, de productie te flexibiliseren en de employability van medewerkers te vergroten. Innovatief personeelsbeleid/hrm om mentaliteits- en gedragsverandering te bewerkstelligen, maar ook om het personeel te (blijven) motiveren, stimuleren en ontwikkelen. Een effectief werknemergericht personeelsbeleid/hrm leidt tot een hogere loyaliteit en betrokkenheid, arbeidsmotivatie, het naar 'buiten komen' van het menselijk kapitaal en betere prestaties.

In dit boek staat een aantal belangrijke aspecten centraal die het functioneren en de prestaties van organisaties nu en in de toekomst in zeer sterke mate bepalen. Aspecten als organisatiedoelen, organisatiecultuur, strategie, personeelsmanagement/hrm. Deze aspecten vinden we terug in integrale analysemodellen als het INK-model, het 7S-model en, last but not least, de Balanced Scorecard.

De samenhang tussen theorie en praktijk komt aan bod met behulp van een basis-analysemodel. Het was verleidelijk om een drie- of viertal scenario's te ontwikkelen voor personeelsbeleid in de verre toekomst. Dit hebben we niet gedaan. Wel onderscheiden we vier soorten personeelsbeleid/hrm, gekoppeld aan de positie van de organisatie in de SWOT-matrix. Verandert de positie in de SWOT-matrix, dan zal het personeelsbeleid mee (moeten) veranderen.

Tevens geven we inzicht in de samenhang tussen organisatiedoelstellingen, strategie, organisatie-transformatie en het daarbij passende personeelsbeleid/hrm, met zijn diverse personeelsinstrumenten. Ook de langetermijn- en kortetermijndoelstellingen, de aansturing van organisaties en de samenhang tussen de verschillende kritische succesfactoren worden met behulp van diverse modellen zichtbaar gemaakt.

Wij houden ons aanbevolen voor commentaar op de inhoud van het boek.

Tot slot: waar in dit boek de hij-vorm wordt gebruikt of wordt gesproken over medewerkers, worden uiteraard niet alleen de mannelijke maar ook de vrouwelijke medewerkers bedoeld.

Drs. H.G. Kleijn  
Hengelo, oktober 2009

## LEESWIJZER

Het inleidende *hoofdstuk 1* introduceert enkele integrale analysemodellen die aan de basis liggen van strategisch personeelsbeleid en -management. Dit mondt uit in een basis-analysemodel. In *hoofdstuk 2* komen diverse externe en interne invloeden naar voren die te maken hebben met concurrentieverhoging, strategisch personeelsmanagement en sociale innovatie. Het personeelsbeleid/hrm moet een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en het vergroten van de concurrentiekracht van de organisatie. Het moet de motivatie en het functioneren van de managers en de medewerkers verbeteren, en daardoor ook hun prestaties. De belangrijkste doelstellingen treffen we aan in de missie en de strategie van de organisatie. Deze onderwerpen komen we tegen in *hoofdstuk 3*. De doelstellingen van de organisatieleiding werken door naar de bedrijfscultuur en vice versa. Voornoemde aspecten en hun onderlinge relaties komen aan de orde in *hoofdstuk 4*.

De geformuleerde doelstellingen en de dominante bedrijfscultuur bepalen sterk de stijl van leidinggeven/hrm en organiseren van het hoger en lager middenkader. Enkele belangrijke stijlen van leidinggeven/hrm, binnen de kaders van sociale innovatie, en de mogelijke effecten ervan op medewerkers passeren in *hoofdstuk 5* de revue. Het motiveren, stimuleren en ontwikkelen van het personeel geschiedt met behulp van diverse personeelsinstrumenten. De stijl van leidinggeven, de manager in zijn rol van coach, is sterk bepalend voor de toepassing en de effectiviteit van de geselecteerde personeelsinstrumenten. Het onderwerp personeelsinstrumenten komt in *hoofdstuk 6* aan de orde, evenals de te realiseren competenties. In de *hoofdstukken 7, 8 en 9* worden de personeelsinstrumenten besproken in het kader van personeelsplanning, -voorziening en -beheer. In hoofdstuk 7 komen ook enkele algemene ontwikkelingen naar voren die doorwerken op de arbeidsmarkt.

De inhoud van de door de organisatieleiding geformuleerde doelstellingen bepaalt sterk de te volgen strategie en de inhoud van het (integrale) personeelsbeleid. In *hoofdstuk 10* onderscheiden we met behulp van de vier cellen van de SWOT-matrix vier dominante thema's binnen het personeelsbeleid. Het hoger en lager middenkader is, met behulp van de inzet van diverse soorten instrumenten (waaronder de personeelsinstrumenten), verantwoordelijk voor het realiseren van de door de organisatieleiding geformuleerde prestaties. Twee toverwoorden - volgens de werkgevers - komen in de *hoofdstukken 11 en 12* aan de orde, namelijk efficiëntieverhoging en flexibilisering van de arbeid. Deze toverwoorden mogen geen vrijbrief voor ontslag zijn, volgens de overheid en de vakbonden. Hoe staat het met de hoofdlijnen van ontslagbescherming in Nederland (*hoofdstuk 13*)? In het kader van modern personeelsmanagement/hrm heeft de middenkaderfunctionaris onder meer als taak het motiveren, stimuleren en ontwikkelen van medewerkers. Het onderwerp arbeidsmotivatie en wat daarbij zoal komt kijken, wordt in *hoofdstuk 14* besproken. Aan de eerste drie (van de zeven) fases van het proces om de organisatie lerend te maken, en de rol van het management daarin - denk aan competentie- en opleidingsmanagement - schenken we in *hoofdstuk 15* aandacht. In *hoofdstuk 16* bespreken we de resterende fases om de organisatie lerend te maken. Onder meer team- en persoonlijke ontwikkelplannen, om de organisatie op een gefaseerde, beheerste manier verder te ontwikkelen en te verbeteren, komen aan bod. Dit alles om de flexibiliteit en efficiëntie van

de organisatie te verhogen en om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Hiermede zijn we weer aanbeland bij hoofdstuk 2.

*Bijlage 1* geeft definities van enkele in dit boek gebruikte begrippen. *Bijlage 2* geeft de betekenissen van vaak voorkomende afkortingen. *Bijlage 3* heeft als onderwerp de methodiek om een cultuurprofiel van een organisatie, afdeling, team of individu op te stellen. In *Bijlage 4* zijn twee voorbeelden van competentie-omschrijvingen opgenomen. *Bijlage 5* is een vragenlijst voor medewerkers met betrekking tot het evalueren van prestatiebeloning. *Bijlage 6* omvat een vragenlijst inzake exit-interviews.

# INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf		V
Leeswijzer		IX
1	Integrale analysemodellen als basis voor strategisch personeelsmanagement	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Enkele trends met consequenties voor (strategisch) personeelsbeleid/hrm	3
1.3	Externe ontwikkelingen en strategisch personeelsbeleid en -management	5
1.4	Verhouding tussen 7S-model, INK-model en SWOT-matrix	10
1.5	Basis-analysemodel	10
2	Externe invloeden, concurrentiekracht en sociale innovatie	15
2.1	Inleiding	16
2.2	Vijf hoofdinvalshoeken	16
2.3	Innovatievermogen en sociale innovatie	17
2.4	Het Nederlandse bedrijfsleven en innovatiebereidheid	25
2.5	Sociale innovatie op micro-, meso- en macroniveau	28
2.6	Relevante actoren bij sociale innovatie van organisaties	29
2.7	Vijf historische ontwikkelingsfasen in personeelsbeleid en -werk	35
2.8	Aansturings-KSF en managementinstrumenten	42
2.9	Samenhang tussen extern en intern	43
2.10	De vier A's	44
2.11	Drie rollen topmanagement	44
3	Visie, doelstellingen, missie en strategie	53
3.1	Inleiding	54
3.2	Visie, missie en strategie zijn richtinggevend	54
3.3	Vier algemene organisatiedoelstellingen	64
3.4	Organisatiestrategie als beleidsproces	65
3.5	Integraal personeelsbeleid	68
3.6	Samenhang tussen doelstellingen en uitvoering	71
3.7	Doelstellingen en belangen van medewerkers	77
3.8	Personeelsbeleid/hrm: beleid en uitvoering	79
3.9	Ontwikkelingen in hrm-activiteiten	79
4	Organisatie- en bedrijfscultuur	85
4.1	Inleiding	86
4.2	Corporate governance	86
4.3	Definitie organisatiecultuur	88
4.4	Belang van organisatiecultuur(verandering)	89
4.5	Concurrentiekrachtvergroting en organisatieoriëntatie	90
4.6	Bedrijfscodes	92
4.7	Organisatiecultuur en leidinggeven	97
4.8	Wisselwerking tussen organisatiestructuur en -cultuur	99
4.9	Weerstand tegen cultuurverandering	101
4.10	Organisatiecultuurtypologie van Handy	102
4.11	De klok van Handy	116



4.12	Leidertype en effectiviteitscriteria	120
5	Stijl van leidinggeven	123
5.1	Inleiding	124
5.2	Dynamiek en complexiteit van de omgeving	124
5.3	Theorieën en analysemodellen inzake stijl van leidinggeven	127
5.4	Relatie tussen strategie en stijl: SWOT-matrix en managementrollen	142
5.5	Het viertakenmodel	145
5.6	Meetinstrument voor functioneren en sturingsvermogen van managers	147
6	Competenties, personeelsinstrumenten en hrm-quickscan van INK	151
6.1	Inleiding	152
6.2	Competenties en competentie management	152
6.3	Hrm-quickscan van INK	163
6.4	Taakverdeling tussen lijnmanagement en P&O	169
6.5	Drie hoofdfuncties binnen personeelsbeleid/hrm	172
6.6	Personeelsbeleid en organisatiestrategie	173
6.7	Vijftien belangrijke personeelsinstrumenten	176
6.8	Drie hoofdfuncties, personeelsinstrumenten en werkoverleg	176
7	Arbeidsmarkt, DESTEP en personeelsplanning	183
7.1	Inleiding	184
7.2	(Inter)nationale economische ontwikkelingen	184
7.3	Vergrijzende samenleving en beroepsbevolking	191
7.4	DESTEP-factoren en doorwerking ervan naar personeelsbehoefte	200
7.5	De eerste hoofdfunctie van personeelsmanagement: personeelsplanning	203
7.6	Personeelsinstrument 12: leeftijdsbewust personeelsbeleid en demotiebeleid	207
7.7	Personeelsplanning, personeelsvoorziening en ondernemerschap	211
7.8	Personeelsinstrument 1: functiebeschrijving en organieke en opgedragen functies	215
7.9	Personeelsinstrument 1c: het functiehuis	217
7.10	Personeelsinstrument 2: functiewaardering	220
8	Personeelsvoorziening	223
8.1	Inleiding	224
8.2	De tweede hoofdfunctie: personeelsvoorziening	224
8.3	Personeelsinstrument 3: werving en selectie	225
8.4	Personeelsinstrument 5: individuele arbeidsvoorwaarden en beloning	236
9	Personeelsbeheer	251
9.1	Inleiding	252
9.2	De derde hoofdfunctie: personeelsbeheer	252
9.3	Personeelsinstrument 6: het functioneringsgesprek	255
9.4	Personeelsinstrument 10: personeelsbeoordeling en beoordelingsgesprek	258
9.5	Personeelsinstrument 8: loopbaanbeleid	269
9.6	Personeelsinstrument 11: disciplinagesprek	271
9.7	Personeelsuitstroom en personeelsverloop	272
9.8	Personeelsinstrument 14: outplacement	277
9.9	Personeelsinstrument 15: exitgesprekken	279

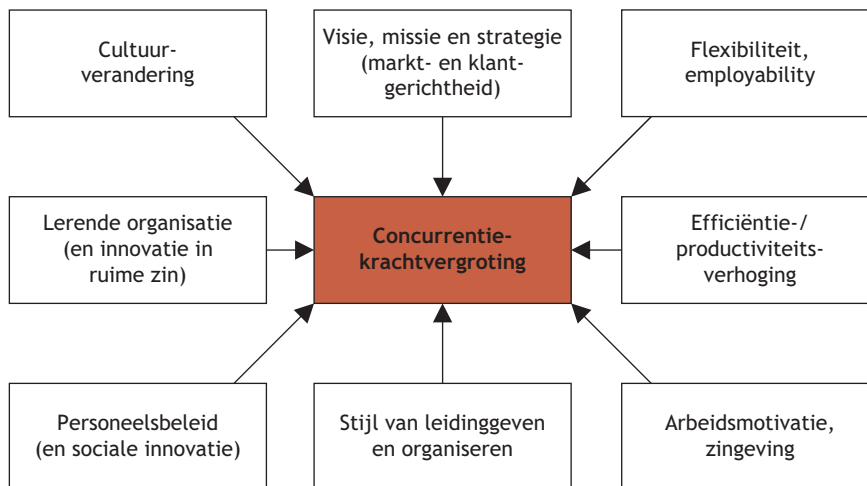
10	Vier accenten binnen strategisch personeelsbeleid	281
10.1	Inleiding	282
10.2	Ingrijpende wijzigingen van het personeelsbeleid	282
10.3	Vier dominante thema's	283
10.4	Offensief en defensief personeelsbeleid/hrm	285
10.5	Kerninstrumenten binnen personeelsbeleid/hrm	286
10.6	KS-cel: personeelsbeleid ondersteunend aan concurrentie- en expansiestrategie	288
10.7	BS-cel: personeelsbeleid ondersteunend aan consolidatiestrategie	290
10.8	KZ-cel: personeelsbeleid in belangrijke mate gericht op personeelsontwikkeling	293
10.9	BZ-cel: personeelsbeleid primair gericht op personeelssanering	293
10.10	Kredietcrisis en personeelsbeleid	297
11	Efficiëntieverhoging en (personeels)kostenreductie	301
11.1	Inleiding	302
11.2	Efficiëntieverhoging en kostenreductie	302
11.3	Redenen voor efficiëntieverhoging en kostenreductie	303
11.4	Efficiëntieverhoging en Angelsaksisch besturingsmodel	303
11.5	Kredietcrisis en Nederlands bedrijfsleven	305
11.6	Efficiëntie en efficiëntieverhoging	308
11.7	Middelen voor efficiëntieverhoging (en kostenreductie)	309
11.8	Kostenreductie	319
11.9	Reductie personeelskosten en productiviteitsverhoging	327
11.10	Verhoging productiviteit door meer productie-uren	335
11.11	Samenhang tussen efficiëntieverhogende middelen en maatregelen	340
12	Flexibilisering en employabilityverhoging	343
12.1	Inleiding	344
12.2	Flexibilisering en employability op macroniveau	344
12.3	Flexibilisering van (maak)bedrijven	344
12.4	Flexibilisering van de arbeid en employability	349
12.5	Vier vormen van flexibilisering van de arbeid	354
12.6	Optimale personeelsbezetting	361
12.7	Verhuisbereidheid	364
12.8	Rijksoverheid en flexibilisering van de arbeid	366
12.9	Nabeschouwing	375
13	Ontslag(bescherming) en werkgelegenheid	377
13.1	Inleiding	378
13.2	Ontslagredenen vanuit werkgever	378
13.3	De kantonrechtersformule en gouden handdrukken	380
13.4	Ontslagbescherming voor bepaalde categorieën werknemers	383
13.5	(Collectief) ontslag en sociaal plan	387
13.6	Werkloosheidswet (WW)	391
13.7	Faillissement	392
13.8	Ontslagvergoeding en andere ontslagkosten	394
13.9	Loonmatiging op macroniveau: het Poldermodel	394
13.10	Versoepeling ontslagrecht en bijscholing	395

<b>14</b>	Arbeidsmotivatie, arbeidscontext en werkstress	407
14.1	Inleiding	408
14.2	Enkele arbeidsmotivatietheorieën	408
14.3	Arbeidsmotivatie als aspect van taakvolwassenheid	413
14.4	Invloeden op arbeidsmotivatie	414
14.5	Arbeidsmotivatie en systeemdenken	415
14.6	Arbeidsmotivatie en medewerkertevredenheid	424
14.7	Kosten en baten van tevreden medewerkers	425
14.8	Metten medewerkertevredenheid	427
14.9	De arbeidscontext: vijf hoofdcomponenten	429
14.10	Stress	436
14.11	Stressverhogende gebeurtenissen	441
14.12	Disfunctionerende medewerkers, stressprofiel en burn-out	444
14.13	De manager en stress bij medewerkers	447
<b>15</b>	De lerende organisatie	449
15.1	Inleiding	450
15.2	Probleemoplossend vermogen en leren	450
15.3	Productiefactor kennis in historisch perspectief	451
15.4	Kennisstrategie en kennismanagement	453
15.5	Single loop, double loop, evidence based en best practice	461
15.6	Expertbenadering en acceptatiebenadering	463
15.7	De lerende organisatie: enkele voorbeelden	464
15.8	Omgevingsdynamiek, organisatiecultuur en opleidingsbeleid	468
15.9	In zeven fases naar een lerende organisatie	471
15.10	Fase 1: Verwachtingen klant en activiteiten organisatie	471
15.11	Fase 2: Waar wil het topmanagement naartoe?	474
15.12	Fase 3A: Welke (leer)prestaties verlangt de leiding van de teams?	477
15.13	Fase 3B: Wat vraagt het decentrale niveau van de leiding?	480
15.14	Fase 3C: Hoe investeren in managers en medewerkers?	490
15.15	Fase 3D: Rekening houden met decentrale wensen?	494
<b>16</b>	Kennismanagement: TOP en POP	497
16.1	Inleiding	498
16.2	Fase 4: Organiseren kennismanagement en kennistransfer binnen kio's	498
16.3	Fase 5: Opstellen teamontwikkelingsplan	507
16.4	Fase 6: Opstellen portfolio en persoonlijk ontwikkelingsplan	512
16.5	Fase 7: Borging lerend vermogen organisatie	515
<b>Literatuur</b>		521
<b>Bijlagen</b>		525
Bijlage 1	Enkele belangrijke begrippen	525
Bijlage 2	Gebruikte afkortingen	526
Bijlage 3	Methodiek opstellen cultuurprofiel van organisatie, afdeling of team	531
Bijlage 4	Twee voorbeelden van competentieomschrijvingen	539
Bijlage 5	Vragenlijst prestatiebeloning medewerker	542
Bijlage 6	Vragenlijst (exit)interviews over personeelsbeleid	544
<b>Index</b>		545

# 1 INTEGRALE ANALYSEMODELLEN ALS BASIS VOOR STRATEGISCH PERSONEELSMANAGEMENT

## 1.1 Inleiding

De leiding en de medewerkers van grote en kleine bedrijven worden geconfronteerd met onder meer toenemende concurrentie, bezuinigingen als gevolg van een economische crisis, financiële doelstellingen en invloeden van kapitaalinvesteerders, sociale wenselijkheden van vakbonden en politiek (arbeidsparticipatie, het betaalbaar houden van onder meer de gezondheidszorg en de AOW), en niet in de laatste plaats de wensen van de medewerkers op het gebied van arbeidsplezier, ruimte voor vakmanschap, creativiteit en het realiseren van hun dromen.<sup>1</sup> Wat betreft de factoren ‘concurrentiekracht’, ‘productiviteit’ en ‘flexibiliteit’ wordt regelmatig naar de rijksoverheid verwezen. De rijksoverheid moet wetgeving dereguleren en het bedrijfsleven financieel meer stimuleren en faciliteren. Dat betekent onder andere versoepeling van het ontslagrecht en de arbeidswetgeving, belasting- en premieverlagingen en meer investeren in beter onderwijs. Hierbij wordt nog te veel voorbijgegaan aan de interne factoren die de organisatieleiding zelf kan en moet beïnvloeden en waarmee de concurrentiekracht van de individuele organisatie kan worden verhoogd (zie figuur 1.1). De in figuur 1.1 genoemde factoren komen in dit boek aan de orde.



**Figuur 1.1** Factoren van invloed op de concurrentiekracht(verhoging) van organisaties

Om de concurrentiekracht van bedrijven in Nederland te verhogen, werken met name de werkgevers en de politiek aan **flexibilisering van de arbeid** en het stimuleren van technologische en sociale innovatie. Met name de rijksoverheid en de vakbonden zien sociale innovatie als een middel om medewerkers aan organisaties te binden en mensen tot arbeidsparticipatie en re-integratie te stimuleren. Sociale innovatie op macroniveau, maar

<sup>1</sup> Speech van professor Henk Volberda tijdens de Van der Wielenlezing 2008.

doorwerkend naar meso- (de branche) en microniveau (de individuele organisatie). Sociale innovatie moet voor bv Nederland een toegevoegde waarde hebben in de vorm van arbeidsparticipatie en -productiviteit. Rekeninghoudende met de komende uitstroom van de babyboomgeneratie (1946-1948) heeft de Nederlandse samenleving deze toegevoegde participatie en productiviteit binnenkort ook hard nodig. Op brancheniveau wordt meer met cao's gewerkt waarin aandacht is voor de individuele, leeftijdsspecifieke situatie en wensen van (groepen van) werknemers. Uiteindelijk worden de consequenties van afspraken die zijn gemaakt op macro- en mesoniveau inhoudelijk vertaald in de individuele arbeidsovereenkomsten van werknemers. Sociale innovatie dient dientengevolge niet alleen op landelijk en brancheniveau, maar zeker ook op organisatieniveau plaats te vinden.

De hoofdonderwerpen van dit boek zijn het vergroten van de concurrentiekracht van organisaties en de gevolgen daarvan voor het strategisch personeelsbeleid en -management. Personeelsmanagement heeft betrekking op het managen, het in ruime zin aansturen en begeleiden, coachen van personeel. Dit gebeurt binnen de organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een aantal onderwerpen vertoont een nauwe samenhang met strategisch personeelsmanagement, namelijk:

- arbeidsmarkt;
- organisatiedoelstellingen;
- organisatiecultuur;
- organisatiestrategie;
- innovatief personeelsbeleid;
- stijl van leidinggeven/hrm en organiseren.

Personeelsbeleid en -management moeten een bijdrage leveren aan het zo efficiënt en effectief mogelijk uitvoeren van het strategisch beleid, het motiveren en binden van medewerkers aan de organisatie en het verhogen van de concurrentiekracht van de organisatie. Hierbij moeten ook de medewerkers worden betrokken, onder meer via de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PV). Het gaat om een dialoog tussen werkgever en werknemers, met als doel gezamenlijk de wensen van de klant en de medewerkers en de toekomst van de organisatie helder voor ogen te krijgen en te verwoorden. In het verlengde daarvan zijn er de doelstellingen om de talenten, de competenties en het enthousiasme van de medewerkers te ontwikkelen, en te streven naar een gemotiveerde, lerende en dynamische organisatie.

Dit heeft consequenties voor het functioneren van de organisatieleiding en het middenkader. Denk aan communiceren, samenwerken, leidinggeven en het organiseren van informatie, kennis en arbeid binnen de organisatie. Sociale innovatie op microniveau moet een bijdrage leveren aan cultuurverandering. Sociale innovatie moet ook de rol en de bijdragen van de medewerkers binnen de vernieuwde, klantgerichte oriëntatie van de organisatie verhelderen en verbeteren. Wat betreft de positie van de individuele werknemer denken we aan de arbeidsverhoudingen en de mate van zelfstandig, professioneel werken van de werknemers binnen de organisatie. We vinden dit terug in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) van teams en de individuele medewerkers. Sociale innovatie heeft dientengevolge consequenties voor het personeelsbeleid en -management, waaronder de selectie van medewerkers en de toepassing van personeelsinstrumenten.

## 1.2 Enkele trends met consequenties voor (strategisch) personeelsbeleid/hrm

Wat zijn enkele (inter)nationale trends die consequenties hebben voor het functioneren en structureren van organisaties in het algemeen en het strategisch personeelsbeleid/hrm in het bijzonder? We noemen hier enkele trends, waarbij we ons realiseren dat de opsomming niet uitputtend is.

### 1.2.1 Toenemende eisen klant als gevolg buyers market

Als gevolg van onder meer de groei van internet is het aantal aanbieders van producten voor afnemers sterk toegenomen. Voor het overgrote deel van de producten is sprake van een **buyers market**. Klanten kunnen hogere eisen stellen aan leveranciers en hebben daardoor in principe een toenemende invloed op het functioneren en de prestaties van organisaties. Zeker voor de gemiddelde business-to-businessorganisatie geldt dat de klant invloed heeft op de activiteiten en het bestaansrecht van de productleverende organisatie. De invloed van de klant op de activiteiten en de flexibiliteit van de organisatie is groter, naarmate de financiële omvang van de opdrachten van de klant groter en de organisatie kleiner is.

### 1.2.2 De informatiemaatschappij

Na de landbouw- en industrialisatiefase zijn de ontwikkelde landen al enkele decennia geleden terechtgekomen in de informatiemaatschappij. Voor organisaties binnen de informatiemaatschappij zijn belangrijke vragen:

- Hoe kunnen we het lerend vermogen van de organisatie vergroten?
- Hoe verkrijgen we de juiste informatie?
- Wie zijn onze kennispartners?
- Hoe organiseren we de samenwerking en communicatie tussen kennisfuncties en -rollen binnen de eigen organisatie?
- Hoe gaan we daar als organisatie mee om en wat doen we ermee?

De term ‘sociale innovatie’ is geïntroduceerd om onderscheid te maken met de traditionele betekenis en invulling van innovatie, namelijk ‘technologische innovatie’. **Sociale innovatie** is te omschrijven als een vernieuwing van de wijze waarop de arbeid in organisaties wordt aangestuurd en georganiseerd. En wel op een zodanige wijze dat dit de technologische innovatie, de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van de arbeid verhoogt. De implementatie van de gedachten achter sociale innovatie heeft consequenties voor onder meer het structureren van de arbeid, de organisatie en het te voeren personeelsbeleid/hrm. Een vraag die naar voren komt is: Op welke wijzen kunnen we creativiteit gericht op innovatie, binnen en tussen organisaties (‘co-creation’), mobiliseren? Hoewel de term sociale innovatie inmiddels al aardig is ingeburgerd, dekt het begrip ‘innovatief organiseren en aansturen van de arbeid’ de lading waarschijnlijk beter.

### 1.2.3 Internationalisering van het management

Steeds meer internationale managers verschijnen in grote, internationaal opererende Nederlandse bedrijven. Deze trend laat zich niet weerhouden door nationale sentimenten inzake het in buitenlandse handen komen van Nederlandse bedrijven. Dit constateerde AkzoNobel-bestuursvoorzitter Weijers naar aanleiding van de overname van het Britse ICI door AkzoNobel en de Duitse onderneming Henkel, in oktober 2007.

De mondialisering van het bedrijfsleven heeft de laatste jaren geleid tot het steeds meer naar voren komen van het Angelsaksische organisatiebesturingsmodel, en het verdringen

van het wat socialere Rijnlandmodel. Zorgen de effecten van de economische crisis in Nederland voor een herwaardering van het Rijnlandmodel?

### 1.2.4 Schaalvergroting door overnames en fusies

We noemen de internationaal opererende equity- en hedgefondsen ook bij de trends, omdat hun financieel beleid en financiële doelstellingen belangrijke effecten kunnen hebben voor de medewerkers van door hen overgenomen Nederlandse bedrijven.

**Private-equityfondsen** zijn bedrijven die meestal delen van niet-beursgenoteerde bedrijven opkopen. Ze beleggen in het eigen vermogen (aandelen of 'equity') van deze particuliere (private) bedrijven. Hun uiteindelijke doel is de meerderheid in het bedrijf te krijgen. Als ze eenmaal de zeggenschap hebben, proberen ze door het aanpassen van de strategie, de leiding en de organisatiestructuur de winstgevendheid en de waarde van het bedrijf te verbeteren.

In een aantal gevallen stoppen de private-equityfondsen de overgenomen bedrijven vol met schulden. Dat is gunstig in verband met het betalen van (minder) belastingen. In Nederland moesten onder meer Ziggo en HEMA rode cijfers noteren als gevolg van torenhoge rentelasten.

De laatste jaren kopen de private-equityfondsen ook (delen van) beursgenoteerde bedrijven op. Het betreffende bedrijf wordt vervolgens van de beurs gehaald. Enkele voorbeelden daarvan zijn VNU, Vendex KBB en Vredestein. De bedoeling is om het overgenomen bedrijf na een aantal jaren met forse winst door te verkopen. De handelwijze van equityfondsen is met name bij de vakbonden omstreden. Zij leverden vooral in 2008 felle kritiek op de equityfondsen; onder meer naar aanleiding van de ontwikkelingen bij Stork. Ze zouden slechts uit winstbejag handelen en daardoor gezonde bedrijven om zeep helpen.

**Hedgefondsen** werken op een andere manier. Ze zijn niet uit op een meerderheidsbelang, maar richten zich puur op het verkrijgen van grote financiële opbrengsten voor een kleine groep zeer vermogende beleggers. Omdat ze werken met een besloten groep beleggers is het toezicht op deze fondsen beperkt. Daardoor is hun strategie voor de buitenwacht niet transparant.

De term 'hedge' betekent: afdekken van risico's. Door gebruik te maken van allerlei financieringstechnieken worden de koersrisico's tot een minimum beperkt. Hedgefondsen gaan vaak agressief te werk: ze nemen een klein aandeel in een bedrijf en voeren dan de druk op om delen te verkopen of het beleid aan te passen. Ze zoeken daarvoor vaak steun bij andere aandeelhouders. Bedrijven als Stork, Ahold en ABN AMRO werden geconfronteerd met het beleid van hedgefondsen die wilden dat de ondernemingen werden opgesplitst om de financiële prestaties verder te verbeteren.

### 1.2.5 De kredietcrisis

De crisis op de Amerikaanse huizenmarkt en het omvallen van met name de Amerikaanse bank Lehman Brothers medio september 2008, hebben ingrijpende mondiale, economische effecten (gehad). Welke consequenties kan de kredietcrisis hebben voor het Nederlandse bedrijfsleven tot en met 2014? Rabobank Nederland beschrijft drie mogelijke scenario's, en blijft daarbij de 'zonnige kant van de straat' zien. Deze scenario's worden in paragraaf 7.2.2 nader besproken.

### 1.2.6 (Personeels)kostenreducties

Een sterker wordende internationale concurrentie, automatisering, robotisering, de kredietcrisis en een terugvallende afzet noodzaken menig bedrijf kostenreducties door te voeren. Hierbij gaat de meeste aandacht uit naar het op korte termijn realiseren van kostenreducties door middel van:

- personeelskostenreductie;

- efficiëntieverhoging;
- flexibilisering van de arbeidsinzet.

### 1.2.7 Lifetime employability in plaats van lifetime employment

Als organisaties rekening willen houden met de diverse ontwikkelingen, dan moeten zij flexibeler worden. In het verlengde daarvan moet de arbeid(sinzet) verder worden geflexibiliseerd. Een baan bij dezelfde organisatie voor ‘het leven’ is en wordt steeds meer vervangen door: ‘als werknemer zelf verantwoordelijk zijn voor je loopbaan tijdens je werkzame leven’.

## 1.3 Externe ontwikkelingen en strategisch personeelsbeleid en -management

Werkgevers en -nemers streven door middel van concurrentiekrachtvergroting naar continuïteit van hun organisatie. Dit betekent dat zij door middel van hun functioneren en prestaties tijdig en gericht moeten inspelen op externe ontwikkelingen en partijen. Zij doen dit door middel van een (al dan niet op papier gezette) organisatiestrategie en -beleid. Het te voeren personeelsbeleid en -management/hrm ligt in het verlengde van de organisatiestrategie.

Om tot een model voor strategisch personeelsbeleid en -management te komen, bespreken we eerst op hoofdlijnen het 7S-model en vervolgens het vernieuwde INK-managementmodel.

### 1.3.1 Het 7S-model

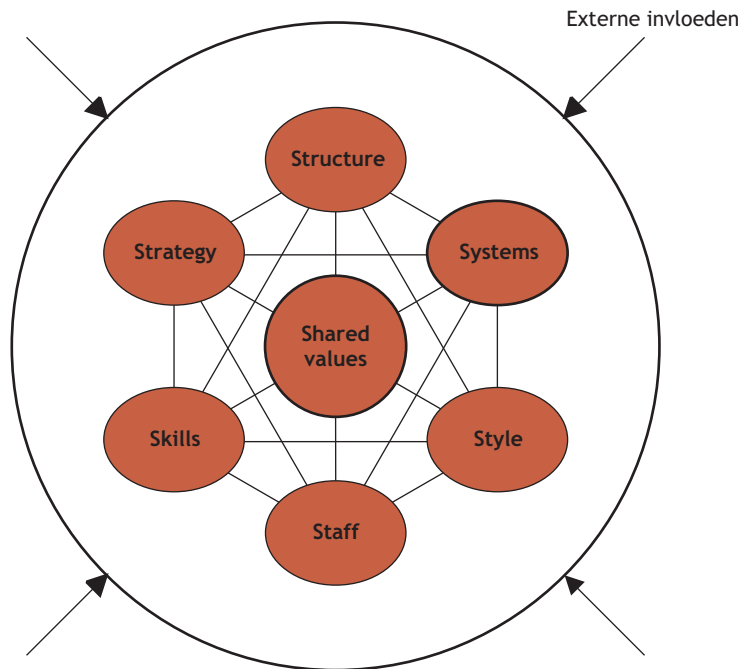
De Amerikanen Peters en Waterman (1983) zijn in de jaren zeventig van de vorige eeuw op zoek geweest naar organisatiefactoren en -voorwaarden die zouden kunnen verklaren waarom een organisatie succesvol is en kan blijven. Hiertoe hebben zij 42 succesvolle Amerikaanse bedrijven onderzocht.<sup>2</sup> Op basis van de onderzoeksresultaten is het zogeheten **7S-model** tot stand gekomen. Het 7S-model benoemt een zevental organisatieaspecten die een belangrijke rol spelen bij het bewerkstelligen van een **excellente organisatie**. Grafisch wordt de samenhang tussen de zeven S'en, in relatie tot invloeden vanuit de omgeving van de organisatie, weergegeven als in figuur 1.2.

Het 7S-model:

- benoemt zeven belangrijke organisatieaspecten die grotendeels het functioneren en de prestaties van organisaties verklaren;
- geeft aan dat de zeven organisatieaspecten onderling met elkaar samenhangen;
- maakt duidelijk dat er voor organisaties drie **evenwichten** zijn te onderscheiden:
  - 1 de uitwerking van de zes buitenliggende S'en ligt in het verlengde van de inhoud van de centrale S;
  - 2 de zeven S'en moeten onderling in evenwicht zijn (zie de verbindingsstreepjes);
  - 3 de zeven S'en zijn in evenwicht en afgestemd op voor de organisatie belangrijke externe ontwikkelingen en partijen;
- geeft het belang aan van onder meer de medewerkers voor het functioneren en de prestaties van de organisatie (staff).

<sup>2</sup> Van de onderzochte bedrijven is tweederde deel later in de problemen gekomen. Het feit dat hun theorie door de werkelijkheid werd ingehaald pareerde Peters met de opmerking: ‘Mijn theoretische principes zijn overeind gebleven, al geldt dat jammer genoeg niet voor de bedrijven.’





**Figuur 1.2** *Het 7S-model*

De externe, algemene ontwikkelingen kunnen we categoriseren met behulp van de DESTEP-methode. DESTEP staat voor: demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen. In hoofdstuk 7 komen we terug op DESTEP, in het kader van vraag en aanbod van personeel.

### 1.3.2 Het vernieuwde INK-managementmodel

In het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw verscheen het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit). In dat model vinden we een deel van het gedachtegoed van Peters en Waterman terug.

Het Nederlandse INK-model is afgeleid van het EFQM-model (European Foundation for Quality Management) en vertaald naar de Nederlandse bedrijfssituatie. In 1989, toen de continuïteit van het Europese bedrijfsleven wat onder druk stond, heeft het topmanagement van veertien grote Europese bedrijven een op de praktijk gericht managementmodel laten ontwikkelen. Daardoor ontstond een gemeenschappelijke, Europese voertaal voor aandachtsgebieden die van belang zijn voor het functioneren, de prestaties en de continuïteit van een organisatie. Bovendien had men een methode om bedrijven die in aanmerking wensten te komen voor de prijs van 'het beste Europese of Nederlandse bedrijf' te beoordelen, te stimuleren en te selecteren.

Eind 1991 werd op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, in samenwerking met het Nederlandse bedrijfsleven, besloten om van het EFQM-model een aan Nederland aangepaste versie af te leiden onder de naam **INK-managementmodel**. Volgens INK is dit model in de loop der jaren uitgegroeid tot het meest toegepaste model voor integraal management. Tienduizenden profit- en non-profitorganisaties in Europa gebruiken het model om de prestaties van hun organisatie te verbeteren.

Gedurende de jaren 2007 en 2008 heeft INK samen met toepassers, kennispartners en wetenschappers hard gewerkt aan een verdere vernieuwing van het INK-managementmodel. De belangrijkste reden om het INK-model aan te passen, is de zienswijze dat mensen niet een onderdeel van de organisatie vormen, maar de organisatie *zijn*. Dit heeft onder meer als consequentie dat de mens, de cultuur en de veranderkundige aspecten een duidelijkere plaats hebben gekregen in het INK-model.

Een tweede belangrijke reden om het model aan te passen, is geënt op de dynamiek van de omgeving, waarvoor de organisatie een toegevoegde waarde moet hebben. De begrippen ‘externe oriëntatie’ en ‘ambitie bepalen’ zijn explicieter gemaakt ten opzichte van het vorige INK-model en verder in het herziene model uitgewerkt.

Ook qua methodiek is er een aantal wijzigingen doorgevoerd. De nieuwe positiebepalingsmethodiek is ingebed in een traject waarin externe oriëntatie en de bepaling van de eigen ambities een belangrijke rol spelen. De feitelijke situatie van de vijf organisatiegebieden wordt met behulp van vier in complexiteit toenemende dimensies beoordeeld. Naast de reeds bestaande Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA) is de IMWR-cirkel toegevoegd. De vragen die betrekking hebben op de positiebepaling van de organisatie zijn vereenvoudigd en afgestemd op de IMWR-cirkel. Het onderscheid in een versie voor ondernemingen en een voor non-profitorganisaties is vervallen. De doelstelling van het INK-managementmodel is om met behulp van vijf stappen - verkennen, extern oriënteren, positie bepalen (de huidige situatie), ambitie bepalen (de gewenste situatie) en implementeren - de sterke en de verbeterpunten van de organisatie in beeld te brengen en over de noodzaak en inhoud van de daaruit voortvloeiende veranderingen als organisatie (leiding) overeenstemming te bereiken.

### Tien aandachtsgebieden binnen het INK-model

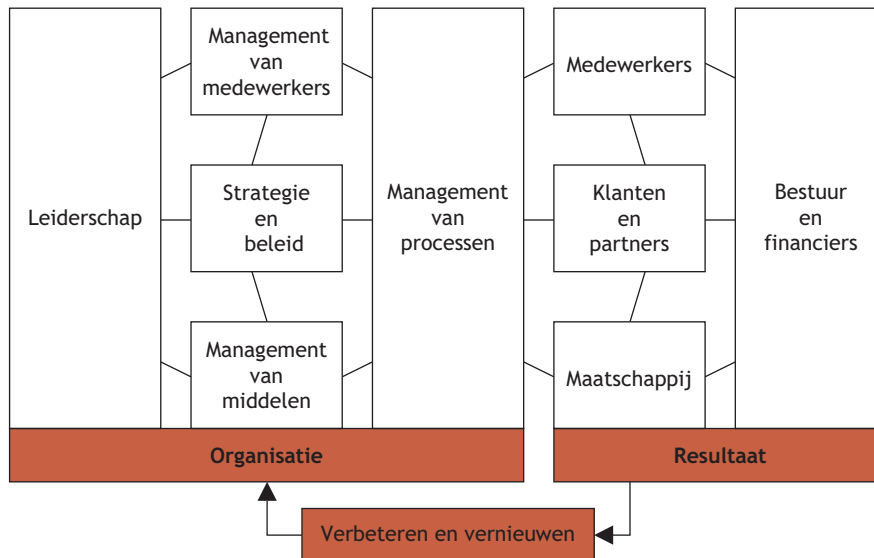
Het vernieuwde INK-model onderscheidt net als het oude model tien aandachtsgebieden:

- 1 (inspirerend) leiderschap;
- 2 strategie en beleid;
- 3 management van medewerkers (personeelsmanagement);
- 4 management van middelen;
- 5 management van processen;
- 6 de medewerkers;
- 7 de ketenpartners (klanten en toeleveranciers);
- 8 de maatschappij;
- 9 bestuur en financiers;
- 10 verbeteren en vernieuwen.

De eerste vijf, links in het model geplaatste aandachtsgebieden zijn de ‘organisatiegebieden’. Deze worden als voorwaarden gezien voor en moeten leiden tot resultaten. De rechts in het model geplaatste vier aandachtsgebieden zijn de ‘resultaatgebieden’. Onder in het model treffen we als laatste en tiende het aandachtsgebied ‘verbeteren en vernieuwen’ aan (zie figuur 1.3).

### Verbeterambities management en vier dimensies

De ambities van en de mate waarin de organisatieleiding rekening houdt en omgaat met de eigen medewerkers, de klanten, de leveranciers en de maatschappij verschilt per organisatie. Een belangrijk uitgangspunt voor het INK-model is het zogeheten Rijnlandmodel, waarin de organisatieleiding ernaar streeft de belangen van de verschillende stakeholders (belanghebbenden) zo veel mogelijk met elkaar in evenwicht te laten zijn. Dit in tegenstelling tot het Angelsaksisch model, waarin financiën een overheersende rol spelen in de besluitvorming van het topmanagement. De stand van zaken inzake de vijf



**Figuur 1.3** Het vernieuwde INK-managementmodel (oktober 2008)

organisatiegebieden wordt in het vernieuwde INK-model met behulp van vier dimensies aangegeven (er wordt niet meer over vijf organisatieontwikkelingsfasen gesproken):

- 1 product-/activiteitgericht;
- 2 procesgericht;
- 3 systeemgericht;
- 4 ketengericht.

Per organisatiegebied en dimensie wordt met behulp van vragen inzicht verkregen in de huidige toestand en daaruit voortvloeiende verbeterpunten. De vragensets gaan over de beleidsinhoud, de rol van de mens in de organisatie en de besturing van de organisatie. Organisatieverbetering en -ontwikkeling is nodig om van een voorgaande naar een volgende dimensie toe te groeien. Met behulp van het INK-model wordt zichtbaar gemaakt dat het aandachtsgebied 'leiderschap' sturing moet geven aan (de verbetering van) de drie aandachtsgebieden 'strategie en beleid', 'personeelsmanagement' en 'middelenmanagement'. Deze vier aandachtsgebieden werken, tezamen met het aandachtsgebied 'processen', door naar de waardering van het functioneren en de prestaties van de organisatie door vier groepen stakeholders, namelijk:

- 1 de klant;
- 2 de maatschappij;
- 3 de medewerkers;
- 4 de Raad van Bestuur en de financiers.

Dit zijn de vier resultaatgebieden. Indien de eerste acht aandachtsgebieden ieder op zichzelf en in samenhang met elkaar effectief zijn georganiseerd, dan leidt dat tot de door de organisatieleiding en de financiers gewenste resultaten. Tevens wordt door het INK-model duidelijk gemaakt dat 'leren en verbeteren' van levensbelang is voor een organisatie, zeker naarmate de reactiesnelheid vanuit de omgeving en (daardoor) het afbreukrisico van de output hoog zijn. In de hoofdstukken 15 en 16 komen we hier uitgebreid op terug.

### INK-handleiding Positie en Ambitie bepalen

De handleiding *Positie en Ambitie bepalen* (oktober 2008) is de quickscan inzake de tien INK-aandachtsgebieden en bevat de drie onderdelen die hierboven reeds zijn genoemd:

- 1 de voorgestructureerde vragenlijsten over de vijf organisatiegebieden;
- 2 de macro's inzake de (doelgroepen binnen de) vier stakeholders/resultaatgebieden en de succesbepalende factoren (stuurinformatie) die voor de doelgroepen/resultaatgebieden voor de organisatie van belang zijn;
- 3 een veranderscan voor het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'.

In de zogeheten profielschets worden de scores - van nul tot tien - van de tien INK-aandachtsgebieden vermeld. In tabel 1.1 geven we een inschatting voor het gemiddelde 'maakbedrijf'.

**Tabel 1.1** Scores van een fictieve organisatie op de tien INK-aandachtsgebieden

10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										
Scores	Leiderschap	Strategie en beleid	Management van medewerkers	Management van middelen	Management van processen	Klanten en toeleveranciers	Medewerkers	Maatschappij	Bestuur en financiers	Verbeteren en vernieuwen

Op basis van de ingevulde profielschets kan worden bepaald in hoeverre de aandachtsgebieden in harmonie (evenwicht) met elkaar zijn, en kunnen gerichte beleidsprioriteiten worden gesteld. Dat wil zeggen dat kan worden bepaald, welke van de tien aandachtsgebieden de hoogste prioriteit hebben om te verbeteren. Vervolgens kunnen verbetermaatregelen en implementatieprojecten worden opgesteld.

Het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen' is een wezenlijke, onmisbare stap in het voltooien van de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Dit is de cyclus die sturing geeft aan het organisatieverbeter- en veranderproces. De uitkomst van de positiebepaling met behulp van de quickscan leidt tot door te voeren verbeteringen en veranderingen. Van belang

hierbij is inzicht te hebben in het verandervermogen van de organisatie. In onder meer de hoofdstukken 2 en 15 komen we op dit onderwerp terug. De INK-handleiding licht de methodiek achter de quickscan en de uit te voeren berekeningen verder toe.

### 1.3.3 INK-model, 7S-model en leiderschap

Kijken we naar de in paragraaf 1.1 genoemde onderwerpen, dan treffen we deze met name aan binnen drie van de vijf 'organisatieaspecten' van het INK-model, namelijk 'leiderschap', 'strategie en beleid' en 'management van medewerkers'.

Het INK-model maakt inzichtelijk dat **leiderschap** de start is voor het functioneren en de prestaties van de organisatie. Dat wil zeggen: het realiseren van de organisatiestrategie en -doelstellingen.

Te weinig aandacht schenken aan externe ontwikkelingen en teren op historisch sterke punten van de organisatie voldoen niet meer. In stap 2 - extern oriënteren - komt dit duidelijk tot uiting. Voortdurende verbetering (innovatie) is daarom noodzakelijk. Niet alleen innovatie van het product, maar ook van het strategisch beleid, de (aansturing van de) primaire en secundaire processen, de uitvoeringsorganisatie en modernisering van het personeelsbeleid/hrm.

Zowel het 7S-model als het INK-model laten zien dat de kennis, inzichten, vaardigheden en attitude (KIVA) van het topmanagement essentieel zijn voor het functioneren en de continuïteit van organisaties. Het 7S-model is hierin wat explicieter, namelijk door de doelstellingen (superordinate goals) van het topmanagement en de dominante organisatiecultuur (shared values) centraal in het model te positioneren. Deze twee organisatieaspecten sturen de zes andere, omliggende organisatieaspecten aan. Vanuit de centrale S van het 7S-model gaan er verbindings- en aansturingslijnen naar onder meer strategie (strategy), stijl van leidinggeven (style), informatiesystemen (systems) en personeel (staff). In dit boek komen de organisatieaspecten en de verbindingen ertussen die relevant zijn voor (strategisch) personeelsmanagement aan de orde. In hoofdstuk 3 komen we uitgebreid terug op begrippen als visie, organisatiedoelstellingen, missie en strategisch beleid.

## 1.4 Verhouding tussen 7S-model, INK-model en SWOT-matrix

De integrale positie van de organisatie bepalen we met behulp van de **SWOT-matrix**. De feitelijke positie van de organisatie in de SWOT-matrix werkt door naar onder meer het personeelsbeleid. Indien de organisatieleiding door middel van strategische ambities haar positie op de SWOT-matrix wil verbeteren, dan heeft dat consequenties voor het te voeren strategisch personeelsbeleid. In hoofdstuk 10 komt dit aan de orde.

Maar eerst beantwoorden we in tabel 1.2 de vraag, hoe het 7S-model, het INK-model en de SWOT-matrix zich tot elkaar verhouden.

## 1.5 Basis-analysemodel

Op basis van ontwikkelingen in de praktijk, een aantal organisatieaspecten uit het 7S-model, het INK-model en de hrm-quickscan, en de samenhang tussen de organisatieaspecten in de tijd gezien, hebben we het basis-analysemodel uit figuur 1.4 opgesteld.

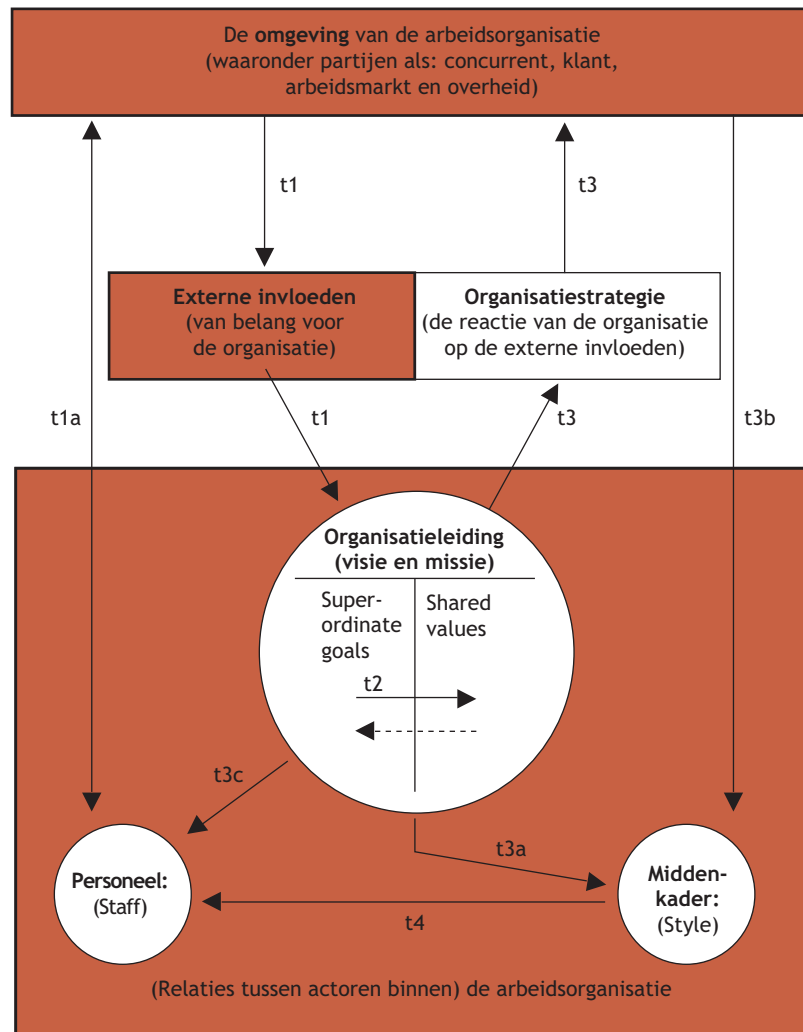
We lichten hierna de volgtijdelijke verbindingen - t1 t/m t4 - binnen het basismodel op hoofdlijnen toe. In de volgende hoofdstukken vindt een verdere uitwerking plaats.

**Tabel 1.2** Twee integrale analysemodellen en een integrale methodiek om de organisatie te positioneren

Positionering van de organisatie nu en in de toekomst			
Modellen	Ist-situatie		Soll-situatie
7S-model	Per aspect een inventarisatie van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sterkten;</li> <li>• zwakten;</li> <li>• de dwarsverbindingen tussen de zeven aspecten.</li> </ul>	Link naar extern: strategie.	Extern en intern zelf benoemen, onder meer met behulp van specifieke theorieën en analysemodellen.
INK-model	Zie boven, maar nu voor de tien aandachtsgebieden.	Link naar extern: dimensie 4 (ketenvorming).	Zie de eerstvolgende dimensie (inzake de vijf organisatiegebieden) komende na de vastgestelde huidige dimensie (ist-situatie).
SWOT-matrix	Bepaling van de huidige integrale positie in de SWOT-matrix met behulp van omgevingsanalyse en sterkte-zwakteanalyse.		Bepaling gewenste integrale positie in de SWOT-matrix.

- t1** We kijken eerst naar de omgeving en dan naar de interne kant van de organisatie. Een organisatie heeft te maken met en moet reageren op relevante ontwikkelingen en invloeden uit haar omgeving. We redeneren van buiten naar binnen ('outside in').
- De diverse ontwikkelingen brengen we in kaart met behulp van onder meer DESTEP en de concurrentieanalyse van Porter<sup>3</sup>. Maar er komt een belangrijke factor bij, namelijk 'de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt'. Binnen DESTEP vallen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt enerzijds onder de demografische ontwikkelingen (te weinig geboorten in relatie tot de vraag van de arbeidsmarkt), en anderzijds onder sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (een technisch beroep en opleiding worden minder aantrekkelijk gevonden). Op de arbeidsmarkt is er ook sprake van concurrentie tussen organisaties, namelijk op het terrein van personeelsbeleid in het algemeen en van 'personeelswerving' in het bijzonder.
- Onder de 'P' van politiek zijn er externe invloeden op het gebied van bijvoorbeeld het landelijk arbeidsrecht en de cao-afspraken die zijn gemaakt door de sociale partners. De resultaten van de omgevingsanalyse werken door naar de doelstellingen en het beleid van de organisatie. Voor elke organisatie zijn continuïteit en concurrentiekrachtverhoging twee hoofddoelstellingen. Waarbij we constateren dat concurrentiekrachtverhoging in principe bijdraagt aan de continuïteit van de organisatie.

<sup>3</sup> Porter M.E., *Competitive Strategy*, Harper & Row, New York, 1985.



**Figuur 1.4** Het basis-analysemodel strategisch personeelsbeleid en -management met zes hoofdonderwerpen/aandachtsgebieden en de relaties t1 t/m t4

- t1a** De wisselwerking tussen de externe arbeidsmarkt en de organisatie (interne arbeidsmarkt) vinden we onder meer terug in de in- en uitstroom van personeel van de organisatie. De schaarste aan gekwalificeerd personeel op de externe arbeidsmarkt werkt door op de in- en uitstroom van personeel. t1a heeft betrekking op de instroom van personeel ter vervanging van de uitstroom. t3b heeft betrekking op de in- en/of uitstroom van personeel als gevolg van het strategisch beleid van de organisatieleiding. Het middenkader is verantwoordelijk voor het feitelijk realiseren van de gewenste in- en uitstroom.
- t2** De reactie van de organisatieleiding op de externe invloeden vinden we onder meer terug in de inhoud van de superordinate goals. Onder de **superordinate goals** verstaan we de doelstellingen op organisatieniveau die de basis vormen van en leidend

zijn voor de besluitvorming van de organisatieleiding ten aanzien van onder meer de strategie en de bedrijfseconomische, bedrijfskundige en personeelsmanagement ken- en stuurgetallen. We noemen de ken- en stuurgetallen voortaan sturings-KSF (kritische succesfactoren). De **sturings-KSF** zijn afgeleid van de te realiseren organisatiedoelstellingen en de te volgen strategie. De samenhang van organisatiedoelstellingen en strategie, en de vertaalslag ervan, moeten terug te vinden zijn in de BSC op organisatieniveau.

Sturings-KSF liggen op het terrein van onder meer nettowinst, financieel rendement, productmarges, efficiëntie, innovatie, competentie management, lerende organisatie, productkwaliteit/-effectiviteit en flexibilisering. In paragraaf 2.8 komen we hierop terug. Sturings-KSF in het kader van sociale innovatie zijn onder meer vernieuwend leiderschap, organisatieverplatting, klantgerichtheid, innovatie, samenwerking met kennispartners, menselijk kapitaal en arbeidsplezier.<sup>4,5</sup> Binnen de grote(re) organisaties zal in de meeste gevallen de concrete invulling van de normstellingen van de KSF afgeleide KPI's worden overgelaten aan het hoger en lager middenkader.

De zwarte, doorgetrokken pijl geeft aan dat de invloed van de superordinate goals op de **shared values** groter is dan andersom het geval is. 'Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral'. De shared values vormen in feite de legitimering van (een positieve uitleg) of de dekmantel (een negatieve uitleg) voor de geformuleerde superordinate goals.

- t3 Met behulp van de visie, de SWOT-analyse en ondersteunende theorieën en analysemodellen wordt de integrale positie van (een productgroep van) de organisatie bepaald. Op basis daarvan worden de organisatiedoelstellingen (superordinate goals) en de missie geformuleerd of bijgesteld. Vervolgens wordt de organisatiestrategie vastgesteld. Indien er sprake is van een overwegend aanbodgerichte organisatie ('inside out'), zal de verbindinglijn t1 gestippeld en de lijn t3 doorgetrokken (dominant) zijn.
- t3a De externe en interne context van de organisatie werkt door op de beslissingen van de organisatieleiding inzake de te volgen organisatiestrategie en de te hanteren sturings-KSF. Sturings-KSF op bijvoorbeeld het terrein van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit, lerende organisatie, competentie management, (sociale) innovatie en flexibilisering, werken sterk door op de door de organisatieleiding gewenste, dominante rollen van het middenkader (Quinn).
- t3b In het kader van de organisatiestrategie en verplatting van organisaties krijgt het middenkader meer resultaat- en extern gerichte verantwoordelijkheden en contacten. Het middenkader heeft, in het verlengde van de organisatiestrategie, ook gedelegeerde TVB op het gebied van het personeelsbeleid en -management.
- t3c Op basis van de externe ontwikkelingen en de geformuleerde (financiële) organisatiedoelstellingen zet de leiding van (met name) grotere organisaties zijn strategie op hoofdlijnen uit. Het integrale personeelsbeleid en -management/hrm zijn afgeleid van het strategisch beleid. Het strategisch personeelsbeleid en -management worden inhoudelijk beïnvloed door sturings-KSF, afgeleid van de strategie en de superordinate goals. De organisatieleiding kan daarbij de adviezen, onder meer inzake

---

<sup>4</sup> Geelhoed, 2008

<sup>5</sup> Speech van Doekle Terpstra tijdens de Van der Wielenlezing 2008.



de personeelsplanning, van de afdeling P&O negeren of overrulen. Een aanname is dat de leiding van grotere, beursgenoteerde organisaties primair geïnteresseerd zal zijn in de kosten en baten van het personeelsbeleid/hrm met betrekking tot het realiseren van de organisatiedoelen en -strategie. De leiding zal zich voornamelijk bemoeien met het formuleren van prestatiedoelstellingen richting P&O en in mindere mate met de wijze waarop (met welke personeelsinstrumenten) de geformuleerde doelstellingen door P&O en het middenkader worden gerealiseerd. Vragen die hierbij naar voren komen zijn, of het hoofd P&O in het MT zit en stemrecht heeft, en in welke mate het hoofd P&O opkomt voor de belangen van het personeel.

- t4 Het middenkader moet voor de vertaalslag zorgen van organisatiedoelstellingen, strategie en sturings-KSF (waaronder personeelsplanning, kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit) naar operationele KPI's. Dit werkt door op de uit te oefenen managementrollen (Quinn) van het middenkader en de invulling van het personeelsbeleid met behulp van de diverse personeelsinstrumenten, richtlijnen en (tijd)normen voor 'bemensing'.

Het INK-model in het algemeen en de hrm-quickscan in het bijzonder leveren hiervoor input. Het integrale personeelsmanagement/hrm op decentraal niveau ligt in het verlengde van het integrale personeelsbeleid op centraal niveau. De operationeel manager moet zorgen voor een effectieve toepassing van de door het tactisch management geselecteerde personeelsinstrumenten, een redelijk werkklimaat en veilige en gezonde werkomstandigheden.

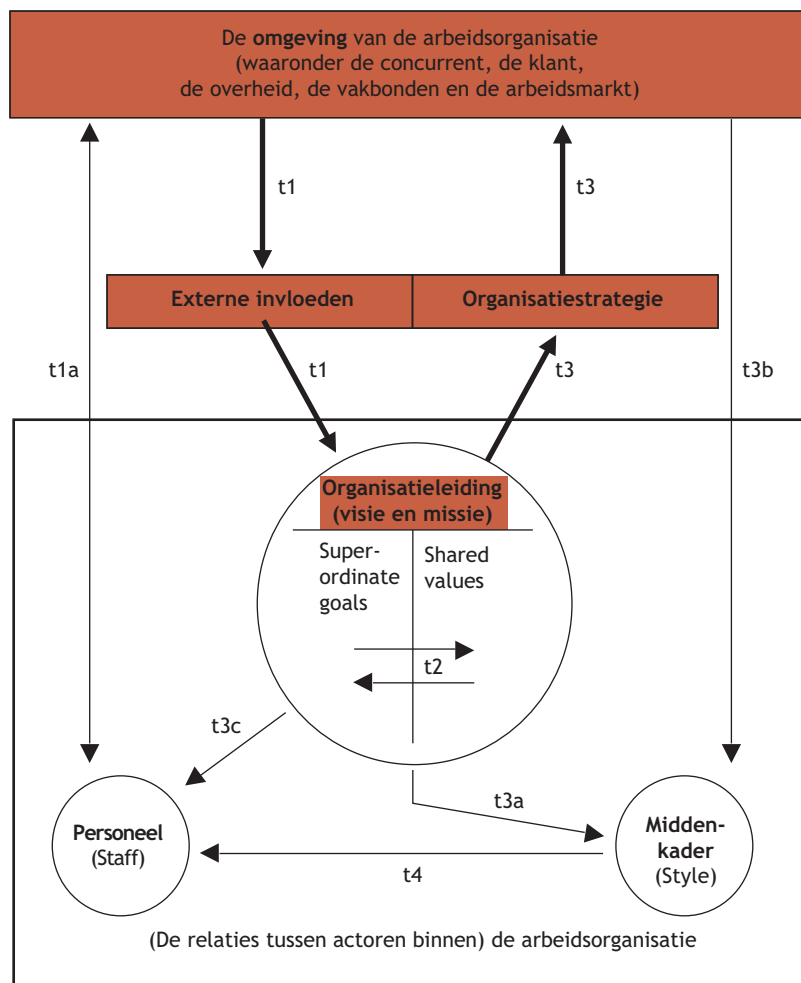
We hebben in dit hoofdstuk al enkele keren het begrip 'innovatief personeelsbeleid en -management' gebruikt. Innovatief personeelsbeleid en -management is een aspect van sociale innovatie. De belangrijkste kenmerken van innovatief personeelsbeleid en -management zijn:

- 1 De formulering van de (kern)competenties en de selectie en toepassing van de personeelsinstrumenten worden tijdig en effectief afgestemd op de externe en interne context van de organisatie.
- 2 Bij de uitvoering en invulling van punt 1 wordt in redelijkheid en billijkheid rekening gehouden met de doelen, de belangen en de wensen (werk en privé) van de medewerkers en de managers.

## 2 EXTERNE INVLOEDEN, CONCURRENTIEKRACHT EN SOCIALE INNOVATIE

Het schema in figuur 2.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- externe invloeden;
- organisatieleiding;
- organisatiestrategie;
- t1;
- t3.



**Figuur 2.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 hebben we een aantal ontwikkelingen genoemd die organisaties noodzaken hun concurrentiekracht te vergroten. Managers en medewerkers van organisaties moeten enerzijds weten om te gaan met actuele situaties, maar tegelijkertijd werken aan een wenkend, vernieuwend toekomstperspectief. Twee belangrijke externe ontwikkelingen voor organisaties zijn de toenemende internationale concurrentie en de (naijlende) effecten van de mondiale kredietcrisis van september 2008. Inmiddels zijn er diverse boeken over de kredietcrisis verschenen. Zie de literatuurlijst van dit boek. Volgens de verwachtingen van meerdere deskundigen, waaronder Rabobank Nederland, is deze crisis een middellangetermijntontwikkeling. In hoofdstuk 7 komen we hierop terug.

Veel externe ontwikkelingen, waaronder concurrentie, worden veroorzaakt door actoren. In dit hoofdstuk staan enkele externe ontwikkelingen en een aantal actoren centraal die daarin een belangrijke rol spelen. In het kader van concurrentiekrachtvergroting en continuïteit zal de organisatie hierop een antwoord, in de vorm van onder meer een organisatiestrategie, moeten hebben. Vaak zal de organisatie moeten overgaan tot verbetering of innovatie. Niet alleen product- of procesinnovatie maar ook sociale innovatie. Sociale innovatie als trigger voor product- en procesinnovatie. In dit hoofdstuk bespreken we vijf invalshoeken voor innovatie in het algemeen, en sociale innovatie in het bijzonder. Sociale innovatie moet zich op drie niveaus afspelen, namelijk macro-, meso- en microniveau. Om de ontwikkelingen met betrekking tot (strategisch) personeelsmanagement beter te kunnen begrijpen, bespreken we vier historische ontwikkelingsfasen, waarbij we sociale innovatie als de vijfde fase zien.

Aan het einde van het hoofdstuk behandelen we enkele begrippen, zoals de samenhang tussen extern en intern, de drie rollen van de organisatieleiding en de wisselwerking tussen theorie en praktijk, die van belang zijn voor het bestuderen van de inhoud van de hierna komende hoofdstukken.

## 2.2 Vijf hoofdinvvalshoeken

Een vraag die met betrekking tot innovatie naar voren komt, is welke aspecten hierin een rol spelen. Wij onderscheiden vijf hoofdinvvalshoeken (de t verwijst naar de tijdsvolgorde):

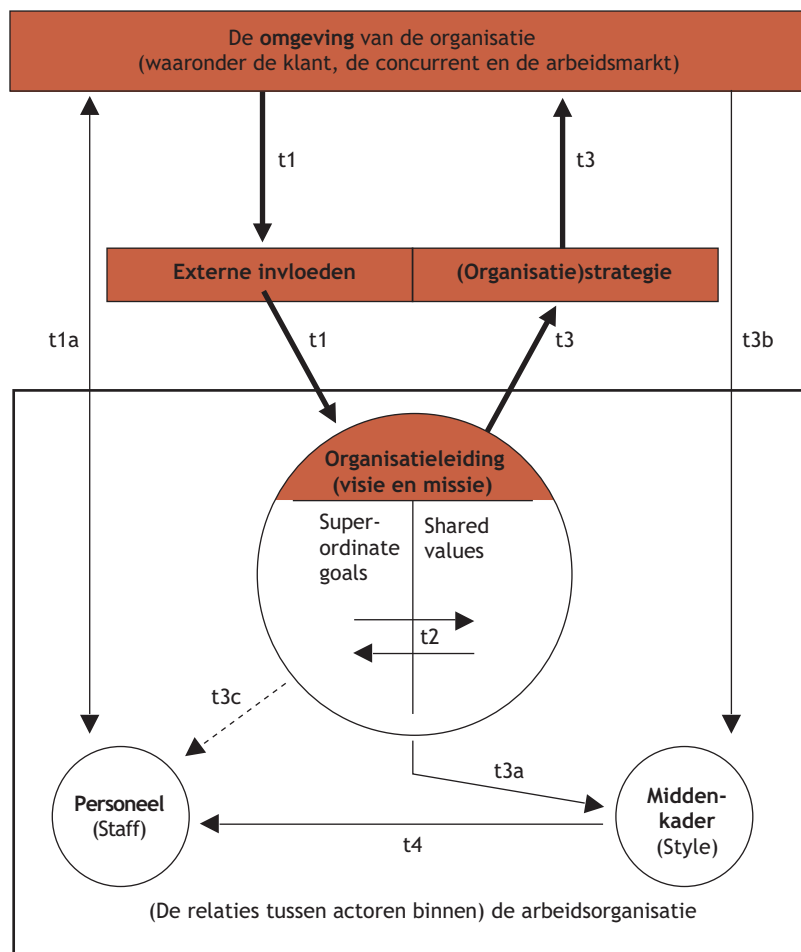
- t1: visie, missie (organisatiedoelstellingen) en strategie;
- t2: de samenstelling van het productassortiment/-productportfolio;
- t3: productieprocestechnologie en/of werkmethoedieken (een aspect van ‘slimmer werken’);
- t4: personeelsbeleid en stijl van leidinggeven;
- t5: (infra)structuur van de uitvoeringsorganisatie.

Productvernieuwingen zijn extern gericht en moeten de klanttevredenheid verhogen. Proces(technologie)vernieuwingen zijn overwegend intern gericht en moeten onder meer de tevredenheid van kapitaalinvesteerders verhogen. Sociale vernieuwing werkt door naar de mate van arbeidsmotivatie van medewerkers. De vijf soorten vernieuwingen bij elkaar opgeteld moeten het aanpassingsvermogen, de concurrentiekracht en de continuïteit van organisaties verhogen.

### 3 VISIE, DOELSTELLINGEN, MISSIE EN STRATEGIE

Figuur 3.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving/externe invloeden;
- organisatieleiding;
- visie;
- missie;
- strategie;
- t1;
- t3.



**Figuur 3.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

### 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is onder meer aan de orde gekomen dat een organisatie door middel van een strategie moet reageren op relevante, externe ontwikkelingen.

In dit hoofdstuk bespreken we de kernbegrippen die te maken hebben met organisatiestrategie. De basis van de organisatiestrategie wordt gevormd door de visie, missie, kerncompetenties en de organisatiedoelstellingen. De begrippen bestaan uit een aantal elementen. Hierdoor maken we deze begrippen hanteerbaar en meetbaar. We geven meerdere praktijkvoorbeelden. Een organisatiestrategie, en het daarvan afgeleide personeelsbeleid, komen tot stand met behulp van een beleids- en besluitvormingsproces. Hierbij zijn interne actoren betrokken. Doelstellingen op organisatieniveau moeten worden vertaald naar doelstellingen op tactisch en operationeel niveau. Hetzelfde geldt voor het integrale personeelsbeleid.

Dit hoofdstuk sluiten we af door een aantal ontwikkelingen met betrekking tot de inrichting en uitvoering van personeels-/hrm-beleid aan de orde te laten komen. Niet alleen de productiefdelingen, maar ook ondersteunende diensten moeten steeds efficiënter werken en worden georganiseerd. Outsourcing komt daarbij steeds vaker als beleidsoptie naar voren. Er zijn daarbij verschillende vormen te onderscheiden.

### 3.2 Visie, missie en strategie zijn richtinggevend

Het proces van het bepalen van de organisatiedoelstellingen en het verantwoord uitzetten van de beste koers voor de externe en interne stakeholders begint met het ontwikkelen van een visie. De breed geformuleerde, algemene organisatiedoelstellingen treffen we vaak in enigerlei vorm in de missie aan. Concreter geformuleerde doelstellingen vinden we terug in het strategisch beleid en de meerjaren- en jaarwerkplannen. De organisatieleiding, beïnvloedt door de belangen en doelstellingen van de externe en interne stakeholders, moet effectief (tijdig en gericht) reageren op relevante externe ontwikkelingen en daardoor de neuzen van de managers en de medewerkers binnen de organisatie dezelfde kant op zien te krijgen. Dit doet de organisatietop door middel van het formuleren en vervolgens richting stakeholders communiceren van (zie figuur 3.2):

- een **visie**;
- een **missie**;
- het **strategisch beleid**, om de superordinate goals en de missie van de organisatie te realiseren.

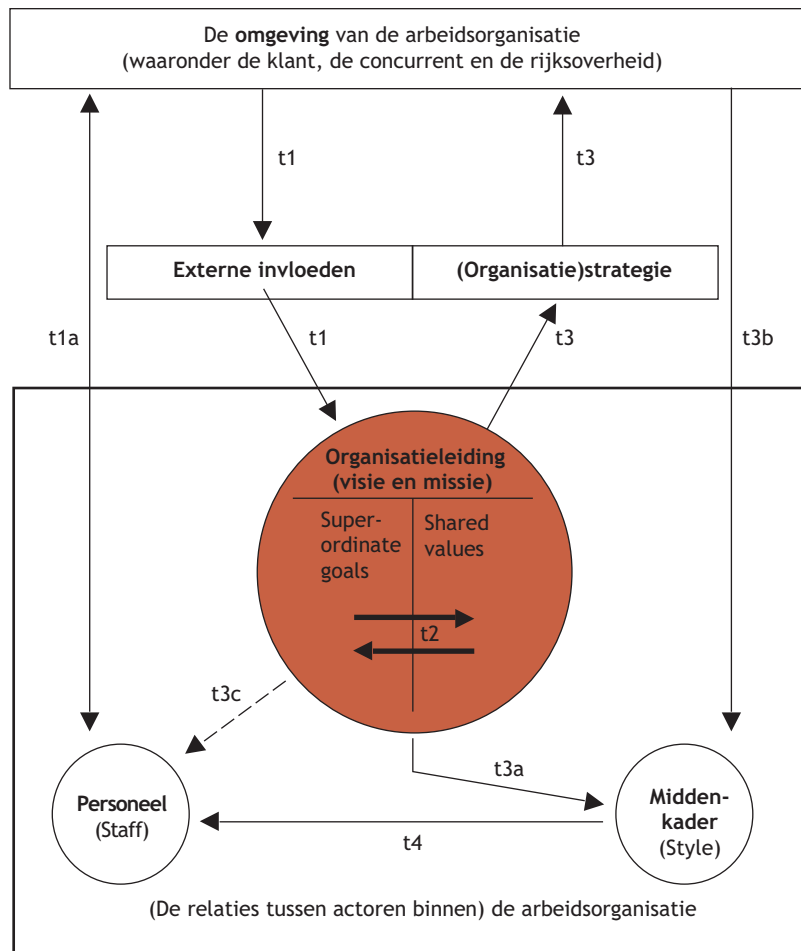
Het **integrale personeelsbeleid/hrm**, met zijn personeelsinstrumenten, ligt in het verlengde van het strategisch beleid en de te realiseren (kern)competenties. De organisatieleiding dient richting haar stakeholders - waaronder personeel, aandeelhouders en maatschappij - open en transparant te zijn in haar langetermijnbeleid. Denk aan belangrijke onderwerpen als investeringen, werkgelegenheid en duurzaamheid.

Onder een **kerncompetentie** verstaan we: een samenhangend geheel van (product)kennis en -vaardigheden, aansturingssystemen en -instrumenten, waarden en normen dat kenmerkend is voor het functioneren en de prestaties van een resultaatverantwoordelijke unit (RVU). Het realiseren van een kerncompetentie vereist onder meer een collectief leerproces dat moet resulteren in concurrentievoordeel.

## 4 ORGANISATIE- EN BEDRIJFSCULTUUR

Figuur 4.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- organisatieleiding;
- shared values
- t2.



**Figuur 4.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de organisatiecultuur (shared values) centraal.

Het (voorbeeld)gedrag van de organisatieleiding, dat doorwerkt naar het gedrag van het middenkader, is normaliter sterk bepalend voor de organisatiecultuur. De organisatiecultuur speelt een belangrijke rol met betrekking tot de wijze waarop en met welke middelen (bijvoorbeeld gedragscodes) de organisatie wordt aangestuurd (corporate governance). De organisatiecultuur werkt door naar de mate waarin de organisatie openstaat, ontvankelijk is voor sociale innovatie en verandering. Maar wat is organisatiecultuur eigenlijk, hoe kunnen we organisatiecultuur meten, is organisatiecultuur een statisch geheel, en hoe kunnen we de organisatiecultuur beïnvloeden? Om dit te verduidelijken bespreken we de cultuurtypologie en 'de klok' van Handy. We maken inzichtelijk dat er onder meer tussen organisatiestructuur en -cultuur een wisselwerking bestaat en dat als gevolg van externe invloeden veel organisaties bezig zijn met de overstap van een rol- naar een taakcultuur. Dit laatste vereist een andere leidertype en delegatie van TVB. Dit alles werkt door naar de mate van concurrentievermogen van de organisatie.

## 4.2 Corporate governance

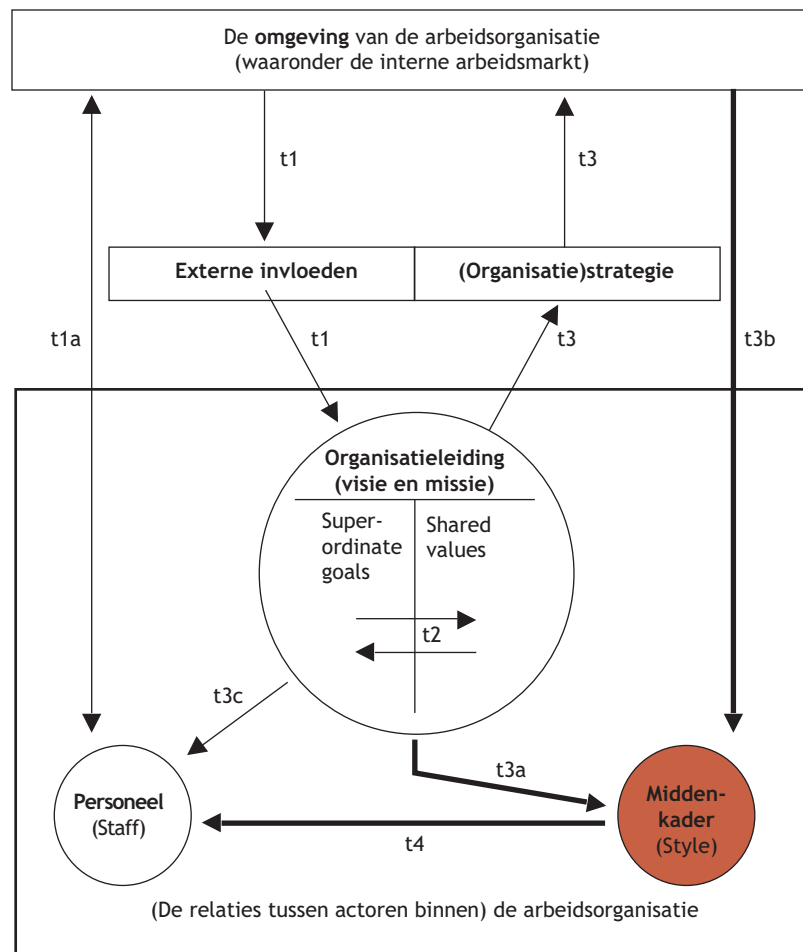
Als gevolg van de discussies rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale innovatie, maar vooral ook door de kredietcrisis, staan de onderwerpen corporate governance (het besturen van een organisatie) en gedragscodes weer volop in de belangstelling. Niet alleen binnen het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook in de not-for-profitsector, waaronder de gezondheidszorg (Philadelphia) en de woningcorporaties (Rochdale in Amsterdam), kan het onderwerp organisatie- of bedrijfscultuur op grote belangstelling rekenen. De not for profitsector moet (verder) **verzakelijkken**. Dit houdt in dat zorgaanbieders onder meer bedrijfsmatiger moeten denken en handelen, dat ze markt- en klantgerichter moeten werken en kostenbewuster moeten worden. De betrokkenen moeten zich nieuw gedrag eigen maken (internaliseren), aangestuurd door zakelijke waarden en normen. Als organisatie op dezelfde oude vertrouwde wijze doorgaan richting klanten, maatschappij en medewerkers (b)lijkt voor menig organisatie geen optie meer te zijn.

De mondiale effecten van de kredietcrisis maken het bespreken van de onderwerpen corporate governance en organisatiecultuur in dit boek noodzakelijk en legitiem. De oorzaken van de van origine Amerikaanse kredietcrisis kunnen we kort samenvatten met: hebzucht van de mens, omzet maken, risicovolle investeringen, gebrek aan transparantie wat betreft processen, besluitvorming en gebruikte middelen (bijvoorbeeld royale bonus-systemen) en gebrek aan toezicht. Dit laatste levert voldoende stof voor speculatie op. Wereldwijd - dus ook in Nederland - is men inmiddels van mening dat het functioneren van en het toezicht op het financiële systeem anders moet.

## 5 STIJL VAN LEIDINGGEVEN

Figuur 5.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- style;
- t3a;
- t3b;
- t4.



**Figuur 5.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management



## 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het middenkader centraal. Het middenkader wordt aangestuurd door de organisatieleiding. Anderzijds geeft het middenkader leiding aan een of meer teams. Het middenkader heeft of krijgt met tegenstrijdige bewegingen te maken. Enerzijds wordt het geconfronteerd met doelstellingen van de organisatieleiding inzake efficiëntieverhoging, kostenreducties en personeelssaneringen. Aansturing qua volume, kwaliteitsniveau, doorlooptijd en kosten. De decentrale manager is uiteindelijk verantwoordelijk voor de realisatie van de door de organisatieleiding benoemde prestaties. Anderzijds kan hij met de denkbeelden van sociale innovatie en de werkwensen van zijn teamleden worden geconfronteerd. Een van de sturings-KSF van sociale innovatie is organisatieverplating. Dit betekent in de praktijk delegatie van TVB.

Hoe gaat de manager zijn team aansturen en organiseren? Dat kan op diverse manieren. De verschillende stijlen van leidinggeven en organiseren komen in dit hoofdstuk naar voren. Wat is in welke context effectief gedrag van het middenkader? We operationaliseren de stijl van leidinggeven van het middenkader met behulp van de volgende items:

- de uitoefening van de belangrijkste managementtaken;
- de selectie van de juiste managementinstrumenten, waaronder de personeelsinstrumenten (hoofdstuk 6);
- de toepassing van de managementinstrumenten door de operationeel manager in de praktijk (hoofdstukken 7 en 8).

We bespreken een aantal belangrijke theorieën met bijbehorende analysemodellen die functioneel zijn voor de invulling van het begrip 'stijl van leidinggeven' binnen de context van sociale innovatie. We leggen een verband tussen de strategische context (de vier cellen van de SWOT-matrix) en de stijl van leidinggeven die daar het beste bij past. Dit laatste met behulp van de rollentheorie van Quinn. We bespreken hierna het brede begrip 'coaching' en geven dat handen en voeten. Dit resulteert uiteindelijk in vier hoofdtaken met bijbehorende doelstellingen voor de operationeel leidinggevende in vernieuwende en veranderende organisaties.

In hoofdstuk 14 komen enkele andere mogelijke effecten van leidinggeven en organiseren aan de orde, namelijk arbeidsmotivatie en stress.

## 5.2 Dynamiek en complexiteit van de omgeving

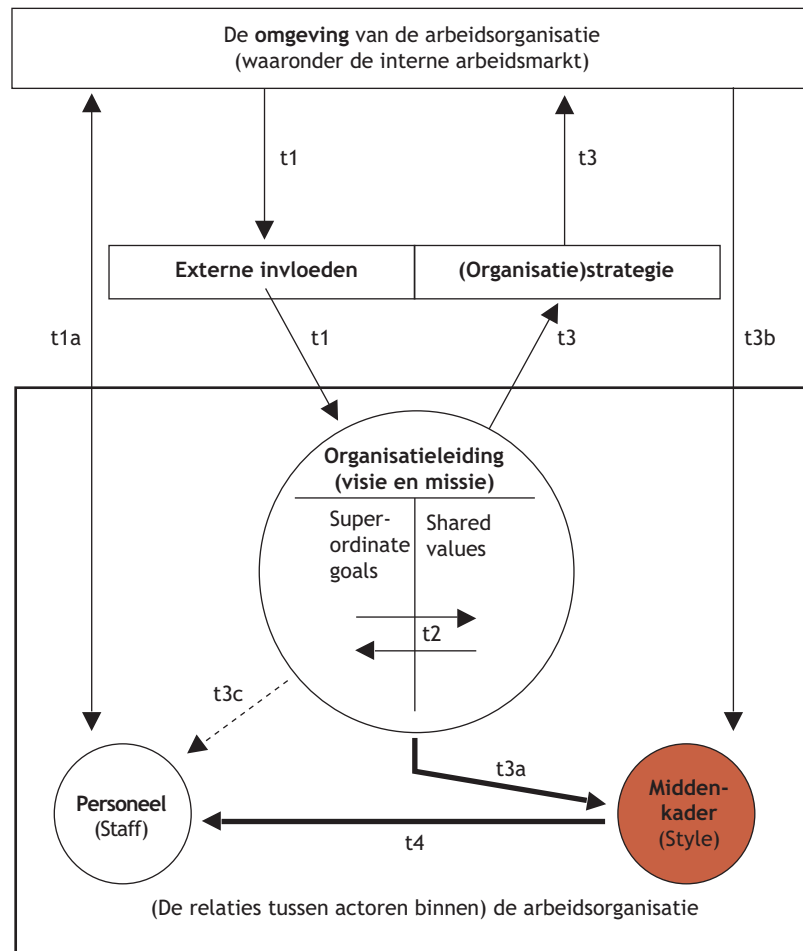
We kunnen stellen dat de omgeving van de meeste organisaties de laatste decennia alleen maar dynamischer en complexer is geworden. De concurrentie blijft toenemen en de portfoliocyclus van veel producten wordt korter. Dit betekent dat:

- het aantal strategische bewegingen van organisaties zal toenemen; dat wil zeggen dat er steeds vaker effectief op externe ontwikkelingen zal moeten worden gereageerd;
- productinnovaties en procestechnologie-innovaties steeds sneller moeten plaatsvinden;
- de organisatie flexibeler, nog meer lerend en vaak platter zal moeten worden.

## 6 COMPETENTIES, PERSONEELSINSTRUMENTEN EN HRM- QUICKSCAN VAN INK

Figuur 6.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- style;
- t3a;
- t4.



**Figuur 6.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 6.1 Inleiding

Het te voeren personeelsbeleid/hrm wordt sterk bepaald door de algemene organisatie-doelstellingen, het strategisch beleid, de daarvan afgeleide aansturingsvariabelen, en last but not least de te realiseren (kern)competenties.

Het personeelsbeleid krijgt vorm en inhoud met behulp van personeelsinstrumenten. De inzet van personeelsinstrumenten heeft onder andere als doelstelling het bewerkstelligen van competenties bij managers en medewerkers. Het denken in termen van (vereiste) competenties loopt als een rode draad door de selectie, invulling en toepassing van personeelsinstrumenten heen. Competenties en personeelsinstrumenten hebben daardoor een grote invloed op de aansturing van de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel op centraal en decentraal niveau. In verplatte(nde) organisaties wordt het middenkader steeds meer verantwoordelijk voor een effectieve uitvoering van het personeelsbeleid richting teams. Het middenkader moet aan competentie management doen.

Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat over competenties. Het tweede deel inventariseert 15 belangrijke personeelsinstrumenten. De selectie en toepassing van de personeelsinstrumenten geven invulling aan het personeelswerk van de afdeling P&O respectievelijk aan het personeelsmanagement/hrm van de operationele lijnmanager. Een effectieve taakverdeling tussen de afdeling P&O en het middenkader is hierbij van groot belang.

In de hoofdstukken 7, 8 en 9 bespreken we de drie hoofdfuncties binnen personeelsmanagement/hrm (personeelsplanning, personeelsvoorziening en personeelsbeheer) met de daarbij behorende personeelsinstrumenten.

## 6.2 Competenties en competentie management

Op het gebied van personeelsbeleid/hrm deed zich eind jaren negentig van de vorige eeuw een nieuwe ontwikkeling voor: het denken in termen van competenties. De organisatieleiding zag in dat de vaardigheden en het gedrag van de medewerkers het succes van de onderneming bepalen. Het is daarom van belang op de vaardigheden en het gedrag van de managers en medewerkers te letten en dit aan te sturen. Competentiemanagement wordt geacht dat te doen.

### 6.2.1 Competentiemanagement

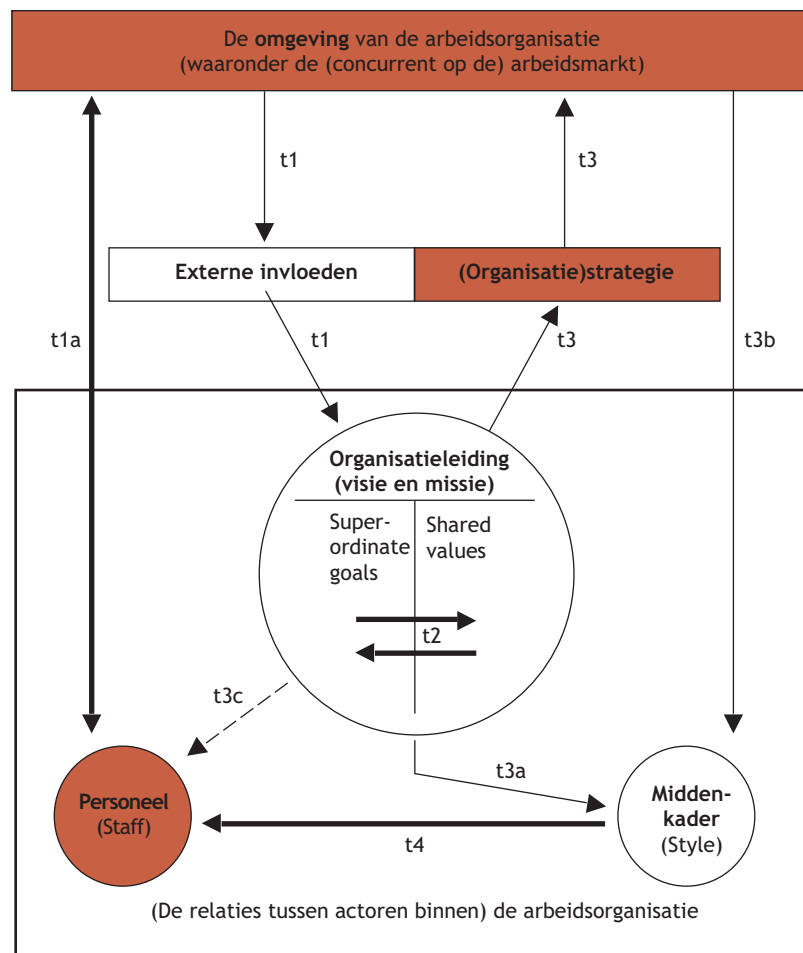
Het gaat hierbij om competenties van leidinggevend, teams en medewerkers die in het verlengde liggen van de visie op externe en interne ontwikkelingen, de missie en de strategie van de organisatie. Voor leidinggevend is het dan ook van belang dat zij richting hun medewerkers de visie, strategie en de doelstellingen van de organisatie, en de vertaling ervan naar de afdeling, communiceren en de talenten en vaardigheden van medewerkers en teams verder ontwikkelen. Competentieontwikkeling geschiedt met behulp van onder meer e-hrm, boeiende en de medewerker motiverende opdrachten, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's), deelname aan intervisiegroepen, 360-gradenfeedback, de gesprekscyclus en functiegerichte (vak)opleiding of loopbaangerichte algemene opleidingen.

**Competentiemanagement** vertaalt de bedrijfsstrategie naar de vereiste team- en individuele competenties (de competentieomschrijvingen). In een competentieomschrijving staat onder andere welke taken de medewerker moet uitvoeren, alsmede indicatoren voor **effectief gedrag**. Hebben we het over gewenst effectief gedrag, dan hebben we het in feite ook over organisatiecultuur. De competentieomschrijvingen en de opgestelde POP's vormen een belangrijke basis voor het te voeren hrm-beleid.

## 7 ARBEIDSMARKT, DESTEP EN PERSONEELSPLANNING

Figuur 7.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- strategie;
- staff;
- t1a;
- t2;
- t4.



**Figuur 7.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is personeelsplanning het hoofdonderwerp. Het tijdig kunnen aangeven van de personeelsbehoefte, qua omvang en aard, is van groot belang voor de realisatie van de geplande prestaties van de organisatie (centraal niveau) en de afdeling (decentraal niveau).

De personeelsbehoefte/-planning ligt in het verlengde van en wordt bepaald door de organisatiestrategie en de daaruit voortvloeiende door de decentrale managers te leveren prestaties. De organisatiestrategie is een reactie van de organisatieleiding op voor de organisatie belangrijke externe ontwikkelingen. Algemene, externe ontwikkelingen kunnen met behulp van de DESTEP-analyse in kaart worden gebracht. In dit hoofdstuk leggen we het accent op de demografische (D) en economische (E) ontwikkelingen. Onder meer de vergrijzing van de Nederlandse samenleving heeft effecten voor het realiseren van de personeelsplanning. In dit hoofdstuk komen economische en werkgelegenheidsontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau aan de orde, evenals de reacties van de rijksoverheid en organisaties daarop in de praktijk.

Een aanpak om zicht te krijgen op de personeelsbehoefte voor de (middel)lange termijn is werken met toekomstscenario's. Rabobank Nederland heeft drie scenario's inzake de macro-economische ontwikkeling voor Nederland opgesteld. De hoofdlijnen van deze drie scenario's worden in dit hoofdstuk besproken.

De (on)mogelijkheden van het realiseren van de personeelsplanning worden niet alleen beïnvloed door de beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen op de interne en externe arbeidsmarkt, maar ook door hun werkwensen.

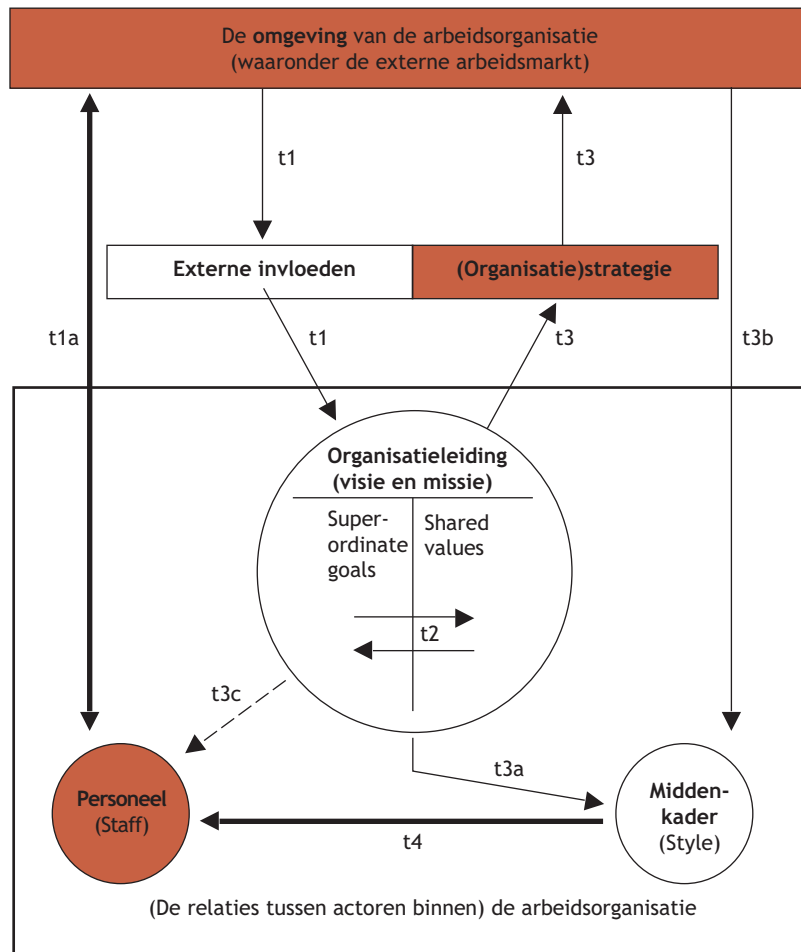
In verplatte(nde) organisaties is het middenkader verantwoordelijk voor de personeelsplanning van de eigen resultaatverantwoordelijke unit. Dit betekent enerzijds dat de manager directe contacten heeft met de arbeidsmarkt en anderzijds dat de manager bepaalde personeelsinstrumenten moet inzetten, zoals functiebeschrijvingen en -waarderingen, bijscholingsplannen en leeftijdsbewust- en demotiebeleid. Ook deze personeelsinstrumenten komen in dit hoofdstuk aan bod.

We beginnen in de volgende paragraaf met de (inter)nationale ontwikkelingen.

## 8 PERSONEELSVORZIENING

Figuur 8.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- strategie;
- staff;
- t1a;
- t4.



**Figuur 8.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 8.1 Inleiding

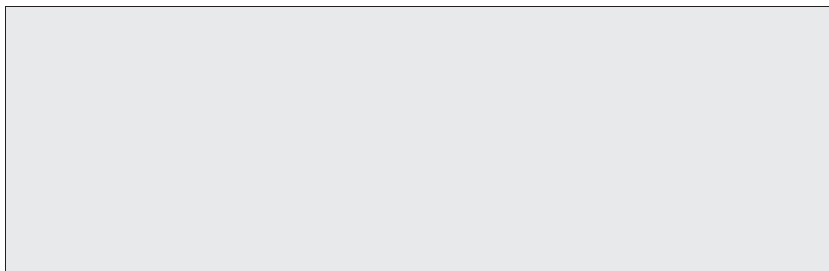
In hoofdstuk 7 is de personeelsplanning aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk staat de tweede hoofdfunctie, namelijk de personeelsvoorziening, centraal. Deze hoofdfunctie ligt in het verlengde van de hoofdfunctie personeelsplanning. Kortweg komt het erop neer dat de hoofdfunctie personeelsvoorziening inhoudt dat de geplande en benodigde hoeveelheid medewerkers, met de juiste kwalificaties of competenties, op het juiste moment en op de juiste plek in de organisatie worden gehaald.

Ook de tweede hoofdfunctie wordt uitgevoerd met behulp van onder andere enkele personeelsinstrumenten. De belangrijkste personeelsinstrumenten zijn werving en selectie. De werving en selectie kunnen aan ervaren werving- en selectiebureaus worden uitbesteed. Binnen de wervingsactiviteiten wordt - zeker indien er sprake is van een overspannen arbeidsmarkt - gebruik gemaakt van voor de potentiële sollicitant aantrekkelijke primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. De individuele beloning, waaronder additionele prestatiebeloning, is daar een belangrijk onderdeel van.

Een vraagstuk binnen prestatiebeloning is in hoeverre men collectieve en/of individuele prestatiebeloning toepast, welke doelen de organisatieleiding ermee nastreeft, onder welke voorwaarden en welke beoordelingscriteria daarbij worden gehanteerd.

Wat betekenen deze prestatiebeloningsaspecten voor de aansturing van managers en medewerkers?

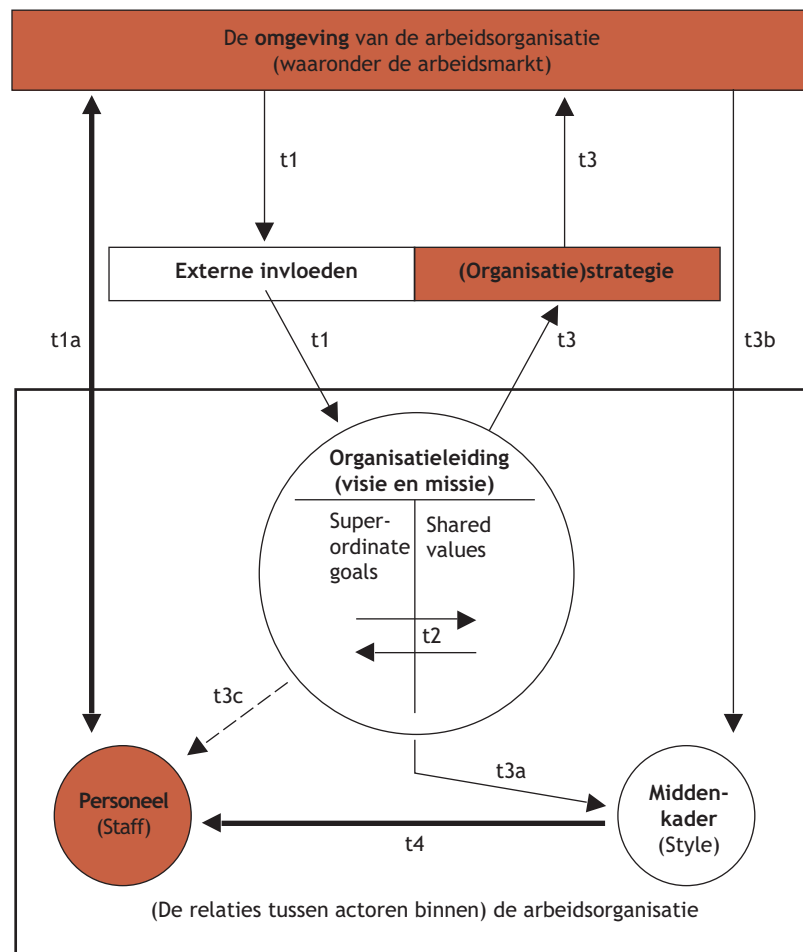
Deze onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan de orde.



## 9 PERSONEELSBEHEER

Figuur 9.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- strategie;
- staff;
- t1a;
- t4.



**Figuur 9.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management



## 9.1 Inleiding

In hoofdstuk 8 is de personeelsvoorziening aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk staat de derde hoofdfunctie ‘personeelsbeheer’ centraal. Personeelsbeheer ligt in het verlengde van personeelsvoorziening en heeft te maken met personeelsdoor- en uitstroom. In het kader van personeelsbeheer op organisatieniveau komt een aantal personeelsinstrumenten aan de orde, zoals de introductie van nieuwe medewerkers in de organisatie en de gesprekscyclus. Onderdelen van de gesprekscyclus kunnen zijn het beoordelings-, het plan- of taakgesprek, het functioneringsgesprek en/of het loopbaangesprek. Ook personeelsinstrumenten die geen onderdeel vormen van de reguliere gesprekscyclus worden behandeld. Personeelsinstrumenten als outplacement, het exit- en het discipline-gesprek houden we tegen het licht. Met betrekking tot de verschillende soorten gesprekken komen onder meer doelstellingen en randvoorwaarden aan de orde. Ook enkele belangrijke onderwerpen op macroniveau, die doorwerken naar personeelsbeheer op organisatieniveau, worden besproken. Denk aan onderwerpen als de AOW, het AOW-gat, de AOW-leeftijd, bedrijfspensioen en we leggen weer even een link naar de kredietcrisis. Dit omdat de kredietcrisis grote impact op het personeelsbeheer heeft.

## 9.2 De derde hoofdfunctie: personeelsbeheer

Naarmate de externe arbeidsmarkt in Nederland op middellange termijn krappert, wordt niet alleen de personeelsvoorziening maar ook het personeelsbeheer voor organisaties belangrijker. Voor de organisatieleiding is hier een schone taak weggelegd, namelijk ervoor zorgen dat de talentvolle managers en medewerkers die zijn geworven ook op de langere termijn voor de organisatie blijven werken! In dit kader komt de laatste paar jaar het begrip talentmanagement steeds meer naar voren. **Talentmanagement** richt zich op het ontdekken, ontwikkelen en het binden van talent aan de eigen organisatie. Er is een overlap met de gedachten achter human resources development (hrd). In het kader van de lerende organisatie komen we in de hoofdstukken 15 en 16 op het ontwikkelen van medewerkers terug.

De hoofdfunctie personeelsbeheer houdt in: het motiveren, ontwikkelen, benutten en zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van het personeel dat ‘in huis’ is. Personeelsbeheer heeft ook te maken met de regulering van de uitstroom van personeel. Het motiveren van het aangetrokken personeel begint al tijdens de introductie. Hebben we het over het ontwikkelen van personeel, dan is er een link met loopbaanbeleid, kennismanagement en coaching. Enkele belangrijke onderdelen van personeelsbeheer zijn dan ook:

- introductie van nieuwe medewerkers binnen de afdeling en organisatie;
- gesprekscyclus;
- coaching;
- personeelsbeoordeling;
- loopbaan- en bijscholingsbeleid.

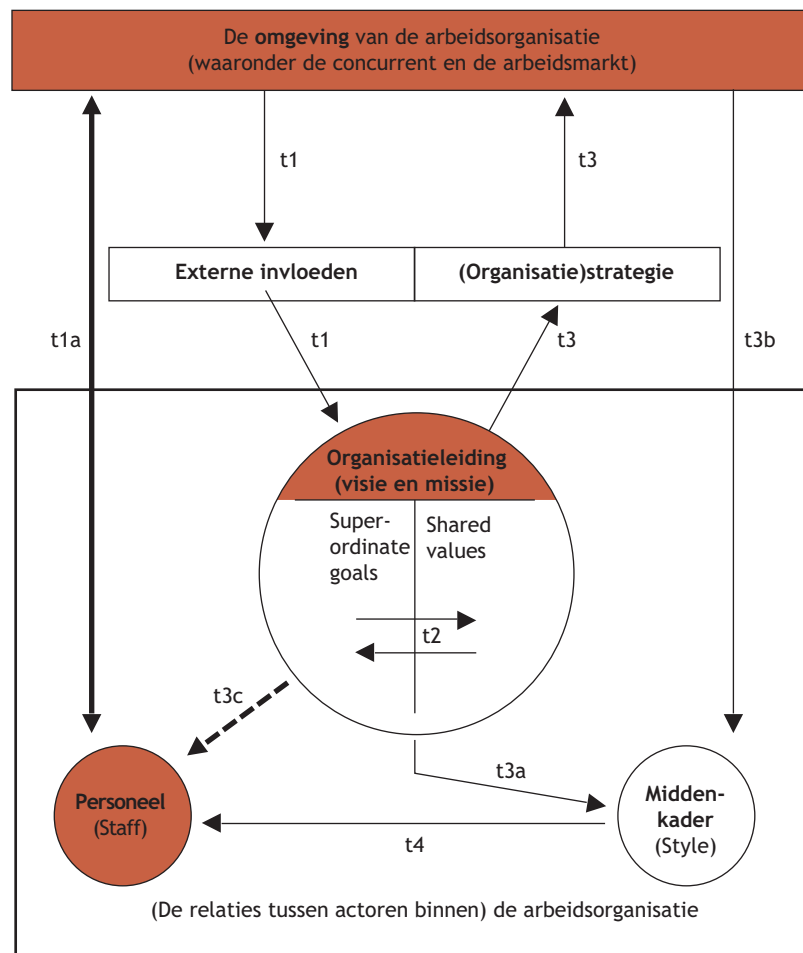
### 9.2.1 Introductie van nieuwe medewerkers

De hoofddoelstelling van het introduceren van nieuwe medewerkers in de organisatie en de afdeling is om snel en effectief met elkaar vertrouwd te raken. Dit vergt van de nieuwe medewerker een socialisatie- of aanpassingsproces. Het duurt gemiddeld zes tot negen maanden voordat een nieuwe medewerker in de nieuwe organisatie is ingeburgerd. Het grote voordeel van een goed voorbereid en uitgevoerd introductieprogramma en socialisatieproces (de inwerkperiode) is, dat de nieuwe medewerker veel eerder productief is.

## 10 VIER ACCENTEN BINNEN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Figuur 10.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- organisatieleiding;
- staff;
- t1a;
- t3c.



**Figuur 10.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 10.1 Inleiding

Het personeelsbeleid ligt in het verlengde van het strategisch beleid. Product(groep)en van organisaties kunnen we positioneren met behulp van de vier cellen van de SWOT-matrix. In het verlengde van de SWOT-matrix onderscheiden we vier soorten personeelsbeleid.

In dit hoofdstuk leggen we de link tussen strategisch beleid en de accenten binnen het personeelsbeleid. Dit doen we met behulp van de vier cellen van de SWOT-confrontatiematrix. Van elke soort geven we praktijkvoorbeelden. De voorbeelden maken inzichtelijk welke aansturings-KSF we zoal kunnen inzetten om personeelskostenreducties te bewerkstelligen, en hoe deze doorwerken naar het te voeren personeelsbeleid.

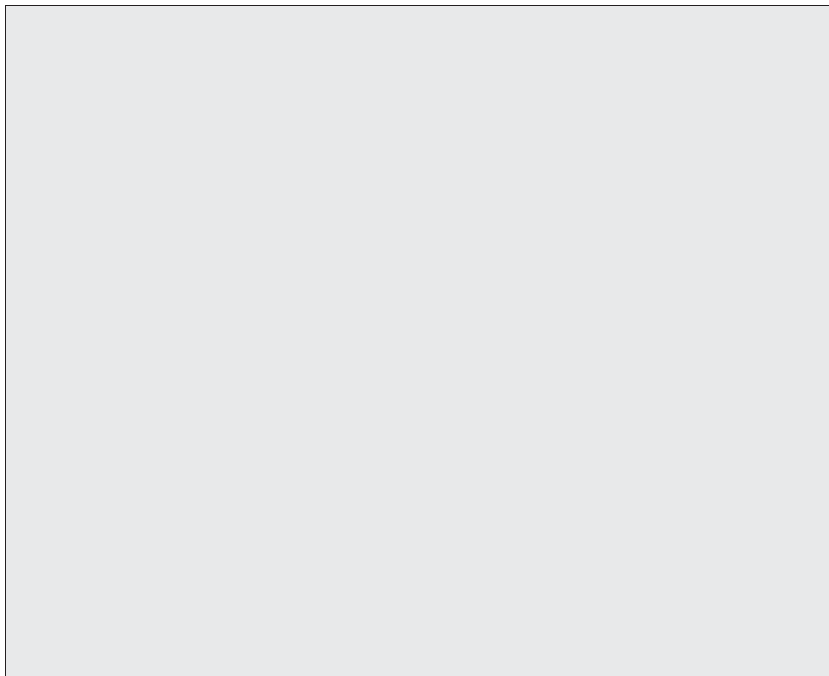
We benoemen van elke soort personeelsbeleid meerdere kenmerken, en we linken aan elk soort personeelsbeleid enkele personeelsinstrumenten.

We eindigen dit hoofdstuk met een voorbeeld dat duidelijk maakt dat niet altijd personeelskostenreducties top down worden opgelegd.

In de hoofdstukken 11 en 12 kijken we wat minder naar de theoretische en wat meer naar de praktijkkant en komen respectievelijk de aansturings-KSF 'efficiëntieverhoging' en 'productiviteitsverhoging' aan de orde. Eveneens toegelicht aan de hand van diverse voorbeelden.

## 10.2 Ingrijpende wijzigingen van het personeelsbeleid

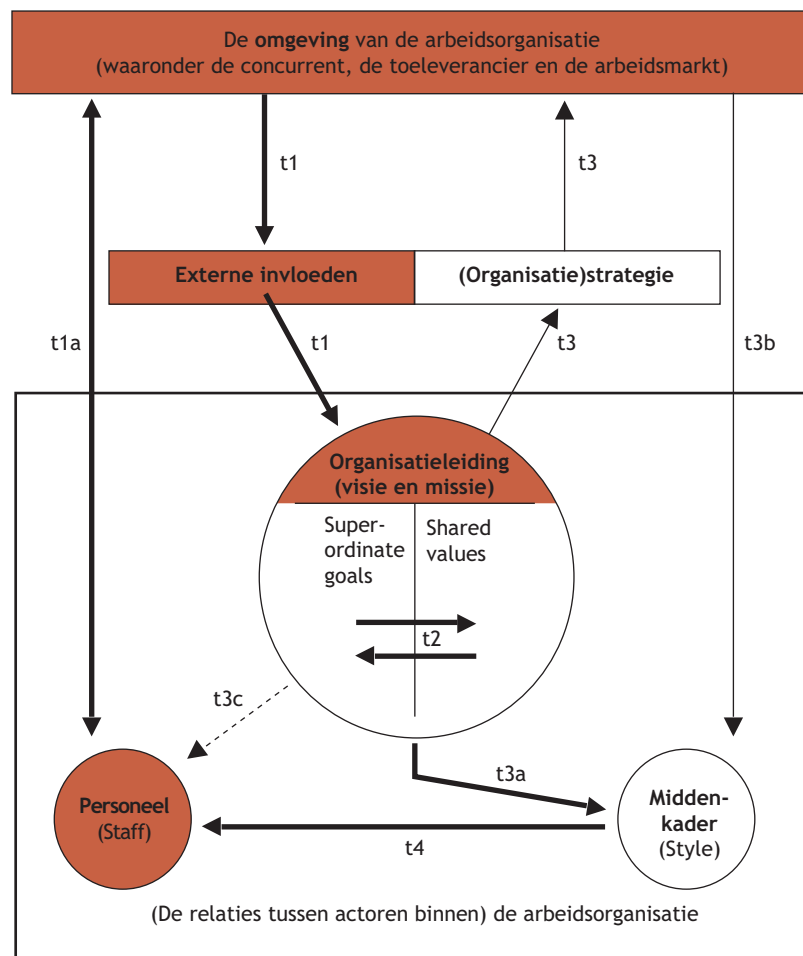
Er zijn meerdere redenen te benoemen waarom het personeelsbeleid van een organisatie ingrijpend moet worden gewijzigd. Denk onder meer aan een toenemende concurrentie, een afnemende afzet en omzet, overgaan tot het volledig afstoten of tijdelijk outsourcen van producten, met de productie 'over de grens gaan', overname, fusie en faillissement.



## 11 EFFICIËNTIEVERHOOGING EN (PERSONEELS) KOSTENREDUCTIE

Figuur 11.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- externe invloeden;
- organisatieleiding;
- staff;
- t1;
- t1a;
- t3a;
- t3b;
- t4.



**Figuur 11.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 11.1 Inleiding

Centraal in dit hoofdstuk staan de onderwerpen efficiëntieverhoging en (personeels)kostenreductie.

Organisatieleidingen reageren extern en intern verschillend op externe bedreigingen, zoals de kredietcrisis. De aard van de reactie heeft te maken met onder meer het organisatiebesturingsmodel en -cultuur. We bespreken kenmerken van de twee bekendste modellen, namelijk het Angelsaksische en het Rijnlandmodel.

We bespreken het efficiëntiebegrip met behulp van drie algemene verschijningsvormen, en leggen verbanden met kostenreductiemaatregelen als procesbeheersing en -innovatie, outsourcing, lean manufacturing, functiedifferentiatie, substitutie van taken, detachering en het verhogen van de inzetbaarheid van het personeel. Een andere invalshoek betreft het verhogen van de productiviteit met de inzet van gelijkblijvende of minder middelen. Verdergaande maatregelen hebben betrekking op fusie, overnemen of het afstoten van één of meer bedrijfsonderdelen door middel van verkopen of verzelfstandigen.

We eindigen het hoofdstuk met een overzicht van de samenhang tussen kostenbesparing en productiviteitsverhoging en de daaraan te koppelen maatregelen.

## 11.2 Efficiëntieverhoging en kostenreductie

In tabel 11.1 bakenen we de onderwerpen efficiëntieverhoging en kostenreductie af, om te voorkomen dat we zijpaden gaan bewandelen. Want deze twee ‘parapluonderwerpen’ nodigen daartoe uit.

**Tabel 11.1** Algemene kenmerken van kostenreductie en efficiëntieverhoging

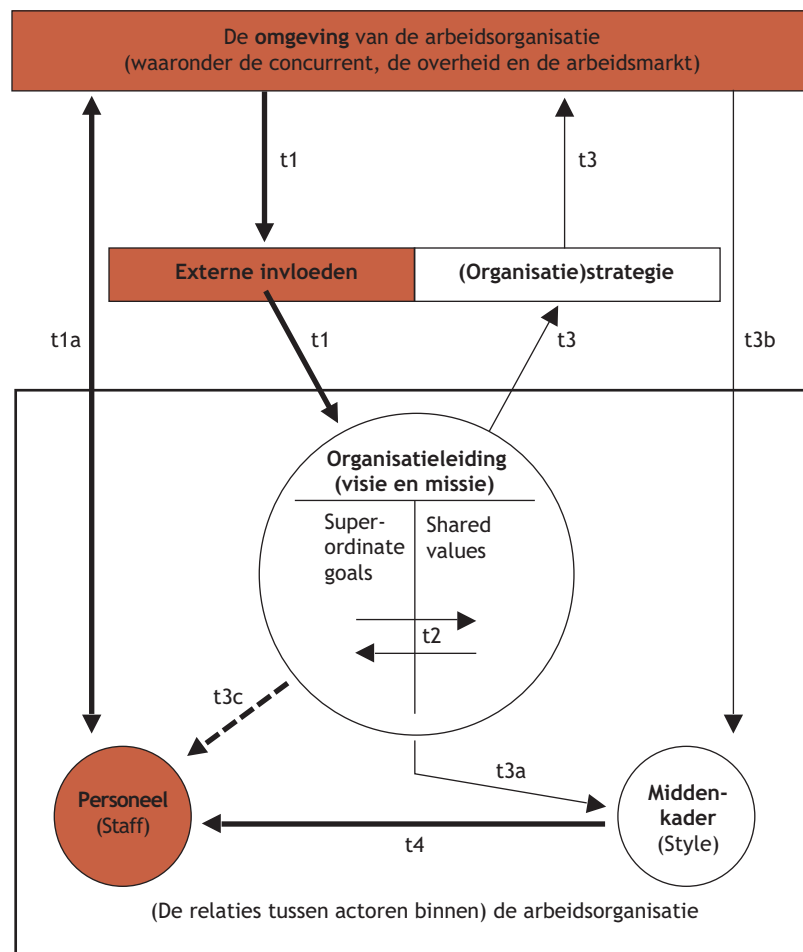
	Efficiëntieverhoging	Kostenreductie
1	Doelstelling: verlagen of stabiliseren van de integrale (productie)kosten per eenheid product.	Doelstelling: het genereren van cashflow op korte termijn.
2	Efficiëntieverhoging door middel van kwaliteitsbewaking en -verbetering leidt tot kostenbesparingen.	Draagt bij aan efficiëntieverhoging.
3	Kan kortetermijngericht zijn, maar is in veel gevallen (middel)langetermijngericht.	De maatregelen zijn voor een deel op korte termijn te realiseren.
4	Normaliter is er sprake van investeren in verbetering en vernieuwing van de organisatie in brede zin, maar de focus ligt vaak op verbetering van productieprocessen (‘slimmer werken’).	Er is sprake van het verminderen (afbouw) van in te zetten middelen of producten.

Zowel het realiseren van kostenreductie als efficiëntieverhoging werkt door naar het stabiliseren of verlagen van de integrale kostprijs per eenheid product en de financiële resultaten van de organisatie. Maar kostenreductie en efficiëntieverhoging werken ook door naar de arbeidsverhoudingen, een van de vier A's (hoofdstuk 3). In dit kader speelt de discussie over het Rijnland- en het Angelsaksisch besturingsmodel een belangrijke rol. Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat over efficiëntieverhoging, het tweede deel over personeelskostenreductie.

## 12 FLEXIBILISERING EN EMPLOYABILITYVERHOGING

Figuur 12.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- externe invloeden;
- staff;
- t1;
- t1a;
- t3c;
- t4.



**Figuur 12.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 12.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we twee hoofdonderwerpen, namelijk flexibilisering van de arbeids(inzet) en employabilityverhoging.

We gaan van flexibilisering van de organisatie, via flexibilisering van de arbeid(sinzet) naar flexibilisering van de werktijden. We kijken naar flexibilisering en employabilityverhoging vanuit werkgever- als werknemerstandpunt. We onderscheiden vier vormen van flexibilisering binnen organisaties. Ook bespreken we de wetgevende rol van de rijksoverheid met betrekking tot de grenzen van flexibilisering. In dat kader komen de hoofdlijnen van de wet Flexibiliteit en Zekerheid en de wet Aanpassing arbeidsduur aan de orde.

## 12.2 Flexibilisering en employability op macroniveau

De wens van beleidsmakers op macroniveau om de Nederlandse economie te flexibiliseren, is niet iets van de laatste paar jaar. Met name vanaf medio jaren negentig van de vorige eeuw is er naast het toverwoord efficiëntieverhoging een tweede toverwoord naar voren gekomen: flexibilisering van de arbeid. Dit zou kunnen gebeuren met behulp van onder meer:

- versoepeling van het ontslagrecht;
- werken met raam-cao's op mesoniveau;
- verlenging van de arbeidstijd/werkweek;
- outsourcing;
- employabilityverhoging van medewerkers;
- invoering van prestatiebeloning en resultatendeling op microniveau.

Allemaal middelen om de vaste personeelskosten te verlagen. Deze middelen staan ten dienste van de verhoging van het concurrentievermogen van BV Nederland aan de ene kant en het individuele bedrijf aan de andere kant. De rijksoverheid, de vakbonden, de burger en de werknemer, maar ook het bedrijfsleven zitten niet te wachten op een hoog percentage werklozen. Dit is slecht voor de belastinginkomsten en de koopkracht van de Nederlandse bevolking.

Mogelijk kan employabilityverhoging van medewerkers een brug kan slaan tussen de belangen van werkgevers, werknemers en rijksoverheid. De werkgever moet bereid zijn te investeren in bijscholing van (ook boventallige) werknemers. De werknemer moet bereid zijn zich bij- of om te scholen en de rijksoverheid moet bijscholing belastingtechnisch faciliteren.

## 12.3 Flexibilisering van (maak)bedrijven

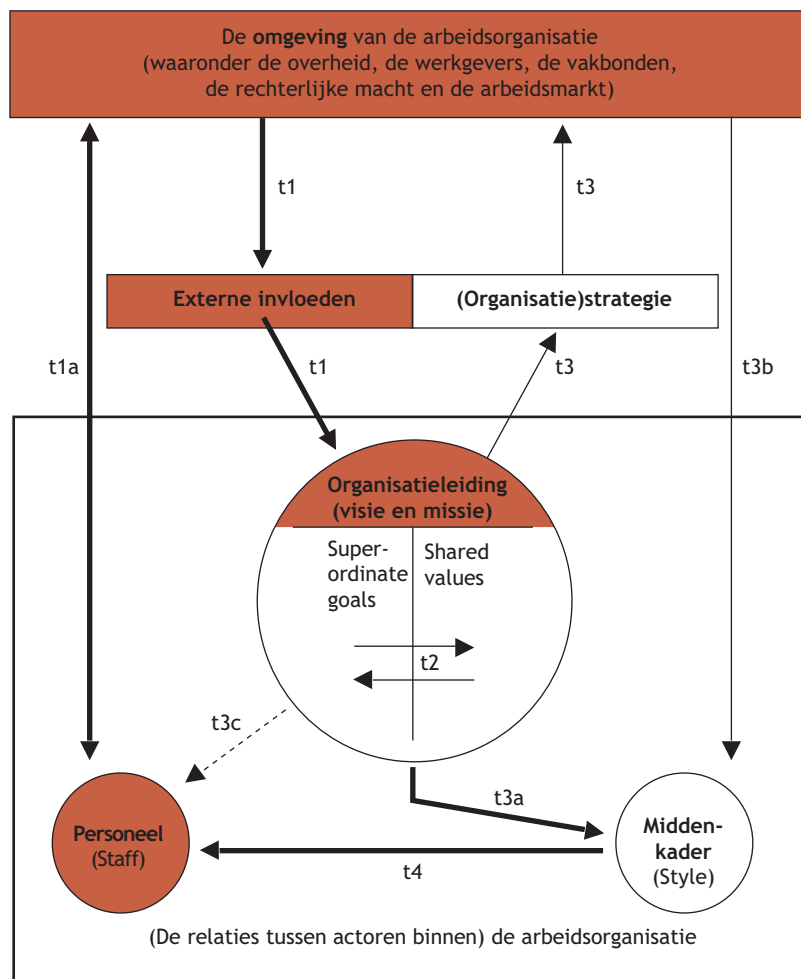
'Flexibilisering van bedrijven' is een erg breed begrip. Indien we de consequenties voor het strategisch personeelsmanagement van de organisatie willen aangeven, zullen we het begrip 'handen en voeten' moeten geven. De inhoud van paragraaf 12.2 heeft duidelijk gemaakt dat we flexibilisering van bedrijven vanuit verschillende invalshoeken moeten benaderen. Namelijk vanuit:

- de doelen en belangen van ten minste werkgevers, werknemers en de landelijke politiek;
- innovatieoogpunt (beleid, product, proces en organisatie-infrastructuur).

## 13 ONTSLAG(BESCHERMING) EN WERKGELEGENHEID

Figuur 13.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- omgeving;
- externe invloeden;
- organisatieleiding;
- staff;
- t1a;
- t3a;
- t4.



**Figuur 13.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management



## 13.1 Inleiding

Met name de hoofdstukken 11 en 12 hebben laten zien dat een werkgever met behulp van diverse maatregelen enerzijds kan besparen op de (personeels)kosten en anderzijds de productiviteit kan verhogen. Maar hieraan zijn door de rijksoverheid, als hoeder van het collectieve belang, grenzen gesteld. Denk onder meer aan de regels en richtlijnen van het landelijk Arbeidsrecht, de Wet Flexibiliteit en Zekerheid, de Arbeidstijdenwet, de Werkloosheidswet (WW) en de Wet Melding Collectief Ontslag (WMC0).

Naast de wetgevende en de uitvoerende macht hebben we in Nederland ook de rechterlijke macht. Met betrekking tot voorgenomen, gedwongen ontslag van werknemers zijn onder meer de WMC0, de 'ontslagverboden', de ontslagvergoedingen, de 'kantonrechttersformule', de gouden handdrukken, het 'afspiegelingsprincipe' en het 'sociaal plan' voor werkgever en -nemer van belang.

In dit hoofdstuk gaan we ook in op een politiek zeer gevoelig onderwerp, namelijk de wens van werkgevers en overheid inzake de versoepeling van het ontslagrecht. De kredietcrisis beïnvloedt de discussie hierover.

## 13.2 Ontslagredenen vanuit werkgever

Er kunnen diverse redenen zijn voor een werkgever om via vrijwillig of gedwongen ontslag afscheid te nemen van een werknemer in vaste dienst. De belangrijkste redenen staan genoemd in het Burgerlijk Wetboek. In tabel 13.1 zetten we enkele **ontslagmotieven** op een rijtje.<sup>97</sup>

Voor werknemers in vaste dienst moet een ontslagvergunning worden aangevraagd en verkregen. Werknemers in vaste dienst zijn:

- 1 werknemers met een vast arbeidscontract (een arbeidscontract voor onbepaalde tijd);
- 2 werknemers die langer dan 36 maanden in dienst zijn dan wel wier contract ten minste drie keer voor een bepaalde tijd is verlengd.

Het ontbinden van vaste arbeidscontracten, waartegen de werknemer bezwaar maakt, kan op twee manieren:

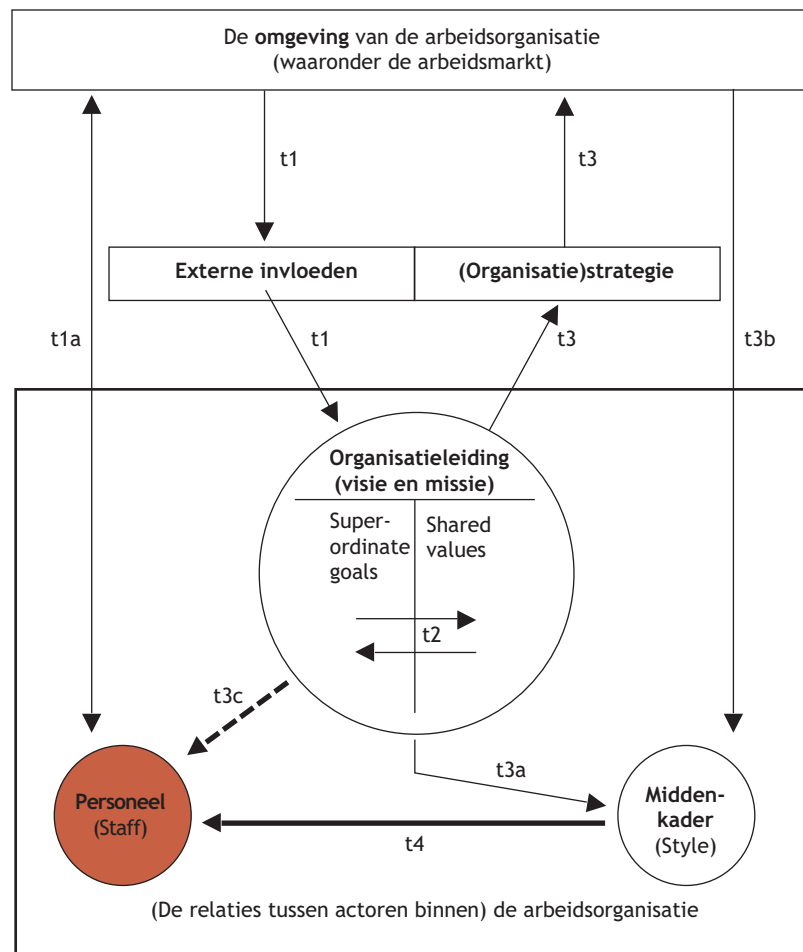
- 1 De werkgever kan een (individuele of collectieve) ontslagvergunning aanvragen bij het UWV WERKbedrijf (voorheen het Centrum voor Werk en inkomen, CWI). Indien ontslag op basis van bedrijfseconomische redenen plaatsvindt, zal de werkgever de noodzaak ervan met behulp van documenten en cijfers moeten aantonen. Het UWV WERKbedrijf onderzoekt of de aanvraag terecht en het ontslag noodzakelijk is. Zo is het twijfelachtig dat een bedrijf dat jarenlang mooie winsten heeft gemaakt meteen werknemers ontslaat op het moment dat het economisch even tegenzit. Heeft de werkgever voldoende gekeken of er op een andere plek in het bedrijf werk voor de werknemer is? Een commissie, die bestaat uit een werknemer van het UWV, een vakbondsvertegenwoordiger en een werkgeversvertegenwoordiger, buigt zich over de ontslagverzoeken. De procedure via het UWV WERKbedrijf duurt vaak lang, maar uiteindelijk wordt bijna 95 procent van alle ontslagaanvragen goedgekeurd.

<sup>97</sup> Tabel 13.1 is mede opgesteld op basis van informatie van de vakbond CNV ([www.cnv.nl](http://www.cnv.nl)).

## 14 ARBEIDSMOTIVATIE, ARBEIDSCONTEXT EN WERKSTRESS

Figuur 14.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- staff;
- t3c;
- t4.



**Figuur 14.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 14.1 Inleiding

In de hoofdstukken 11, 12 en 13 zijn reeds de nodige efficiëntieverhogende en personeelskostenreducerende maatregelen aan de orde gekomen.

Werken met personeelsmanagement/hrm heeft niet alleen als doelstellingen de juiste medewerk(st)er op het juiste moment op de juiste plaats, werken aan competentieverhoging, het verhogen van de productiviteit, het verlagen van de (personeels)kosten, maar ook het motiveren, stimuleren en ontwikkelen van lagere managers en medewerkers.

In dit hoofdstuk bespreken en geven we meerdere voorbeelden van externe/contextgebonden en interne/persoonsgebonden factoren die doorwerken naar het arbeidsplezier en -motivatie van lagere managers en medewerkers. Door het toepassen van de systeemtheorie maken we de samenhang van de diverse factoren inzichtelijk. Tevens bespreken we kosten en baten van (gebrek aan) arbeidsmotivatie. Onderwerpen als 'stijl van leidinggeven en organiseren' van de (direct) leidinggevende, de 4A's, kwaliteit van de arbeid, werkdruk, loon(on)tevredenheid, gebrek aan bevoegdheden en stress werken door naar de arbeidsmotivatie, het gedrag en de arbeidsprestaties van lagere managers en medewerkers.

Als laatste kijken we naar de negatieve effecten die het veronachtzamen van deze factoren kunnen hebben. Hierbij kiezen we ook in dit hoofdstuk voor een pragmatische benadering. Dat wil zeggen dat we aandacht hebben voor ontwikkelde theorieën, resultaten van praktijkonderzoek en, last but not least, wat er in de dagelijkse praktijk zoal gebeurt. In de volgende paragraaf beginnen we met het bespreken van enkele belangrijke arbeidsmotivatietheorieën.

## 14.2 Enkele arbeidsmotivatietheorieën

Er is de laatste zestig jaar veel geschreven over factoren die doorwerken naar de arbeidsmotivatie. Door de grote hoeveelheid literatuur is het lastig de bomen door het bos te zien. Maar we gaan wel een poging wagen.

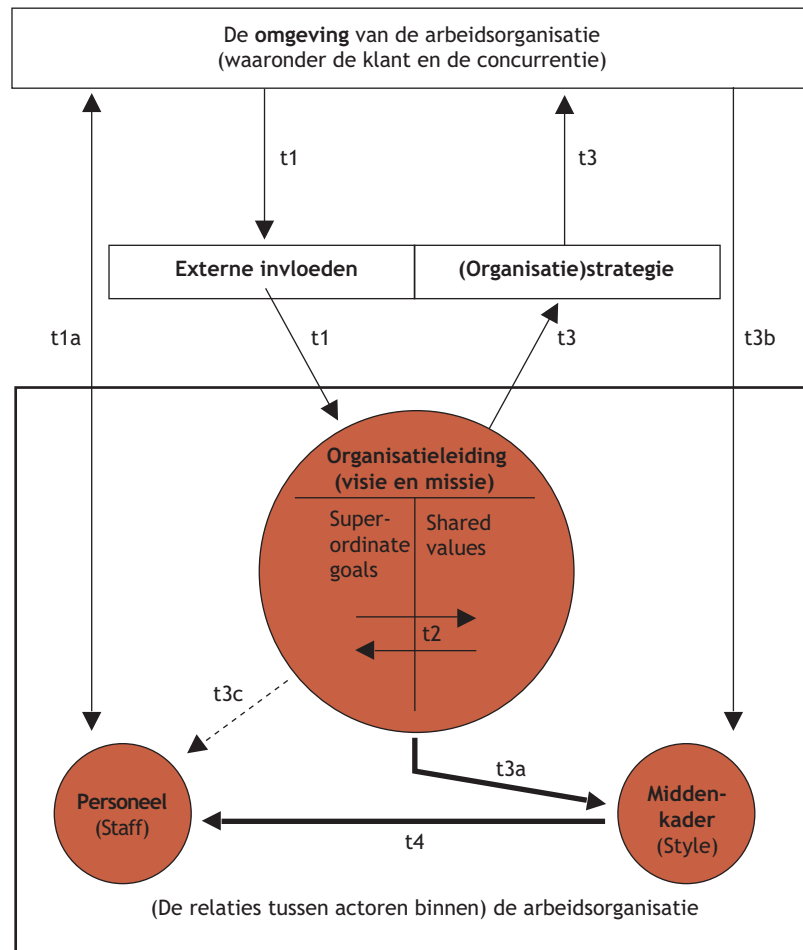
In deze paragraaf behandelen we de hoofdlijnen van de volgende (arbeids)motivatietheorieën:

- behoeftepiramide van Maslow;
- vier dominante kernmotieven van McClelland;
- zestien generieke basisbehoeften van Reiss;
- werkintrinsieke en werkextrinsieke factoren van Herzberg;
- verwachtingstheorie van Vroom;
- doelen stellen en feedback geven (Bandura);
- taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham.

## 15 DE LERENDE ORGANISATIE

Figuur 15.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- organisatieleiding;
- middenkader;
- staff;
- t3a;
- t4.



**Figuur 15.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 15.1 Inleiding

Dit en het laatste hoofdstuk gaan over de lerende organisatie.

Kennis(verwerking) is één van de vier productiefactoren en van groot belang voor het functioneren en presteren van organisaties. We plaatsen de productiefactor kennis in historisch perspectief. Vervolgens bespreken we diverse factoren waaraan een organisatie moet werken, wil de organisatie haar probleemoplossend vermogen en concurrentiekracht op peil houden respectievelijk verbeteren. Centraal staat het onderwerp kennismanagement. Kennismanagement krijgt vorm en inhoud met behulp van onder meer kennisstrategie en competentie- en opleidingsmanagement. In het kader van het ontwikkelen en uitvoeren van een kennisstrategie bespreken we zeven stappen. Deze zeven stappen geven aan hoe we tot een lerende organisatie kunnen komen. In dit hoofdstuk komen de eerste drie stappen aan de orde die te maken hebben met de beleidsvoorbereiding. In hoofdstuk 16 nemen we de laatste vier stappen onder de loep, die te maken hebben met de uitvoering, de operationalisatie van het opgestelde beleid.

Met betrekking tot opleidingsmanagement komen vraagstukken naar voren op het terrein van het werken met reguliere en/of incompanytrainingen. Nieuwe ontwikkelingen doen zich voor op het gebied van onder meer de associate degree (ad). De ad (kort-HBO) bespreken we omdat dit een grote meerwaarde voor met name het MKB en de retail kan hebben.

## 15.2 Probleemoplossend vermogen en leren

De voorgaande hoofdstukken van dit boek hebben inzichtelijk gemaakt dat organisaties tijdig en gericht hun strategie, productportfolio, productieprocessen, productondersteunende dienstverlening, arbeidsinzet, (infra)structuur en personeelsbeleid en -management aan externe ontwikkelingen moeten aanpassen. Dit met als hoofddoelstelling het verhogen van de concurrentiekracht van de organisatie. Het effectief verbeteren, innoveren en veranderen van voornoemde organisatieaspecten vereist betrouwbare informatie en kennis over waar, waarom en hoe de verbeteringen, innovaties en veranderingen het beste binnen de organisatie kunnen worden geïnitieerd en aangestuurd. Hiertoe is het noodzakelijk dat de organisatie (onder meer) met kennismanagement werkt en de betrokkenen bereid zijn tot leren, verbeteren en veranderen. Dit zijn twee belangrijke, maar niet voldoende voorwaarden om het probleemoplossend vermogen van de organisatie te vergroten.

Hoe groter het probleemoplossend vermogen, des te groter in principe het verbeter-, innovatie-, verander- en concurrentievermogen van de organisatie. We vinden deze gedachte terug in onder meer de PDCA-cyclus en de IMWR-cirkel van het herziene INK-model (hoofdstuk 1).

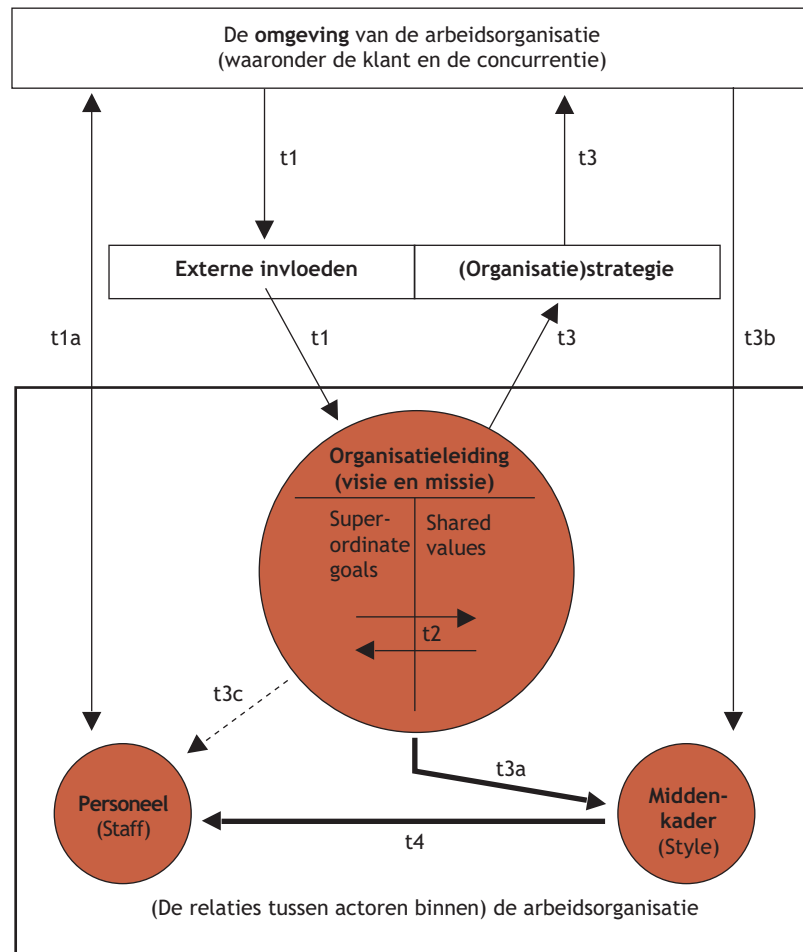
Elke organisatie leert en lost zijn vraagstukken en problemen toch op, zult u opmerken. Ja, maar de ene organisatie doet dat echt sneller, efficiënter en effectiever dan de andere organisatie. De ene organisatie leert vooraf (proactief) en de andere organisatie leert achteraf (reactief). In sommige organisaties leren alleen de individuen en wordt er te weinig collectief geleerd. De mate waarin medewerkers van organisaties leren, wordt onder meer beïnvloed door het ontwikkelen en toepassen van kennismanagement, kennisstrategie en een effectieve uitvoering van de kenniswaardeketen.

Welke (kennis)medewerkers krijgen waarom welke kansen van de organisatieleiding? We zien onder meer kennismanagement, kennisstrategie en de kenniswaardeketen als noodzakelijke voorwaarden voor het bewerkstelligen van een lerende organisatie en het verhogen van diens probleemoplossend vermogen. In dit hoofdstuk bespreken we dan ook meerdere onderwerpen en factoren die doorwerken naar het leren en het probleemoplossend vermogen van een organisatie.

## 16 KENNISMANAGEMENT: TOP EN POP

Figuur 16.1 laat het basis-analysemodel zien, met in dit hoofdstuk als aandachtspunten:

- organisatieleiding;
- middenkader;
- staff;
- t3a;
- t4.



**Figuur 16.1** Het basis-analysemodel voor strategisch personeelsbeleid en -management

## 16.1 Inleiding

In hoofdstuk 15 zijn de eerste drie fases besproken van het zevenstappenmodel om tot een lerende organisatie te komen. Daarbij zijn de organisatiestrategie en enkele functionele relaties tussen de betrokken actoren naar voren gekomen. In dit hoofdstuk komt de organisatorische inbedding en vormgeving van kennismanagement op decentraal niveau aan de orde. Daarbij staan de ontwikkelingsfase van het team, de inhoud van het teamontwikkelingsplan (TOP) en het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en de aansturing van opleidingsprogramma's centraal.

We eindigen dit boek met een organisatiemodel voor zelfinnovatie/-ontwikkeling en -regulering.

## 16.2 Fase 4: Organiseren kennismanagement en kennistransfer binnen kio's

De vierde stap in het model is het organiseren van kennismanagement en kennistransfer binnen een kennisintensieve organisatie (kio). In dit kader komt human business engineering (HBE) naar voren.

### 16.2.1 Human business engineering

**Human business engineering** heeft aandacht voor het organiseren van het probleemoplossend vermogen van (kennis)medewerkers binnen kennisintensieve organisaties. De term 'HBE' komt men in de dagelijkse personeelspraktijk nog niet veel tegen. HBE wil zich duidelijk onderscheiden van het traditionele personeelsbeleid en -management. HBE combineert in feite talent-, kennis- en competentie management met elkaar. HBE houdt zich bezig met de vraag, hoe dit organisatorisch zo in te bedden is dat talenten, competenties en kennis van medewerkers een duidelijke toegevoegde waarde hebben en houden voor het functioneren en de prestaties van kio's. Hiertoe hebben de HBE-pioniers een aantal modellen bedacht om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen binnen de organisatie en hen effectief te laten samenwerken.

Het grootste deel van de wat grotere organisaties in Nederland is bezig met competentie management. De toegevoegde waarde van HBE zou moeten liggen in het aangeven, hoe het probleemoplossend vermogen en innovatie kunnen worden geborgd. Onder meer door de kennisrollen met bijbehorende competenties binnen de organisatie zo effectief en efficiënt te organiseren.

Volgens Baarda en Frijde is human business engineering een fundamenteel nieuwe benadering en een alternatief voor hrm. In de kern van HBE gaat het erom, de verschillende niveaus van probleemoplossend vermogen op een juiste wijze over de functies in de organisatie te verdelen en in te zetten. Enkele uitgangspunten van HBE zijn (naar onze mening is op deze uitgangspunten overigens wel het nodige af te dingen):

- 1 tussen medewerkers zijn er verschillen qua gedrag, motieven, bezieling, creativiteit en ambities;
- 2 de medewerker is qua karakter amper tot niet te veranderen;
- 3 de organisatie kan de markt en de klant amper tot niet beïnvloeden.

HBE is bedoeld voor managers die op zoek zijn naar het onderscheid tussen medewerkers en die dat onderscheid willen vertalen naar een passende organisatie en -communicatiestructuur.

## INDEX

### 3

360-gradenfeedback 235

### 7

7S-model 5

### A

aanbodgericht 22  
aansturings-KSF 42  
aansturingsinstrumenten 88  
aanwezigheidsdiensten 369  
ABC-formule 380  
acceptatiebenadering 463  
action learning 500  
actoren - sociale innovatie 29  
adhocratie 125  
afspiegelingsprincipe 333, 385  
afsprakenlijst 255  
Akkoord van Wassenaar 394  
Algemene Ouderdomswet (AOW) 273  
Alvin Toffler - third wave 451  
anciënniteitsbeginsel 380  
Angelsaksisch model 7  
Angelsaksische organisatiebesturingsmodel 304  
AOW 197  
AOW-gat 273  
AOW-leeftijd 275  
arbeidscontext 429  
arbeidsflexibiliteit 40  
arbeidsinhoud 432  
arbeidsmarkt 525  
arbeidsmotivatie - definitie 414  
arbeidsmotivatie - INK-model 425  
arbeidsmotivatie - kosten en baten 426  
arbeidsmotivatie - McClelland 410  
arbeidsmotivatie - omgevingsfactoren 414  
arbeidsmotivatie - persoonlijkheidskenmerken 414  
arbeidsmotivatie - persoonsgebonden factoren 414  
arbeidsmotivatie - stijl van leidinggeven 415

arbeidsmotivatie - werk- en taakinhoudelijke motieven 414  
arbeidsmotivatie - werk- en taakkenmerkende motieven 414  
arbeidsmotivatietheorieën 408  
arbeidsomgeving 434  
arbeidsomstandigheden 430  
arbeidsparticipatie - stimuleringsmaatregelen 197  
arbeidsproef 233  
arbeidsstructurering 432  
arbeidsverhoudingen - definitie 434  
arbeidsvoorwaarden 236, 330  
arbeidsvoorwaarden - individualisering 238  
Arbowet 429  
assessment-centermethode 233

### B

baan op afroep 334  
baanacceptatieplicht WW'ers 398  
Bandura's goalsettings theory 412  
Basis-analysemodel 10, 15, 53, 85, 123, 151, 223, 251, 281, 301, 377, 407  
bedrijfscodes 92  
bedrijfsethiek 92  
bedrijfstak-cao's 238  
begrotingstekort 403  
bekwaamheid - medewerker 131  
beleid 525  
beleids- en besluitvormingsproces 70  
beleidsplan 525  
beleidsvormingsproces 66  
beoordelingscriteria - functioneren 262  
beoordelingsgesprek 261  
beoordelingsgesprek - randvoorwaarden 262  
beoordelingsinstrumenten 261  
beoordelingsportfolio 230  
bereidheid - medewerker 131  
beschikbare premiereregeling 276  
Beste Werkgever Award 427  
bestuurlijke adhocratieën 125  
bezuinigen 327  
bijscholing 395



bijscholingsplan 214  
 biografische vragenlijst 232  
 Bosbelasting 274  
 bureaucratie 108  
 burn-out 423, 437, 444  
 Business Proces Redesign 310  
 buyers market 3

## C

cao 330  
 capaciteitentest 232  
 casino society 452  
 CATS - functiebeschrijving 216  
 clubcultuur 103  
 coaching 140, 163  
 coaching - afdelingsniveau 141  
 collectief ontslag 387  
 collectieve afvloeiingsregeling 390  
 collectieve arbeidsovereenkomst (cao) 238  
 communicatie 102, 146  
 competentie management 139, 152, 454  
 competentieomschrijving - gildesysteem 162  
 competentieomschrijvingen 155, 539  
 competentieontwikkeling 140  
 competenties 153, 263  
 concurrentie 20  
 concurrentiekracht 1, 18  
 concurrentiekrachtvergroting 90  
 concurrentiekrachtverhoging 461  
 concurrentievermogen 525  
 contextanalyse 233  
 corporate governance 86  
 crossover-producten 56  
 cultuurprofiel 531  
 cultuurtypologie Handy 531

## D

de vier A's 44  
 decentrale prestatieplannen 453  
 decentralisatie 366  
 Deeltijd-WW 401  
 Deens model 397  
 defensief personeelsbeleid 285  
 delegatie van TVB 115  
 Demingcirkel 66, 488  
 Demingcirkel in het INK-model 66  
 demotiebeleid 207  
 deregulering 366  
 DESTEP 6, 200

DESTEP-ontwikkelingen 201  
 detachering 332  
 dienstbetrekkingen - vrijwillig vermindere-  
 ren 333  
 diversiteitsmanagement 83  
 doorwerkbonus 197  
 double loop learning 462

## E

E-hrm 81  
 effectief gedrag 152, 156  
 effectief leiderschap - Hersey&Blanchard 131  
 effectief personeelsbeleid 70  
 effectiviteit van de producten 22  
 efficiëntie 308  
 efficiëntieverhoging 301  
 efficiëntieverhoging en Angelsaksisch be-  
 sturingsmodel 303  
 eindloonregeling 276  
 employability 318, 351  
 employability - macroniveau 344  
 employabilityverhoging 343  
 employee benefits 250  
 empowerment 433  
 Europese arbeidsmarkt 202  
 EVC-procedure 230  
 excellente organisatie 5  
 exit interview 544  
 expansiestrategie 285  
 expertbenadering 463  
 extern-kwalitatieve flexibilisering 356  
 extern-kwantitatieve flexibilisering 354  
 externe flexibilisering arbeid 354

## F

faillissement 392  
 fatsoensregels 279  
 feedback 266  
 flexibele formatie 361  
 flexibele werktijden 346  
 flexibiliseren arbeid(sinzet) 346  
 flexibilisering 343  
 flexibilisering - macroniveau 344  
 flexibilisering arbeid 350  
 flexibilisering arbeidsinzet 350  
 flexibilisering productie 345  
 flexibilisering van de arbeid 1  
 flexicurity 398  
 flexwerkers 360  
 formatieplan 214

franchise 276  
 FTE's in overhead 329  
 functiebeschrijving 217  
 functiebeschrijving - top-down 216  
 functiebeschrijvingssystematieken 216  
 functiedifferentiatie 332  
 functiehuis 217  
 functieomschrijving - bottom-up 216  
 functieprofiel 217  
 functiewaardering 220  
 functiewaarderingssysteem 220  
 functioneringsgesprek 255  
 FWG 3.0 - functiebeschrijving 216

## G

gedifferentieerd belonen 245  
 gedifferentieerde beloning 259  
 gedrag richting klant 95  
 gedragscodes 86  
 gedragscodes en- normen 92  
 geografische mobiliteit 365  
 gesprekscyclus 253  
 gestandaardiseerd interview 232  
 gezinsbeleid 197  
 gildesysteem 162  
 goalsettings theory - Bandura 412  
 gouden handdrukken 380

## H

Hackman en Oldham - taakkenmerkenmodel 412  
 Handy - organisatiecultuurtypologie 102, 116  
 Hedgefondsen 4  
 Hersey&Blanchard - taakvolwassenheid 134  
 herstelkosten 329  
 Herzberg - arbeidsmotivatie 410  
 historische ontwikkelingsfasen in personeelsbeleid en -werk 35  
 hrm - human resources management 39  
 hrm - uitgangspunten 40  
 hrm activiteiten - doelstellingen 80  
 hrm activiteiten - inrichting 81  
 hrm activiteiten - randvoorwaarden 83  
 hrm-activiteiten - ontwikkelingen 79  
 hrm-quickscan van INK 163  
 Human Business Engineering 498  
 Human Capital Award 427  
 human resources management (hrm) 39  
 human-relationstheorie 39, 128

human-resourcestheorie 39  
 hygiënefactoren 410

## I

IMWR-cirkel 488  
 incompanytrainingen 484  
 individucultuur 114  
 individucultuur - de medewerkers 115  
 individucultuur - het management 115  
 individucultuur - personeelsbeleid 115  
 informatie 453  
 informatiemaatschappij 3  
 INK-managementmodel 6  
 INK-model 488  
 innovatiebereidheid 25  
 innovatief personeelsbeleid en -management 14  
 innovatievermogen 26  
 integraal personeelsbeleid 68  
 Integraal personeelsbeleid - actoren 71  
 integraal personeelsbeleid/hrm 54  
 integraal personeelsmanagement 40  
 integrale positie van organisatie 10  
 Intelligentietest (IQ-test) 232  
 intern-kwalitatieve flexibilisering 356  
 intern-kwantitatieve flexibilisering 356  
 internationale economische ontwikkelingen 186  
 interne flexibilisering arbeid 356  
 interne opleidingen 484  
 interventiemethode 525  
 introductie nieuwe medewerkers 252  
 inzetbaarheid personeel 318

## J

jaar(werk)plannen 130  
 jeugdwerkloosheid 402

## K

kantonrechtersformule 380  
 kennis - definitie 453  
 kennismanagement 454, 497  
 kennisrol - generalist 500  
 kennisrol - professional 500  
 kennisrol - vakspecialist 500  
 kennisstrategie 453  
 kenniswaardeketen 460  
 kenniswerkers 354  
 kerncompetentie 54  
 kerninformatie 361  
 kerninstrumenten - personeelsbeleid 286

kernkwadrantenspel - Ofman 157  
 kernvaardigheden - managementrollen  
     Quinn 137  
 kernvragen - lerende organisatie 471  
 klanttevredenheid 96  
 klok van Handy 116, 538  
 kosten-batenanalyse 354  
 kostenreducerende maatregelen 327  
 kostenreductie 319  
 kredietcrisis 4, 86, 119, 185, 274, 305, 400  
 kredietcrisis - effecten op werkgelegenheid 185  
 kredietcrisis - Nederlands bedrijfsleven 305  
 kredietcrisis en personeelsbeleid 297  
 Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI). 42  
 Kritische SuccesFactoren (KSF) 42  
 KSF - voor veranderproject 28  
 kwaliteit van arbeid 433  
 kwaliteitswerkgever 80

## L

last in, first out (lifo) 385  
 lean and mean 80  
 leeftijdsbewust personeelsbeleid 208  
 leer-werkloketten 197  
 leerbaarheidspiramide 480  
 leiderschap 28  
 leiderschap - INK-model 10  
 leiderschapsstijl - taakvolwassenheid 132  
 leidertype en effectiviteitscriteria 120  
 leidinggeven 123  
 leidinggeven - modellen 127  
 lerende organisatie 449  
 lerende organisatie - teamaanpak 504  
 lerende organisatie - zevenstappenmodel 471  
 lerende organisatie - resultaten brengen 515  
 lifetime employment 269  
 loon(on)tevredenheid 446  
 loonkostensubsidie 197  
 loonmatiging 394  
 loonontevredenheid 237  
 loopbaanbegeleiding 270  
 loopbaanonderzoek 233  
 loopbaanontwikkeling 270

## M

machtscultuur 103

machtscultuur - de medewerkers 106  
 machtscultuur - het management 106  
 machtscultuur - personeelsbeleid 106  
 management buy-out 322  
 Management by Objectives (MbO) 127  
 management development (MD) 270, 494  
 Management en Arbeid Nieuwe Stijl, MANS 310  
 managementcompetenties 263  
 managementinstrumenten 42  
 managementlagen 79  
 managementrollen - Quinn 136  
 managementstijl en organisatiestrategie 142  
 managen en leidinggeven 46  
 Maslow - behoeftepiramide 408  
 MbO - kenmerken 128  
 McClelland - kernmotieven arbeidsmotivatie 410  
 mechanistische organisaties 330  
 medewerkertevredenheid 424  
 medewerkertevredenheidsonderzoek 427  
 meetinstrument - managementfunctoren 148  
 middelloonregeling 276  
 min-max contract 364  
 Mintzberg 124  
 missie 54, 62  
 MiZ-opleidingen 486  
 motivatiefactoren - Herzberg 410

## N

netwerken 226  
 normeringsfase 507  
 nuggers 194  
 nuluren-contract 364

## O

off-shoring 315  
 offensief personeelsbeleid 285  
 Ofman - kernkwadrantenspel 157  
 omgevingsdynamiek 468  
 ondernemen 45  
 ondernemerschap 211  
 ondernemings-cao's 238  
 ondersteunend leiderschap 132  
 onmisbaarheidstoets 386  
 ontgroening 80, 192  
 onthaastingsinstrumenten 364  
 ontslag 377

ontslag - bedrijfseconomische motieven 380  
 ontslag - uitzendkrachten 385  
 ontslag - verstoorde werkverhoudingen 384  
 ontslag - ziekte 384  
 ontslagbescherming 383  
 ontslagkosten 394  
 ontslagredenen 378  
 ontslagverboden 384  
 ontslagvergoedingen 394  
 operationeel management 79  
 operationeel manager 40  
 operationele personeelsplanning 206  
 opgedragen functies 215  
 opleidingsmatrix 512  
 opleidingsbeleid 468  
 opleidingsmanagement 454  
 opleidingsprogramma - aansturing 501  
 opleidingsprogramma - disciplinegericht 504  
 opleidingsprogramma - functiegericht 504  
 opleidingsprogramma - incidentaanpak 504  
 opleidingsprogramma - loopbaange-richt 501  
 opleidingsprogramma's - KIVA 482  
 optimale personeelsbezetting 361  
 organieke functies 215  
 organisatiecultuur 62, 85, 468  
 organisatiecultuur - definitie 88  
 organisatiecultuur en leidinggeven 97  
 organisatiecultuurtypologie van Handy 102, 531  
 organisatiegeheugen 453  
 organisatieomgeving 124  
 organisatieontwerpparameter 501  
 organisatieoriëntatie 90  
 organisatiestrategie 65  
 organisatiestrategie als beleidsproces 65  
 organisatieverplatting 127  
 outplacement 277  
 outsourcing 313  
 overhead 329  
 overlegregeling 368  
 overtollige medewerkers 279  
  
**P**  
 participatietop 396  
 pensioenen 275

pensioenopbouwsysteem 276  
 performance coaching 139  
 personal coaching 139  
 personeelinzetbaarheidsmatrix 512  
 personeelontwikkelplan 479  
 personeelsbeheer 173, 251  
 personeelsbeleid 79  
 personeelsbeleid en organisatiestrategie 173  
 personeelsbeleid/hrm - hoofdfuncties 172  
 personeelsbeleid/hrm - kerninstrumenten 286  
 personeelsbeoordeling 258, 271  
 personeelsbeoordelingsinstrumenten 271  
 personeelsinstrument 1 215  
 personeelsinstrument 1c 217  
 personeelsinstrument 2 220  
 personeelsinstrument 3 - werving en selectie 225  
 personeelsinstrument 5, individuele arbeidsvoorwaarden en beloning 236  
 personeelsinstrument 6 - functioneringsgesprek 255  
 personeelsinstrument 8 - loopbaanbeleid 269  
 personeelsinstrument 10 - personeelsbeoordeling en beoordelingsgesprek 258  
 personeelsinstrument 11 - discipline-  
gesprek 271  
 personeelsinstrument 12 207  
 personeelsinstrument 14 - outplacement 277  
 personeelsinstrument 15 - exitgespreken 279  
 personeelsinstrumenten 145, 176  
 personeelskostenreductie 301  
 personeelsmanagement - begrippenoverzicht 525  
 personeelsmanagement/hrm 145  
 personeelsmix 362  
 personeelsontwikkeling 39  
 personeelsplanning 173, 203, 211  
 personeelsplanning - (middel)lange en korte termijn 206  
 personeelstekorten 193  
 personeelsuitstroom 272  
 personeelsverloop 272, 423  
 personeelsvoorziening 173, 211, 223  
 personeelswerk 207  
 personeelwerving 226

personeelwerving - formele circuit 226  
 personeelwerving - informele circuit 226  
 persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) 512  
 persoonlijkheidstest 232  
 persoonskenmerken 157, 231  
 pesten 421  
 Plan-Do-Check-Act-cyclus 9  
 planningsgesprek 255  
 Poldermodel 394  
 Poolse werknemers 202  
 POP -persoonlijk ontwikkelingsplan 512  
 Porter - value chain 311  
 portfolio 512  
 postbakopdracht 233  
 posttraumatische stressstoornis (PTSS) 422  
 premiekorting werkgevers 197  
 prestatiebeloning 239, 542  
 prestatiebeloning - doelen 243  
 prestatiebeloning - kenmerken 245  
 prestatiebeloning - randvoorwaarden 248  
 primaire arbeidsvoorwaarden 236  
 Prinsjesdag 196  
 Private equity-fondsen 4  
 probleemoplossend vermogen 461  
 procesbeheersing 310  
 procesinnovatie 310  
 productie-uren 335  
 productiecapaciteit 345  
 productiefactor kennis 451  
 productiefactoren 451  
 productinnovatie 345  
 productinnovatieplan 204  
 productiviteitsgroei 395  
 productiviteitsverhoging 335  
 professionaliseren 455  
 profielschets 228  
 proportionaliteitsbeginsel 380  
 protocolleren 439

## Q

Quinn - managementrollen 142, 146, 351  
 Quinn - managementrollenmodel 136

## R

raam-cao's 310  
 Rapport Commissie Bakker 397  
 referenties 234  
 regelmogelijkheden 439  
 Reiss - arbeidsmotivatie 410  
 resultaatgebieden 130

resultatendeling 242  
 retentiemanagement 80  
 Rijnlandmodel 7, 305  
 rolcultuur 106  
 rolcultuur - de medewerkers 108  
 rolcultuur - het management 108  
 rolcultuur - personeelsbeleid 109  
 rollen van topmanagement 44  
 rouwverwerking 279

## S

satisfiers (Herzberg) 411  
 scientific-managementtheorie 128  
 secundaire arbeidsvoorwaarden 236  
 seksuele discriminatie 421  
 selectie-interview 230  
 selectie-interview - halfgestructureerd 230  
 selectiemiddelen - personeelwerving 230  
 selectiepsychologie 229  
 Shared Service Center (SSC) 83  
 shared service centers 504  
 shared values 13  
 single loop learning 461  
 situationele test 233  
 slechtnieuwsgesprek 279  
 slimmer werken 17  
 sociaal akkoord 401  
 sociaal plan 387  
 Social Readjustment Rating Scale' (SRRS) 441  
 sociale innovatie 3, 41, 127, 238  
 sociale innovatie - actoren 29  
 sociale innovatie - macroniveau 29  
 sociale innovatie - mesoniveau 29  
 sociale innovatie - microniveau 28  
 sociale inovatie 17  
 sociocratie 39  
 sollicitatiegesprek 230  
 span of control 328  
 span of support 328  
 STARR-methode 230  
 strategie 65, 525  
 strategisch beleid 54, 203  
 strategisch management 79  
 strategisch personeelsbeleid -9, -5, 2-3, 5, 10, 12-13, 15, 53, 68, 72, 74, 79, 85, 123, 151, 169, 183, 223, 251, 281, 301, 377, 407, 448-449, 497  
 strategisch personeelsmanagement 525  
 strategisch recruitment 80

strategische personeelsplanning 206  
 strefformatie 204  
 stress 436  
 stress - rol van manager 447  
 stressfactoren 437  
 stressprofiel 444  
 stressverhogende gebeurtenissen 441  
 stukloon 239  
 sturend leiderschap 131  
 sturings-KSF 13, 525  
 suboptimaal werken 147  
 substitutie van taken 332  
 superordinate goals 12  
 Sutherland - leerbaarheidspiramide 480  
 SWOT-analyse 283  
 SWOT-confrontatiematrix 143, 283  
 SWOT-matrix 10, 142  
 SWOT-matrix en managementrollen 142  
 systeembenadering 174

**T**

taakbekwaam 132  
 taakbekwaamheid - meetinstrument 134  
 taakbereid 132  
 taakcultuur 109  
 taakcultuur - de medewerkers 110  
 taakcultuur - het management 110  
 taakcultuur - personeelsbeleid 110  
 taakgemotiveerd 132  
 taakkenmerkenmodel - Hackman en Oldham 412  
 taakverbreding 362  
 taakvolwassenheid 131, 413  
 taakvolwassenheid - 4 categorieën 132  
 tactisch management 79  
 tactisch manager 40  
 tactische personeelsplanning 206  
 talentmanagement 252, 460  
 team(competentie)profiel 460  
 teamcompetentieprofiel 507  
 teamontwikkeling 507  
 teamontwikkeling - formeringsfase 507  
 teamontwikkeling - gedragsmatig 507  
 teamontwikkeling - model van Hicks en Bone 507  
 teamontwikkeling - performingfase 507  
 teamontwikkeling - stormingfase 507  
 teamontwikkeling - taakinhoudelijk 507  
 teamontwikkelingsplan (TOP) 507  
 tertiaire arbeidsvoorwaarden 236, 250  
 tijdelijke aanstelling 234

tijdelijke arbeidscontracten 333  
 tijdnormverkrapping 339  
 TOP - opstellen 508  
 TOP - teamontwikkelingsplan 507  
 topmanagement 40  
 traditioneel personeelsmanagement 35  
 TVB-verdeling lijnmanagement en P&O 169

## U

uitvoerende adhocratieën 125  
 uitzendkrachten 360

## V

value chain - Porter 311  
 veranderaar 28  
 verandercultuur 28  
 verandernoodzaak 28  
 veranderscan 28  
 verandervermogen organisatie 489  
 verbeterinformatie 280  
 verdeel- en heerscultuur 103  
 vergrijzing 80, 191  
 verhoging AOW-leeftijd 401, 403  
 verhuisbereidheid 364  
 vermaatschappelijking 39  
 versoepeling ontslagrecht 395  
 vertrouwenspersoon 422  
 vervangingsvraag 209  
 verwachtingstheorie van Vroom 412  
 verzakelijken - not for profitsector 86  
 vier algemene organisatie-doelstellingen 64  
 vier hoofddimensies - veranderbaarheid organisaties 26  
 viertakenmodel 145  
 visie 54, 56  
 voorbeeldgedrag managers 89  
 voortgangsgesprek 255  
 VRIO-criteria 55  
 Vroom - verwachtingstheorie 412

## W

waarderingsbeoordelingen 266  
 welzijn werknemer 32  
 werkdruk 446  
 werkextrinsieke factoren 235  
 werkgeverschap 46  
 werkintrinsieke factoren 411  
 werkleeraanbod 402  
 Werkloosheidswet (WW) 391

werkondernemers 24  
 werkplekrotatie 362  
 werksfeer 434  
 werksfeer en stress 438  
 werving en selectie 225  
 werving en selectie - uitbesteden 235  
 Wet aanpassing arbeidsduur 375  
 Wet flexibiliteit en zekerheid 371  
 Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). 334  
 Wet Melding Collectief Ontslag (WMO) 388  
 Wet verbetering poortwachter 384  
 Wet werk en bijstand 399  
 wet Wfsv 197  
 Wet WIJ 404

Wet WIJ - Investeren in Jongeren 402  
 wettelijk verplichte vakantiedagen 369  
 winstdelingsuitkeringen 239  
 wisselwerking organisatiestructuur en -cultuur 99  
 work sample test 233

## X

X-Y-theorie - McGregor 133

## Z

zelforganiserende teams (ZOT's) 362  
 ZOT 504  
 zzp'ers 339, 325