

---

Leerboek

# HRM

---

**Frits Kluijtmans** (redactie)

---

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers



# Leerboek Human Resource Management

**Onder redactie van**

Frits Kluijtmans

Tjerk-Jan Adema (aanbrengen van de praktijkartikelen)

Irene Schoemakers (bewerken van de teksten)

**Met medewerking van:**

Rolf Blankemeijer

Joep Bolweg

Sanne van den Bosch

Gerard Evers

Simone van den Hil

Rien Huiskamp

Albert Kampermann

Marcel van der Klink

Frits Kluijtmans

Willem de Lange

Menno van Leeuwen

Wilfried Vander Meeren

Mark Nijssen

Pim Paffen

Leonore Stollwerk

Louis Thijssen

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* Rocket Industries  
*Cartoons:* Auke Herrema, Haarlemmerliede

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 / 14

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85646-5

ISBN 978-90-01-83443-2

NUR 807

## Woord vooraf

Het *Leerboek Personeelsmanagement* beleeft dit jaar zijn vijftiende verjaardag en het behoort nog steeds tot de top van de gebruikte leerboeken in Nederland. Die positie is vooral te danken aan de voortdurende veranderingen die in de loop van die jaren zijn doorgevoerd. In totaal zes revisies heeft het boek nu achter de rug. Bij de vorige druk leek een meer fundamentele verbouwing op zijn plaats. Vanaf die druk is de titel gewijzigd van *Leerboek Personeelsmanagement* naar *Leerboek Human Resource Management*. Daarnaast is er toen mede op basis van een uitgebreid gebruikersonderzoek meer samenhang tussen de hoofdstukken aangebracht. Daarmee is de kern van het HRM vak beter zichtbaar geworden: het zorgvuldig beheer, de efficiënte inzet en verdere ontwikkeling van het menselijk kapitaal in organisaties met het doel optimale prestaties te leveren.

### Praktijkgericht, toegankelijk en studeerbaar

Naast de inhoudelijke wijzingen en actualisering in deze tweede druk, is er op basis van de uitdrukkelijke wens van docenten die deelnamen aan het gebruikersonderzoek, gewerkt aan de praktijkgerichtheid en de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het boek.

De praktijkgerichtheid is vormgegeven door actuele artikelen vanuit de praktijk op te nemen. De student krijgt hiermee inzicht in de wijze waarop HRM zich in de praktijk en in de actualiteit manifesteert.

De toegankelijkheid van het boek is verbeterd doordat alle teksten herschreven zijn: het taalgebruik is vereenvoudigd, het vakjargon is toegankelijker gemaakt, en de zinnen zijn ingekort. De toegankelijkheid is daarnaast verbeterd door het boek eigentijds vorm te geven en in een ander formaat uit te geven, waardoor er meer ruimte is gecreëerd voor foto's en afbeeldingen. De studeerbaarheid is vergroot door uitgebreidere, maar ook meer puntsgewijze samenvattingen op te nemen als ook begrippentrainers en meer oefenvragen en opdrachten op de website [www.kluijtmans.noordhoff.nl](http://www.kluijtmans.noordhoff.nl).

### De opbouw in drie delen

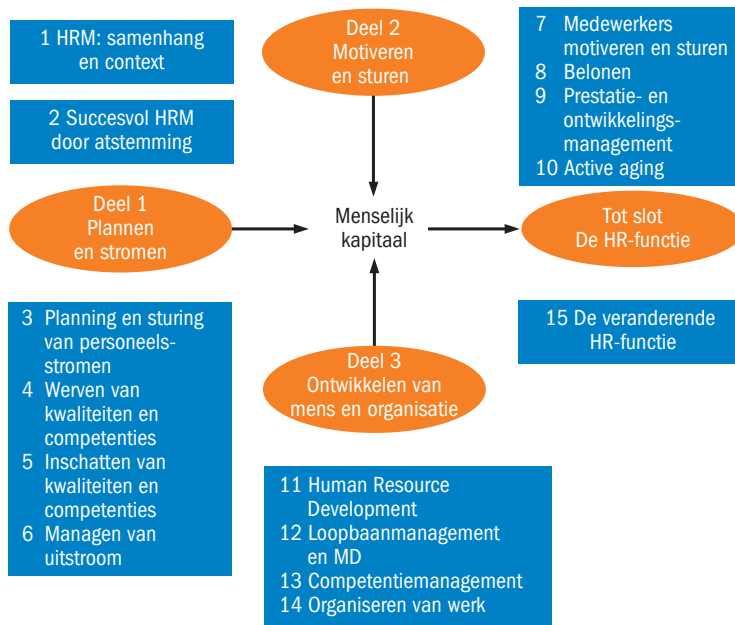
De kern van het vakgebied zoals hiervoor weergegeven, vormen ook de drie delen van het boek:

- 1 plannen en beheersen van personeelsstromen
- 2 motiveren en sturen
- 3 ontwikkelen van mens en organisatie

In het volgende schema zijn de drie domeinen weergegeven en is ook aangegeven welke hoofdstukken daartoe behoren. In deze editie wordt deel 1 voorafgegaan door twee inleidende hoofdstukken: het eerste hoofdstuk over wat Human Resource Management (HRM) en goed HR-beleid is en het tweede hoofdstuk over de afstemming van HRM op de omgeving van de organisatie. Hiermee is het eerste hoofdstuk een toegankelijke inleiding op het vakgebied en het beroep geworden en biedt de opsplitsing docenten de mogelijkheid om de strategische afstemming op de omgeving apart, eventueel later in het jaar, te behandelen.

Het boek eindigt met een hoofdstuk over de veranderende HR-functie.

FIGUUR 0.0 Indeling van het boek



### Website

Naast de begrippentrainers, toetsvragen en opdrachten is op de website ook een aantal hoofdstukken uit eerdere drukken te vinden. Soms gaat het over achtergrondinformatie zoals het hoofdstuk over de ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM en het hoofdstuk over leidinggeven en HRM. In andere gevallen betreft het hoofdstukken die ofwel gaan over deelonderwerpen die wel aandacht behoeven, maar die niet (meer) tot de centrale vraagstukken van het vak gerekend worden, zoals het hoofdstuk over introductie en socialisatie van nieuwe medewerkers. Ofwel meer in detail ingaan op een deelonderwerp dat in deze druk wat minder aandacht heeft gekregen (hoofdstuk over functiewaardering).

Daarnaast zijn op de website voor docenten powerpointpresentaties en tentamenvragen bij ieder hoofdstuk te vinden. Docenten kunnen bovendien opdrachten en eigen powerpointpresentaties aan de redactie aanbieden, die na goedkeuring aan alle gebruikers ter beschikking worden gesteld. Tot slot zijn op de website de achtergrond en ervaring van de auteurs te lezen.

Iedere verandering, zoals ook bij deze druk, betekent altijd dat het even wennen is om de weg te vinden. Redactie en uitgever hebben hun best gedaan om de 'look and feel' van het *Leerboek Human Resources Management* blijvend te verbeteren. Suggesties voor verbetering zijn natuurlijk altijd welkom.

Voerendaal, maart 2014

## Inhoud

### **1 Human Resource Management: samenhang en context 9**

- 1.1 Definitie en doelen van HRM 10
- 1.2 Dimensies en niveaus van HRM 12
- 1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven 25  
Samenvatting 30

### **2 Succesvol HRM door afstemming 33**

- 2.1 Externe factoren en HRM 34
- 2.2 Interne afstemming en HRM 46  
Samenvatting 63

## **Deel 1**

### **Plannen en stromen 67**

### **3 Planning en sturing van personeelsstromen 69**

- 3.1 Personeelsplanning, wat is dat? 70
- 3.2 Personeelsplanning en strategie 71
- 3.3 Ontstaan van personeelsplanning 76
- 3.4 Hoe werkt personeelsplanning? 79
- 3.5 Methoden en technieken 83
- 3.6 Theorie en praktijk van personeelsplanning 97  
Samenvatting 104

### **4 Werven van kwaliteiten en competenties 107**

- 4.1 Werven van medewerkers: vroeger en nu 108
- 4.2 Zelf ontwikkelen van competenties en kwaliteiten 111
- 4.3 Samenwerkingsverbanden 114
- 4.4 Werven van nieuwe medewerkers 120  
Samenvatting 148

### **5 Inschatten van kwaliteiten en competenties 151**

- 5.1 Inrichting van het assessmentproces 152
- 5.2 Overzicht van assessmentmethoden 159
- 5.3 Assessmentcenter- of developmentcentermethode 174
- 5.4 Rendement van assessmentprocessen 181  
Samenvatting 182

### **6 Managen van uitstroom 185**

- 6.1 Uitstroom: bedreigingen en kansen 186
- 6.2 Redenen voor uitstroom 193
- 6.3 Uitstroom: de beslissing 200
- 6.4 Afhandeling van de uitstroom 203
- 6.5 Sturen van uitstroom 215  
Samenvatting 223

## **Deel 2**

### **Motiveren en sturen 227**

#### **7 Medewerkers motiveren en sturen 229**

- 7.1 Wat bezielt mensen? 230
- 7.2 Opvattingen over menselijk gedrag en motivatie 233
- 7.3 Menselijke behoeften: een overzicht van de belangrijkste inhoudstheorieën 236
- 7.4 Arbeidsmotivatie als proces: een overzicht van procestheorieën 240
- 7.5 Verschillen in wat werknemers in hun werk zoeken 245
- 7.6 Verschillen in wederzijdse verwachtingen 249
- 7.7 Onderschikkingsstrategie versus betrokkenheidsstrategie 252  
Samenvatting 257

#### **8 Belonen 261**

- 8.1 Basis van een beloningsbeleid 262
- 8.2 Beloningsgrondslagen 268
- 8.3 Beloningsmodel 281
- 8.4 Aanvullende arbeidsvoorwaarden 291
- 8.5 Flexibele arbeidsvoorwaarden 293
- 8.6 Beloningsonderzoek 295  
Samenvatting 299

#### **9 Prestatie- en ontwikkelingsmanagement 303**

- 9.1 Prestatie- en ontwikkelingsmanagement en de HR-cyclus 304
- 9.2 Wat is het en wat kun je ermee? 305
- 9.3 Methoden voor prestatie- en ontwikkelingsbeoordeling 314
- 9.4 Invoering en gebruik van prestatie- en ontwikkelingsmanagement 333  
Samenvatting 344

#### **10 Active aging: dynamisch HRM voor elke levensfase 347**

- 10.1 Meer mensen moeten langer blijven werken 348
- 10.2 Doelstelling van active aging 350
- 10.3 Leeftijd en levensfasen 353
- 10.4 Active aging is dynamisch 360
- 10.5 Voorbeeld van active aging als veranderkundige aanpak 372
- 10.6 Wat is belangrijk voor een goed active-agingbeleid? 376  
Samenvatting 380

## **Deel 3**

### **Ontwikkelen van mens en organisatie 383**

#### **11 Human Resource Development 385**

- 11.1 Waarom is opleiden van medewerkers belangrijk? 386
- 11.2 Leren en opleiden door de eeuwen heen 393



- 11.3 Ontwerpen van leren en opleiden 397
- 11.4 Zorgen voor transfer 404
- 11.5 Vormen van leren en opleiden 410
- 11.6 Trends 415
  - Samenvatting 419

## **12 Loopbaanmanagement en Management Development (MD) 421**

- 12.1 Loopbaanmanagement en MD in organisaties 422
- 12.2 De loopbaan van de medewerker 431
- 12.3 Het organisatieperspectief 445
- 12.4 Management Development 455
  - Samenvatting 467

## **13 Competentiemanagement 471**

- 13.1 Competenties en competentie management 472
- 13.2 Het competentiewoordenboek en het competentieprofiel 480
- 13.3 Toepassing van competentie management in HRM-processen 484
- 13.4 De acht functies van competentie management 497
- 13.5 Competentiemanagement in de praktijk 502
- 13.6 Competentiemanagement, een methode in ontwikkeling 503
  - Samenvatting 507

## **14 Organiseren van werk 511**

- 14.1 Kwaliteit van arbeid 512
- 14.2 Organiseren van werk en kwaliteit van werk 522
- 14.3 Het Nieuwe Werken 540
  - Samenvatting 545

## **Tot slot**

### **De HR-functie 549**

## **15 De veranderende HRM-functie 551**

- 15.1 HRM-functie, HRM-afdeling en collectieve arbeidsverhoudingen 552
- 15.2 Veranderingen voor arbeidsorganisaties 554
- 15.3 Gevolgen voor arbeidsrelaties 556
- 15.4 Gevolgen voor de besturing van arbeidsrelaties 559
- 15.5 Zelfsturing door de individuele medewerker 573
  - Samenvatting 579

## **Literatuuropgave 581**

## **Illustratieverantwoording 595**

## **Register 596**



# 1

# Human Resource Management: samenhang en context

*Frits Kluijtmans*

- 1.1 Definitie en doelen van HRM**
- 1.2 Dimensies en niveaus van HRM**
- 1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven**

In dit hoofdstuk maak je kennis met Human Resources Management (HRM), ofwel het managen van medewerkers in organisaties. Hoewel het jammer is dat hier geen goede Nederlandstalige vertaling voor is, geeft HRM precies weer waar het over gaat. HRM gaat over de mens (human) in organisaties. Mensen zijn nu eenmaal onmisbaar voor organisaties en vormen een belangrijk hulpmiddel (resources) voor bedrijven om goed te kunnen functioneren. Om ervoor te zorgen dat al deze mensen hun werk zo goed mogelijk kunnen doen, moeten ze worden gestuurd, begeleid en gefaciliteerd (management).

HRM is net als Financiën, Marketing en Logistiek een bedrijfsfunctie. Dat wil zeggen dat het een belangrijk onderdeel uitmaakt van het totale bedrijf. HRM staat kortom niet op zich en moet altijd worden afgestemd op andere onderdelen in de organisatie.

## 1.1 Definitie en doelen van HRM

### Arbeidsrelatie

Een organisatie kan niet functioneren zonder inbreng van mensen. Daarom gaat een werkgever met een of meerdere werknemers een arbeidsrelatie aan. Dit wil zeggen dat de werknemer werk uitvoert voor de werkgever, en in ruil daarvoor geeft de werkgever de werknemer een beloning. Dit is niet alleen een beloning in geld, maar bijvoorbeeld ook door opleidingen en groeimogelijkheden te bieden. Human Resource Management (HRM) gaat over al die onderdelen die te maken hebben met die arbeidsrelatie. Van het plannen van personeel (wie heb ik nodig voor welke werkzaamheden?), het motiveren en belonen (hoe houd ik mijn medewerkers tevreden zodat ze bij deze organisatie blijven?) tot en met het ontwikkelen van medewerkers (hoe zorg ik ervoor dat ze blijven leren en het beste uit zichzelf halen?).

### Human Resource Management

### Productief

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

Ze moeten iets opleveren voor de organisatie. Maar dat is niet het enige doel van HRM.

### Evenwichtig

Een arbeidsrelatie moet voor beide partijen ook in evenwicht zijn. Een werknemer wil zijn inspanningen graag eerlijk beloond zien en wil correct worden behandeld. De werkgever wil op zijn beurt dat werknemers loyaal zijn en zich inzetten voor zijn organisatie. Wanneer dat evenwicht er niet is, dan zal de arbeidsrelatie waarschijnlijk niet lang standhouden en zal de werknemer ontslag nemen, of zal de werkgever de medewerker uiteindelijk ontslaan. Ook kunnen stakingen het gevolg zijn.

● [www.nuzakelijk.nl](http://www.nuzakelijk.nl)

## Amerikaanse hamburgerbakkers staken voor hoger loon



### Duizenden medewerkers van Amerikaanse fastfoodketens gaan donderdag de straat op om te demonstreren voor hoger loon.

Dat schrijft persbureau AP donderdag. Personeel van ketens als McDonald's, KFC en Pizza Hut wil een uurloon verdienen van 15 dollar (11,24 euro), wat bij een fulltimeaanstelling neer zou komen op 31.000 dollar (23.000 euro) per jaar. Nu verdienen de meeste medewerkers het minimumloon van 7,25 dollar (5,43 euro), terwijl het ze zelden lukt om fulltimeweken te draaien.

Het minimumloon in Amerika werd voor het laatst verhoogd in 2009. Veel parlementsleden en economen, maar ook president Obama, hebben gepleit voor een hoger minimumloon van 9 dollar per uur.

#### Duurdere Big Mac

McDonald's zegt in een reactie dat de meeste zaken gerund worden door franchisers en die bepalen het loon van hun personeel zelf. In de zaken die McDonalds wel zelf exploiteert, stijgt het loon met de ervaring van het personeel. Verhoging van het startsalaris zou leiden tot duurdere Big Macs.

De staking zal volgens de organisatoren plaatsvinden in tientallen steden door heel de Verenigde Staten. De staking van donderdag is vermoedelijk de grootste in een serie van protestacties.

29 augustus 2013

#### Maatschappelijk acceptabel

De wijze waarop arbeidsrelaties worden vormgegeven en de omstandigheden waaronder ze dat werk moeten uitvoeren, moet ook acceptabel zijn voor mensen buiten de organisatie, ofwel de maatschappij. En wat de ene groep mensen goed en acceptabel vindt, vindt een andere groep mensen juist niet goed en niet acceptabel. Een voorbeeld. Kinderarbeid is in onze samenleving al lange tijd bij wet verboden. Ook vakantiewerk door jongeren is aan strikte regels gebonden. Maar in ontwikkelingslanden komt kinderarbeid (helaas) nog vaak voor.

Een ander voorbeeld. Soms gaat een werkgever zo slecht om met zijn medewerkers dat zijn imago bij klanten daardoor verslechtert. Zo kan het zijn dat een organisatie voortdurend negatief in het nieuws is vanwege ruzies met zijn werknemers. Hierdoor kunnen klanten de indruk krijgen dat deze organisatie niet goed omgaat met zijn medewerkers en kunnen deze klanten besluiten minder vaak bij dit bedrijf te kopen. Bedrijven kiezen er in dit soort gevallen vaak voor om hun HRM-beleid – denk aan beloningen, werktijden of pensioenen – zo aan te passen dat dit maatschappelijk geaccepteerd is. Want bedrijven die hun medewerkers goed betalen en prettige werktijden bieden, hebben vaak tevreden medewerkers. En tevreden medewerkers zorgen vaak weer voor tevreden klanten.

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

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

● www.mt.nl

## Rabobank Unplugged

Hans van der Heijden, hoofd Arbeidsvoorwaarden Rabobank: ‘Sleutelwoorden in ons hr-beleid zijn “ruimte” en “vertrouwen”. Dat komt terug in “Unplugged”, waarmee onze medewerkers onafhankelijk van plaats en tijd kunnen werken. Flexibiliteit is nodig om aan veranderende klantwensen tegemoet te komen. Klanten willen steeds vaker buiten de traditionele kantooruren bankieren. Tegelijk worden ook de wensen van medewerkers individueler.

Wat diversiteit betreft hebben we de laatste jaren goede stappen gezet, maar op een issue als bijvoorbeeld de doorstroom van vrouwen naar hogere functies reikt onze ambitie verder. Onze eigen variabele beloning in de cao is zeer gematigd, maar in algemene zin beloont de bancaire sector goed en de Rabobank dus ook. Onze ambitie is niet de beste betaler van Nederland zijn; wij zijn liever de beste beloner. Beloning is méér dan salaris; het is ook werken bij een bedrijf waar je trots op bent en waar je je prettig voelt. Wie voor geld komt, gaat immers ook voor geld weer weg.’



24 oktober 2013

## 1.2 Dimensies en niveaus van HRM

In deze paragraaf bespreken we eerst de dimensies van arbeidsrelaties. Daarna komen de drie niveaus van aansturing van personeel aan de orde: operationeel, strategisch en organisatorisch HRM. Ten slotte schenken we aandacht aan de invloed op HRM vanuit de maatschappij.

### 1.2.1 Dimensies van HRM

Zoals gezegd is een arbeidsrelatie de relatie die een werknemer heeft met een werkgever. De werknemer belooft arbeid te leveren, in ruil daarvoor ontvangt hij

**Ruilrelatie**

van de werkgever een beloning. Het is dus in de eerste plaats een ruilrelatie. De werknemer zet zijn tijd, kwaliteiten (kwalificaties) en inzet in. In ruil daarvoor ontvangt hij niet alleen een salaris, maar bijvoorbeeld ook scholings- en loopbaanmogelijkheden. De arbeidsrelatie gaat dus in de eerste plaats over 'ruilen'. Maar dat is niet alles. De arbeidsrelatie gaat namelijk ook over 'samenwerken' en 'gezag'.

We zeggen dan ook dat de arbeidsrelatie drie dimensies kent:

- een ruildimensie
- een samenwerkingsdimensie
- een gezagsdimensie

**Gezagsrelatie**

Om met dat laatste te beginnen: de werknemer valt onder het gezag van de werkgever. De werkgever is de baas en mag de werknemer aanwijzingen geven over wat hij moet doen en hoe hij dat moet doen. Meestal doet de werkgever dit niet zelf, maar laat hij dat doen door anderen zoals een teamleider, een manager of chef. De werkgever delegeert zijn gezag dus vaak aan anderen. Gezag is daarmee een belangrijk onderdeel van de arbeidsrelatie.

**Samenwerkingsrelatie**

Daarnaast moeten werknemers ook vaak samenwerken met anderen. En de medewerker kan meestal niet zelf kiezen met wie hij of zij samenwerkt. Dat hangt namelijk van wat er gedaan moet worden en hoe de organisatie is ingericht.

Deze drie dimensies – ruil, samenwerken en gezag – zorgen ervoor dat er altijd spanning zit in een arbeidsrelatie. Wie goed wil ruilen, zal moeten kunnen onderhandelen. Wie wil samenwerken, zal anderen moeten kunnen vertrouwen. En wie onder een baas werkt, zal loyaal moeten zijn en opdrachten moeten kunnen aannemen.

Het is niet zo moeilijk voor te stellen dat als er in een van deze dimensies iets mis gaat, ook de rest van de arbeidsrelatie daaronder te lijden heeft. Wie voortdurend het idee heeft hard te moeten onderhandelen voor een redelijke beloning, zal minder geneigd zijn om onbetaald extra uren te werken. En wie te hard en te veel moet werken, zal eveneens minder bereid zijn om zich extra in te zetten voor het bedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van samenwerking. Kortom: een arbeidsrelatie is kwetsbaar en bedrijven moeten deze goed onderhouden.

● [www.elsevier.nl](http://www.elsevier.nl)

## Schoonmaakconflict Elsevier Blog

Schoonmakers leggen het werk neer. Niet om meer loon te eisen, want het loon in de branche ligt voor een fulltimer gemiddeld 8 procent boven het minimumloon, maar om betere arbeidsomstandigheden af te dwingen.

Bij velen roept de actie enige sympathie op, omdat schoonmakers te maken hebben met werkgevers die de werkdruk continu opvoeren. Het respect dat schoonmakers beslist verdienen, is bovendien ver te zoeken.

Werkgevers in de schoonmaakbranche tonen daarom begrip voor hun werknemers. Ze beschuldigen sommige opdrachtgevers – overheidsinstellingen en bedrijven – ervan bij aanbestedingen uitsluitend naar de laagste prijs te kijken. Daardoor kunnen de werkgevers maar aan twee knoppen draaien: werkdruk en loonkosten.

De vorig jaar ingevoerde code voor verantwoord marktgedrag moest de neerwaartse prijsspiraal doorbreken, maar dat is niet gelukt, omdat de Nederlandse Mededingingsautoriteit (Nma) afspraken over minimumtarieven en normen voor de werkdruk verbiedt.

Een patstelling dreigt. Maar een massale staking lost het conflict niet op. De acties van schoonmakers en hun bonden moeten zich richten op de rotte appels in de schoonmaakbranche en op specifieke opdrachtgevers, die de code aan hun laars lappen en schoonmaakbedrijven tijdens aanbestedingen trachten uit te wringen.

De slechte opdrachtgevers aan de schandpaal nagelen werkt effectiever dan alle opdrachtgevers – goed en slecht – duperen met massastakingen.



5 januari 2012

Zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk al zeiden, gaat HRM over het sturen, begeleiden en faciliteren van medewerkers. Hoe die sturing kan plaatsvinden, komt hierna aan de orde.

### 1.2.2 HRM aan de basis: operationeel HRM

Omdat er – zoals we hiervoor al uitlegden – altijd spanning zit in een arbeidsrelatie, is het belangrijk dat deze goed wordt gemanaged. En dat begint al bij het aannemen van mensen. Er moet goed worden beoordeeld wie er wel en wie er niet geschikt is voor een functie. Een goede selectie is belangrijk. Zijn medewerkers eenmaal in dienst, dan moet het bedrijf ervoor zorgen dat hun prestaties juist worden beoordeeld en beloond. Maar ook zullen medewerkers moeten worden opgeleid zodat ze hun werk goed kunnen blijven doen. Al dit soort inspanningen is het meest zichtbare deel van HRM. En het zijn vaak de direct leidinggevenden (de teamleider, baas, chef of manager) die deze taken uitvoeren.

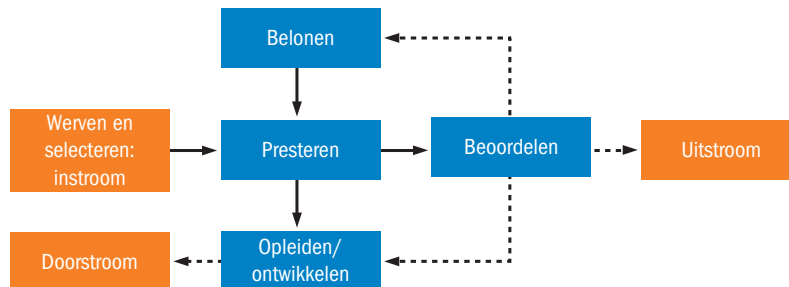


**Operationeel HRM**

We noemen dit ook wel operationeel, ofwel uitvoerend, HRM. Soms ondersteunt de HRM-afdeling hen bij die werkzaamheden, soms is dat niet nodig.

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

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

**HR-cyclus**

De HR-cyclus, het woord zegt het al, laat zien op welke manier de operationele HRM-taken die we zojuist beschreven, met elkaar samenhangen. Eerst worden die mensen geselecteerd waarvan de organisatie verwacht dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren. Daarna worden die prestaties beoordeeld. En die beoordeling heeft weer gevolgen voor de beloning. Wie goed presteert, krijgt een betere beloning dan de medewerker die minder goed presteert. Bedrijven hopen dat medewerkers hierdoor beter hun best doen.

Om er nog meer voor te zorgen dat medewerkers goed presteren op hun werk, besluiten veel bedrijven hun medewerkers mogelijkheden te bieden om zichzelf verder te ontwikkelen. Ook bieden ze hun medewerkers vaak de kans door te stromen naar een andere functie. De meeste mensen willen zich nu eenmaal graag ontwikkelen. Dat inspireert hen en zorgt ervoor dat hun werk niet saai wordt. Bedrijven maken om die reden naast afspraken over de beloning dan ook vaak afspraken over opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. Als die doorstroom van een medewerker van de ene naar een andere functie ook echt plaatsvindt, dan begint de hele HR-cyclus weer opnieuw. Er moet dan immers weer een nieuwe medewerker worden gevonden voor de functie die nu is leeggekomen. Het kan ook zijn dat een medewerker zo slecht heeft gepresteerd, dat de werkgever besluit de arbeidsrelatie te beëindigen. In dat geval spreken we over uitstroom. De medewerker stroomt dan de organisatie uit.

**Directe gedragsregulering**

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

Het is belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat zij rechtvaardig worden behandeld. Daardoor functioneren mensen vaak beter. (Verhoeven, 1992).

## Operationeel personeelsmanagement in de praktijk

Het doel van een goed HRM-beleid (Human Resources Management) is dat elke medewerker maximaal bijdraagt aan de realisering van de doelen van de organisatie. De maximale bijdrage wordt onder andere beïnvloed door capaciteiten, wensen en levensfase van de medewerker. De doelen van de organisatie worden bepaald door management en bestuur c.q. de politieke agenda. Maar ook ontwikkelingen in de directe omgeving van de stad of regeringsbeleid zijn van invloed op de organisatie-doelen.

### HRM-instrumenten

Om de afstemming tussen die organisatie-doelen en de inzet

van de medewerker optimaal te houden zijn er diverse HRM-instrumenten. Die instrumenten worden voornamelijk gebruikt door leidinggevendenden. De basis van die instrumenten is de HRM-gesprekscyclus. Tijdens bijvoorbeeld het functioneringsgesprek komen diverse aspecten aan bod, die belangrijk zijn voor de bijdrage van de medewerker aan de realisering van de organisatie-doelen.

### Richtlijnen

Het gebruik van HRM-instrumenten door het management is niet vrijblijvend. Voor sommige instrumenten zijn richtlijnen over de frequentie van het gebruik afgesproken en soms zelfs vastgelegd in de CAO.

Ook zijn voor sommige HRM-instrumenten te behalen normen afgesproken.

### Prestatie-indicatoren (PI's)

Om vast te kunnen stellen of die afspraken worden nagekomen en of normen worden behaald, moeten resultaten worden vastgelegd. Hiervoor worden diverse zaken van het gebruik van HRM-instrumenten geregistreerd. Denk aan het aantal gehouden functioneringsgesprekken per jaar en het aantal ziekmeldingen per jaar. Deze registratie levert informatie op over het gebruik van HRM-instrumenten en deze informatie noemen we prestatie-indicatoren (PI's).



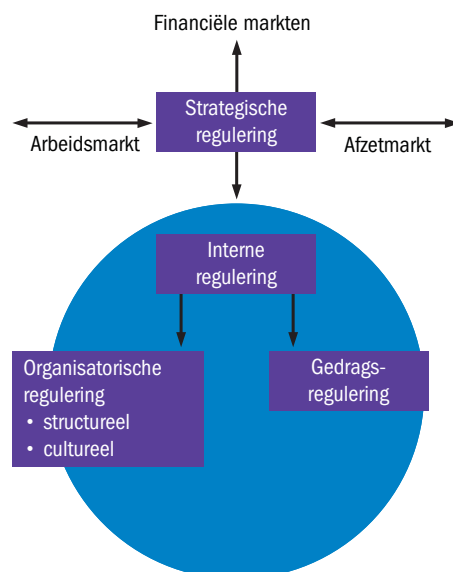
## Human Capital Management

Eigenlijk hebben we het in het voorgaande bij operationeel personeelsmanagement over klassieke personeelsmanagementactiviteiten. Boxall en Purcell (2008) noemen dat het Human Capital Management. Dat wil zeggen dat bedrijven zo veel mogelijk uit hun medewerkers willen halen en ze bereid zijn hierin te investeren. Ofwel: Human Capital Management is het optimaliseren van en investeren in menselijk kapitaal. Tegenwoordig wordt deze taak hoe langer hoe meer overgelaten aan leidinggevendenden, die daarbij worden ondersteund door HR-adviseurs (zie ook hoofdstuk 15).

### 1.2.3 Koers bepalen: strategische regulering

We weten nu dat de teamleider, chef, baas of manager het gedrag van de medewerker hier en nu kan sturen door de medewerker te belonen, te ontwikkelen enzovoort. Maar deze directe vorm van gedragssturing is niet de enige manier om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Dat kan ook op twee andere manieren: strategisch en organisatorisch. We hebben dit in figuur 1.2 in een schema gezet.

FIGUUR 1.2 Regulering van arbeidsrelaties (naar Huiskamp en Kluijtmans, 2004)



We bespreken in deze subparagraaf de manier van sturing op strategisch niveau (strategische regulering) en zullen in subparagraaf 1.2.4 ingaan op sturing op organisatorisch niveau (organisatorische regulering).

## Strategische regulering

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

Dat kan de raad van bestuur zijn, maar het kan ook een zelfstandige ondernemer of eigenaar zijn die beslissingen neemt die de richting van de onderneming bepalen. Moet het bedrijf bijvoorbeeld zijn producten aanpassen of vernieuwen? Moet het de producten in het buitenland gaan verkopen? Moet het bedrijf groeien? Enzovoort. Vooral in onzekere tijden moeten organisaties zichzelf steeds de vraag stellen hoe de omgeving en de organisatie het beste op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat betekent dat de strategie (waar willen we naartoe?), de structuur (hoe is de organisatie opgebouwd?), de cultuur (hoe doen we dingen hier?) en de personele kwaliteiten (hebben we voldoende mensen die kunnen doen wat ze moeten doen?) allemaal met elkaar te maken hebben. Het is duidelijk dat wanneer een organisatie een keuze maakt voor een strategie, bijvoorbeeld 'groeien', dit gevolgen heeft voor het personeel. Een voorbeeld ter verduidelijking.

### Voorbeeld 1.1

Een fabrikant van aardewerk merkt dat de vraag naar zijn producten afneemt. Dit komt doordat er meer concurrerende bedrijven zijn bijgekomen uit lagelonenlanden die aardewerk goedkoper op de markt kunnen brengen. Ook verandert de smaak van de consument. Deze eist meer kwaliteit. En de markt voor aardewerk raakt meer en meer verzadigd. Dat wil zeggen dat er steeds meer aanbieders zijn gekomen en het steeds moeilijker wordt om veel producten te verkopen. Wanneer de fabrikant naar zijn eigen organisatie kijkt, stelt hij vast dat zijn producten wel duur zijn, maar óók van een zeer hoge kwaliteit. En zowel zijn machinepark als zijn personeel kunnen die producten nóg beter maken. Ook weet de fabrikant dat de markt voor aardewerk van een hoge kwaliteit alleen maar groeit. Consumenten willen dat immers.

Met deze kennis heeft onze fabrikant twee mogelijkheden. Hij kan proberen de producten die hij nu maakt goedkoper te maken zodat hij beter kan concurreren met andere aanbieders op de markt. Hij zou dat kunnen doen door de productiekosten te verlagen en bijvoorbeeld een deel van de productie over te brengen naar lage lonenlanden als China en India. Of hij kan proberen de kwaliteit van zijn product te verbeteren, zodat hij kan voldoen aan de nieuwe wensen en eisen van consumenten. Welke keuze hij ook maakt, hij zal hoe dan ook de arbeidsrelaties moeten aanpassen. In het eerste scenario moeten er arbeidsplaatsen verdwijnen en dus arbeidsrelaties worden verbroken. In het tweede scenario moeten er nieuwe machines worden aangeschaft, personeel worden bijgeschoold, nieuwe modellen worden ontworpen enzovoort. Ook deze keuze heeft dus invloed op het personeel.

Voorbeeld 1.1 laat heel duidelijk zien dat de strategische keuzes van een onderneming grote gevolgen kunnen hebben voor de arbeidsrelaties en dus ook voor het HRM-beleid.

#### Strategisch HRM

Strategische veranderingen bij een organisatie zijn niet in de eerste plaats gericht op veranderingen in het personeel. Ze hebben bijvoorbeeld als doel om de concurrentiekracht of voortbestaan van de organisatie veilig te stellen. Het bepalen van een koers, het woord zegt het al, gaat over het richting geven aan een organisatie zodat deze (nog) beter kan functioneren. Strategie gaat niet over nu, maar over de toekomst. Maar die koersverandering heeft vaak wél gevolgen

voor het personeel, zoals we net hebben gezien. Niet nu, maar straks. HRM-vragen die gaan over de toekomst, hangen dan ook samen met de strategische beslissingen die een organisatie neemt. Wat betekent een andere marktbenadering voor de omvang van personeelsbestand? Welke gevolgen heeft automatisering voor taken en competenties van ons personeel in de toekomst? Kunnen we onze medewerkers daarvoor opleiden of moeten we nieuwe medewerkers van buitenaf aantrekken? Vaak speelt ook de vraag of de strategie van de onderneming wel maatschappelijk aanvaardbaar is. Accepteert de samenleving het wel, als we onze productie verplaatsen vanuit Nederland of België naar een lagelonenland? Hoe zullen klanten reageren als we arbeidsplaatsen schrappen? Enzovoort. Op dit vraagstuk van strategische (externe) afstemming gaan we in hoofdstuk 2 nog verder in.

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

## Van staatsbedrijf naar PostNL

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

Aan het begin van de 20e eeuw gaat het hard. Post vervoeren we nu ook internationaal per vliegtuig. In 1927 vliegt een Fokker F.VII, genaamd de Postduif, in 10 dagen naar Nederlands-Indië.

En in 1931 is de eerste sorteermachine een feit. Overigens wel uit nood geboren: de jaren '30 zijn zware crisisjaren en we moeten stevig bezuinigen. Commerciële werken is noodzakelijk. We krijgen de officiële naam PTT en voeren de eerste reclamecampagnes.

De automatisering en nieuwe technologische snufjes, zoals de fax, brengen een verandering in de kijk op onze organisatie. We zijn niet langer alleen een maatschappelijk instituut, maar ook een bedrijf dat winst wil maken. In 1989 volgt de verzelfstandiging: van 'Staatsbedrijf der PTT' worden we 'Koninklijke PTT Nederland' (KPN).

De jaren '90 zijn vervolgens een aaneenschakeling van verschuivingen: postkantoren worden zelfstandig (1993), KPN gaat naar de beurs (1994), we nemen het Australische TNT over (1996) en – vlak voor de eeuwwisseling – splitsen KPN en TNT Post Groep (TPG) in een telecombedrijf én een post-, express- en logistiek bedrijf.

Aan het begin van de 21e eeuw komen twee ontwikkelingen samen. Eén is de toenemende digitalisering, waardoor de hoeveelheid post rap afneemt. De tweede is de liberalisering van de postmarkt, waardoor er nieuwe postbedrijven bij komen. Steeds minder post dus, met steeds meer postbedrijven. In de beginjaren van de 21e eeuw reorganiseren we daarom flink. Onze naam veranderen we in 2006 in TNT Post.

De toenemende digitalisering pakken we voortvarend op door zelf met nieuwe diensten te komen. Vanaf 2005 bieden we bijvoorbeeld online facturerings- en directmaildiensten. Dat post en digitaal prima samen kunnen, laten we in 2009 zien aan de introductie van de QR-code in DM-acties, waarmee een bezitter van een smartphone direct naar een actiesite wordt geleid.

Onze twee grote divisies, Post en Express, groeien ondertussen steeds meer uit elkaar. In 2011 splitst TNT Express zich af, en gaan wij als PostNL verder.



25 oktober 2013

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

We zeiden net dat er naast directe sturing van personeel, ook sturing of beïnvloeding van medewerkers mogelijk is op strategisch niveau (zie subparagraaf 1.2.3) en op organisatorisch niveau. Dit laatste bespreken we in deze subparagraaf.

Nadat een organisatie de koers heeft uitgestippeld, ofwel de strategie heeft bepaald, moet de organisatie zo ingericht worden, dat de nieuwe doelen ook daadwerkelijk kunnen worden bereikt. Hoe dit moet, hangt af van een aantal vragen. Op welke manier kunnen we een kortere levertijd realiseren? Hoe kunnen we sneller dan voorheen onze producten of diensten vernieuwen? Op welke manier kunnen we de organisatie flexibeler maken? Het zijn typisch vragen die gaan over de manier waarop de organisatie moet worden ingericht om haar doelen te bereiken. Vandaar dat dit vaak het 'organisatorische of tactische niveau' wordt genoemd. Het is dan ook niet vreemd dat strategische en organisatorische beslissingen heel nauw met elkaar samenhangen. De strategie zegt iets over doelen en over 'waarheen', de organisatorische vraag is dan hoe die doelen kunnen worden bereikt.

*Organisatorisch  
HRM*

Organisaties verwachten van de HRM-professional dat hij of zij kan meedenken op al deze niveaus. Hij moet op strategisch niveau kunnen meedenken over het beleid van de organisatie als geheel. En op organisatorisch niveau over de inrichting van de organisatie en wat dat betekent voor medewerkers.

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

### Voorbeeld 1.2

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

### Organisational Process Advantages

Boxall en Purcell (2008) noemen dit deel van het HRM-vak 'het creëren van Organisational Process Advantages. Het gaat erom de organisatie zo in te richten en het werk zo te organiseren dat een bedrijf vergeleken met zijn concurrenten beter, goedkoper en sneller kan leveren. Meer nog dan met het eerdergenoemde Human Capital Management, waarbij de HRM-medewerker vooral bezig is met het direct sturen van personeel, kan hij met Organisational Process Advantages laten zien dat hij een echte zakelijke partner is voor het management en andere leidinggevenden. Alle leiders in een organisatie zien tenslotte graag dat medewerkers op een efficiënte en slimme manier hun werk doen. De HRM-professional kan dus twee belangen samenbrengen. Slimmer werken (goed voor de onderneming) in uitdagende functies met leermogelijkheden (goed voor de medewerker).

Tabel 1.1 laat nog eens zien hoe de verschillende niveaus van aansturing van medewerkers – operationeel, strategisch en organisatorisch – van elkaar verschillen.

TABEL 1.1 Niveaus van HRM

	Operationeel HRM	Strategisch HRM	Organisatorisch HRM
<b>Focus</b>	De organisatie van dagelijks handelen	De koers van de organisatie	De inrichting van de organisatie
<b>Tijdspectief</b>	Korte termijn	Lange termijn	Middellange termijn
<b>Hoofddoel</b>	Aantrekken en goed benutten van medewerkers	Zeker stellen van het voortbestaan van de organisatie	Creëren van voordelen door organisatieprocessen en arbeid slim in te richten
<b>Wat is belangrijk?</b>	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie	Efficiëntie en evenwicht in belangen tussen individuen en organisatie





### 1.2.5 HRM en maatschappij: institutionele regulering

#### Institutionele regulering

We hebben net de drie verschillende niveaus van aansturing van personeel besproken, maar daarmee is het plaatje nog niet helemaal compleet. Er is namelijk nóg een vorm van regulering van arbeidsrelaties. Deze vorm wordt eigenlijk niet tot het vakgebied van HRM gerekend omdat deze vorm van regulering zich buiten de organisatie zelf afspeelt. Maar deze vorm heeft wél invloed op het personeel in een organisatie. We noemen dat het maatschappelijke of institutionele niveau van regulering. Hierna leggen we uit wat we hiermee bedoelen.

#### Vakbonden en werkgevers

Er zijn in de loop der jaren heel wat instituten ontstaan die zich bezighouden met arbeidsrelaties. Vakbonden zijn daar een goed voorbeeld van. Dit zijn organisaties die namens de werknemers overleg voeren met werkgevers over de arbeidsrelaties. Een keer per jaar overleggen vakbonden en werkgevers over wat en hoeveel de medewerker geeft aan de werkgever, en wat en hoeveel de werkgever de medewerker hiervoor teruggeeft. De afspraken over werktijden, salaris, pensioen enzovoort, die de vakbonden maken met de werkgevers, worden vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Hierin staat beschreven waar iedere medewerker in een bepaald bedrijf of sector recht op heeft als het gaat om arbeidsvoorwaarden (werktijden, salaris, pensioen enzovoort). Het overleg tussen werkgevers en werknemers is een voorbeeld van zo'n institutionele regulering. Het vindt plaats buiten de organisatie, maar heeft wél grote invloed op de arbeidsrelaties van het personeel.

#### Overheid

#### Sociaal Economische Raad (SER) Stichting van de Arbeid



Dan is er ook nog de overheid die wetten maakt en daarmee bepaalt wat een werkgever en werknemer wel of niet mag doen. Denk maar aan de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet op het minimumloon, de Wet flexibiliteit en zekerheid enzovoort. Meer informatie over dit soort wetten kun je eenvoudig vinden op bijvoorbeeld [www.arbeidsrechter.nl](http://www.arbeidsrechter.nl). De overheid laat zich over dit soort onderwerpen weer adviseren door de Sociaal Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid (zie [www.ser.nl](http://www.ser.nl) en [www.stvda.nl](http://www.stvda.nl)).

#### Stelsel van arbeidsverhoudingen

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

● [www.rijksoverheid.nl/ministeries/szw](http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/szw)

## Kabinet vraag SER-advies over discriminatie op de arbeidsmarkt

Het kabinet wil weten wat sociale partners kunnen doen om discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen en te bestrijden. Niet elke groep heeft dezelfde kansen op de arbeidsmarkt. Dit verschil in kansen wordt grotendeels verklaard door kenmerken zoals opleidingsniveau en werkniveau.

Soms is het verschil in kansen echter het gevolg van discriminatie. De minister-raad heeft op voorstel van staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ingestemd met een adviesaanvraag hierover aan de Sociaal-Economische Raad.

### Onderzoek

Uit onderzoek van het SCP en het CBS in de afgelopen jaren blijkt dat er nog steeds aanwijzingen zijn voor discriminatie op de arbeidsmarkt. Ook bestaan er nog altijd beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in gelijksoortige functies en zijn maar weinig vrouwen in topfuncties te vinden. De verantwoordelijkheid voor het voorkomen en bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt ligt in de eerste plaats bij werkgevers en werknemers. De overheid schept (rand)voorwaarden om discriminatie tegen te gaan.

Het kabinet vraagt de SER nu welke aanvullende acties mogelijk zijn om discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen en te bestrijden. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gekeken naar maatregelen die in andere landen succes hebben. Tevens wil het kabinet weten hoe andere organisaties zoals het College voor de Rechten van de Mens en de overheid daar behulpzaam bij kunnen zijn. Tot slot wil het kabinet weten welke maatregelen kunnen bijdragen aan een hogere vertegenwoordiging van vrouwen in topposities en het tegengaan van onterechte beloningsverschillen.



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

Wanneer kunnen we een HRM-beleid goed noemen? Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Niet alleen omdat de eisen in de loop van de tijd veranderen, maar ook omdat de beoordeling afhangt van het belang en de kijk van de beoordelaar. De werkgever kan het HRM-beleid fantastisch vinden, terwijl de werknemer vindt dat het nodig moet worden aangepast. Aandeelhouders zullen het HRM-beleid anders beoordelen dan werknemers. En het management beoordeelt het beleid weer anders dan vakbonden. Zoveel belanghebbenden, zoveel meningen. Het HRM-beleid moet tenslotte niet alleen productieve medewerkers opleveren, het moet ook in evenwicht zijn en worden geaccepteerd door de omgeving, zoals we in paragraaf 1.1 al lieten zien.



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

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

We behandelen ze hierna.

#### Bedrijfseconomisch perspectief

Wie met een bedrijfseconomische bril kijkt, ziet mensen net als machines, gebouwen en kapitaal. Het zijn allemaal middelen die een organisatie gebruikt om haar doelen te bereiken. Medewerkers zijn dan vooral een kostenpost. Ze

*Bedrijfseconomisch perspectief*

moeten zo productief mogelijk zijn. Als we deze manier van kijken vertalen naar HRM dan moeten we de volgende vragen stellen:

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

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

### **Sociaalpsychologisch perspectief**

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

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

*Sociaalpsychologisch perspectief*

In dit geval gaat HRM niet in de eerste plaats om het realiseren van zo veel mogelijk productie, maar vooral om de mensen en de sociale processen. Een goed HRM-beleid gaat vanuit sociaalpsychologisch perspectief vooral om een goede afstemming tussen mens en organisatie. Als we deze manier van kijken vertalen naar HRM, dan moeten we de volgende vragen stellen:

- Kan de organisatie medewerkers voldoende aan zich binden?
- Kan de organisatie de medewerkers motiveren met een goed salaris, leuk en interessant werk, een fijne werkplek en goede afspraken?
- Ofwel: zijn de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (de vier A's) in orde?

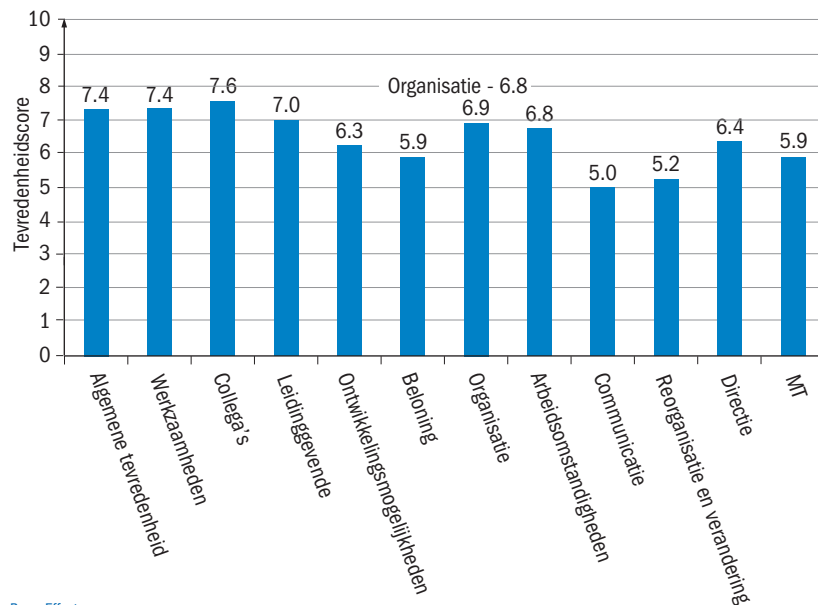
Het zijn vooral de werknemers zelf die het HRM-beleid vanuit dit perspectief zullen beoordelen. Zij letten er vooral op of de vier A's in orde zijn. Dat is immers voor hen belangrijker dan of zij wel of niet voldoende geld opleveren voor het bedrijf. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken geven een goed beeld hoe medewerkers verschillende aspecten van het HR-beleid waarderen. Effectory een bureau dat dergelijke onderzoeken regelmatig in allerlei sectoren uitvoert biedt op hun site ook een overzicht van gezamenlijke gegevens waarvan in figuur 1.3 een willekeurige maand wordt getoond.

### **Politiek perspectief**

Weer een andere zienswijze op de kwaliteit van HRM benadrukt het verschil in belangen tussen partijen. Mensen zijn in een organisatie niet alleen een

**Politiek of belangenperspectief**

individu, maar ook belanghebbende. Ze hebben belang bij een goed resultaat van de organisatie, maar ook bij een goed salaris, een leuke baan enzovoort. Wie kijkt met de ogen van belanghebbenden zal de kwaliteit van HRM vooral beoordelen op de mate waarin de lusten en lasten binnen de organisatie zijn verdeeld. Dit perspectief op organisaties wordt ook wel het politiek of belangenperspectief genoemd. De organisatie lijkt in dit geval op een arena waarbinnen verschillende partijen vechten om de verdeling van de opbrengsten. Het zijn vooral de ondernemingsraden en vakbonden die de kwaliteit van HRM vanuit dit oogpunt beoordelen.

**FIGUUR 1.3** Tevredenheid van medewerkers in maart 2013

Bron: Effactory

**Maatschappelijk perspectief**

Dan is er tot slot nog een vierde manier waarop de kwaliteit van HRM kan worden beoordeeld. Deze gaat over de relaties die organisaties hebben met de samenleving. Organisaties zijn altijd onderdeel van een groter geheel. Ze produceren niet alleen goederen en diensten, maar zorgen ook voor werkgelegenheid en hebben invloed op de gezondheid van mensen, op het leefmilieu enzovoort. Omgekeerd moeten organisaties ook rekening houden met de normen en opvattingen van de samenleving. Wie het HRM-beleid beoordeelt van dit maatschappelijk perspectief, let er vooral op of dat wat er in een organisatie gebeurt, wel toelaatbaar is. Vragen die we hier zouden moeten stellen zijn:

**Maatschappelijk perspectief**

- Zijn de omstandigheden waarin mensen werken wel veilig genoeg?
- Wordt er gewerkt volgens de wettelijke regels?

Niet alleen spreekt de overheid organisaties erop aan wanneer zij op een niet-toelaatbare manier omgaan met hun medewerkers. Ook het publiek laat op een of andere manier wel van zich horen wanneer het bijvoorbeeld vindt dat organisaties haar medewerkers niet correct behandelen.

PENO ACTUEEL OKT 2012

## Het geheim van goed werkgeverschap

De Beste Werkgevers van Nederland zorgen dat hun personeelsleden up-to-date zijn en dat ze voldoende speelruimte hebben in hun baan. Dat zegt Paul Boselie, hoogleraar strategisch HRM. Hij sprak vorige week bij de bekendmaking van de Beste Werkgevers Awards.

Volgens Boselie kijken veel organisaties tijdens de crisis naar buiten: 'Wat gebeurt er in de economie en op straat? Vervolgens worden ze daar niet vrolijk van, keldert het humeur en beginnen ze te handelen vanuit negatieve energie. Eerst worden ze reactief en defensief, de volgende stap is dat ze opleidingsbudgetten bevriezen, vacaturestops invoeren, lonen matigen enzovoort. Kortom: algehele verkramping.'

### Alternatief

Het alternatief is volgens Boselie dat je als werkgever veel meer vanuit je eigen kracht handelt: 'Organisaties als IKEA, de Efteling en Apple denken vanuit hun eigen filosofie en core values. Apple denkt vanuit



leiderschap, de Efteling vanuit erfgoed enzovoort. Het gevolg is dat er vertrouwen en rust heersen. En omdat er meer energie in mensen zit, kunnen die ook een stapje extra doen waardoor het bedrijfsresultaat zelfs verbetert.'

### Buffer in goede en slechte tijden

Het verschil zit hem waarschijnlijk ook in de investeringen in het personeel. Volgens de hoogleraar presteren deze organisaties beter omdat ze een buffer hebben opgebouwd, ongeacht de staat van de conjunctuur. 'Personeel moet kunnen (kennis en vaardigheden), willen (motivatie) en

mogen (over genoeg speelruimte beschikken).'

### Twee winnaars

Bij allebei de winnaars van de verkiezing van Beste Werkgevers (Buurtzorg Nederland en Geas Energiewacht), is volgens Boselie sprake van een optimale balans. 'Neem Buurtzorg Nederland. Die verpleegkundigen handelen vanuit vakmanschap, krijgen optimale speelruimte om te doen wat ze zelf willen en zijn ontzettend gemotiveerd om goede zorg te leveren. Het is toeval dat mijn betoog zo goed aansluit op de winnaars. Maar eigenlijk is het natuurlijk geen toeval!'

16 oktober 2012

Wat uit het voorgaande duidelijk wordt, is dat de een kan vinden dat het HRM-beleid goed is, terwijl een ander ditzelfde HRM-beleid niet goed vindt. Voor een deel komt dat door de verschillende doelen die nagestreefd worden, deels omdat er verschillende belanghebbenden, ook wel 'stakeholders' genoemd, bij HRM betrokken zijn. Dat maakt dat een eenvoudig antwoord op wat goed HR-beleid is, niet mogelijk is.

In tabel 1.2 zijn de verschillen in perspectief, criteria en actoren kort samengevat.

**TABEL 1.2** Perspectieven, maatstaven en actoren

Perspectief	Waar wordt vooral op gelet?	Belangrijkste actor
<b>Bedrijfseconomisch</b>	Effectiviteit en efficiëntie	Werkgevers en management
<b>Sociaalpsychologisch</b>	Kwaliteit van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden	Werknemers
<b>Politiek</b>	Rechtvaardigheid en zeggenschap	Collectieve belangenbehartigers, zoals een ondernemingsraad en vakbonden
<b>Maatschappelijk</b>	Acceptatie	Overheid, actiegroepen en publiek

Dit verschil in beoordeling van de kwaliteit van HRM zien we ook terug in de vakliteratuur.

Het perspectief op het vakgebied is in de loop der jaren telkens veranderd. Deze verschuiving is typerend voor de ontwikkeling die personeelsbeleid/HRM in de loop van de jaren heeft doorgemaakt: van een beschermende en verzorgende functie voor werknemers naar een managementfunctie die een belangrijke bijdrage moet leveren aan het succes van de organisatie.

Organisaties zijn de kwaliteit van human resources in de loop der jaren steeds meer gaan zien als bepalend voor de prestaties van ondernemingen en instellingen. Daardoor is HRM een belangrijk onderdeel geworden van de bedrijfsvoering van organisaties (zie ook hoofdstuk 15).

In onze eerdere omschrijving van HRM zijn de verschillende invalshoeken zichtbaar.

#### HRM

HRM is dat onderdeel van management dat is gericht op het reguleren van arbeidsrelaties, zodat deze productief, evenwichtig en maatschappelijk aanvaardbaar zijn.

In deze omschrijving kiezen we ervoor HRM te bekijken als een manier om arbeid productief te laten zijn. Maar we laten met deze definitie ook zien dat het belangrijk is dat er een evenwicht wordt gezocht tussen belangen van een persoon (en van groepen werknemers) en van de organisatie als geheel. Ook houden we rekening met maatschappelijke normen en opvattingen. Deze doelen zijn niet minder belangrijk dan het bedrijfseconomisch doel, maar zijn even belangrijk.

## Samenvatting

- 1
- ▶ Met Human Resource Management (HRM) zorgt een organisatie ervoor dat:
    - medewerkers productief zijn
    - de arbeidsrelatie in evenwicht is
    - de arbeidsrelatie voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen
  - ▶ Een arbeidsrelatie (de relatie tussen werkgever en werknemer) kent drie dimensies:
    - 1 Ruildimensie: er wordt arbeid geruild tegen beloning.
    - 2 Gezagsdimensie: men moet doen wat de baas zegt.
    - 3 Samenwerkingsdimensie: men moet samenwerken met anderen.
  - ▶ HRM kan worden onderverdeeld naar de volgende niveaus (zie ook tabel 1.1):
    - Operationeel HRM (uitvoerend HRM), met de volgende taken voor direct leidinggevenden: mensen aannemen, opleiden, beoordelen, belonen en soms ontslaan. Kortom, HRM leidt het dagelijks functioneren van medewerkers in goede banen. Zie ook figuur 1.1.
    - Strategisch HRM, met de volgende taken voor het (top)management: keuzes maken en beslissingen nemen die de richting (koers) van de onderneming bepalen, met als doel het zeker stellen van het voortbestaan van de organisatie. Zie ook figuur 1.2.
    - Organisatorisch HRM (tactisch HR-beleid): er worden keuzes gemaakt hoe de strategische doelen bereikt zullen gaan worden en dat vertaalt zich in concrete operationele maatregelen.
  - Institutionele regulering: ook de maatschappij (vakbonden en overheid) houdt zich bezig met arbeidsrelaties en dat heeft invloed op het HRM-beleid.
  - ▶ HRM kan worden bekeken vanuit vier perspectieven (zie ook tabel 1.2):
    - 1 Bedrijfseconomisch perspectief: managers en aandeelhouders kijken naar medewerkers, die zij zien als kostenposten.
    - 2 Sociaalpsychologisch perspectief: werknemers kijken of de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (de vier A's) in orde zijn.
    - 3 Politiek perspectief: ondernemingsraden en vakbonden kijken als belanghebbenden of de lusten en lasten binnen de organisatie goed zijn verdeeld.
    - 4 Maatschappelijke perspectief: de samenleving (overheid en het publiek) kijkt naar hoe de organisatie haar medewerkers behandelt.
  - ▶ De definitie van HRM luidt: HRM is dat onderdeel van management dat is gericht op het reguleren van arbeidsrelaties, zodat deze productief, evenwichtig en maatschappelijk aanvaardbaar zijn.