

Aan het werk met

Operationeel personeels- management



Noordhoff Uitgevers

Irene Schoemakers & Fons Koopmans

5^e druk

Aan het werk met
**Operationeel
personeelsmanagement**

Drs. Irene A.M. Schoemakers

Drs. Fons A.J. Koopmans

Vijfde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen
Omslagillustratie: Michiel Uilen
Hoofdstukopeningsfoto's: Shutterstock Premier

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.

0 / 20



© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

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

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-89194-7
ISBN 978-90-01-89193-0
NUR 807

Inhoud

Inleiding 9

DEEL 1 INSTROOM

Werving, selectie en introductie 13

1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 15

- 1.1 Het vakgebied P&O 16
 - 1.2 Veranderingen die het P&O-vak beïnvloeden 17
 - 1.3 Geschiedenis en ontwikkelingen van personeelsmanagement 19
 - 1.4 Toekomst van P&O 22
- [Samenvatting 24](#)

2 Personeelsbehoefte en -planning 27

- 2.1 Personeelsbehoefte 28
 - 2.2 Ontstaan van personeelsbehoefte 28
 - 2.3 Personeelsplanning 30
 - 2.4 Personeelsplanning: een stappenplan 30
- [Samenvatting 34](#)

3 Functie: analyse, profiel, beschrijving en waardering 37

- 3.1 Functieanalyse 38
 - 3.2 Functieanalyse: de methoden 38
 - 3.3 Functieprofiel 39
 - 3.4 Waarvoor worden functieanalyse en -profiel gebruikt? 39
 - 3.5 Functiehuis 41
 - 3.6 Functiewaardering 41
 - 3.7 Soorten systemen 42
- [Samenvatting 43](#)

4 Arbeidsmarktcommunicatie 45

- 4.1 Wat is arbeidsmarktcommunicatie? 46
 - 4.2 Aandachtspunten bij employer branding 47
 - 4.3 Werken met een arbeidsmarktcommunicatieplan 52
 - 4.4 Onderwerpen van een communicatieplan 52
- [Samenvatting 56](#)

5 Werving en wervingsmiddelen 59

- 5.1 Interne en externe werving 60
- 5.2 Wervingsmiddelen 61
- 5.3 Wervingskanalen 62
- 5.4 Personeel werven in Europa 64
- 5.5 Vacaturetekst 64
Samenvatting 68

6 Selectie en selectiemiddelen 71

- 6.1 Selectieprocedure 72
- 6.2 Soorten selectiemiddelen 73
- 6.3 Waarde van een psychologische test 75
- 6.4 Soorten tests 75
- 6.5 (Online) assessment 77
Samenvatting 79

7 Onboarding: de introductie van de nieuwe medewerker 81

- 7.1 Belang van een goede introductie 82
- 7.2 Onboardingprogramma 82
- 7.3 Dit moet er geregeld zijn 83
- 7.4 Kennismakingsrondes 84
- 7.5 Evaluatie van de introductie 85
Samenvatting 87

DEEL 2 INSTRROOM/DOORSTROOM P&O juridisch/financieel/administratief 89

8 Arbeidsvoorwaarden en beloning 91

- 8.1 Soorten arbeidsvoorwaarden 92
- 8.2 Variabele beloningssystemen 93
- 8.3 Cao à la carte 94
- 8.4 Prestatiebeloning 95
Samenvatting 97

9 De arbeidsovereenkomst 99

- 9.1 Inhoud van een arbeidsovereenkomst 100
- 9.2 Arbeidsovereenkomst voor bepaalde en onbepaalde tijd 100
- 9.3 Andere soorten arbeidsovereenkomsten 102
- 9.4 Proeftijd 103
- 9.5 Concurrentiebeding 103
- 9.6 Cao 104
Samenvatting 105

10 Salaris en salarisadministratie 107

- 10.1 Hoe is het salaris opgebouwd? 108
- 10.2 Hoe wordt de hoogte van het salaris bepaald? 108
- 10.3 Salarisonderhandelingen: wanneer? 109
- 10.4 Salarisonderhandelingen: de voorbereidingen 110
- 10.5 Loon- en salarisadministratie 112
Samenvatting 116

- 11 Personeelsadministratie en -informatiesystemen 119**
 - 11.1 Waarom personeelsinformatiesystemen? 120
 - 11.2 Personeelsadministratie bijhouden 122
 - 11.3 Belangrijke kengetallen in een personeelsinformatiesysteem 124
 - 11.4 Outsourcing: payroll 125
 - Samenvatting 127
- 12 Bedrijfsregels en gedragscodes 129**
 - 12.1 Van bedrijfsreglement naar gedragscodes 130
 - 12.2 Wat zijn gedragscodes? 130
 - 12.3 Voorwaarden voor gedragsregels en -codes 132
 - 12.4 Gedragscodes: ja of nee? 132
 - 12.5 Maken van gedragscodes 132
 - 12.6 Inhoud van gedragscodes 133
 - 12.7 Actief en serieus werken met de gedragscode 134
 - Samenvatting 136

DEEL 3 DOORSTROOM

Binden en boeien 139

- 13 Duurzaam inzetbaar personeel 141**
 - 13.1 Wat is duurzame inzetbaarheid? 142
 - 13.2 Vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers 143
 - 13.3 Wat kunnen bedrijven doen? 144
 - 13.4 Wat levert duurzame inzetbaarheid op? 146
 - Samenvatting 149
- 14 Loopbaanmanagement 151**
 - 14.1 Ontwikkelingen in loopbanen 152
 - 14.2 Wat is loopbaanmanagement? 153
 - 14.3 Waarom investeren in loopbaanmanagement? 153
 - 14.4 Zes pijlers van een duurzaam loopbaanbeleid 155
 - 14.5 Onderwerpen van een loopbaangesprek 159
 - 14.6 Andere instrumenten voor loopbaanondersteuning 161
 - Samenvatting 163
- 15 Competentiemanagement 165**
 - 15.1 Competenties en competentiemanagement 166
 - 15.2 En talent dan? 167
 - 15.3 Competentiemanagement: organisatorisch en individueel 167
 - 15.4 De kracht van competentiemanagement 167
 - 15.5 Negatieve ervaringen met competentiemanagement 168
 - 15.6 Fasegewijs invoeren van competentiemanagement 168
 - 15.7 Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) 171
 - 15.8 Competentiemanagement is cyclisch 172
 - Samenvatting 174
- 16 Beoordelen van medewerkers 177**
 - 16.1 Waarom beoordelen? 178
 - 16.2 Traditionele systemen van beoordelen 179
 - 16.3 Digitaal beoordelen 180

- 16.4 Vaststellen van beoordelingscriteria en normering [181](#)
- 16.5 Wie beoordelen er? [183](#)
- 16.6 Valkuilen bij beoordelen [184](#)
- 16.7 Wel of geen beoordelingssystemen? [186](#)
[Samenvatting 189](#)

17 Opleiden en ontwikkelen [191](#)

- 17.1 Opleiden als strategisch P&O-instrument [192](#)
- 17.2 Het belang van opleiden [192](#)
- 17.3 Wanneer kiezen voor opleiden? [194](#)
- 17.4 Vormen van opleiden en ontwikkelen [194](#)
- 17.5 Extern en intern opleiden [198](#)
- 17.6 Blended learning en e-learning [199](#)
- 17.7 De opleidingskeuze voor medewerkers [200](#)
[Samenvatting 203](#)

18 Management development [205](#)

- 18.1 Wat is management development? [206](#)
- 18.2 Is management development nog zinvol? [206](#)
- 18.3 Invoeren van MD-programma's [208](#)
[Samenvatting 213](#)

DEEL 4 DOORSTROOM

Communicatie met medewerkers [215](#)

19 Formele gesprekken met medewerkers [217](#)

- 19.1 De traditionele HR-gesprekscyclus [218](#)
- 19.2 Valkuilen van de HR-gesprekscyclus [221](#)
- 19.3 Het nieuwe beoordelen: continue dialoog [222](#)
- 19.4 Verslaggeving blijft belangrijk [222](#)
- 19.5 Stimuleren van open communicatie [223](#)
[Samenvatting 228](#)

20 Werkoverleg [231](#)

- 20.1 Wat is werkoverleg? [232](#)
- 20.2 Onderwerpen voor werkoverleg [234](#)
- 20.3 Voordelen van werkoverleg [234](#)
- 20.4 Voorwaarden voor het effectief werken met werkoverleg [235](#)
[Samenvatting 240](#)

21 Medezeggenschap en de ondernemingsraad [243](#)

- 21.1 De geschiedenis van medezeggenschap [244](#)
- 21.2 Wanneer is een ondernemingsraad verplicht? [244](#)
- 21.3 Personeelsvertegenwoordiging en personeelsvergadering [245](#)
- 21.4 Instellen van een or [245](#)
- 21.5 Cor en gor [246](#)
- 21.6 Taken en bevoegdheden van een or [246](#)
- 21.7 De Ondernemingskamer [247](#)
[Samenvatting 248](#)

DEEL 5 DOORSTROOM

Vitaliteit van medewerkers 251

22 Vitaliteit en tevredenheid van medewerkers 253

- 22.1 Vitaliteit en welzijn van medewerkers 254
 - 22.2 Voordelen van vitaliteitsmanagement 254
 - 22.3 Wat kan de werkgever doen? 255
 - 22.4 Tevredenheid van medewerkers 258
 - 22.5 Tevredenheidsonderzoek op maat gemaakt 259
- Samenvatting 262

23 Arbeidsomstandigheden en arbowetgeving 265

- 23.1 Arbowetgeving: drie niveaus 266
 - 23.2 Arbowet voor werkgever en werknemer 266
 - 23.3 Verplichtingen voor werkgevers 267
 - 23.4 Verplichtingen voor medewerkers 272
 - 23.5 Vernieuwing van de Arbowet 272
 - 23.6 Inspectie SZW 273
- Samenvatting 276

24 Vitaliteit: omgaan met werkstress 279

- 24.1 Werkdruk en werkstress? 280
 - 24.2 Oorzaken van werkstress: stressoren 281
 - 24.3 Stresstypes 282
 - 24.4 Burn-out 282
 - 24.5 Maatregelen ter voorkoming van werkstress 283
- Samenvatting 286

25 Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt 289

- 25.1 Arbeidsongeschikten een kans geven 290
 - 25.2 Wetten die de afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen 290
 - 25.3 Re-integratiebedrijven 292
 - 25.4 Valkuilen bij re-integratie 292
- Samenvatting 295

26 Ziekteverzuim 297

- 26.1 Soorten ziekteverzuim 298
 - 26.2 Kosten van verzuim 299
 - 26.3 Verzuimbeleid en -registratie 299
 - 26.4 Hoe ziet een goed ziekteverzuimbeleid eruit? 301
 - 26.5 Veelvoorkomende beroepsziekten 303
- Samenvatting 306

27 Probleemgedrag 309

- 27.1 Fraude, seksuele intimidatie en pesten 310
 - 27.2 Andere vormen van probleemgedrag 312
 - 27.3 Het belang van de bedrijfscultuur 313
 - 27.4 Oplossingen 314
 - 27.5 Mediation als redmiddel bij conflicten 314
- Samenvatting 316

DEEL 6 UITSTROOM

Vertrek van medewerkers 319

28 Uitstroommanagement: het verloop van personeel 321

- 28.1 Strategisch belang van uitstroommanagement 322
- 28.2 Samenhang in-, door- en uitstroom 323
- 28.3 Vormen van uitstroom 324
 - Samenvatting 327

29 Vrijwillig verloop van personeel 329

- 29.1 Waardoor wordt vrijwillig verloop beïnvloed? 330
- 29.2 Achtergrond van verloop 331
- 29.3 Indammen van vrijwillig verloop 332
- 29.4 Stimuleren van vrijwillig verloop 333
 - Samenvatting 335

30 Natuurlijk verloop: pensioen 337

- 30.1 Van korter naar langer werken 338
- 30.2 Vormen van pensioen 339
 - Samenvatting 342

31 Gedwongen verloop: ontslag 345

- 31.1 Wederzijds goedvinden 346
- 31.2 Ontslagprocedure 346
- 31.3 Transitievergoeding 347
- 31.4 Redenen voor ontslag 347
- 31.5 Collectief ontslag 349
- 31.6 Ontslag op staande voet 349
- 31.7 Ontslagbescherming 350
- 31.8 Alternatieven voor ontslag 350
 - Samenvatting 353

32 Outplacement 355

- 32.1 Wat is outplacement? 356
- 32.2 Ontstaan van outplacement 356
- 32.3 Voordelen van outplacement 356
- 32.4 Wanneer is outplacement relevant? 357
- 32.5 Soorten outplacementbureaus 357
- 32.6 Keuze van een outplacementbureau 358
- 32.7 Fasen in het outplacementproces 358
 - Samenvatting 361

Literatuuroverzicht 362

Lijst van gebruikte afkortingen 365

Over de auteurs 367

Register 368

Inleiding

Het vak Personeelsmanagement verandert. Trends die in de vakliteratuur al jaren worden beschreven, zien we nu vorm krijgen in de dagelijkse praktijk. Dat heeft merkbaar invloed op de rol van de personeelsmanager. Vooral op strategisch niveau zijn er grote verschuivingen. Maar ook op operationeel niveau verandert er het nodige.

Instream, doorstroom, uitstroom

Personeelsmanagement is onder vele namen bekend. In dit boek gebruiken we de term P&O, die staat voor Personeel en Organisatie. P&O is een breed vakgebied, waaronder veel verschillende soorten taken vallen die onderdeel uitmaken van zowel operationeel als strategisch personeelsmanagement. In dit boek staat het operationeel personeelsmanagement centraal: het praktische, uitvoerende personeelswerk. De structuur van het boek hebben we gebaseerd op de drie kernactiviteiten binnen P&O:

- 1 het werven en selecteren van personeel, ofwel de instroom van personeel
- 2 het binden en boeien van personeel, ofwel de doorstroom van personeel
- 3 het vertrek van personeel, ofwel de uitstroom

Praktisch karakter

Alle hoofdstukken in dit boek hebben een praktisch karakter. We bespreken instrumenten die in de dagelijkse praktijk worden gebruikt. We laten zien welke wetgeving en regels er gelden, zonder al te diep op details in te gaan. En we geven praktische informatie over hoe een personeelsmanager bepaalde vraagstukken aanpakt, gebaseerd op ervaringen van P&O'ers in de dagelijkse praktijk. Over sommige onderdelen in het boek kan de student bovendien aanvullende informatie vinden op www.operationeel-personeelsmanagement.noordhoff.nl.



Tijdgeest

Bij het maken van deze vijfde druk van dit boek hebben we goed gekeken naar de ontwikkelingen binnen het vakgebied. We hebben deze ontwikkelingen zo veel mogelijk geïntegreerd. Een van de invloedrijkste veranderingen voor het operationeel personeelsmanagement betreft de verschuiving van personeelstaken naar de lijnmanager. Meer en meer taken die voorheen werden uitgevoerd door een personeelsmanager, zitten nu in het takenpakket van lijnmanagers. Denk aan het bijhouden van de ontwikkeling van de medewerkers (loopbaan- en coachingsgesprekken, POP-gesprekken), maar ook aan administratieve zaken die nu door de lijnmanager worden ingevoerd in digitale P&O-systemen. Bij steeds meer van die taken krijgt de medewerker zelf ook een grotere mate van verantwoordelijkheid om de P&O-zaken zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

Nieuwe didactische opzet

Op verzoek van docenten en studenten hebben we de didactische opzet van het boek grondig herzien en meer afgestemd op de student van nu. Zo hebben we extra praktijkcases in de teksten geplaatst, aangevuld met links naar relevante internetfilmpjes. Op deze manier betrekken we de actualiteit meer bij de informatie.

Ook hebben we aan het eind van elk hoofdstuk een nieuw onderdeel toegevoegd: 'Aan het werk!' Dit onderdeel bestaat uit opdrachten die erop gericht zijn om de student kritisch te leren nadenken over thema's binnen het vakgebied van P&O. Met deze opdrachten kunnen ze onderzoeken wat de actuele situatie is en zo hun eigen beeld vormen over de ontwikkelingen in het vak.

Uiteraard hebben we de informatie in dit boek weer grondig geactualiseerd, voor zover dat mogelijk is in een boek. Want zaken als wetgeving veranderen nu veel sneller dan voorheen. Daarom zijn er veel links naar bronnen op het internet vermeld, zodat de meest actuele gegevens makkelijk vindbaar zijn.

Bovendien hebben we de koppeling tussen operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement versterkt en zichtbaarder gemaakt.

We hebben in het hele boek gekozen voor *hij* als aanspreekpunt. Dit om de leesbaarheid te vergroten. Maar uiteraard bedoelen we steeds *hij/zij*.

Dit boek is zeer geschikt voor studenten hbo en wo die kennismaken met het vak Personeelsmanagement (vooral bekend als het vak Personeel & Arbeid). Het is ook goed te gebruiken naast de literatuur over strategisch personeelsmanagement. En door het praktische karakter en de toegankelijke tekst is het ook geschikt om (eventueel na de studie) in de praktijk te gebruiken. Het is niet alleen geschikt voor 'echte' P&O'ers, maar juist ook voor mensen die indirect met personeelsmanagement te maken krijgen, bijvoorbeeld leidinggevendenden zoals de genoemde lijnmanagers, of ondernemers.

We wensen de gebruikers veel leerplezier.

Irene Schoemakers
Fons Koopmans
Amsterdam/Almere, herfst 2019

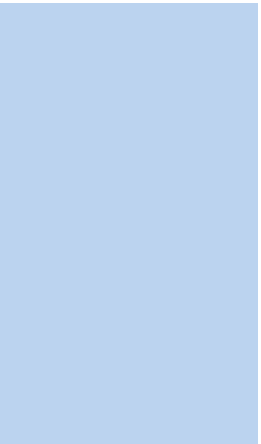


DEEL 1

INSTROOM

Werving, selectie en introductie

- 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 15
- 2 Personeelsbehoefte en -planning 27
- 3 Functie: analyse, profiel, beschrijving en waardering 37
- 4 Arbeidsmarktcommunicatie 45
- 5 Werving en wervingsmiddelen 59
- 6 Selectie en selectiemiddelen 71
- 7 Onboarding: de introductie van de nieuwe medewerker 81



1

Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O

- 1.1 Het vakgebied P&O
- 1.2 Veranderingen die het P&O-vak beïnvloeden
- 1.3 Geschiedenis en ontwikkelingen van personeelsmanagement
- 1.4 Toekomst van P&O

P&O is de afkorting van Personeel en Organisatie. Dit is een breed vakgebied dat alles te maken heeft met:

- het werven en selecteren van personeel, ofwel de instroom van personeel
- het binden en boeien van personeel, ofwel de doorstroom van personeel
- het vertrek van personeel, ofwel de uitstroom

P&O kan niet los worden gezien van de ontwikkelingen binnen de samenleving. Als bijvoorbeeld de economie verandert, verandert niet alleen het reilen en zeilen van het bedrijfsleven en de overheid, maar past ook de arbeidsmarkt zich aan. Daarnaast zijn er nog andere maatschappelijke factoren die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en de arbeidsmentaliteit. Invloeden die het vakgebied P&O laten meebewegen. Ontgroening en vergrijzing zijn daarvan voorbeelden. Ook de samenstelling van de beroepsbevolking en het opleidingsniveau zijn van invloed op het P&O-beleid. Los van deze omgevingsfactoren heeft het P&O-vakgebied zelf de afgelopen jaren de nodige ontwikkelingen doorgemaakt. Het vak heeft in de loop van de tijd aan status gewonnen, maar is ook complexer geworden.

Tot slot besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan de toekomst van het vakgebied P&O, en dan met name aan die ontwikkelingen die zich nu al duidelijk aftekenen.

1.1 Het vakgebied P&O

P&O

Personeel en Organisatie, dat is waar de veelgebruikte afkorting P&O voor staat. Het is het vakgebied dat gaat over mensen, arbeidsmiddelen, arbeidsprocessen en structuren in een onderneming. De onderneming heeft voldoende goede mensen nodig die bepaalde taken en functies moeten kunnen uitoefenen. Om ervoor te zorgen dat deze mensen hun werkzaamheden op een effectieve en plezierige manier uitoefenen, moeten er binnen de organisatie afspraken worden gemaakt en voorzieningen worden getroffen op het gebied van P&O. Zo moeten de juiste middelen voorhanden zijn om het werk op een veilige manier te kunnen uitvoeren. Conflicten tussen mensen moeten worden voorkomen of opgelost. Processen moeten helderheid bieden over hoe zaken moeten worden aangepakt. De organisatiestructuur moet dat mogelijk maken. Dat betekent dat er strategische visies moeten worden ontwikkeld die uitgewerkt moeten worden in plannen. Deze plannen moeten uiteindelijk handen en voeten krijgen, zodat ze ook daadwerkelijk uitgevoerd worden.

HRM

Naast P&O bestaat er nog een aantal andere termen voor dit vakgebied. HRM, ofwel humanresourcesmanagement, is daarvan een belangrijk voorbeeld. Strikt genomen verwijst HRM naar de verborgen bronnen van de individuele mens en de wijze waarop de manager deze bronnen kan aanboren en managen. P&O impliceert daarentegen een groep mensen, een collectief, dat op een bepaalde manier kan worden gestuurd en gemanaged. In de praktijk is dit onderscheid echter niet terug te vinden. De wijze waarop organisaties hun 'p-beleid' vormgeven is afhankelijk van de organisatie zelf en heeft weinig te maken met de terminologie. Waar de een het heeft over de afdeling Personeelszaken of de afdeling P&O, heeft een ander het over de afdeling HRM of de HR-afdeling.

Personeelszaken

De P&O-functies kennen een zo mogelijk nog grotere variatie in betiteling: HR-manager, directeur HRM, CHRO (Chief Human Resource Officer), P&O'er, personeelsfunctionaris, HR-functionaris; de mogelijkheden zijn talrijk. Ook deelgebieden van P&O hebben in sommige organisaties hun eigen functionarissen. De HR-talentmanager, de recruiter, de opleidingsadviseur en de MD-manager (management development) zijn daarvan voorbeelden. Het feit dat er veel verschillende P&O-termen zijn voor hetzelfde werk, betekent niet dat alle P&O-werkzaamheden identiek zijn. Integendeel. Er kan wat dat betreft een onderscheid worden gemaakt tussen operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement.

Recruiter

Opleidingsadviseur

MD-manager

Operationeel personeelsmanagement

Hands-on P&O

Operationeel personeelsmanagement, ook wel 'hands-on P&O' genoemd, heeft betrekking op de dagelijkse voortgang van het werk van de medewerkers (Kluytmans, 2005, bewerkt). De operationele P&O'er is dan ook verantwoordelijk voor het uitvoerende personeelswerk. In feite hebben we het hier over het stroombeleid; het werven en selecteren van medewerkers, het belonen en ontwikkelen, én het weloverwogen en op de juiste manier afscheid nemen van medewerkers. Het gaat in het stroombeleid om de praktische invulling en uitvoering van:

- het werven en selecteren van personeel, ofwel de instroom van personeel
- het binden en boeien van personeel, ofwel de doorstroom van personeel
- het vertrek van personeel, ofwel de uitstroom

Afhankelijk van de organisatie worden deze taken in meer of mindere mate uitgevoerd door de directeur of direct leidinggevende, die daarbij wel of niet ondersteund wordt door de P&O'er. Soms is de afdeling P&O hoofdverantwoordelijk gemaakt voor deze taken. In de praktijk werkt deze afdeling altijd samen met de leidinggevendenden. Steeds vaker ook zijn het de leidinggevendenden zelf die verantwoordelijk zijn voor operationeel personeelsmanagement.

Strategisch personeelsmanagement

Strategisch personeelsmanagement richt zich veel meer op de ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie als geheel en de gevolgen daarvan voor het personeelsmanagement. Veranderingen in de markt kunnen bijvoorbeeld leiden tot nieuwe doelstellingen voor de organisatie. Het is in zo'n geval zaak dat het personeelsbestand dusdanig is ingericht dat de organisatie deze aanpassingen kan doen. Het gaat bij strategisch personeelsmanagement dan ook vooral om de organisatie als geheel, compleet met haar strategie en doelstellingen, waarbij het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid een centrale positie inneemt.

1.2

Veranderingen die het P&O-vak beïnvloeden

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn direct van invloed op het werk van de P&O'er. Het instroombeleid, het werven en selecteren van medewerkers, maakt immers een wezenlijk onderdeel uit van zijn werkzaamheden. Maar ook het binden en boeien van medewerkers, het doorstroombeleid, heeft alles te maken met de situatie op de arbeidsmarkt. Voor medewerkers die om de haverklap elders gouden bergen beloofd krijgen, zal een bedrijf immers meer moeite moeten doen om ze vast te houden dan wanneer de arbeidsmarkt minder krap is en medewerkers blij zijn met het feit dat ze een baan hebben.

Hierna komt een aantal aspecten aan de orde die direct van invloed zijn op de arbeidsmarkt en daarmee ook op het werk van de P&O'er.

Conjunctuur en arbeidsmarkt

Conjunctuur en arbeidsmarkt kunnen niet los van elkaar worden gezien. In tijden van economische voorspoed wordt er door bedrijven veel geproduceerd. Dit betekent dat de werkgelegenheid toeneemt en het aantal werklozen afneemt. Er is dan behoefte aan veel personeel. De arbeidsmarkt is in een florierende economie vaak 'overspannen'. Er zijn immers te weinig gekwalificeerde arbeidskrachten voorhanden om aan de vraag van bedrijven te voldoen. Wanneer het slechter gaat met de economie en bedrijven minder orders van klanten binnenkrijgen, heeft menig bedrijf te maken met een overcapaciteit aan personeel. Faillissementen en massaontslagen zijn het gevolg, waardoor het aanbod aan menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt toeneemt en de arbeidsmarkt dus meer 'ontspannen' is.

Vergrijzing en ontgroening

Nederland vergrijsd in hoog tempo. Dit betekent dat het percentage ouderen drastisch toeneemt. Het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in organisaties is daarom zeer actueel. Want wie de grote groep ouderen als beroepsgroep niet serieus benadert, krijgt vroeg of laat onherroepelijk te maken met een personeelstekort.

De gevolgen van de vergrijzing worden versterkt door de afname van het aantal twintigers, de 'ontgroening'. De daling van het aantal jongeren heeft een remmend effect op de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt. Deze twee ontwikkelingen samen lijken in de nabije toekomst grote problemen op te leveren voor de arbeidsmarkt. Het is namelijk maar de vraag of de arbeidsparticipatie van ouderen, vrouwen, allochtonen, langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten voldoende kan zijn om de tekorten aan afstuderenden en schoolverlaters in de toekomst op te vangen.

Beroepsbevolking

Het aandeel ouderen binnen de potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren sterk stijgen, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Per honderd leden van de potentiële beroepsbevolking is het aantal 65+ers momenteel 26. Naar verwachting loopt dit aantal op tot 49 per 100 in 2040. En met het verhogen van de pensioenleeftijd zal het aantal ouderen alleen maar groter zijn. Door de uitstroom van ouderen uit de potentiële beroepsbevolking kan meer vraag ontstaan naar buitenlandse arbeidskrachten. Het aantal allochtonen binnen de beroepsbevolking gaat de komende decennia dan ook waarschijnlijk stijgen. In 2060 zal naar verwachting iets meer dan 30 procent van de beroepsbevolking allochtoon zijn. Nu is dat 21 procent.

Opleidingsniveau

De Nederlandse werknemer is nu beter opgeleid dan tien jaar geleden. Zo is het aantal mensen afgenomen dat alleen basisonderwijs heeft genoten. Maar ook het aantal hoogopgeleiden is het afgelopen decennium toegenomen. De vraag naar hoogopgeleiden is echter nog sterker gegroeid, vooral als gevolg van technologische ontwikkelingen, zo concludeert het Centraal Planbureau (CPB). De toegenomen vraag overstijgt vooralsnog het aanbod. Deze trend zal zich volgens het CPB in de toekomst voortzetten.

Wetten, regels en normen

Ook wetten en regels hebben invloed op het werk van de P&O'er. Zo loopt de pensioenleeftijd op, treft de overheid steeds weer maatregelen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen, en veranderen voortdurend de regels en wetten rondom werk en inkomen. Ook bedrijven veranderen. Waar het vroeger vooral vaste dienstverbanden voor lange tijd waren waar sollicitanten op aasden, kiezen veel mensen vandaag de dag voor flexibele vormen van arbeid en wisselen ze sneller van baan. Het is aan de P&O'er om steeds weer in te spelen op al deze veranderingen.

Technologie

De technologie heeft een grote invloed op het P&O-vak. Niet alleen zijn er verschillende apps en softwareapplicaties beschikbaar voor het vak, ook big data doet hier zijn intrede. Zo kunnen wervings- en selectiebureaus gebruikmaken van grote hoeveelheden data van sollicitanten die ze vervolgens matchen met de wensen van werkgevers. En dan is er ook nog HR-analytics, waarbij HR gebruikmaakt van data die bepaalde keuzes en beslissingen rechtvaardigen. Vrijwel alles is meetbaar en door verbanden te leggen tussen bijvoorbeeld het ziekteverzuim op een afdeling en het aantal klachten die medewerkers op deze afdeling hebben over hun leidinggevende, ontstaan er nieuwe inzichten.

Gevolgen voor P&O

Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de P&O'er veel actiever moet zijn. Het instroombeleid moet bijvoorbeeld anticiperen op het tekort aan gekwalificeerde jongeren. Bij het doorstroombeleid zal er bijvoorbeeld moeten worden ingespeeld op omstandigheden waarin ouderen optimaal kunnen blijven functioneren, terwijl de P&O'er wat het uitstroombeleid betreft bijvoorbeeld zal moeten luisteren naar vertrekkende werknemers om de knelpunten in de organisatie te kunnen ontdekken.

1.3 Geschiedenis en ontwikkelingen van personeelsmanagement

Personeelsmanagement heeft door de eeuwen heen diverse ontwikkelingen doorgemaakt. In subparagraaf 1.3.1 geven we kort een overzicht van deze ontwikkelingen (naar Kluytmans, 2010, bewerkt en aangevuld) en in subparagraaf 1.3.2 beschrijven we de trends binnen het vakgebied P&O die zich de laatste jaren hebben voorgedaan.

1.3.1 Kort historisch overzicht Kleinschaligheid (voor 1870)

Voor 1870 werd arbeid in Nederland vooral thuis of in kleine productiebedrijven verricht. Het werk was vooral ambachtelijk van aard. De werknemer beschikte over een grote mate van vrijheid en zelfstandigheid. Hij kon zelf bepalen hoe en wanneer hij zijn werk uitvoerde en beheerste zelf het hele productieproces. Van personeelsmanagement was geen sprake.

Industrialisatie en vroegkapitalisme (1870–1918)

Door de industrialisatie wordt arbeid voor het eerst op grote schaal georganiseerd. Nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals de stoommachine, maken dat het werk verandert. Werkgevers namen in deze tijd een paternalistische houding aan jegens hun medewerkers. Personeel werd beschouwd als 'onmondig' en 'onontwikkeld' en moest dankbaar zijn voor de zorg die door de werkgever werd geboden. Dit is de periode dat de lopende band zijn intrede doet in de Fordfabrieken (1913).

Rationalisatie en economische crisis (1918–1945)

Tijdens de economische crisis werden productieprocessen gerationaliseerd en ontstonden de eerste vakbonden. Menselijke arbeid werd gezien als een economische en organisatorische grootheid en moest binnen duidelijk afgebakende structuren plaatsvinden. Deze opvatting staat ook wel bekend als 'scientific management', waarvan Frederick Taylor de 'aanvoerder' was (taylorisme).

Taylorisme

Economische heropleving (1945–1965)

In de periode na de Tweede Wereldoorlog vindt een verdere rationalisering van productie- en bedrijfsprocessen plaats. Er moet – als gevolg van de oorlog – weer veel geproduceerd worden. De Nederlandse economie ontwikkelt zich voorspoedig en alles wordt gedaan met het gemeenschappelijk belang in het achterhoofd. Dit vertaalt zich ook naar bedrijven toe. Dit is de tijd dat de zogenoemde humanrelationsopvatting ontstaat: er is geen wezenlijk verschil tussen leidinggevenden en ondergeschikten; loon is niet

alleen belangrijk, status en respect tellen ook mee; normen en waarden van informele groepen waartoe de werknemer behoort zijn eveneens van belang. Personeelsmanagement komt los te staan van de andere bedrijfsprocessen.

Economische expansie (1965–1975)

De welvaart neemt verder toe en Nederlandse werknemers gaan hun loon vergelijken met buitenlandse collega's. Ze eisen meer loon en meer zeggenschap. De krappe arbeidsmarkt maakt dat medewerkers voor het eerst kunnen kiezen uit verschillende banen. Dat maakt hun positie sterk. Het is ook de tijd dat het revisionisme zich aankondigt. Waar het taylorisme de nadruk legde op economische behoeften en human relations de sociale behoeften benadrukte, stelt het revisionisme dat mensen behoefte hebben aan verantwoordelijkheden en ontplooiing. Het is de tijd dat taakverrijking en werkoverleg ontstaan.

Revisionisme

Stagnatie en heroriëntatie (1975–1985)

Een oliecrisis en de toenemende internationale concurrentie maken dat Nederlandse bedrijven maar nauwelijks het hoofd boven water kunnen houden. Faillissementen en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. De kracht van de vakbonden neemt af en ook de positie van de medewerker zwakt af. Westerse bedrijven zijn te duur, te traag, te weinig innovatief en te bureaucratisch georganiseerd. Ze moeten slanker, platter en efficiënter worden. De afdeling Personeelsmanagement moet over haar eigen grenzen heen kijken en oog hebben voor de hele organisatie. De kwaliteit van medewerkers is bepalend voor de kwaliteit van de organisatie, zo realiseert men zich.

Differentiatie en flexibiliteit (1985–2000)

Tot midden jaren tachtig had personeelsmanagement vooral een beheersmatige en verzorgende rol in organisaties. Maar de wereld verandert sneller en bedrijfsstrategieën gaan minder lang mee. Bedrijven moeten flexibel worden en het personeelsmanagement moet daarin meegaan. Arbeidscontracten worden meer en meer op maat afgesloten, het aantal parttimers neemt toe en steeds meer vrouwen treden toe tot de arbeidsmarkt. De rol van personeelsmanagement wordt steeds belangrijker geacht en verschuift steeds vaker van de staf naar de lijn.

Globalisering en individualisering (2000–heden)

Door de opkomst van internet, snelle ontwikkelingen op technologisch gebied en buitenlandse im- of export neemt de behoefte van organisaties toe om snel te kunnen inspelen op veranderingen. Door de vergrijzing, de verwachte krapte op de arbeidsmarkt en de overtuiging dat een organisatie een afspiegeling moet zijn van de maatschappij wordt diversiteitsbeleid op het gebied van afkomst, geslacht en leeftijd belangrijk. De wereld wordt bovendien steeds meer gezien als een potentiële arbeidsmarkt. Daarnaast zien medewerkers graag dat bedrijven aan hun individuele wensen tegemoetkomen. Het 'nieuwe werken' doet in deze periode definitief zijn intrede. Net als in de periode voor 1870 is de medewerker van nu daarmee weer baas over hoe en wanneer hij zijn werk uitvoert.

1.3.2 Veranderingen binnen het vakgebied P&O

Het vakgebied P&O heeft – zoals de geschiedenis laat zien – de nodige veranderingen doorgemaakt. Ook in de laatste jaren hebben belangrijke verschuivingen plaatsgevonden. De meest in het oog springende veranderingen zijn:

- van P&O naar 'O&P'
- van staf naar lijn
- van homogeen naar heterogeen
- van schriftelijk naar digitaal

Van P&O naar 'O&P'

Waar tot voor kort de nadruk werd gelegd op de P van P&O, ofwel het personeel, is de laatste jaren meer de nadruk komen te liggen op de O van organisatie. De functie van de personeelsmanager staat niet langer los van de rest van de organisatie, maar maakt hiervan, veel meer dan vroeger, een geïntegreerd onderdeel uit. De scheidslijnen tussen het vakgebied P&O en de rest van de organisatie zijn vager geworden. De personeelsmanager richt zijn blik niet langer op het personeel alleen, maar houdt daarbij ook altijd rekening met de rest van de organisatie.

Van staf naar lijn

In het verlengde van de ontwikkeling van P&O naar O&P ligt de verschuiving van de functie van personeelsmanager van staffunctie naar lijnfunctie. De P&O'er is niet langer degene die alleen maar vanaf de zijlijn het management adviezen influistert, maar is iemand met een operationele en strategische taak. P&O is als vakgebied in de loop der jaren steeds serieuzer genomen. De P&O'er komt niet langer in actie wanneer het management de beslissingen al heeft genomen, maar maakt in toenemende mate zelf deel uit van het managementteam van de organisatie. Hij is in toenemende mate een strategische 'sparringpartner' voor het management en moet dus niet alleen beschikken over operationele kennis, maar evenzeer over strategisch en bedrijfskundig inzicht. In het verlengde daarvan zien we dat P&O-taken steeds vaker worden neergelegd bij managers.

Van homogeen naar heterogeen

Het personeelsbestand is in de loop der jaren heterogener geworden. Heel lang was het werk van medewerkers op een duidelijke manier gestructureerd. Functies en de daarbij behorende salarisschalen stonden vast en cao's kenmerkten zich door veel vaste componenten. P&O moest er vooral op toezien dat alles volgens de regels werd uitgevoerd en de medewerkers kregen waar ze recht op hadden. Die situatie is veranderd. De opkomst van tweeverdieners, deeltijdwerkers en flexwerkers, maar ook de toenemende individualisering, maken dat het homogene, overzichtelijke personeelsbestand is veranderd in een heterogeen personeelsbestand dat meer dan ooit maatwerk vereist. De P&O'er moet nu niet alleen weten welke regelingen er van toepassing zijn op medewerkers en op welke manier hij het personeel kan binden aan de organisatie. Hij moet ook kunnen inspelen op veranderingen waarmee de organisatie te maken heeft, zoals conjunctuurschommelingen en technologische ontwikkelingen. De P&O'er moet dit soort ontwikkelingen volgen en zo nodig nieuwe middelen, werkvormen en processen bedenken.

Van schriftelijk naar digitaal

P&O-werkzaamheden vinden steeds vaker online en digitaal plaats. E-HRM, zo wordt deze vorm van P&O ook wel genoemd. Instrumenten als assessment, coaching, training en roosterplanningen zijn steeds vaker via het web toegankelijk. Webtools worden verfijnd. Zowel medewerkers als leidinggevenden en (HR-)professionals kunnen in toenemende mate een beroep doen op elektronische HRM-diensten. Langzaam maar zeker verplaatst het P&O-vak zich naar de digitale snelweg.

1.4 Toekomst van P&O

Hoe de toekomst van het vakgebied P&O eruit zal zien, weet niemand. Los van de in paragraaf 1.3 genoemde ontwikkelingen binnen het vakgebied, heeft ook een aantal andere ontwikkelingen zich reeds ingezet. Deze zullen de toekomst van het P&O-vak onvermijdelijk beïnvloeden. Enkele voorbeelden zijn:

- duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
- shared services
- decentralisering
- arbeidsvoorwaarden op maat
- eigen regie
- nieuwe generaties
- diversiteitsbeleid (inclusie)

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

Nederland vergrijst en dat geldt ook voor de personeelsbestanden. Om ervoor te zorgen dat medewerkers – van alle leeftijden – zo lang mogelijk inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt, voeren veel bedrijven een beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Gezond eten, bewegen, een goede balans tussen werk en privé, maar ook de mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontplooiën zijn allemaal zaken die de duurzame inzetbaarheid van mensen vergroten. Het vergroten van de vitaliteit van medewerkers is in veel bedrijven dan ook een speerpunt in hun beleid, waarbij vitaliteit staat voor energie, veerkrachtig en gemotiveerd.

Shared services

Administratieve P&O-zaken, zoals de personeelsadministratie en het betalen van de salarissen, zullen in grotere ondernemingen steeds vaker worden ondergebracht in zogenoemde 'shared service centers', een centrale afdeling waar deze taken worden uitgevoerd. Sommige bedrijven kiezen ervoor deze afdelingen in huis op te zetten, andere besteden deze werkzaamheden uit. De overige P&O'ers kunnen zich dan vooral richten op de rest van het operationeel en strategisch P&O-werk.

Decentralisering

Regelgeving wordt steeds vaker in hoofdlijnen uitgezet. De specifieke invulling ervan zal vooral door de bedrijven zelf moeten plaatsvinden. De raamcao is daarvan een voorbeeld. Het kader voor de collectieve arbeidsovereenkomsten is gegeven, de verdere invulling ervan staat vrij. Algemene regelgeving zal per bedrijf moeten worden vertaald naar eigen regels. Een deel daarvan komt terecht bij de P&O'er.

Arbeidsvoorwaarden op maat

Omdat het personeelsbestand in toenemende mate heterogeen wordt, zal ook het toekennen van de arbeidsvoorwaarden meer en meer maatwerk moeten worden. Dit betekent dat er een grote variëteit komt, zowel als het gaat om werktijden en vormen van dienstverband, als wanneer het gaat om arbeidsomstandigheden en vormen van beloning.

Eigen regie

De P&O'er van de toekomst zal meer dan nu de rol van coach moeten aannemen. Hij moet samenwerken met de medewerkers, ze begeleiden en helpen om zelf initiatieven te nemen. In veel organisaties staat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal. Zijn leidinggevende bepaalt wat hij moet doen (het resultaat), de medewerker zelf bepaalt hoe hij dat invult (het proces). Dit betekent dat de medewerker zelf initiatieven neemt, zijn werk naar eigen inzicht vormgeeft en – waar mogelijk – zelf kiest waar en wanneer hij werkt. Hij heeft kortom steeds meer zelf de regie over zijn loopbaan. De P&O'er is daardoor niet alleen sparringpartner van het management, maar ook van de medewerkers.

Nieuwe generaties

Met de komst van nieuwere generaties als de millennials (generatie Y) en digital natives (generatie Z) verandert ook een deel van het personeelswerk. De nieuwe, jongere generaties medewerkers stellen andere eisen aan werk dan hun ouders dat deden. Aan P&O de uitdaging deze wensen en eisen goed te kennen en een organisatie te creëren die aan deze wensen tegemoet kan komen.

Diversiteitsbeleid (inclusie)

De wereld globaliseert en dat geldt ook voor de beroepsbevolking. Bedrijven realiseren zich steeds meer dat een divers personeelsbestand veel voordelen kent. De productiviteit en creativiteit van diverse teams zijn groter dan van homogene teams. Bovendien streven veel bedrijven ernaar dat hun personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij waarin hun klanten zich begeven. Het voeren van een goed diversiteitsbeleid, ook wel inclusie genoemd, staat dan ook op menig P&O-agenda.

Samenvatting

1

-
- ▶ Het vakgebied Personeel en Organisatie kent vele termen: van HR en HRM tot afdeling Personeelszaken en P&O.
 - ▶ Grofweg kunnen we twee soorten P&O onderscheiden: operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement.
 - ▶ Veel ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, op het gebied van wetgeving, technologie, maar ook als het gaat om de samenstelling van de beroepsbevolking, zijn van invloed op het werk van de P&O'er. Als er binnen deze gebieden iets verandert, verandert ook de inhoud van het vak. Dat is altijd zo geweest, zo laat de geschiedenis van P&O zien.
 - ▶ De scheidslijnen tussen het vakgebied P&O en de rest van de organisatie zijn vager geworden. P&O-taken worden steeds vaker neergelegd bij managers, personeelsbestanden zijn heterogener dan ooit en de digitalisering heeft ook een duidelijke stempel gedrukt op dit vakgebied.
 - ▶ Ook inhoudelijke thema's hebben invloed op het vakgebied van de P&O'er. Medewerkers moeten vitaal zijn en duurzaam inzetbaar, arbeidsvoorwaarden zijn steeds meer op maat gemaakt, medewerkers willen en moeten zelf de regie nemen over hun eigen loopbaan, nieuwe generaties stellen nieuwe eisen aan werk, en bedrijven realiseren zich dat een divers personeelsbeleid veel voordelen oplevert.
-