

# Integraal personeelsmanagement

# **Integraal personeels- management**

Een praktijkgerichte leerroute  
naar samenhangend HRM

**drs. J.L. Noomen**

**herzien in samenwerking met M. Janssen, MBA**

12e druk

Boom Lemma uitgevers  
Amsterdam  
2015

# Inhoud

Voorwoord	19
<b>Deel I</b>	<b>23</b>
<b>1</b>	<b>Human Resources Management in een veranderende wereld 25</b>
1.1	Human Resources Management 25
1.2	Ontwikkelingen rond het HRM en het beroep van HR-functionaris 25
1.2.1	Ontwikkelingen door een veranderende arbeidsmarkt 26
1.2.2	Ontwikkelingen door een veranderende opstelling van de overheid 27
1.2.3	Ontwikkelingen door een veranderende opstelling van het individu 27
1.2.4	Ontwikkelingen door een veranderende economie 28
1.2.5	Ontwikkelingen door internationalisering en globalisering 28
1.2.6	Ontwikkelingen door een veranderende opstelling van de arbeidsorganisatie 29
1.2.7	Ontwikkelingen in het formuleren van de eisen die aan medewerkers worden gesteld 29
1.2.8	Technologische ontwikkelingen 30
1.3	Gevolgen voor het beroep van de HR-functionaris 30
1.3.1	Van uitvoerder naar adviseur 30
1.3.2	Fasen in professionalisering: van P&O via HRM naar HRD 31
1.3.3	Kernvraagstukken 33
1.4	De vele verschijningsvormen van de HR-functionaris 33
1.5	Verwerkingsvragen 34
<b>2</b>	<b>Integraal Human Resources Management 35</b>
2.1	Van Human Resources Management naar integraal Human Resources Management 35
2.2	Waarom een integrale benadering? 37
2.3	Hoe bereiken we een integrale aanpak? 39
2.3.1	De 'instrumentele' integratie 39
2.3.2	Integratie op basis van het sociaal beleid 40
2.3.3	Integratie op basis van de organisatiecontext 40

2.3.4	Integraal Model	40
2.4	De opbouw van het boek	41
2.5	Verwerkingsvragen	42
<b>Deel II</b>	<b>Human Resources Management in uitvoering</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>Human Resources Management in uitvoering: een inleiding</b>	<b>45</b>
3.1	Ordering en samenhang	45
3.2	Verwerkingsvragen	48
<b>4</b>	<b>Functievorming</b>	<b>49</b>
4.1	Inleiding	49
4.2	Begrippen	50
4.3	Stap 1: ordenen en bundelen van de taken, functieopbouw	53
4.3.1	De klassieke benadering	53
4.3.2	Vanuit de kwetsbaarheid van de mens	54
4.3.3	De sociotechnische benadering	55
4.3.4	De Human Resource-benadering	56
4.3.5	Vrijheid in de functie: een systeembenadering	57
4.3.6	Speelruimte	58
4.3.7	Aansluitingen tussen de functies	59
4.4	Stap 2: opstellen functieomschrijving	60
4.5	Stap 3: vastleggen van gewenst gedrag in competenties, competentieprofiel	61
4.6	Stap 4: het functieprofiel	65
4.6.1	Valkuilen	66
4.6.2	Wijziging van functieprofielen	68
4.7	De samenhang met andere HRM-instrumenten	69
4.8	Verwerkingsvragen	71
<b>5</b>	<b>Personeelsplanning</b>	<b>73</b>
5.1	Inleiding	73
5.2	Wat is personeelsplanning?	74
5.3	Personeelsplanning op basis van behoefte aan personeel	75
5.4	Personeelsplanning op basis van het interne aanbod van personeel	77
5.5	Personeelsplanning op basis van variatie in zowel vraag als aanbod	78
5.6	De afstemming van vraag en aanbod	78
5.7	De personeelsprognose: een simpele methode	79
5.7.1	Inleiding	79
5.7.2	De personeelsbehoefte bepalen	80
5.7.3	Het interne personeelsaanbod bepalen	80

5.7.4	De combinatie van vraag en aanbod	81
5.7.5	Opmerkingen	83
5.7.6	Een voorbeeld	84
5.8	De samenhang met andere HRM-instrumenten	85
5.9	Verwerkingsvragen	86
<b>6</b>	<b>Personeelsvoorziening bij instroom</b>	<b>89</b>
6.1	Inleiding	89
6.2	Rechten van de sollicitant	90
6.3	Vacature en profiel	90
6.3.1	Het openstellen van de vacature	90
6.4	Werving	93
6.4.1	Interne of externe werving?	93
6.4.2	Imago	94
6.4.3	Wervingsmiddelen	95
6.4.4	De juiste keuze van wervingsmiddelen	103
6.5	Selectie	105
6.5.1	Inleiding	105
6.5.2	Selectiemiddelen	105
6.5.3	Keuze en afwijzing	115
6.6	Aanstelling	116
6.7	Taakverdeling bij de werving en selectie	117
6.8	Introductie	118
6.8.1	Inleiding	118
6.8.2	Het introductieprogramma	119
6.8.3	Taakverdeling	123
6.9	De samenhang met andere HRM-instrumenten	124
6.10	Verwerkingsvragen	125
<b>7</b>	<b>Personeelsvoorziening bij uitstroom</b>	<b>127</b>
7.1	Individueel ontslag	127
7.2	Planmatige uitstroom	127
7.3	Preventie van uitstroom	128
7.4	Sociaal plan	130
7.5	Collectief ontslag	130
7.6	Outplacement	131
7.7	Achterblijvers	132
7.8	Samenhang met andere HRM-instrumenten	132
7.9	Verwerkingsvragen	133
<b>8</b>	<b>Loonbepaling</b>	<b>135</b>
8.1	Inleiding	135
8.2	Beloningssystemen	136
8.2.1	Directe koppeling	137
8.2.2	Globale koppeling	138

8.2.3	Loon op basis van functiezwaarte	139
8.3	Loonbeleid	140
8.4	Inpassing in de salarisschaal	141
8.5	Beoordeling, promotie of bonussen	142
8.6	De samenhang met andere HRM-instrumenten	143
8.7	Verwerkingsvragen	144
<b>9</b>	<b>Functiewaardering</b>	<b>147</b>
9.1	Inleiding	147
9.2	Wat is functiewaardering?	147
9.2.1	Het vaststellen en analyseren van de functie	148
9.2.2	Het in rangorde plaatsen van functies volgens een vast systeem	149
9.2.3	De koppeling van het functieniveau aan de loonschaal	150
9.3	Enkele uitwerkingen	151
9.3.1	De paarsgewijze vergelijking	151
9.3.2	De puntenmethode	152
9.4	Bijzondere aandachtspunten	152
9.4.1	De rechtvaardigheid van de kenmerken	152
9.4.2	Het bijhouden van het systeem	153
9.4.3	Het bijhouden van de functies	153
9.4.4	Het onderscheid tussen functie en functionaris	154
9.4.5	Aandachtspunten bij implementatie van functiewaardering	154
9.5	De samenhang met andere HRM-instrumenten	155
9.6	Verwerkingsvragen	155
<b>10</b>	<b>Personeelsbeoordeling</b>	<b>157</b>
10.1	Inleiding	157
10.2	Wat is beoordelen?	158
10.2.1	Het beoordelen zelf	158
10.2.2	De beoordeling systematiseren en objectiveren	159
10.2.3	Beoordelingsfouten	161
10.3	Vormen van beoordeling: de samenhang tussen doel en vorm	163
10.3.1	Doeleinden van beoordelen	163
10.3.2	De klassieke beoordeling	163
10.3.3	Het functioneringsgesprek	165
10.3.4	Het ontwikkelingsgesprek	166
10.3.5	De systeemkenmerken op een rij	168
10.4	Het gesprek	168
10.4.1	Algemene factoren	169
10.4.2	Het klassieke beoordelingsgesprek	169
10.4.3	Het functioneringsgesprek	170

10.4.4	Het ontwikkelingsgesprek	172
10.4.5	Beoordeling middels 360 graden-feedback	173
10.5	De samenhang met andere HRM-instrumenten	174
10.6	Verwerkingsvragen	175
<b>11</b>	<b>Personeelsontwikkeling</b>	<b>177</b>
11.1	Inleiding	177
11.1.1	Ontwikkelen en blijven	177
11.1.2	Competentiemanagement	178
11.1.3	Opleiden en de organisatie	180
11.2	Wat is opleiden?	181
11.2.1	Een model	181
11.2.2	Leerbehoeften	183
11.2.3	Opleidingsdoelen	184
11.2.4	Opleidingsinhoud	185
11.2.5	Vorm	185
11.2.6	Opleidingsproces en leerproces	187
11.2.7	Leerresultaten en evaluatie	187
11.3	Mentoring en coaching	187
11.3.1	Wat is mentoring en coaching?	188
11.3.2	Mentor zijn	189
11.3.3	Mentoring en coaching van cultureel diverse medewerkers	190
11.4	Erkenning van kwalificaties	193
11.5	De samenhang tussen het soort opleiding, de rol van de opleider/mentor en het doel van de opleiding	194
11.5.1	Soorten opleiding en de opleider	194
11.5.2	Het doel van de opleiding	195
11.6	Opleiden en sociaal beleid	196
11.6.1	Het opleidingsbeleid	196
11.6.2	Het opleidingsplan	197
11.7	Opleiden, taakverdeling	198
11.7.1	De mate van bemoeienis	198
11.7.2	Opleidingsadviezen	198
11.7.3	Een deel van de opleiding, het leerlingstelsel (beroepsbegeleidende leerweg (bbl))	199
11.7.4	Bedrijfsopleiding	199
11.7.5	Taakverdeling	200
11.8	De samenhang met andere HRM-instrumenten	200
11.9	Verwerkingsvragen	201
<b>12</b>	<b>Loopbaanontwikkeling</b>	<b>203</b>
12.1	Inleiding	203
12.2	Wat is loopbaanontwikkeling?	204
12.2.1	Fase a: de inwerkperiode	204

12.2.2	Fase b: normaal functioneren	205
12.2.3	Fase c: zoeken naar een andere functie	205
12.3	Vormen van loopbaanontwikkeling	207
12.3.1	Beheers- of ontwikkelingsgericht	207
12.3.2	Horizontale of verticale loopbanen	209
12.4	Promotie en demotie	211
12.5	Trends in loopbanen	211
12.6	Loopbaanontwikkeling voor speciale doelgroepen	213
12.6.1	Restricties in loopbanen	213
12.6.2	Loopbaanontwikkeling voor lagere functiegroepen	213
12.6.3	Loopbaanontwikkeling voor vrouwen	215
12.6.4	Loopbaanontwikkeling voor allochtonen	215
12.6.5	Loopbaanontwikkeling voor ouderen	216
12.7	Instrumenten voor loopbaanbeleid	217
12.8	De samenhang met andere HRM-instrumenten	218
12.9	Verwerkingsvragen	219
<b>13</b>	<b>Verloopbeheersing</b>	<b>221</b>
13.1	Inleiding	221
13.2	Oorzaken van disfunctioneel verloop	221
13.3	Analyse oorzaken verloop	222
13.4	Werken aan werksfeer	224
13.5	Behoud begint bij de instroom	225
13.6	Kansen op doorstroom	225
13.7	Opleidingen	226
13.8	Werklast en zorglast	226
13.9	Welzijns- en gezondheidsbevorderende maatregelen	226
13.9.1	Werkinhoudelijke maatregelen	226
13.9.2	Voorkomen van discriminatie, intimidatie en pesten	228
13.10	Samenhang met andere HRM-instrumenten	230
13.11	Verwerkingsvragen	232
<b>14</b>	<b>Werkoverleg</b>	<b>233</b>
14.1	Inleiding	233
14.1.1	Een ander belangrijk instrument	233
14.1.2	Achtergronden en motieven	234
14.2	Wat is werkoverleg?	235
14.2.1	De definitie	235
14.2.2	Regelmatig en geregeld	235
14.2.3	Er is iets te overleggen	236
14.2.4	Afgebakend terrein	237
14.2.5	Overleg tussen leidinggevende en ondergeschikten	237
14.2.6	Specifieke groepen	237



14.3	Kwaliteitskringen	238
14.4	Werkoverleg in de praktijk: de uitvoering	238
14.4.1	Randvoorwaarden	239
14.4.2	De samenstelling van de groep	241
14.4.3	De samenhang tussen overleggroepen	241
14.4.4	De frequentie	242
14.4.5	De onderwerpen	242
14.4.6	De structurering	243
14.5	De invoering van werkoverleg: begeleiding en effecten	243
14.5.1	De wijze van invoering	243
14.5.2	Begeleiding bij de invoering	244
14.6	De samenhang met andere HRM-instrumenten	246
14.7	Verwerkingsvragen	247
<b>15</b>	<b>Integratie van de HRM-instrumenten</b>	<b>249</b>
15.1	Inleiding	249
15.2	Vormen van samenhang	250
15.3	De directe technische samenhang	250
15.4	Groepering rond een probleem	252
15.5	Overzetten naar een ander probleemgebied	253
15.6	Uitwerking van de technische relatie tussen de HRM-instrumenten	254
15.6.1	Inleiding	254
15.6.2	Toelichting bij de relaties tussen de HRM-instrumenten	254
15.7	Samenvatting en afsluiting	259
15.8	Verwerkingsvragen	260
<b>Deel III</b>	<b>De paraplu</b>	<b>263</b>
<b>16</b>	<b>Sociaal beleid: een inleiding</b>	<b>265</b>
16.1	Het belang van sociaal beleid	265
16.2	Is sociaal beleid hetzelfde als Human Resources-beleid?	266
16.3	De verdere opzet	267
16.4	Verwerkingsvragen	267
<b>17</b>	<b>Sociaal beleid: wat is het en wat doet het?</b>	<b>269</b>
17.1	Wat is beleid?	269
17.2	Van algemeen beleid naar sociaal beleid	270
17.3	De samenhang tussen beleidsonderdelen: aspect- of deelbeleid	271
17.3.1	De samenhang tussen het technisch, financieel en sociaal beleid	271
17.3.2	De samenhang binnen het sociaal beleid	273

17.4	Wat doet sociaal beleid?	274
17.5	Verwerkingsvragen	275
<b>18</b>	<b>Hoe zit sociaal beleid in elkaar?</b>	<b>277</b>
18.1	Inleiding	277
18.2	Het strategisch niveau	277
18.3	Het tactisch niveau	278
18.4	Het operationeel niveau	283
18.5	Verwerkingsvragen	284
<b>19</b>	<b>Hoe komt sociaal beleid tot stand?</b>	<b>285</b>
19.1	Inleiding	285
19.2	Beleidsvoorbereiding	286
19.3	Beleidsvaststelling	288
19.4	Beleidsuitvoering	289
19.5	Beleidsevaluatie	289
19.5.1	Ervaringen vanuit de uitvoering	289
19.5.2	Sociale indicatoren	291
19.5.3	Beleidsevaluatie: een samenvatting	293
19.6	Verwerkingsvragen	294
<b>20</b>	<b>Typen sociaal beleid</b>	<b>297</b>
20.1	De typering	297
20.2	Sociaal beleid, type A	298
20.3	Sociaal beleid, type B	298
20.4	Sociaal beleid, type C	299
20.5	Andere typering	299
20.6	Verwerkingsvragen	300
<b>21</b>	<b>De parapluwerking van het sociaal beleid</b>	<b>303</b>
21.1	Inleiding: de parapluwerking	303
21.2	De parapluwerking van de typen sociaal beleid	303
21.2.1	Sociaal beleid, type A	303
21.2.2	Sociaal beleid, type B	305
21.2.3	Sociaal beleid, type C	306
21.2.4	Samenvatting	306
21.3	De parapluwerking van een PIM	306
21.4	Verwerkingsvragen	307
<b>22</b>	<b>Veranderen van sociaal beleid</b>	<b>309</b>
22.1	Inleiding	309
22.2	Waar brengt men veranderingen aan?	309
22.2.1	Het operationeel niveau	309
22.2.2	Het tactisch niveau	309
22.2.3	Het strategisch niveau	310

22.3	Hoe brengt men veranderingen aan?	310
22.3.1	De voorbereidende fase	310
22.3.2	De beslissingsfase	311
22.4	De HR-functionaris en het sociaal beleid	311
22.5	Verwerkingsvragen	312
<b>Deel IV</b>	<b>Waarom zouden ze?</b>	<b>315</b>
<b>23</b>	<b>Interventiestrategieën; een inleiding</b>	<b>317</b>
23.1	Waarom zouden ze?	317
23.2	Interventiestrategieën	318
23.3	Verwerkingsvragen	319
<b>24</b>	<b>Basingrediënten: rol, cliënt, positie, fasering</b>	<b>321</b>
24.1	Inleiding	321
24.2	Methodische rol	321
24.2.1	De verantwoordelijkheid ligt bij de betrokkenen	322
24.2.2	De HR-functionaris neemt de verantwoordelijkheid over, is – eventueel voor een deel – partij	323
24.3	Cliënt en positie	324
24.3.1	Cliënt	324
24.3.2	Positie	325
24.4	Rol, cliënt en positie	326
24.5	Fasering	328
24.6	Verwerkingsvragen	329
<b>25</b>	<b>Uitwerking van de strategieën</b>	<b>331</b>
25.1	Inleiding	331
25.2	De processtrategieën	331
25.2.1	Algemene typering/kernvragen	331
25.2.2	De normatief-reëducatieve strategie	332
25.2.3	De processtrategie	333
25.2.4	De beperkte processtrategie	335
25.3	De rationele strategieën	337
25.3.1	Algemene typering/kernvragen	337
25.3.2	De gesloten rationele strategie	338
25.3.3	De open rationele strategie	339
25.4	De machtstrategieën	340
25.4.1	Algemene typering/kernvragen	340
25.4.2	De gesloten machtstrategie	341
25.4.3	De open machtstrategie	341
25.5	Overzicht strategieën	341
25.5.1	Overzicht: samenvatting	341

25.5.2	De samenhang met de cliënt/positie	342
25.6	Strategie-cliëntcombinaties	345
25.6.1	De probleemsituatie	345
25.6.2	Strategie-cliëntcombinaties	345
25.6.3	De juiste keuze voor de HR-functionaris?	350
25.7	Verwerkingsvragen	350
<b>26</b>	<b>Strategie-cliëntkeuze; analyse van de situatie</b>	<b>353</b>
26.1	Inleiding	353
26.2	De analyse volgens De Bont	353
26.2.1	Het thema	354
26.2.2	De relaties	354
26.2.3	Het niveauaspect	355
26.2.4	Voorlopige conclusies	356
26.3	De situatie-indeling volgens De Baas	356
26.3.1	Uitgangspunt: $E = K \times A$	356
26.3.2	De situaties	357
26.3.3	De relatie tussen situatie en strategie	359
26.4	De combinatie van De Bont en De Baas: het kiezen van een aanpak	360
26.4.1	Een prettige aanpak	360
26.4.2	Samenvatting werkwijze	363
26.5	Een voorbeeld	363
26.6	Afsluiting: soorten aanpakken	366
26.7	Verwerkingsvragen	367
<b>27</b>	<b>Complexe problemen</b>	<b>369</b>
27.1	Inleiding	369
27.2	Meerdere cliëntsystemen/partijen	369
27.2.1	Beschrijving van het probleem	369
27.2.2	De stappen nader bekeken	370
27.2.3	Samenvatting	371
27.3	Meerdere problemen tegelijk	372
27.4	De essentie van de complexe problemen op een rij	373
27.5	Voorbeeld 1	374
27.5.1	Casus researchmedewerker	374
27.5.2	Analyse en aanpak: casus researchmedewerker	376
27.6	Voorbeeld 2	380
27.6.1	Casus bijkantoor van United Travel	380
27.6.2	Analyse en aanpak: casus bijkantoor United Travel	382
27.7	Verwerkingsvragen	387

<b>Deel V</b>	<b>Alle draden bij elkaar</b>	<b>389</b>
<b>28</b>	<b>Inleiding: het Integraal Model voorgesteld</b>	<b>391</b>
	28.1 Inleiding	391
	28.2 Het Integraal Model	392
	28.2.1 Opzet van het model	392
	28.2.2 Opmerkingen bij het model	393
	28.3 De toepassing van het model	396
	28.4 Verdere opzet van deel V	397
	28.5 Verwerkingsvragen	398
<b>29</b>	<b>De situatie</b>	<b>399</b>
	29.1 De situatiefactoren	399
	29.2 De omgeving	399
	29.2.1 Stabiel versus turbulent (of dynamisch)	399
	29.2.2 Simpel versus complex	400
	29.2.3 De combinaties	400
	29.3 Leeftijd en omvang	401
	29.3.1 Leeftijd	401
	29.3.2 Omvang	402
	29.3.3 Leeftijd, omvang én omgeving	402
	29.4 Het technisch systeem	403
	29.5 De machtsfactoren	404
	29.6 De situatie: een samenvatting	405
	29.7 Verwerkingsvragen	406
<b>30</b>	<b>De strategische opstelling</b>	<b>407</b>
	30.1 Wat bedoelen we met strategische opstelling?	407
	30.2 De varianten	407
	30.2.1 De stabiel-reactieve opstelling	407
	30.2.2 De vernieuwende ad-hocopstelling	408
	30.2.3 De adaptief/incrementele opstelling	409
	30.3 De relatie met de omgeving	409
	30.4 Verwerkingsvragen	410
<b>31</b>	<b>De structuur</b>	<b>411</b>
	31.1 Inleiding	411
	31.1.1 Vorm en opbouw van de structuur	411
	31.1.2 De coördinatiemechanismen	412
	31.1.3 De stromen	413
	31.1.4 De standaardmodellen	413
	31.2 Vorm en opbouw van de structuur	414
	31.2.1 De hoofdgroepen	414
	31.2.2 Opbouw van de organisatie	415

31.3	De coördinatiemechanismen	416
31.3.1	Wederzijdse afstemming	417
31.3.2	Directe supervisie	417
31.3.3	Standaardisatie	417
31.3.4	Planning-en-controlsystemen	418
31.4	De stromen	419
31.4.1	Stroom van autoriteit	419
31.4.2	Stroom van informatie	420
31.4.3	Stroom van besluitvormingsprocessen	420
31.4.4	Stroom van middelen	420
31.5	Standaardmodellen: de samenhang tussen de structurelementen	420
31.5.1	De simpele of pioniersstructuur	421
31.5.2	De machinebureaucratie	422
31.5.3	De professionele bureaucratie	425
31.5.4	De adhocratie	427
31.5.5	De divisiestructuur	428
31.6	Het veranderen van de organisatiestructuur	431
31.6.1	Inleiding	431
31.6.2	Veranderen: nieuwe samenhang	431
31.6.3	Implementatie van de verandering	433
31.7	Samenvatting	434
31.7.1	Samenvatting met betrekking tot de consistentie	434
31.7.2	De samenhang met de omgeving, de strategische opstelling en de structuur	435
31.8	Verwerkingsvragen	435
<b>32</b>	<b>De cultuur</b>	<b>437</b>
32.1	Inleiding	437
32.2	Typering van de cultuur	437
32.2.1	De machtscultuur	437
32.2.2	De rollencultuur	438
32.2.3	De taakcultuur	439
32.2.4	De persoonscultuur	439
32.3	Veranderen van cultuur	439
32.3.1	Cultuur en verandering	439
32.3.2	Het veranderen van de cultuur	440
32.3.3	HRM-instrumenten bij cultuurverandering	442
32.4	De relatie tussen cultuur, strategische opstelling en structuur: de organisatiecontext	443
32.4.1	Cultuur en strategische opstelling	443
32.4.2	De samenhang met structuur	443
32.4.3	De samenhang tussen de strategische opstelling, structuur en cultuur: de consistente organisatiecontext	444

32.5	De samenhang tussen organisatiecontext en omgeving: de contingentie	444
32.6	Verwerkingsvragen	445
<b>33</b>	<b>Sociaal beleid, HRM-instrumenten en interventie- strategieën: de samenhang met de organisatiecontext</b>	<b>447</b>
33.1	Inleiding	447
33.2	Organisatiecontext en sociaal beleid	447
33.2.1	Organisatiecontext en de doelen van het sociaal beleid	447
33.2.2	Organisatiecontext en het type sociaal beleid	448
33.3	Organisatiecontext en HRM-instrumenten	450
33.4	Organisatiecontext en interventiestrategieën	451
33.5	Samenvattend overzicht	452
33.6	Verwerkingsvragen	453
<b>34</b>	<b>Het Integraal Model in de praktijk; de integrale aanpak</b>	<b>455</b>
34.1	Inleiding	455
34.2	Het oplossen van bestaande problemen	457
34.2.1	Inleiding	457
34.2.2	Stap 1. De probleemsituatie	458
34.2.3	Stap 2. Een nadere verkenning	459
34.2.4	Stap 3. De relatie met de organisatiecontext	460
34.2.5	Stap 4. Ontwerpen nieuwe organisatiecontext	466
34.2.6	Stap 5. Ontwerpen nieuw sociaal beleid	467
34.2.7	Stap 6. Ontwerpen nieuwe uitvoering	469
34.2.8	Stap 7. Realisering en evaluatie	469
34.2.9	Het oplossen van bestaande problemen: een samenvatting	473
34.3	Reorganisaties	476
34.3.1	Inleiding	476
34.3.2	Reorganisaties waarbij de vorm nog onbekend is	476
34.3.3	Geplande verandering van structuur of cultuur	480
34.3.4	Verandering van beleid en/of uitvoering	484
34.3.5	Reorganisaties: een samenvatting	487
34.4	Problemen voorkomen	488
34.5	Wat heb je nu aan de integrale aanpak?	490
34.6	Verwerkingsvragen	492
<b>35</b>	<b>Enkele voorbeelden</b>	<b>495</b>
35.1	Inleiding	495
35.2	Casus Het Veilige Huys nv	495
35.2.1	De casus	495
35.2.2	De stappen toegepast	497
35.3	Casus Plastibag	508

35.3.1	De casus	508
35.3.2	Uitwerking casus Plastibag	510
35.4	Casus ROC Grote Stad	514
35.4.1	De casus	514
35.4.2	De stappen toegepast	515
<b>Tot slot</b>		<b>523</b>
<b>Bijlage 1: Overzicht van alle werkzame factoren</b>		<b>525</b>
<b>Bijlage 2: Verklarende woordenlijst</b>		<b>527</b>
<b>Literatuur</b>		<b>531</b>
<b>Register</b>		<b>535</b>



# Voorwoord

## Waarom dit boek?

Het boek dat voor je ligt, is gebaseerd op ervaringen in de HBO-opleiding tot 'personeelswerk/personeelsmanagement' (tegenwoordig HR en HRM) van de Hogeschool Gelderland te Arnhem, Hogeschool de Horst te Driebergen, Hogeschool van Amsterdam en de Post-HBO opleiding Management, Organisatie en Beleid te Rotterdam, alsmede individuele leertrajecten van personeelsmanagers die uit een andere beroepspraktijk kwamen. Er bleek duidelijk behoefte te bestaan – zowel vanuit de opleiding (de studenten) als 'het veld' – om te komen tot een vorm van 'integraal personeelsmanagement'. Dat wil zeggen: een goede integratie van alle onderdelen van het personeelswerk en een duidelijke(r) aansluiting bij de organisatieaspecten. De hier gepresenteerde benadering bleek in die behoefte te kunnen voorzien. Zij is gedurende een aantal jaren ook in de praktijk getest door voltijd- en deeltijdstudenten die haar in hun eigen werksituaties en stages toepasten. En het blijkt goed te werken.

## Voegt dit boek iets toe?

Op zich genomen zijn de elementen waar dit boek zich mee bezighoudt, niet nieuw. Er zijn al boeken over HR-instrumenten, over sociaal beleid en over organisatieleer. Toch voegt dit boek het nodige toe aan de bestaande literatuur. Allereerst het feit dat de bestaande onderdelen samen tot één verband worden gebracht in een 'Integraal Model'. Ook dit is nog niet uniek. Het model is door anderen ontworpen. Maar de literatuur daarover is (nog) beperkt. De kracht van dit boek zit vooral in het feit dat (vrijwel) alle onderdelen die nodig zijn om met dit model te werken, bij elkaar zijn gebracht in één boek. Daarbij zijn nog enkele elementen opgenomen die minder algemeen voorkomen, maar die wel belangrijk zijn om te kunnen werken vanuit de integrale benadering. Dat zijn: het onderdeel over de 'interventiestrategieën', de nadruk op integratie in alle organisatieonderdelen en de gerichtheid op de praktijk. Vooral dat laatste tekent het karakter van dit boek. Het is een leerboek, voor de praktijk, gebaseerd op ervaringen uit de praktijk. Het gaat om de integratie tussen theorie en praktijk. Vanuit de ervaring dat theorie nodig is om de praktijk hanteerbaar te maken, maar dat het uiteindelijk de praktijk is waarin het werk gedaan moet worden.

## Voor wie is dit leerboek bestemd?

Dit boek is vooral bedoeld als een leerboek. Het is zo opgezet dat het als het ware een leerroute vormt. Een leerroute van concreet naar steeds meer abstract, van betrekkelijk simpel naar steeds meer complex. De route is uit aparte onderdelen opgebouwd die steeds op elkaar aansluiten. Wie dat echter wil, kan er ook een onderdeel uit lichten; ze zijn daartoe voldoende afgerond. Maar samen geven ze een logisch opgebouwde leerroute.

Het boek is praktijkgericht. Dat wil zeggen: steeds is getracht met voorbeelden uit de praktijk te werken, aan te geven hoe men er in de praktijk mee omgaat, er zijn verwerkingsvragen toegevoegd gericht op de praktijk, enzovoort.

Het boek is vooral geschreven voor HBO-studenten, zowel voltijd- als deeltijdstudenten. Voor beide categorieën lijkt de praktijkgerichtheid een belangrijk voordeel: voor de voltijdstudent (zeker vóór de stageperiode) geeft het een idee wat men zich bij de theorie kan/moet voorstellen. Voor de deeltijdstudent geeft het juist herkenning en vergemakkelijkt het daardoor de vertaling naar zijn eigen praktijk. Uiteraard is het boek ook bruikbaar voor iedere ervaren HR-functionaris die zich verder wil oriënteren op de integrale aanpak van zijn vak.

## De opzet van dit boek

Tot slot nog een toelichting op de gekozen leerroute. Men zou kunnen zeggen dat de kern van dit boek bestaat uit de hoofdstukken die handelen over de toepassing van het Integraal Model (de hoofdstukken 34 *Het Integraal Model in de praktijk*; de integrale aanpak en 35 *Enkele voorbeelden*). Alle voorgaande hoofdstukken zijn dan te beschouwen als een noodzakelijke aanlooproute. Ze leveren de benodigde hulpmiddelen om met het model te kunnen werken.

Natuurlijk is dat zwart-wit, want de delen hebben ook hun eigen waarde; maar het geeft wel aan hoe de onderdelen zich tot elkaar verhouden. De (aanloop) route verloopt van concreet naar abstract. Daar is bewust voor gekozen. De beginnende HR-functionaris wordt doorgaans het eerst geconfronteerd met de concrete kanten van het vak: regelingen en uitvoeringshulpmiddelen, de zogenoemde HRM-instrumenten. Naarmate hij laat zien dat hij daarmee uit de voeten kan, mag hij een stapje verder zetten en groeit hij door tot adviseur van het lijnmanagement dat steeds meer verantwoordelijk is voor de uitvoering van het HRM-instrumentarium. De volgende stap is dan het doorgroeien tot gesprekspartner en adviseur van het management. De rol van de HR-functionaris wordt dan om het management te adviseren over de consequenties van algemene beleidsveranderingen voor het te voeren sociale beleid. De ervaren HR-functionaris speelt tenslotte een nadrukkelijke rol als procesbegeleider van organisatieveranderingen. Zo groeit de beginner door van uitvoerder, of begeleider van de uitvoering, tot begeleider van organisatieveranderingstrajecten. Zo willen we ook het leerproces opbouwen. Beginnen met concrete instrumenten en

die in een steeds ruimer kader plaatsen, totdat het gehele beeld van alle samenhangen duidelijk is geworden. Naar ons idee sluit dat het beste aan bij de werkelijkheid van de HR-student.

De HR-instrumenten worden elk vrij kort besproken. Het gaat steeds om basisinformatie: Wat is het voor instrument, waar is het voor bedoeld, hoe gaat men ermee om? En vooral: hoe hangen ze met elkaar samen? De vele details die in de praktijk kunnen voorkomen, vallen daarbij buiten het bestek van dit boek. Er zijn genoeg gespecialiseerde boeken over. Hier wordt dan ook regelmatig naar verwezen. En bovendien moet de beginnende HR-functionaris toch in zijn eigen organisatie leren omgaan met de varianten die dáár gelden. Met onze basisinformatie moet dat kunnen. Hetzelfde kan gezegd worden van de volgende delen, het sociaal beleid, de interventiestrategieën en het Integraal Model. Steeds is geprobeerd een goede balans te vinden tussen het weglaten van – onnodige – details en het geven van praktische informatie om in de eigen werksituatie uit de voeten te kunnen. Ik hoop dat dat gelukt is. Je praktijk zal het leren.

J.L. Noomen, december 1989

*Bij de 10e druk*

Deze uitgave is geheel herzien en geactualiseerd naar de rol van de HR-functionaris voor de eenentwintigste eeuw.

De HRM-instrumenten zijn aangevuld met instrumenten om kennismanagement en levenslang leren te stimuleren. Ook zijn hoofdstukken toegevoegd die betrekking hebben op HRM bij reorganisatie en krimp en op beleid voor beheersing van verloop onder medewerkers. Omdat het aanbod van arbeidspotentieel als gevolg van demografische veranderingen sterk wijzigt, wordt in de toepassing van het HRM-instrumentarium steeds meer maatwerk gevraagd. Ook hier is rekening mee gehouden. De kracht van dit boek – de praktijkgerichte aanpak – is echter ongewijzigd gebleven.

J.L. Noomen in samenwerking met  
M.J. Janssen  
Juli 2004

*Bij de 11e druk*

Afgelopen jaren hebben we kunnen zien dat als gevolg van de economische crisis, de werkloosheid sterk is gestegen. Tegelijkertijd ontstaan steeds meer moeilijk vervulbare functies in de sectoren zorg en techniek. Dit vraagt om de nodige creativiteit bij de planning van instroom en uitstroom van medewerkers.

Tevens zien we dat aansturing en ontwikkeling van medewerkers niet alleen meer gebeurt op basis van taakeisen maar tevens op competenties. Het boek is hierop aangepast en de hoofdstukken 1 tot en met 15 zijn geactualiseerd.

J.L. Noomen in samenwerking met  
M.J. Janssen  
Juli 2012

*Bij de 12e druk*

De ontwikkelingen in bedrijven en in de economie gaan verder. In deze druk hebben we aspecten toegevoegd die te maken hebben met de huidige stand van zaken in de economie. Ook de ontwikkelingen bij het individu ondergaan veranderingen, die we in deze druk hebben opgenomen. Tevens komt de nadrukkelijke verandering in de rol van de HR-functionaris in deze druk aan de orde. Met name de hoofdstukken 1 en 2 zijn aangepast aan deze ontwikkelingen. De praktische hoofdstukken 4 tot en met 14 zijn waar nodig uitgebreid met aandachtspunten op het gebied van de ontwikkelingen in het personeelsbestand, met name de benodigde aandacht voor vrouwen, ouderen en allochtonen. Verder zijn de casussen in hoofdstuk 35 aangepast aan de huidige tijd. Bij dit boek is een website, [www.integraalpersoneelsmanagement.nl](http://www.integraalpersoneelsmanagement.nl), met daarop de schema's 'Enkele vuistregels voor het kiezen van een strategie-cliënt combinatie' en 'Een vereenvoudigd keuzemodel voor de strategiekeuze bij organisatieverandering'. Wanneer in het boek verwezen wordt naar deze schema's op de website vindt u het icoontje van de wereldbol in de marge.



Door de ontwikkeling van P&O-beleid naar Human Resources Management (HRM) en naar Human Resources Development (HRD) (zie ook subparagraaf 1.3.2) en de druk op de traditionele personeelsafdelingen en -functionarissen in die richting zien we in de praktijk de terminologie daarop aansluiten. Om verwarring met de praktijk te voorkomen passen we in dit boek de terminologie daarop aan. Personeelsbeleid wordt HRM, personeelsinstrumenten worden HRM-instrumenten en de traditionele personeelsfunctionaris wordt HR-functionaris. Hoewel deze functionaris zich uitdrukkelijk tot een adviseur en businesspartner van het management ontwikkelt, gebruiken we hier toch de algemenere term van 'functionaris' om ook de beginnende HR'er daaronder te kunnen vatten. En, terwijl duidelijk is dat de HR-functionaris zowel mannelijk als vrouwelijk is en wij ook de multiculturele en multi-gender benadering bepleiten, gebruiken we in het boek toch alleen de 'hij-vorm' om te voorkomen dat overal 'hij' of 'zij' gebruikt moet worden. Uiteraard wordt de vrouwelijke vorm daar ook onder verstaan. Ten slotte zijn ook de literatuurverwijzingen geactualiseerd.

J.L. Noomen in samenwerking met  
M.J. Janssen  
Mei 2015

# **Deel I**

## Integraal Human Resources Management in een veranderende wereld

Veranderingen in het vakgebied en de  
consequenties voor de integrale aanpak



# Human Resources Management in een veranderende wereld

# 1

## 1.1 Human Resources Management

*‘The only vital value an enterprise has is the experience, skills, innovations and insights of its people.’ (Leif Edvinsson)*

Dit boek gaat over ‘integraal Human Resources Management’. Wat bedoelen we ermee? Om dat duidelijk te maken, beginnen we met ‘Human Resources Management’ (HRM). HRM gebruiken we als een verzamelnaam voor alle managementactiviteiten die een bijdrage leveren aan het bevredigend werken en samenwerken van mensen in arbeidsorganisaties. Bevredigend zowel vanuit het gezichtspunt van de mensen als gezien vanuit de arbeidsorganisatie als geheel.

HRM richt zich dus op het managen van de afstemmingsproblematiek tussen de belangen van mensen en die van de organisatie. We spreken over ‘managen’ in de betekenis van ‘sturen’ of ‘afstemmen’. HRM houdt dan in dat men actief bezig is met de afstemmingsproblematiek tussen mens en organisatie. Niet (meer) afwachten hoe het management van de organisatie de afstemming wil hebben, en dit dan met behulp van regelingen en uitvoerende instrumenten proberen te realiseren, maar steeds meer zelf actief (mee)denken en managen hoe de afstemming er het best uit kan zien en proberen die te bereiken, dan wel het management in die richting adviseren.

## 1.2 Ontwikkelingen rond het HRM en het beroep van HR-functionaris

HRM is geen statisch gebeuren. Het is niet zo dat als de afstemming eenmaal is aangebracht, dat die dan ongewijzigd kan blijven. Situaties veranderen en daarnaast zijn er vele ontwikkelingen in en rondom het HRM die om voortdurende aanpassing vragen.

*'Human resources are like natural resources: They are buried deep. You have to go looking for them, they are not lying around at the surface. You often have to create circumstances where they show themselves.'* (Ken Robson)

Onder meer TNO-Arbeid (2004), het UWV (2012) en het Landelijk Overleg Personeel en Arbeid opleidingen (Format P&A, 2004+) noemen vele ontwikkelingen die het HRM en het beroep van HR-functionaris beïnvloeden. Samen-gevat zien we de volgende ontwikkelingen:

- ontwikkelingen door een veranderende arbeidsmarkt;
- ontwikkelingen door een veranderende opstelling van de overheid;
- ontwikkelingen door een veranderende opstelling van het individu;
- ontwikkelingen door een veranderende economie;
- ontwikkelingen door internationalisering en globalisering;
- ontwikkelingen door een veranderende opstelling van de arbeidsorganisatie;
- ontwikkelingen in het denken over eisen aan de medewerkers;
- technische ontwikkelingen.

### 1.2.1 *Ontwikkelingen door een veranderende arbeidsmarkt*

Voor de samenleving is een goed werkende arbeidsmarkt van groot belang. En voor arbeidsorganisaties is goed personeel steeds meer een basis voor succes. Maar deze arbeidsmarkt verandert. Er komen steeds meer vrouwen door het toenemende aanbod van deeltijdbanen. Door de vergrijzing wordt het aandeel van senioren groter, terwijl vervolgens door pensionering in de toekomst een grote groep senioren zal uittreden, hetgeen leidt tot verlies van kennis en ervaring. Dit zal aangevuld moeten worden met de steeds schaarser wordende groep jongeren, terwijl het aandeel van allochtonen onder de jongeren alleen maar toeneemt.

Organisaties zullen volgens TNO-Arbeid (2004) dan ook steeds meer rekening moeten gaan houden met de toenemende verschillen in werknemers, met ieder hun eigen wensen en verwachtingen. Dat vereist steeds meer maatwerk in het Human Resources Management. HRM-instrumenten worden dan vooral gericht op het ontwikkelen van de medewerkers, waarbij de diverse belangen in hun samenhang bekeken worden. Bij de jongste generatie personeelsleden gaat welzijn boven welvaart en dat betekent dat ze meer belang hechten aan zorgverlof en andere mogelijkheden om werk met privé te combineren. Thuis werken is gezien de stand van de techniek steeds meer aan de orde en dat heeft invloed op de samenhang van personeel binnen het bedrijf.

Dan is er ook nog het vraagstuk rond senioren. Hoe te zorgen dat de doorstroom niet verstopt door de vergrijzing, terwijl aan de andere kant uitstroom van senioren leidt tot verlies van kennis en ervaring? Dit vraagt om aandacht voor de leeftijdsfasen met ieder hun eigen belangen, aandacht voor de balans



tussen werk en privéleven door voorzieningen te creëren waardoor vrouwen en mannen de mogelijkheid hebben om zorgtaken te combineren met hun werk, en aandacht voor de verschillende culturen, noodzakelijk om het toenemende aandeel van allochtonen op te vangen.

### *1.2.2 Ontwikkelingen door een veranderende opstelling van de overheid*

Overheidsmaatregelen hebben een grote invloed op het Human Resources Management. Voor de overheid is arbeidsparticipatie belangrijker dan inkomen en heeft arbeidsparticipatie een hoge prioriteit. Dat vinden we terug in sterke aandacht voor het begeleiden van doelgroepen en re-integratie naar arbeid door bijvoorbeeld het UWV, Sociale Diensten en ook uitzendbureaus en loopbaanadviesbureaus.

Op het terrein van arbeidsbemiddeling, werkgelegenheidsbeleid, milieu, arbo en de positie van allochtonen is er sprake van overheidsbemoeienis, deels door ingrijpen in het beleid van arbeidsorganisaties, deels door een steeds dwingendere wetgeving. Men spreekt HR-functionarissen aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid inzake het realiseren van zinvolle arbeid voor zo veel mogelijk mensen zonder discriminatie naar geslacht, leeftijd of afkomst.

Door deze grote dadendrang wordt het beleid onoverzichtelijk en complex.

Aan de andere kant is er ook een terugtrekkende overheid. Op het gebied van arbeidsparticipatie en loopbanen worden mensen ook steeds meer zelf verantwoordelijk gesteld voor hun opleiding en hun loopbaan. Mensen moeten zelf zorgen dat ze goed inzetbaar zijn, maar door de snelle veranderingen en de steeds minder duidelijke beroepenstructuur en beroepsidentiteit is steeds meer een permanente scholing nodig om bij te blijven. Het belang van een goede, intensieve en langdurige loopbaanadvisering neemt daardoor toe.

### *1.2.3 Ontwikkelingen door een veranderende opstelling van het individu*

In het algemeen kunnen we zeggen dat er sprake is van een toenemende individualisering. Mensen worden steeds meer op hun persoonlijke verantwoordelijkheid aangesproken. Hierdoor doet men een steeds groter beroep op zelfstandigheid, zelfredzaamheid, flexibiliteit en assertiviteit. Sociale voorzieningen worden omgezet in sociale verzekeringen; het individu wordt zelf verantwoordelijk voor de risico's van werkloosheid, ziekte en arbeidsongeschiktheid. Bovendien verschuiven de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden steeds meer van een collectieve onderhandeling naar een persoonlijke. Banen worden steeds meer tijdelijke overeenkomsten of het aangaan van prestatiecontracten. Op projectbasis werken is inmiddels een omvangrijk deel van de arbeidsmarkt. De jongste generatie werknemers heeft niet meer uitsluitend

de drive om carrière te maken. In veel gevallen gaat welzijn vóór welvaart bij het individu. Het belang van een prettig arbeidsklimaat en van de mogelijkheid om werk te combineren met zorgtaken wordt bij deze groep steeds groter.

Voor de organisatie betekent dit een steeds meer persoonlijke benadering, waarbij aandacht nodig is voor de ontwikkeling van het individu. Dit verklaart de verschuiving van personeelsbeheer naar personeelsontwikkeling (talentmanagement), die we terugzien in de inzet van opleidingen, loopbaanbegeleiding en persoonlijke coaching.

#### 1.2.4 Ontwikkelingen door een veranderende economie

Door de afnemende economische groei van de afgelopen jaren is de werkloosheid weer toegenomen. Naar verwachting zal deze ontwikkeling nog langer voortduren dan in 2012 werd voorspeld, zeker tot 2015 of misschien nog langer (UWV, 2012). Daarna hebben de toenemende vergrijzing en de daaruit ontstane vervangingsvraag tot effect dat de werkloosheid weer zal dalen. De achterblijvende economische groei maakt dat men van de HR-functionaris een goed kostenbewustzijn verwacht; daarbij is het hebben van een goede en langetermijnpersoneelsplanning essentieel. Deze functionaris zal ook een bijdrage moeten leveren aan kostenbesparing door het ziekteverzuim terug te dringen en de arbeidsongeschiktheid aan te pakken. Kennis en vaardigheden voor een goed uitstroombesluit bij reorganisaties, bezuinigingen of faillissementen worden als vanzelfsprekend verwacht.

Een uitdaging hierbij is dat veel organisaties in 2011-2014 door de economische recessie en de bezuinigingen afscheid hebben moeten nemen van veel jonge vakkrachten en professionals. Dit wordt veroorzaakt door het *last in, first out*-principe, dat nog steeds gehanteerd wordt (zie ook hoofdstuk 7 *Personeelsvoorziening bij uitstroom*). Hierdoor ontstaat een situatie waarbij jonge 'potentials' ontslagen worden, terwijl ze binnen een paar jaar hard nodig zijn. Zolang de nadruk blijft liggen op besparing van kosten is dat niet te voorkomen.

#### 1.2.5 Ontwikkelingen door internationalisering en globalisering

De internationalisering en globalisering hebben voor organisaties drie effecten:

1. Mondiale en Europese verhoudingen hebben een sterker wordende invloed op organisaties.
2. Grote dynamiek, nieuwe technologieën, producten, concurrenten en markten vragen om een groot aanpassingsvermogen en innovatieve reacties.
3. Tot slot legt de noodzaak van efficiency en effectiviteit een groeiende druk op organisaties.

Arbeidsorganisaties oriënteren zich steeds meer op ontwikkelingen buiten Europa. De concurrentie met landen uit Azië neemt toe. Vanuit het oogpunt

van efficiency en effectiviteit zullen zowel profit- als non-profitorganisaties druk uitoefenen om te komen tot afschaffing van beperkende wetgeving, vergroting van de flexibiliteit van arbeid, verlaging van de (bruto)prijs van arbeid, verhoging van de kwaliteit van het product en vergroting van klantgerichtheid. Van de HR-functionaris verwacht men dat deze niet alleen kennis heeft van de Nederlandse arbeidsmarkt, maar ook dat hij internationale kennis heeft. Daarnaast acht men kennis van internationaal arbeidsrecht en arbeidsverhoudingen van belang.

### 1.2.6 *Ontwikkelingen door een veranderende opstelling van de arbeidsorganisatie*

Parallel aan de hiervoor besproken veranderingen veranderen arbeidsorganisaties ook: reorganisaties, schaalvergroting, schaalverkleining, plattere organisatiestructuren en toenemende automatisering van de informatievoorziening. Naast de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn er ook ontwikkelingen in de manier waarop de organisatie met haar omgeving omgaat. Om te overleven zullen organisaties ook steeds meer moeten samenwerken in wisselende samenwerkingsverbanden. Cultuurverschillen gaan zich daarbij voordoen en moeten gemanaged worden om te voorkomen dat de verschillen een negatieve invloed hebben op de organisatie.

Dit alles leidt tot een noodzaak van flexibilisering van de organisatie zelf, maar daarmee ook van de werknemer. Dat uit zich in een behoefte aan breder en flexibeler inzetbaar personeel, maar ook in flexibeler vormen van contracten, beloning en andere arbeidsvoorwaarden. We zien wisselende arbeidsplekken en schuivende werktijden. Voor de HR-functionaris betekent deze ontwikkeling dat hij betrokken moet worden bij de strategische ontwikkelingen binnen het bedrijf en vervolgens bekwaam zal moeten zijn in organisatieadviesing en organisatieontwikkeling, waardoor de organisatie afgestemd blijft op de ontwikkelingen van de markt.

### 1.2.7 *Ontwikkelingen in het formuleren van de eisen die aan medewerkers worden gesteld*

Naarmate een organisatie beter beseft dat de kwaliteit van het werk dat medewerkers leveren meer bepaald wordt door de wijze waarop het werk uitgevoerd wordt, raakt het inzetten en aansturen van de medewerkers op basis van competenties steeds meer ingeburgerd. Werden in het verleden vooral eisen gesteld met betrekking tot kennis en vaardigheden waarover medewerkers zouden moeten beschikken, in de huidige tijd worden daar competenties aan toegevoegd. Een competentie is dan: *het zichtbare gedrag dat een medewerker vertoont die over de gevraagde kwaliteiten beschikt*. Met andere woorden: het gaat er niet alleen om of je kennis en vaardigheden hebt, maar er wordt vooral

gekeken naar de manier hoe je die gebruikt om vooraf vastgestelde resultaten te bereiken.

Voor de organisatie betekent dit het systematisch ontwikkelen en gericht inzetten van de competenties van medewerkers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Het competentiedenken heeft grote gevolgen voor het Human Resources-beleid in de organisatie omdat niet alleen meer bepaald wordt *wat* een medewerker moet doen, maar ook *hoe* het gedaan moet worden. Hierdoor wordt het gewenste gedrag objectief en concreet gemaakt, waardoor het ook toetsbaar wordt. Het legt de basis voor een integraal proces van selectie, beoordeling, inzet en door- en uitstroom.

### 1.2.8 Technologische ontwikkelingen

Automatisering en gegevensbeheer spelen een belangrijke rol in het werk van de HR-functionaris. Goed beheer van geautomatiseerde gegevens geeft het management een adequaat overzicht over de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting. Dat zijn niet alleen noodzakelijke feiten waarover het management dient te beschikken in situaties van krimp en reorganisatie, waardoor ze besluiten kunnen nemen met betrekking tot afvloeiing van medewerkers, zonder de kwaliteit van de productie of dienstverlening aan te tasten. Ook in situaties van groei of bij moeilijk vervulbare vacatures (zorg, techniek, ICT en financiële dienstverlening) is een goede kwantitatieve en kwalitatieve planning noodzakelijk.

Daarnaast zien we dat de opkomst van sociale media tot stevige wijzigingen geleid heeft in de wijze van arbeidsmarktcommunicatie. Werving gebeurt nu meestal via de website, LinkedIn en andere sociale media. Selecteurs vergelijken nu vaak het cv van de kandidaat met de gegevens die ze op sociale media vinden, als eerste selectie. Gebruik van sociale media door medewerkers tijdens werktijd stelt de leiding voor vragen rond gewenst en ongewenst gedrag met betrekking tot chatten, appen en twitteren op het werk.

## 1.3 Gevolgen voor het beroep van de HR-functionaris

De hiervoor beschreven ontwikkelingen hebben uiteraard hun gevolgen voor het beroep van de HR-functionaris.

### 1.3.1 Van uitvoerder naar adviseur

*'Steeds meer personen en instanties bemoeien zich met de uitvoering van de ooit onvervreembare kenmerken van "Personeelszaken". Soms is dat de medewerker zelf, soms zijn dat collega's. Vaker is het een leidinggevende*

*(top-, midden-, lijn- of directe manager) en toenemend is dat een externe adviseur, een interne kwaliteitsmanager of een Arbo-dienst.*

*De traditionele PZ-functionaris ondervindt heftige concurrentie. Er wordt geknaagd aan zijn traditionele werkveld. Vervelend wordt het als minder deskundigen op de loop gaan met de instrumenten en deze "scheef" toepassen. Maar daar heeft Personeelszaken het naar gemaakt. Te veel is de legitimatie van het handelen gezocht in een uitgebreide gereedschapskist waarvan de PZ-functionaris de enige toepasser en het geweten vormt. Dat heeft Personeelszaken op een onbereikbaar eiland geplaatst. Steeds duidelijker wordt het dat anderen Personeelszaken lastig vinden en dat Personeelszaken niet helpt om problemen van de lijn op te lossen. Dus waarom doen we het niet gewoon zelf.'*

Bron: 'Werken op de rand van 2000'. Uit: *Gids plus*, 1999

De toenemende verzakelijking leidt ertoe dat de bedrijfscultuur van zowel profit- als non-profitorganisaties zakelijk en resultaatgericht wordt. Organisaties zijn zich er goed van bewust dat het menselijk kapitaal de belangrijkste succesfactor is in de concurrentiestrijd. Dit succes wordt steeds meer afhankelijk van de wijze waarop werknemers worden ingezet en aangestuurd, waarbij in toenemende mate rekening gehouden moet worden met de groeiende wens van personeel om te werken in een prettig arbeidsklimaat en om minder gefocust te zijn op het carrière maken. Welzijn gaat bij nieuwe generaties werknemers boven welvaart. Maar de organisatie verwacht van dit menselijk kapitaal wel meetbaar resultaat. Human Resources-beleid wordt dan ook steeds meer een onderdeel van het integrale organisatiebeleid. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het Human Resources-beleid is in de afgelopen jaren bijna geheel overgeheveld naar het lijnmanagement.

Van de huidige HR-functionaris wordt verwacht dat deze proactief optreedt als adviseur en beleidsbeslissingen kan vertalen naar consequenties voor het te voeren Human Resources-beleid. Niet meer als de deskundige die voorschrijft hoe het moet, maar als de adviseur die de lijn en de medewerkers beschouwt als businesspartners met wie hij als expert samen de doelstellingen van de organisatie realiseert, met als eigen specialisatie de verhoudingen tussen personeel en de doelstellingen van het bedrijf. Een adviseur die betrouwbaar is en op wie lijnfunctionarissen terug kunnen vallen bij de uitvoering van het HRM-instrumentarium. De HR-functionaris zal zijn of haar meerwaarde als adviseur duidelijk moeten bewijzen om uitbesteding van het werk te voorkomen.

### 1.3.2 Fasen in professionalisering: van P&O via HRM naar HRD

Samenhangend met de ontwikkeling uit subparagraaf 1.3.1 zien we een ontwikkeling in de professionalisering van de Human Resources-functie.

De MBO-raad ziet daarin drie fasen en draagt zijn leden op de Human Resources-functie in deze richting te ontwikkelen. Zoals we in het voorwoord van dit boek al hebben aangegeven, volgen ook wij in dit boek deze indeling en terminologie.

– *De P&O-fase*

Nadruk op de beheersfunctie. Vooral gericht op uitvoering en beheersing met behulp van diverse HRM-instrumenten. Er wordt jaarlijks een plan opgesteld met aandacht voor de uitvoerende instrumenten, zoals beheersing van het ziekteverzuim, het aannamebeleid, het opleidingsplan, de arbo-regelingen, beoordeling en beloning en ontslag. Er zijn goed werkende systemen voor informatie, salarisadministratie en personeelsadministratie. Het hoofd van de afdeling is een staffunctionaris die een stafrol vervult in de organisatie.

– *De HRM-fase (Human Resources Management)*

Hier ligt de nadruk op de adviesfunctie. Gericht op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie met behulp van de inzet van de medewerkers. Resultaatgericht, maar met oog voor de belangen en behoeften van de diverse medewerkers. Er wordt een meerjarig beleidsplan opgesteld met aandacht voor beoordeling en ontwikkeling. Hoofd van de afdeling is een staffunctionaris die een duidelijke strategische rol speelt in de top van de organisatie.

– *De HRD-fase (Human Resources Development)*

De nadruk ligt hier eveneens op de adviesfunctie, maar nu gericht op het bereiken van de doelstelling van de organisatie met behulp van de permanente ontwikkeling van de medewerkers. Er is ook sprake van een meerjarig plan, met onderwerpen als de permanente ontwikkeling van de medewerkers, het realiseren van het excellent functioneren van teams en professionals, het creëren en in stand houden van een professionele cultuur en aandacht voor een goede in-, door- en uitstroom van medewerkers. Hoofd HRD is een bestuurlijke functie in de strategische top van de organisatie.

Bron: MBO Academie, *De drie fasen van professionalisering van HRM*

*‘In alle fasering en rollenmodellen binnen de HRM theorievorming neemt strategie een belangrijke plaats in. Hierbij geeft strategisch HRM het hoogst haalbare, en in vele ogen dus een streefsituatie aan, omdat daar de meeste toegevoegde waarde kan worden gecreëerd en de organisatie haar concurrentie voordeel kan realiseren. Al deze aandacht voor HRM en strategie heeft echter tot effect dat er een grote druk op HR-afdelingen is ontstaan om “strategisch” te zijn.’*

Bron: *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers, fictie of feit,*  
(Biemans, 2007, p. 23-24)