

Aan het werk met

Operationeel personeels- management



Irene Schoemakers & Fons Koopmans

6^e druk

Aan het werk met
**Operationeel
personeels-
management**

Drs. Irene A.M. Schoemakers

Drs. Fons A.J. Koopmans

Zesde druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: Michiel Uilen
Omslagillustratie: Prostock-Studio : iStockphoto
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 ontleen.



0 / 23

© 2023 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.

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) 978-90-01-07924-6
ISBN 978-90-01-07923-9
NUR 807

Inhoud

Inleiding 9

DEEL 1

Elkaar zoeken en vinden: werving, selectie en onboarding 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 ontwikkeling van personeelsmanagement 19

1.4 Toekomst van P&O 22

[Samenvatting 25](#)

2 Personeelsbehoefte en -planning 27

2.1 Personeelsbehoefte 28

2.2 Ontstaan van personeelsbehoefte 28

2.3 Personeelsplanning 29

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 51

4.4 Onderwerpen van een communicatieplan 52

[Samenvatting 55](#)

5 Werving en wervingsmiddelen 57

5.1 Interne en externe werving 58

5.2 Wervingsmiddelen 59

5.3 Wervingskanalen 60

5.4 Personeel werven in Europa 62

5.5 Vacaturetekst 63

[Samenvatting 66](#)

- 6 Selectie en selectiemiddelen 69**
 - 6.1 Selectieprocedure 70
 - 6.2 Soorten selectiemiddelen 71
 - 6.3 Waarde van een psychologische test 73
 - 6.4 Soorten tests 74
 - 6.5 (Online) assessment 75
 - [Samenvatting 77](#)

- 7 Onboarding: de introductie van de nieuwe medewerker 79**
 - 7.1 Belang van een goede introductie 80
 - 7.2 Onboardingprogramma 80
 - 7.3 Dit moet er geregeld zijn 81
 - 7.4 Kennismakingsrondes 82
 - 7.5 Evaluatie van de introductie 83
 - [Samenvatting 85](#)

DEEL 2

Elkaar zoeken en vinden: administratief en regelgeving 87

- 8 Arbeidsvoorwaarden en beloning 89**
 - 8.1 Soorten arbeidsvoorwaarden 90
 - 8.2 Variabele beloningssystemen 91
 - 8.3 Cao à la carte 92
 - 8.4 Prestatiebeloning 93
 - [Samenvatting 96](#)

- 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 101
 - 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 115](#)

- 11 Personeelsadministratie en -informatiesystemen 117**
 - 11.1 Waarom personeelsinformatiesystemen? 118
 - 11.2 Personeelsadministratie bijhouden 120
 - 11.3 Belangrijke kengetallen in een personeelsinformatiesysteem 122
 - 11.4 Outsourcing: payroll 123
 - [Samenvatting 125](#)

- 12 Bedrijfsregels en gedragscodes 127**
- 12.1 Van bedrijfsreglement naar gedragscodes 128
- 12.2 Wat zijn gedragscodes? 128
- 12.3 Voorwaarden voor gedragsregels en -codes 130
- 12.4 Gedragscodes: ja of nee? 130
- 12.5 Maken van gedragscodes 131
- 12.6 Inhoud van gedragscodes 132
- 12.7 Actief en serieus werken met de gedragscode 132
- Samenvatting 134

DEEL 3

Samen werken: betrokken en verbonden 137

- 13 Loopbaanmanagement 139**
- 13.1 Ontwikkelingen in loopbanen 140
- 13.2 Wat is loopbaanmanagement? 141
- 13.3 Loopbaanzelfmanagement 141
- 13.4 Waarom investeren in loopbaanmanagement? 142
- 13.5 Zes pijlers van een duurzaam loopbaanbeleid 144
- 13.6 Onderwerpen van een loopbaangesprek 148
- 13.7 Andere instrumenten voor loopbaanondersteuning 149
- Samenvatting 152

- 14 Competentiemanagement 155**
- 14.1 Competenties en competentiemanagement 156
- 14.2 Talent en skills 157
- 14.3 Competentiemanagement: organisatorisch en individueel 158
- 14.4 De kracht van competentiemanagement 158
- 14.5 Fasegewijs invoeren van competentiemanagement 159
- 14.6 Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) 161
- 14.7 Competentiemanagement is cyclisch 162
- Samenvatting 164

- 15 Beoordelen van medewerkers 167**
- 15.1 Waarom beoordelen? 168
- 15.2 Traditionele systemen van beoordelen 169
- 15.3 Vaststellen van beoordelingscriteria en normering 170
- 15.4 Wie beoordelen er? 173
- 15.5 Valkuilen bij beoordelen 174
- 15.6 Wel of geen beoordelingssystemen? 176
- Samenvatting 179

- 16 Opleiden en ontwikkelen 181**
- 16.1 Opleiden als strategisch P&O-instrument 182
- 16.2 Het belang van opleiden 182
- 16.3 Wanneer kiezen voor opleiden? 185
- 16.4 Vormen van opleiden en ontwikkelen 186
- 16.5 Extern en intern opleiden 190
- 16.6 Blended learning en e-learning 191
- 16.7 De opleidingskeuze voor medewerkers 192
- Samenvatting 194

DEEL 4

Samen werken: communicatie met medewerkers 197

17 **Formele gesprekken met medewerkers 199**

- 17.1 De traditionele hr-gesprekscyclus 200
 - 17.2 Valkuilen van de hr-gesprekscyclus 204
 - 17.3 Het nieuwe beoordelen: continue dialoog 205
 - 17.4 Verslaggeving blijft belangrijk 205
 - 17.5 Stimuleren van open communicatie 206
- [Samenvatting 211](#)

18 **Werkoverleg 213**

- 18.1 Wat is werkoverleg? 214
 - 18.2 Onderwerpen voor werkoverleg 215
 - 18.3 Voordelen van werkoverleg 216
 - 18.4 Voorwaarden voor het effectief werken met werkoverleg 217
- [Samenvatting 223](#)

19 **Medezeggenschap en de ondernemingsraad 225**

- 19.1 De geschiedenis van medezeggenschap 226
 - 19.2 Wanneer is een ondernemingsraad verplicht? 226
 - 19.3 Personeelsvertegenwoordiging en personeelsvergadering 227
 - 19.4 Instellen van een or 228
 - 19.5 Cor en gor 228
 - 19.6 Taken en bevoegdheden van een or 228
 - 19.7 De Ondernemingskamer 230
- [Samenvatting 231](#)

DEEL 5

Samen werken: duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers 233

20 **Duurzaam inzetbaar personeel 235**

- 20.1 Wat is duurzame inzetbaarheid? 236
 - 20.2 Vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers 237
 - 20.3 Wat kunnen bedrijven doen? 238
 - 20.4 Wat levert duurzame inzetbaarheid op? 240
- [Samenvatting 243](#)

21 **Vitaliteit en tevredenheid van medewerkers 245**

- 21.1 Vitaliteit en welzijn van medewerkers 246
 - 21.2 Voordelen van vitaliteitsmanagement 246
 - 21.3 Wat kan de werkgever doen? 247
 - 21.4 Tevredenheid van medewerkers 250
 - 21.5 Effectief tevredenheidsonderzoek 252
- [Samenvatting 255](#)

22 **Arbeidsomstandigheden en arbowetgeving 257**

- 22.1 Arbowetgeving: drie niveaus 258
- 22.2 Arbowet voor werkgever en werknemer 258
- 22.3 Verplichtingen voor werkgevers 259
- 22.4 Verplichtingen voor medewerkers 264

- 22.5 Vernieuwing van de Arbowet [264](#)
- 22.6 Nederlandse Arbeidsinspectie [265](#)
[Samenvatting 269](#)

- 23 Omgaan met werkstress 271**
 - 23.1 Werkdruk en werkstress [272](#)
 - 23.2 Oorzaken van werkstress: stressoren [273](#)
 - 23.3 Stresstypes [274](#)
 - 23.4 Burn-out [275](#)
 - 23.5 Maatregelen ter voorkoming van werkstress [276](#)
[Samenvatting 279](#)

- 24 Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt 281**
 - 24.1 Arbeidsongeschikten een kans geven [282](#)
 - 24.2 Wetten die de afstand tot de arbeidsmarkt verkleinen [282](#)
 - 24.3 Re-integratiebedrijven [284](#)
 - 24.4 Valkuilen bij re-integratie [284](#)
[Samenvatting 287](#)

- 25 Ziekteverzuim 289**
 - 25.1 Soorten ziekteverzuim [290](#)
 - 25.2 Kosten van verzuim [291](#)
 - 25.3 Verzuimbeleid en -registratie [291](#)
 - 25.4 Hoe ziet een goed ziekteverzuimbeleid eruit? [293](#)
 - 25.5 Veelvoorkomende beroepsziekten [295](#)
[Samenvatting 298](#)

- 26 Probleemgedrag 301**
 - 26.1 Fraude, seksuele intimidatie en pesten [302](#)
 - 26.2 Andere vormen van probleemgedrag [304](#)
 - 26.3 Het belang van de bedrijfscultuur [305](#)
 - 26.4 Oplossingen [306](#)
 - 26.5 Mediation als redmiddel bij conflicten [306](#)
[Samenvatting 308](#)

DEEL 6

Loslaten en verder gaan: vertrek van medewerkers 311

- 27 Uitstroommanagement: het verloop van personeel 313**
 - 27.1 Strategisch belang van uitstroommanagement [314](#)
 - 27.2 Samenhang in-, door- en uitstroom [315](#)
 - 27.3 Vormen van uitstroom [316](#)
[Samenvatting 320](#)

- 28 Vrijwillig verloop van personeel 323**
 - 28.1 Waardoor wordt vrijwillig verloop beïnvloed? [324](#)
 - 28.2 Inzicht in het verloop [325](#)
 - 28.3 Indammen van vrijwillig verloop [327](#)
 - 28.4 Stimuleren van vrijwillig verloop [328](#)
[Samenvatting 330](#)

29 Natuurlijk verloop: pensioen 333

29.1 Van korter naar langer werken 334

29.2 Vormen van pensioen 335

[Samenvatting 339](#)

30 Gedwongen verloop: ontslag 341

30.1 Wederzijds goedvinden 342

30.2 Ontslagprocedure 342

30.3 Transitievergoeding 343

30.4 Redenen voor ontslag 343

30.5 Collectief ontslag 345

30.6 Ontslag op staande voet 345

30.7 Ontslagbescherming 346

30.8 Alternatieven voor ontslag 346

[Samenvatting 349](#)

31 Outplacement 351

31.1 Wat is outplacement? 352

31.2 Ontstaan van outplacement 352

31.3 Voordelen van outplacement 352

31.4 Wanneer is outplacement relevant? 353

31.5 Soorten outplacementbureaus 353

31.6 Keuze van een outplacementbureau 354

31.7 Fasen in het outplacementproces 355

[Samenvatting 357](#)

[Literatuuroverzicht 358](#)

[Lijst van gebruikte afkortingen 361](#)

[Over de auteurs 363](#)

[Register 364](#)

Inleiding

Het vak Personeelsmanagement verandert continu. Trends die in de vakliteratuur al jaren worden beschreven, zien we nu vorm krijgen in de dagelijkse praktijk en nieuwe trends worden zichtbaar. 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.

Het managen van personeelsstromen

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. de medewerkers betrokken en verbonden houden en ze effectief laten samenwerken, 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 kan aanpakken, 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.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl.



Tijdgeest

In deze zesde editie zijn uiteraard de nieuwste ontwikkelingen uit het steeds maar veranderende vakgebied P&O zoveel mogelijk verwerkt. Een van de invloedrijkste veranderingen betreft de verschuiving van personeels-taken naar de lijnmanager. 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. Ook de eigen regierol van de medewerker, als het gaat om inzetbaarheid, vitaliteit en ontwikkeling, is een verschuiving die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de instrumenten van de P&O'er en de wijze waarop het beleid het beste ingevuld kan worden.

Actuele didactische opzet en inhoud

Op verzoek van docenten en studenten hebben we de didactische opzet van het boek 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 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 studenten 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 bewust gekozen voor *hij* als aanspreekpunt. Dat is niet omdat we denken dat een manager altijd een man is. Het is om de leesbaarheid te vergroten, want het blijft lastig om genderneutraal te schrijven. Uiteraard bedoelen we steeds *hij/zij/hen*.

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 leidinggevers, zoals de genoemde lijnmanagers, of ondernemers.

We wensen de gebruikers veel leerplezier.

Irene Schoemakers
Fons Koopmans
Amsterdam/Almere, voorjaar 2023

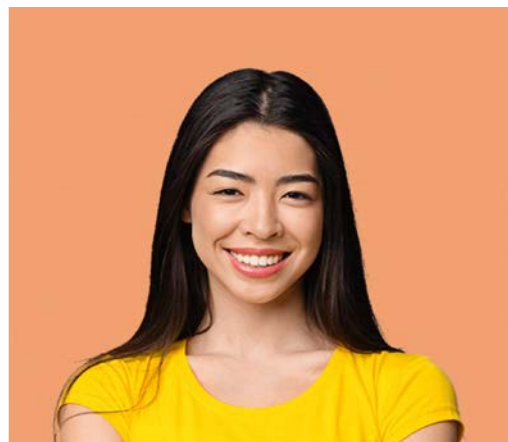
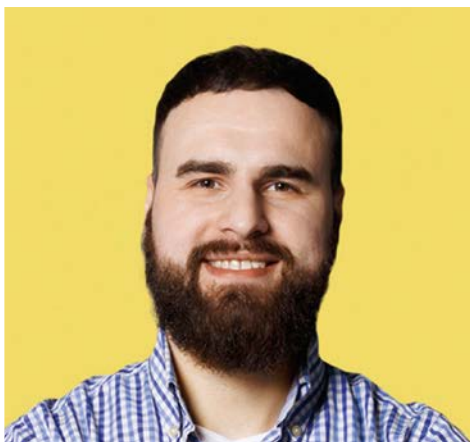
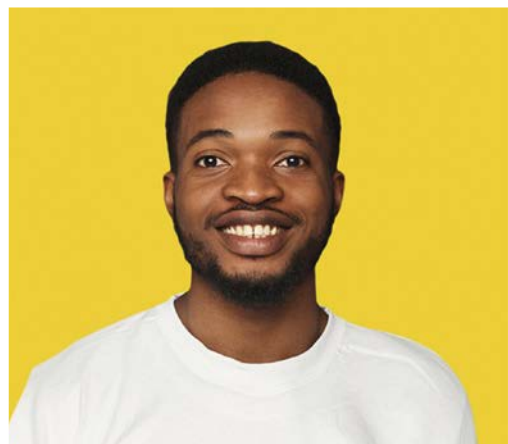
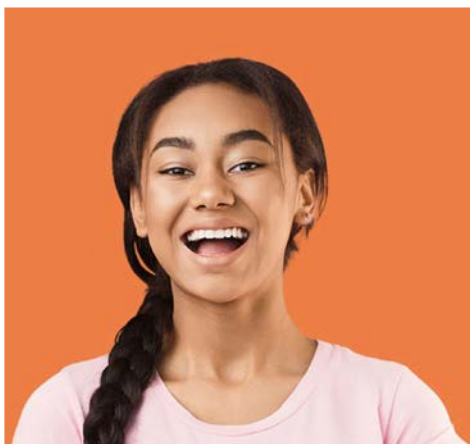


DEEL 1

Elkaar zoeken en vinden

Werving, selectie en onboarding

- 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 57
- 6 Selectie en selectiemiddelen 69
- 7 Onboarding: de introductie van de nieuwe medewerker 79



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 ontwikkeling 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, selecteren en onboarden 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. Hetzelfde geldt voor de samenstelling van de beroepsbevolking en het opleidingsniveau. Ook deze zijn van invloed op het P&O-beleid. En wat te denken van de komst van de COVID-19-epidemie. Ook deze was en is van grote invloed op werkend Nederland.

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 voorstaat. Het is het vakgebied dat gaat over mensen, arbeidsmiddelen, arbeidsprocessen en structuren in een onderneming. De onderneming heeft voldoende goede mensen nodig om bepaalde taken en functies uit te oefenen. Om ervoor te zorgen dat deze mensen hun werkzaamheden op een effectieve en plezierige manier kunnen uitvoeren, 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 doen. Conflicten tussen mensen moeten worden voorkomen of opgelost. Processen moeten helderheid bieden over hoe het werk moeten worden gedaan en door wie. De organisatiestructuur moet dat alles mogelijk maken. Maar ook moet een organisatie weten waar zij heen wil, zodat medewerkers weten wat ze moeten doen en waarom. Dat betekent dat een organisatie strategische visies moet ontwikkelen die uitgewerkt moeten worden in concrete plannen die ook daadwerkelijk uitgevoerd kunnen 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

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, selecteren en onboarden van personeel, ofwel de instroom van personeel

Operationeel personeelsmanagement

Hands-on P&O

- 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 leidinggevenden. Steeds vaker ook zijn het de leidinggevenden 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.

Strategisch
personeels-
management

1

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 florerende 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 van menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt toeneemt en de arbeidsmarkt dus meer 'ontspannen' is.

Conjunctuur

Vergrijzing en ontgroening

Nederland vergrijst 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 leveren grote problemen op voor de arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie van ouderen, vrouwen, allochtonen, langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten lijkt niet voldoende 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). Waren er in 2020 nog 3,5 miljoen 65+'ers in Nederland, het CBS verwacht dat er in 2040 4,6 miljoen zijn. En met het verhogen van de pensioenleeftijd zal het aantal werkende 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.

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 doen hier hun 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 be-

slissingen 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.

COVID-19

De komst van COVID-19 heeft grote gevolgen gehad voor P&O. Kantoren moesten de deuren sluiten, waardoor medewerkers massaal vanuit huis moesten werken. Hierdoor heeft thuiswerken definitief een vaste plek gekregen in bedrijven. Sommige bedrijven hebben hierdoor zelfs besloten hun hoofdkantoren anders in te delen of af te schalen. Maar ook kregen organisaties te maken met massale uitval van personeel door ziekte, met leidinggeven op afstand, met onzekerheid over de toekomst van het bedrijf, enzovoort.

Gevolgen voor P&O

Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de P&O'er veel actiever moet zijn. Het instroombeleid moet bijvoorbeeld anticiperen op de grote personeelschaarste. 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 ontwikkeling van personeelsmanagement

Personeelsmanagement heeft door de eeuwen heen diverse ontwikkelingen doorgemaakt. In subparagraaf Kort historisch overzicht geven we kort een overzicht van deze ontwikkelingen (naar Kluytmans, 2010, bewerkt en aangevuld) en in subparagraaf Veranderingen binnen het vakgebied P&O 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).

Industrialisatie

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 grondlegger 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 dat van 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 het midden jaren van de jaren tachtig van de vorige eeuw 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 steeds meer op maat afgesloten, het aantal parttimers neemt toe en steeds meer vrouwen treden toe tot de arbeidsmarkt. De rol van personeelsmanage-

ment wordt steeds belangrijker geacht en verschuift steeds vaker van de staf naar de lijn.

Globalisering en individualisering (2000–2020)

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 herkomst, 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.

Onzekerheid en schaarste (2020–heden)

Met de komst van COVID-19 is de wereld ingrijpend veranderd. Zo heeft het thuiswerken, in de vorm van het werken op afstand, definitief zijn intrede gemaakt. Beeldbellen is niet meer weg te denken uit de dagelijkse praktijk van een gemiddelde kantoormedewerker. Ook staat de periode sinds 2020 in het teken van schaarste. Schaarste als het gaat om grondstoffen waardoor producenten niet altijd alles kunnen leveren. En schaarste op het gebied van personeel. De vraag naar diensten en producten is er. Maar organisaties kunnen eenvoudigweg niet leveren.

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 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 veel meer een strategische 'sparringpartner' geworden 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 Geschiedenis en ontwikkeling van personeelsmanagement 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 in-

zetbaar 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 energiek, 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 steeds 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.

Arbeids-
voorwaarden

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.

Eigen regie

Nieuwe generaties

Met de komst van nieuwere generaties medewerkers verandert ook een deel van het personeelswerk. De nieuwe, jongere generaties 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.

Generaties

**Diversiteitsbeleid
(inclusie)**

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 bevinden. Het voeren van een goed diversiteitsbeleid, ook wel inclusie genoemd, staat dan ook op menig P&O-agenda.

Samenvatting

-
- ▶ 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 duidelijk 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.
-