

Resultaatgericht Human Resources Management

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Resultaatgericht Human Resources Management

Jan-willem Rengelink & Klaas Schouwstra

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl
Vierde druk 2018

Eerste druk 2011
Herziene tweede druk 2014
Herziene derde druk 2015
Vierde druk 2018

Opmaak: Manipal digital services

© Het copyright ligt per hoofdstuk bij de daar vermelde auteur.

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 807
ISBN: 9789491743917

Inhoudsopgave

Vooraf	11
Voorwoord	13
Over de auteurs	15
Inleiding en leeswijzer	16

Deel I Introductie in Human Resources Management

1	Organisatiemanagement als uitgangspunt	20
	Kernstof	21
1	Organisatiemanagement als uitgangspunt	23
1.1	Doelstelling organisatiemanagement	23
1.2	Drie soorten organisatiestrategieën	24
1.3	Benaderingen bij het vaststellen van de organisatiestrategie	25
1.4	Rol van de concurrentie bij het vaststellen van de organisatiestrategie	29
1.5	Duidelijke keuzes bij het vaststellen van de organisatiestrategie	32
1.6	Scenariodenken	33
1.7	Modellen voor organisatiemanagement	35
1.8	Vragen en opdrachten	39
1.9	Antwoorden	41
	Literatuur	43
2	Introductie in Human Resources Management	46
	Kernstof	47
2	Introductie in Human Resources Management	49
2.1	Doelstelling van HRM	49
2.2	Ontwikkelingen binnen het vakgebied	50
2.3	Nieuwe vraagstukken voor HRM	57
2.4	Zoektochten naar nieuwe concepten voor HRM voor de toekomst	57
2.5	De taakverdeling binnen het dagelijkse HRM	67
2.6	Centraal model voor HRM: Strategic Human Resources Management van Boselie	69
2.7	Vragen en opdrachten	75
2.8	Antwoorden	77
	Literatuur	78

3	HRM in de context van organisatiemanagement	82
	Kernstof	83
3	HRM in de context van organisatiemanagement	85
3.1	Integrale organisatie- en HR-managementbenadering heeft de toekomst	85
3.2	De essentie van succesvol organisatie- en HR-management	86
3.3	Impact van de organisatiekenmerken op HRM	87
3.4	Organisatie- en HR-management in de praktijk	94
3.5	Interne HRM-specialisten zetten zichzelf vaak buitenspel	96
3.6	Leveren van een wezenlijke bijdrage	98
3.7	Van HRM-visie en -doelstellingen naar bepalen noodzaak HRM-afdeling	99
3.8	Vragen en opdrachten	105
3.9	Extra: Waar is HRM?	107
3.10	Antwoorden	109
	Literatuur	110

Deel II Organisatie

4	Een passende organisatie kiezen en inrichten	112
	Kernstof	113
4	Een passende organisatie kiezen en inrichten	115
4.1	Inleiding	115
4.2	Structureren van organisaties	117
4.3	Dilemma's bij het structureren van organisaties	124
4.4	De bijdrage van HRM	126
4.5	Vragen en opdrachten	135
4.6	Extra: Zelfsturende teams	137
4.7	Antwoorden	139
	Literatuur	139
5	Organisaties veranderen	140
	Kernstof	141
5	Organisaties veranderen	143
5.1	Slaagfactoren bij veranderen	143
5.2	Veranderaanpak kiezen	145
5.3	Reorganisaties	150
5.4	De kleuren van verandering	153
5.5	Signalen van weerstand	157
5.6	Vragen en opdrachten	161
5.7	Extra: Het gedoe van organisatieverandering	163
5.8	Antwoorden	165
	Literatuur	166

6	Cultuur in organisaties	168
	Kernstof	169
6	Cultuur in organisaties	171
6.1	Wat is organisatiecultuur?	171
6.2	Rol van cultuur in organisaties	175
6.3	Hoe beïnvloed je de cultuur van een organisatie?	176
6.4	Veranderen van organisatiecultuur	180
6.5	Vragen en opdrachten	187
6.6	Extra: Internationale aspecten van zakenculturen	189
6.7	Antwoorden	193
	Literatuur	194

Deel III Terreinen van Human Resources Management

7	Prestatiemanagement en HRM	196
	Kernstof	197
7	Prestatiemanagement en HRM	199
7.1	Prestatiemanagement	199
7.2	Vertalen van strategische doelen naar HRM-prestaties	200
7.3	Vertalen van de strategie naar doelen en actieplannen	201
7.4	Vertaling naar HRM-aspecten	207
7.5	HRM-scorecard	211
7.6	Kracht en valkuilen van werken met scorecards bij HRM	213
7.7	Vragen en opdrachten	215
7.8	Extra: Lean management	217
7.9	Antwoorden	219
	Literatuur	220
8	Medewerkersprestaties, beoordelen en belonen	222
	Kernstof	223
8	Medewerkerprestaties beoordelen en belonen	225
8.1	Vertalen van organisatiedoelen naar medewerkerprestaties	225
8.2	De praktijk van het vaststellen van medewerkersdoelen	226
8.3	Basisprincipes van belonen	230
8.4	Primaire beloningsvormen	232
8.5	Secundaire en tertiaire beloningsvormen	236
8.6	Strategisch beloningsbeleid	237
8.7	Vragen en opdrachten	243
8.8	Extra: Tips voor de gespreksvoering tijdens de personele jaargesprekken	245
8.9	Antwoorden	247
	Literatuur	247

9	Strategische personeelsplanning en recruitment	248
	Kernstof	249
9	Strategische personeelsplanning, recruitment en introductie	251
9.1	Situatie op de arbeidsmarkt	251
9.2	Een strategisch personeelsplan opstellen	255
9.3	Recruitment	265
9.4	Vragen en opdrachten	281
9.5	Extra: Employment screening van (toekomstige) medewerkers	283
9.6	Antwoorden	287
	Literatuur	288
10	Leiderschap en management	290
	Kernstof	291
10	Leiderschap en management	293
10.1	Rendement en vertrouwen in arbeidsrelaties	293
10.2	Goed werkgever- en werknemerschap in organisaties	296
10.3	Goed leidinggeven in twee, vier en acht stijlen	301
10.4	De HRM-bijdrage aan leiderschap	310
10.5	Vragen en opdrachten	313
10.6	Extra: leiderschap en vertrouwen	315
10.7	Antwoorden	317
	Literatuur	318
11	Zelforganisatie als sturingsmechanisme naast management	320
	Kernstof	321
11	Zelforganisatie als sturingsmechanisme naast management	323
11.1	Ruime kaders	323
11.2	Verantwoordelijkheid geven en nemen	327
11.3	Elkaar aanspreken op eigen verantwoordelijkheid	334
11.4	Checklist	335
11.5	Vragen en opdrachten	337
11.6	Antwoorden	339
	Literatuur	341

12	Duurzame inzetbaarheid	342
	Kernstof	343
12	Duurzame inzetbaarheid	345
12.1	Wat is duurzame inzetbaarheid?	345
12.2	Organisatiefactoren die inzetbaarheid beïnvloeden	347
12.3	Psychologisch contract	355
12.4	Relatie tussen brede inzetbaarheid en mobiliteit	356
12.5	HRM-factoren die inzetbaarheid beïnvloeden	357
12.6	Op weg naar goede arbeidsomstandigheden	364
12.7	Vragen en opdrachten	373
12.8	Extra: Meerdere generaties in een organisatie	375
12.9	Antwoorden	379
	Literatuur	380
13	Managen van competenties en talent	382
	Kernstof	383
13	Managen van competenties en talent	385
13.1	Competentiemanagement	385
13.2	Talenten en loopbanen managen	393
13.3	Talenten ontwikkelen en begeleiden	399
13.4	Vragen en opdrachten	403
13.5	Extra: Kritieke leerervaringen bij de ontwikkeling van leidinggevenden	405
13.6	Antwoorden	407
	Literatuur	408
14	Human Resource Development	410
	Kernstof	411
14	Human Resource Development	413
14.1	Introductie van HRD	413
14.2	Strategisch HRD-beleid opstellen	414
14.3	Opleiding of training kiezen of ontwerpen	418
14.4	Aandachtspunten bij inkoop van opleiding of training	427
14.5	Samengevat: de rol van de HRM-adviseur	429
14.6	Vragen en opdrachten	431
14.7	Extra: Een opleidingsaanpak voor Douwe Egberts	433
14.8	Antwoorden	435
	Literatuur	436

15	E-HRM: enabler voor HRM als businesspartner	438
	Kernstof	439
15	E-HRM: enabler voor HRM als businesspartner	441
15.1	Mogelijkheden en vormen	441
15.2	Doelen	442
15.3	Uitgangspunten	443
15.4	Toepassingen	444
15.5	De voordelen	445
15.6	Succes of niet?	446
15.7	Volgorde in aanpak	447
15.8	Succes of niet?	448
15.9	Vragen en opdrachten	451
15.10	Antwoorden	453
	Literatuur	453

INKIJKEXEMPLAAR

Vooraf

Als je als beroepsbeoefenaar wordt gevraagd voor het schrijven van een boek over HRM is dat natuurlijk een zeer aantrekkelijke uitnodiging. Daarnaast is het een flinke uitdaging omdat er over het vakgebied veel wordt geschreven, vaak van prima niveau. De eerste en tweede druk van ons boek bleken te voorzien in een behoefte van hogescholen aan een integrale benadering van organisatie- en personeelsmanagement. Continue ontwikkeling van het vakgebied heeft nu, weer drie jaar later, geleid tot het verzoek van Concept uitgeefgroep om een geheel herziene derde druk te verzorgen.

De ontwikkelingen in het vak gaan snel, vandaar dat er een lange lijst met door te voeren verbeteringen en vernieuwingen klaarlag. Daarnaast waren een flink aantal hogescholen, docenten en studenten bereid om hun feedback en adviezen met ons te delen. Dit heeft geleid tot een groot aantal aanpassingen:

- Bij de indeling van het boek is het model voor strategisch HRM van Boselie (2014) de basis geweest voor de beschrijving van het vakgebied humanresourcesmanagement.
- De indeling van het boek is helemaal vernieuwd om de lezersvriendelijkheid te vergroten. Er zijn twee nieuwe hoofdstukken toegevoegd over E-HRM en over zelforganisatie als sturingsmechanisme naast management.
- Alle hoofdstukken zijn herzien en aangepast aan de laatste theorie, modellen en inzichten op HRM-gebied. Met name het hoofdstuk over duurzame inzetbaarheid is geheel vernieuwd.
- Er zijn actuele voorbeelden uit de praktijk toegevoegd.

Ook deze keer zijn we ambitieus aan het werk gegaan. We willen in het boek een verbinding leggen tussen het managen van organisaties en het managen van de medewerkers. Expliciet in deze volgorde, omdat we vinden dat goed HRM begint met de visie, de doelen en de strategie van de organisatie. Daarna komt de structurering van de organisatie en werkprocessen. De inzet en duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een kritieke succesfactor, maar vindt plaats binnen een gegeven organisatiecontext en komt dus later in het verhaal.

Daarnaast willen we duidelijk maken dat professionals binnen HRM vanuit een geheel eigen invalshoek een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van organisaties. Dat is meer dan uitvoeren van wat door anderen is bepaald. De eisen die gesteld worden aan HRM-adviseurs nemen nog steeds toe qua complexiteit en niveau en vragen om goed opgeleide en geïnspireerde HRM-vakmensen.

Deze tweede herziening bleek weer een flinke klus te zijn. Velen hebben ons geholpen en met advies terzijde gestaan. We kunnen ze niet allemaal noemen. Toch willen we onze dank en waardering uitspreken voor enkelen.

Allereerst Lotte van den Berg van Concept uitgeefgroep, onze uitgever. Zij heeft veel energie gestoken in de kwaliteit van ons schrijfwerk. Deze klus heeft ze met enthousiasme en gevoel weten te klaren, en dat met twee eigenwijze professionals als auteurs. Lotte, het was ons een genoegen om met je samen te werken.

Onze speciale waardering gaat uit naar Marloes de Jong, Simone van Rijn en Tamar van der Niet die bekwaam en kritisch, maar steeds diplomatiek al onze teksten wisten te corrigeren en redigeren. De kwaliteit van de teksten en de leesbaarheid is door hun bijdrage substantieel verhoogd.

Verder willen wij onze dank uitspreken voor de samenwerking met:

Rob Vinke, hoogleraar en directeur van Rob Vinke Consultancy, voor het door hem geschreven woord vooraf.

Petra Biemans, lector HRM en Persoonlijk ondernemerschap, voor haar column, die wij zeer waarderen.

Ivy Goedegebure, docent-onderzoeker HRM, voor haar waardevolle bijdrage over leiderschap en vertrouwen.

Sander Duymaer van Twist, gemeentesecretaris Gemeente Maassluis, voor het delen van zijn ervaringen bij de gemeente Maassluis met strategische personeelsplanning bij organisatieverandering.

Sanne Burggraaf-Rengelink, opleidingsmanager, voor het inzicht dat zij ons gaf in het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van de Netherlands School for Public and Occupational Health.

Het resultaat van onze inspanningen ligt voor u.
Wij hopen dat u dit boek waardeert voor wat het is: een introductie in het mooie en fascinerende vak human resources management.

Wij houden ons aanbevolen voor uw feedback en suggesties.

Hilversum, februari 2018
Jan-willem Rengelink en Klaas Schouwstra

Voorwoord

Door Rob Vinke

Organisatie en personeel op een kruispunt van wegen

Dat de wereld de laatste decennia sterk veranderd is, zal voor niemand nieuws zijn. Het industrietijdperk laten we achter ons en een netwerk van netwerken ligt voor ons. Dat betekent grote veranderingen in aansturing, prestaties leveren in verdienmodellen en in het maken van verbinding tussen organisatie en personeel. Dat geeft enorme kansen voor het personeelsmanagement om een centrale rol in die veranderingen te spelen en om afstemming en verbinding tussen organisatie en personeel te verstevigen. Dan moet het personeelsmanagement de oude wereld en oude benaderingen loslaten, weten hoe de nieuwe wereld er uit ziet en welke paden begaanbaar zijn naar de toekomst.

Werken in een netwerk van netwerken vraagt om meer begrip en verstand van het menselijk handelen. Een oneindig groot aantal verbindingen met andere mensen ligt voor het grijpen. De informatietechnologie, big data, artificiële intelligentie, predicatieve analyses en algoritmen slechten veel muren. Weg van het industrietijdperk, weg van de oude loonstructuren, weg van de beperkingen en weg van de uitholling van onze leefomgeving. Er breekt een tijdperk aan dat meer passend is voor mensen. De weg naar een community van velen voor velen ligt voor ons. Maximale verbinding tussen mensen, maximale ruimte voor mogelijkheden en talenten, maximaal respect voor natuur, maximale ruimte voor leven en laten leven. Werk, vrije tijd, ontwikkelen, recreëren, kunst en zorg; alles kan in iedere gewenste combinatie gegeven en verkregen worden. Zo zal het netwerk van netwerken haar uiteindelijke vorm krijgen in een community van communities.

Waar leidt dat toe voor het personeelswerk? Leidt veel ruimte van en voor het individu tot maximale ontplooiing, prestatie, groei en geluk? Veel vragen. Maar alle wegen liggen nog open. Juist die mogelijkheden om de goede weg in te slaan zijn enorm. Als we de juiste wegen inslaan kan de ontwikkeling leiden tot waardering en betrokkenheid. Welk pad volgen wij? Het zijn fundamentele keuzen die het huidige tijdsgewricht van personeelsmanagement vraagt en die je niet aan het toeval kunt overlaten.

We zullen een zware en zwarte erfenis moeten ontmantelen. Moeten opruimen wat het industriële denken en handelen aan beperkingen heeft geproduceerd. De menselijke maat moet leidend zijn. De kaalslag van de natuur moeten we stoppen en het toekomstloze consumentisme moeten we bestrijden omdat maatschappelijk bewust werken dat van ons vraagt. De mens als ding, als verlengstuk van puur economisch handelen, waarbij HRM wordt ingezet als haarlemmerolie tussen vraag en aanbod, zal verdwijnen. Het gaat om maximale empathie. HRM moet uit haar cocon van beperkingen breken, zich vernieuwen. Dat kan alleen als mensen er echt toe doen. Dat betekent een ontwikkeling in de richting van de menselijke maat.

De weg vooruit is wellicht niet de snelweg die het informatietijdperk ons voorspiegelt en de zich sterk ontwikkelende nanotechnologie ons biedt. Het is eerder een kronkelend

bergpad. Want alle mensen zijn gelijk in hun anders zijn. Daarmee staan we op een gevoelig kruispunt van wegen. Volgen we de gemakzuchtige weg van het wantrouwen of de moeilijke weg van het vertrouwen? Moeten we managen of ondersteunen? Moeten we africhten of ontplooiën? We moeten mensen niet over de eigen grenzen heen jagen. Het gaat om het permanent verkennen van de mogelijkheden en onmogelijkheden om zo bruggen te bouwen naar de toekomst.

De weg van HRM

Op het werkgebied van personeelsmanagement is de afgelopen decennia veel bereikt. Het vak is volwassen geworden met een veelheid aan disciplines. Toch is het nog lang geen hecht samenwerkende familie. Veel activiteiten, instrumenten en benaderingen versterken elkaar onvoldoende. Dat is niet onbegrijpelijk als we een klassiek personeelsmanagement zien dat de verbinding met de organisatie, de doelstellingen en het verdien- en bestaansmodel onvoldoende aanvoelt en ondersteunt.

Er is veel gedaan en veel geschreven. Ulrich (2017) vernieuwt zijn kernmodel geregeld en voegt, in het veranderende tijdsgewricht steeds weer nieuwe rollen toe. Boselie (2010) ordent alle onderzoek naar de toegevoegde waarde van HRM aan mens en organisatie en toont aan dat het uitmaak hoe je HRM inzet. Vinke (2016, 2018) richt zich op de toekomst van HRM, talenten en de visie die daarbij een kernrol speelt. Goed om steeds de omgevingsinvloeden te betrekken en de rol die toeval, chaos en onzekerheid spelen op de unieke kracht van de organisatie. Succes is geen kwestie van geluk, maar een combinatie van discipline, praktijkgerichte creativiteit en een gezonde dosis paranoia.

Toch is dat alles niet voldoende. Het fundament van het personeelsmanagement moet altijd prioriteit krijgen. HRM is een vak en personeelswerkers moeten dat vak beheersen om waarde te kunnen toevoegen. Met 'Resultaatgericht Human Resources Management' hebben Jan-Willem Rengelink & Klaas Schouwstra een uitstekend werk verricht door uiterst praktisch de werkvelden van het personeelsmanagement in beeld te brengen en daarmee het gat te dichten tussen onderzoek, visie, overzicht en de dwingende praktijk. Het boek wordt van harte aanbevolen en zal van grote toegevoegde waarde zijn voor het HRM-vak en voor iedereen die met personeelsmanagement het verschil wil en moet maken.

Borger, 8 mei 2018
Prof. dr. Rob H. W. Vinke (emeritus)

Literatuur

- Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management*. Londen: McGraw-Hill.
Ulrich, D. e.a. (2017) *Victory Through Organization*. New York: McGraw-Hill.
Vinke, R. (2016) *HRM voor de Toekomst*. Vierde geheel herziene druk. Amsterdam: WEKA.
Vinke, R. (2018) *Breekbare inzetbaarheid*. Kernen van denken deel 8. MindCampus: Amsterdam.

Over de auteurs



Jan-willem Rengelink

In een loopbaan van meer dan 35 jaar was hij werkzaam in verschillende HRM-posities in zowel profit- als non-profitorganisaties en als zelfstandig adviseur en docent op het gebied van HRM, organisatie, management en strategie. Daarnaast was hij kerndocent en lid van de examencommissie Personeel en Organisatie bij Hogeschool NCOI. Tijdens zijn loopbaan volgde hij diverse opleidingen op het gebied van management, organisatie en opleidingskunde. Jan-willem publiceerde eerder de titels *Personeelsmanagement in de praktijk* en *Draaiboek competentiegericht opleiden*.



Klaas Schouwstra

Eigenaar van Human Horizons Consulting, een onafhankelijk bureau op het gebied van HRM & Change Management. Klaas heeft meer dan twintig jaar ervaring in Human Resources & Change Management vanuit interne en externe rollen als (interim) lijnverantwoordelijke, consultant of projectmanager. Klaas legt zich toe op HR & Change Management opdrachten en Consultancy van strategie tot en met implementatie. Ook is hij coach en trainer van professionals en doceert hij in HR & Change Management, onder meer aan Universiteit en Hogeschool.

Inleiding en leeswijzer

Door Jan-willem Rengelink en Klaas Schouwstra

Humanresourcesmanagement (HRM) is een prachtig vak. HRM is vanaf 2010 in een belangrijke fase gekomen doordat de verantwoordelijkheid voor HRM steeds meer tussen leidinggevend en medewerkers wordt gelegd. De komende jaren moet blijken in hoeverre leidinggevend en medewerkers HRM actief en met succes invullen. Het HRM-vak biedt grote kansen om meer waarde toe te voegen aan organisaties en daarmee uitdagende mogelijkheden voor (aanstaande) HRM-professionals die zich willen ontwikkelen tot een volwaardige en waardevolle businesspartner voor het management.

Dit leerboek biedt HRM-studenten:

1. een inleiding op het vakgebied zelf;
2. concrete richtingen voor het vormgeven van HRM binnen de organisaties van vandaag en voor het toevoegen van waarde.

Daarnaast is dit boek geschikt voor professionals – zowel op de HRM-afdeling als in de lijn – die op zoek zijn naar een effectieve HRM-aanpak voor de praktijk.

Kernopdracht HRM

Het gaat bij HRM om het voortdurend optimaal laten presteren van de medewerkers, op zo'n manier dat zij maximaal bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. De organisatiestrategie is het startpunt van HRM en geeft voortdurend richting aan het 'managen' van het personeel (Dijkstra, 2008; Schouwstra en Vinke, 2010).

Het vakgebied opereert altijd op een belangenkruispunt van organisatie en mensen. Slaat de balans door naar de kant van de medewerkers en wegen hun belangen zwaarder dan die van de organisatie, dan kan de continuïteit van de organisatie in gevaar komen. Staan de belangen van de organisatie te nadrukkelijk centraal, dan zakken de betrokkenheid en de motivatie van de medewerkers. De prestaties nemen dan af.

De kernopdracht van HRM is als volgt te formuleren: het voortdurend optimaal laten presteren van de medewerkers, op zo'n manier dat:

- zij maximaal bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie;
- de belangen van organisatie en medewerkers met elkaar in balans komen, zijn en blijven.

Human resources management

HRM is niet uitsluitend te zien als een zelfstandig vakgebied of een losstaande afdeling, maar functioneert binnen de context van de organisatie. En dat is waar het regelmatig fout gaat in zowel de literatuur als de praktijk. Dan wordt de HRM-functie/-afdeling of het HRM-beleid als uitgangspunt genomen terwijl HRM hoogstens een middel is en niet het doel.

Het gaat in organisaties om het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Bij organiseren gaat het in essentie om drie dingen:

1. de *omgeving* van de organisatie, waarin afnemers bestaan die producten of diensten willen kopen, overheden die reguleren, concurrenten en allerlei voor de organisatie relevante ontwikkelingen;
2. de *organisatiestrategie*, die verwoordt welke keuzes het organisatiemanagement heeft gemaakt op vragen als: met welke producten of diensten, met welke eigenschappen, met welke concurrentie gaan wij ons richten op welke doelgroepen? Met welke prijzen en met welke interne organisatie gaan wij onze strategie realiseren?;
3. de *interne organisatie*, ofwel: over welke middelen beschikt de organisatie, over welke medewerkers met welke capaciteiten, over welke organisatiestructuur en -cultuur en over welke informatie(systemen)?

Ervan uitgaande dat de omgeving kansen biedt voor het afzetten van de gekozen producten/diensten en dat de organisatiestrategie realistisch is, kan gesteld worden dat de prestaties van de medewerkers het meest bepalend zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het gaat dus om goed organisatiemanagement én goed personeelsmanagement tegelijkertijd.

Insteek van dit boek

Veel inleidende leerboeken behandelen de verschillende onderwerpen die bij het vak komen kijken in een bepaalde volgorde. Vaak wordt na een behandeling van de geschiedenis van het vak gekozen voor een ordening vanuit de instrumenten die het vak kent of worden de onderwerpen behandeld vanuit de cyclus die in personeelsmanagementprocessen in organisaties valt te onderscheiden. Eerst werving en selectie, dan doorstroom en vervolgens uitstroom bijvoorbeeld.

Daarbij komen in de meeste boeken per onderwerp regelmatig verschillende theorieën en modellen aan de orde, wat weliswaar een breed en diep inzicht geeft, maar de materie niet toegankelijker maakt. Vooral niet voor de lezers voor wie een dergelijk boek de eerste kennismaking met het vak is of voor lezers die zoeken naar een overzichtelijke en effectieve aanpak voor de praktijk. Het HRM-vak is breed en kent elementen uit bedrijfseconomie, bedrijfskunde, rechten, psychologie, sociologie, filosofie, biologie en gezondheidswetenschappen. Daardoor worden dergelijke inleidende leerboeken lijk, waarbij in het streven naar volledigheid de toegankelijkheid en overzichtelijkheid afneemt.

Structuur van dit boek

Afhankelijk van waar de belangstelling naar uitgaat, kan het gehele boek of kunnen delen daarvan gelezen worden. Gaat het zowel om een introductie in het vakgebied als het verkrijgen van kennis van de verschillende aspecten die daarbij komen kijken, dan wordt aangeraden om het hele boek te bestuderen. De opbouw is als volgt.

Deel I Introductie Human Resources Management

H 1 Organisatiemanagement als uitgangspunt

H 2 Introductie in HRM

H 3 HRM in de context van organisatiemanagement

Deel II Organisatie

- H 4 Een passende organisatie kiezen en inrichten
- H 5 Organisaties veranderen
- H 6 Cultuur in organisaties

Deel III Terreinen van Human Resources Management

- H 7 Prestatiemanagement en HRM
- H 8 Medewerkersprestaties beoordelen en belonen
- H 9 Strategische personeelsplanning en recruitment
- H 10 Leiderschap en management
- H 11 Zelforganisatie als sturingsmechanisme naast management
- H 12 Duurzame inzetbaarheid
- H 13 Managen van competenties en talent
- H 14 Human Resource Development
- H 15 e-HRM als enabler voor HR als Businesspartner

Gaat het de lezer alleen om aanknopingspunten (de ‘cockpit’) voor het vormgeven en uitvoeren van HRM in de praktijk, dan volstaat het lezen van deel I.

De delen II en III zijn uitwerkingen van de hoofdelementen:

- organisatie in deel II;
- terreinen van Human Resources Management in deel III.

Literatuurverwijzingen

In de hoofdstukken wordt verwezen naar de aangehaalde literatuur. Elk hoofdstuk sluit af met verwijzingen naar literatuur die wordt aanbevolen voor verdere verdieping.

Aangehaalde literatuur

Dijkstra, J. (2008). *Handboek Human Resources Management*. Assen: Van Gorcum.

Schouwstra, K.O., & Vinke, R.H.W. (2010). De nieuwe rol van human resources management. *HRM in de Praktijk*, nr. 48. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet/Kluwer.

Volberda, H. (2013). Hoe sociale innovatie ook werkt voor productiewerk. *PW De Gids*, nr. 11. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Deel I
Introductie in
Human Resources Management

INKIJKEXEMPLAAR

1

Organisatiemanagement als uitgangspunt



Kernstof

Organisatiemanagement gaat over het beste uit de organisatie halen en richt zich op drie elementen:

1. de omgeving;
2. de strategie;
3. de interne organisatie.

Omgeving, strategie en interne organisatie zijn direct met elkaar verbonden. De organisatie kan niet bestaan als klanten in de omgeving haar producten niet kopen. Doelstellingen (strategieën) moeten haalbaar zijn en meebewegen met veranderingen in de omgeving en in de organisatie zelf. Daarmee draait organisatiemanagement om het voortdurend uitbalanceren van omgeving, strategie en interne organisatie (paragraaf 1.1).

Er bestaan drie soorten organisatiestrategieën (paragraaf 1.2):

1. commercieel;
2. taakgericht;
3. hybride (een combinatie van commercieel en taakgericht).

Naast het soort organisatiestrategie is het uitgangspunt bij het bepalen van de strategie relevant (paragraaf 1.3). Er zijn drie scholen in het denken over organisatiemanagement die ieder een verschillend uitgangspunt hanteren:

1. de plannings- of positioneringsschool. Strategievorming is in deze benadering een methodisch en planmatig proces, op basis van analyse en modellen. De organisatie moet op de gekozen strategie worden aangepast;
2. de resources based-school. Het uitgangspunt in deze benadering is de eigen, interne kracht en de eigen unieke resources die een organisatie ter beschikking heeft. Deze kerncompetenties vormen in deze school de basis voor het bepalen van de strategie;
3. de school die gelooft in een combinatie van beide. Strategie wordt in de ogen van deze school gebaseerd op zowel analyse van de omgeving als van de kerncompetenties van de organisatie.

Omgevingen van organisaties zijn maar tot op zekere hoogte voorspelbaar. En naast veranderingen in de omgeving kunnen ook binnen de organisatie zelf veranderingen plaatsvinden die niet waren voorspeld. Daarom is het niet reëel om van één scenario voor de organisatiestrategie uit te gaan. Tegenwoordig wordt in het denken over strategie steeds meer rekening gehouden met verschillende scenario's. Scenariodenken is het ontwikkelen en vergelijken van mogelijke toekomstscenario's en hierop anticiperen (paragraaf 1.6).

INKIJKEXEMPLAAR

1 Organisatiemanagement als uitgangspunt

Door Klaas Schouwstra

In de inleiding is toegelicht waarom organisatiemanagement het uitgangspunt is voor een effectieve HRM-aanpak in de praktijk. In dit hoofdstuk introduceren we de belangrijkste theorieën over organisatiemanagement.

1.1 Doelstelling organisatiemanagement

De doelstelling van organisatiemanagement is het voortdurend optimaal laten presteren van de organisatie, op zo'n manier dat de doelstellingen van de organisatie worden bereikt.

Er bestaan veel modellen die verklaren wat een organisatie inhoudt, uit welke aspecten een organisatie bestaat en wat erbij komt kijken om deze aspecten te managen. In de meeste modellen worden drie kernaspecten onderscheiden: de omgeving waarbinnen de organisatie functioneert, de strategie van de organisatie en de organisatie zelf (zie bijvoorbeeld Heene, 2002). De organisatiestrategie speelt een centrale rol. Een goede strategie is namelijk gebaseerd op een analyse van enerzijds de omgeving van de organisatie (naar welke producten/diensten is er vraag, wie zijn concurrenten, wat zijn de marktomstandigheden, hoe ziet de regelgeving eruit?) en anderzijds van de interne organisatie (hoe zien de structuur en cultuur van de organisatie eruit, hoe ziet het kwantitatieve en kwalitatieve medewerkersbestand eruit en welke productiemiddelen staan ter beschikking). Daarmee geeft de organisatiestrategie voortdurend richting aan het managen van de organisatie.

De organisatiestrategie volgt uit de propositie die een organisatie doet naar haar klanten (welk product of welke dienst verkoopt zij?).

Definitie

Een handzame definitie van organisatiestrategie die wij in dit boek hanteren, is: de keuzes die de organisatie heeft gemaakt bij de kernvragen: met welke producten, met welke kenmerken richt de organisatie zich op welke doelgroepen, tegen welke prijs, op welk moment, met welke concurrenten en met welke manier van intern organiseren en managen? (De Witte & Jonker, 2004)

1.2 Drie soorten organisatiestrategieën

Er bestaan grofweg drie soorten organisatiestrategieën (De Witte en Jonker, 2004):

1. met winstoogmerk (commercieel);
2. zonder winstoogmerk (taakgericht);
3. een mengvorm daartussen (hybride).

1.2.1 Commerciële organisatiestrategie

Is de strategie commercieel, dan richt het management zich op het maken van maximale winst en loopt de organisatie ondernemingsrisico. Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn Philips en Coca-Cola. Dit soort organisaties kent over het algemeen concurrentie van andere commerciële organisaties die min of meer vergelijkbare producten/diensten aanbieden.

1.2.2 Taakgerichte organisatiestrategie

Bij een taakgerichte strategie stuurt het management op het uitvoeren van de – maatschappelijk relevant geachte – taken van deze organisatie. Dat gebeurt binnen het budget dat hiervoor beschikbaar is, waarbij er géén sprake is van winstoogmerk. In dit geval gaat het om overheidsorganisaties die uiteindelijk worden gefinancierd uit de geheven belastingen (bijvoorbeeld ministeries of gemeenten), dan wel particuliere organisaties die worden gefinancierd door overheidssubsidies of vanuit particuliere giften (bijvoorbeeld KWF Kankerbestrijding, Leger des Heils).

Taakgerichte organisaties hebben vaak minder of geen concurrentie in hun omgeving. Dit komt doordat het voor commercieel gerichte organisaties minder of niet interessant is om vergelijkbare producten/diensten aan te bieden of doordat de overheid het aanbieden van dergelijke producten/diensten wettelijk of feitelijk onmogelijk heeft gemaakt. De overheid heeft zich bijvoorbeeld het alleenrecht toegeëigend bij het afvaardigen van wetten en het heffen van belastingen. Er is dan sprake van een wettelijk monopolie. Maar dit kan ook door dermate strenge toelatings- en/of financieringseisen te stellen, dat feitelijk maar heel weinig organisaties hieraan kunnen voldoen en er ook een monopolie ontstaat. Omdat de beschikbare budgetten de afgelopen jaren over het algemeen afnemen – denk aan de bezuinigingen bij de overheid en afnemende particuliere giften – moet dit soort organisaties steeds sterker sturen op kosten en efficiency. De focus op kosten en efficiency is ook toegenomen omdat bijvoorbeeld overheidsorganisaties de natuurlijke neiging hebben om uit te dijen, waardoor de kosten steeds verder toenamen. Tegenwoordig wordt steeds kritischer gelet op de kosten van het overheidsapparaat.

1.2.3 Hybride organisatiestrategie

De afgelopen decennia nam het aantal organisaties met zowel commerciële als taakgerichte doelstellingen toe. Dit betreft vaak organisaties die in het verleden geheel gefinancierd werden door de overheid en nu geheel of gedeeltelijk geprivatiseerd zijn. De gedachte hierachter is dat door marktwerking deze organisaties hun maatschappelijk relevante producten tegen lagere kosten kunnen leveren. Om de continuïteit en

verkrijgbaarheid van de productie te kunnen blijven garanderen, stelt de overheid wel eisen aan deze organisaties. Voorbeelden hiervan zijn de energiebedrijven die steeds verder geprivatiseerd worden, maar waarbij bijvoorbeeld het elektriciteitsnetwerk ook beschikbaar moet blijven voor andere partijen, en onderwijsinstellingen. Hogescholen worden onder bepaalde voorwaarden en tot op zekere hoogte gefinancierd door de overheid, maar zijn wel verantwoordelijk voor de eigen financiën. In dat licht bieden ze ook onderwijkstrajecten op commerciële basis aan.

1.3 Benaderingen bij het vaststellen van de organisatiestrategie

Naast het soort organisatiestrategie (commercieel, taakgericht of hybride) is ook de benadering bij het formuleren van de strategie van belang. Wat is het uitgangspunt van het organisatiemanagement bij het vaststellen van de strategie?

In veel literatuur beweren de auteurs dat organisaties het best maar één strategie kunnen kiezen. Daarin moeten ze willen uitblinken door de organisatie uit te lijnen op de gekozen strategie. Ofwel: de strategie bepaalt dus hoe de organisatie eruitziet. De vraag is of dit een reële benadering is. Niet voor niets zijn er dan ook drie stromingen of scholen binnen de strategieliteratuur ontstaan:

1. de plannings- of positioneringsbenadering;
2. de resources based-benadering;
3. de school die gelooft in een combinatie van beide.

1.3.1 Plannings- of positioneringsbenadering

Deze benadering heeft als uitgangspunt dat vooral de factoren in de externe omgeving de strategie van een organisatie bepalen. Als deze zijn verkend en geanalyseerd, kan de organisatie haar eigen positie, kansen en bedreigingen vaststellen. Op basis daarvan maakt ze keuzes over welke producten/diensten in welke markten ze wil aanbieden en welke doelgroepen of partijen ze wil benaderen. Strategievorming is in deze benadering een methodisch en planmatig proces.

Een belangrijke vertegenwoordiger van deze benadering is Michael Porter (1985). Kort samengevat komen zijn theorie en stappenplan hierop neer: de strategie van een organisatie is het resultaat van een grondige analyse van de externe omgeving waarin die organisatie opereert:

- Stap 1: Verzamel informatie over algemene externe invloeden die belangrijk zijn voor de eigen organisatie;
- Stap 2: Verzamel informatie over de concrete concurrentie- of dienstensituatie waarmee de eigen organisatie te maken heeft;
- Stap 3: Onderzoek de noodzaak tot defensieve maatregelen en de mogelijkheden voor offensieve acties. Werk enkele scenario's uit die de meeste kans op voordeel lijken te bieden;
- Stap 4: Kies het meest realistische en aantrekkelijke scenario en maak hiervan een strategisch plan;
- Stap 5: Implementeer het gekozen strategisch plan.