

Frits **Kluijtmans**

(redactie)

---

# Leerboek HRM

---

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

OpenUniversiteit



# **Leerboek Human Resource Management**



# Leerboek Human Resource Management

## Onder redactie van

Frits Kluijtmans (Open Universiteit)

## Met medewerking van:

Rolf Blankemeijer  
Joep Bolweg  
Sanne van den Bosch  
Gerard Evers  
Simone van den Hil  
Rien Huiskamp  
Albert Kampermann  
Marcel van der Klink  
Frits Kluijtmans  
Willem de Lange  
Menno van Leeuwen  
Wilfried Vander Meeren  
Mark Nijssen  
Pim Paffen  
Leonore Stollwerk  
Louis Thijssen

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten – Open Universiteit

*Ontwerp omslag:* G2K Designers, Groningen  
*Omslagillustratie:* Getty images  
*Cartoons:* Auke Herrema, Delft

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

2 3 4 5 / 14 13 12

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84056-3  
ISBN 978-90-01-78887-2  
NUR 807

## Woord vooraf

Het *Leerboek Personeelsmanagement* beleefde in 2009 zijn twintigste verjaardag en het behoort nog steeds tot de top van de gebruikte leerboeken in Nederland. Die topositie is vooral te danken aan de voortdurende veranderingen die in de loop van die jaren zijn doorgevoerd. In totaal vijf revisies heeft het boek nu achter de rug. Bij deze nieuwe druk leek een meer fundamentele verbouwing op zijn plaats. De meest in het oog springende verandering is de titel: van *Leerboek Personeelsmanagement* naar *Leerboek Human Resource Management*. Maar de ingrepen binnenin zijn ingrijpender.

Mede op basis van een uitgebreid gebruikersonderzoek is meer samenhang tussen de hoofdstukken aangebracht. Kern van het HRM-vak is en blijft het zorgvuldig beheer, de efficiënte inzet en verdere ontwikkeling van het menselijk kapitaal in organisaties met het doel optimale prestaties te leveren. Vanuit die hoofddoelstelling zijn drie centrale activiteitendomeinen te benoemen:

- 1 plannen en beheersen van personeelstromen;
- 2 motiveren en sturen;
- 3 ontwikkelen van mens en organisatie.

In het volgende schema zijn die drie activiteitendomeinen weergegeven en is ook aangegeven welke hoofdstukken onder welk domein zijn geplaatst. Het geheel wordt voorafgegaan door een inleidend hoofdstuk over de context van Human Resource Management (HRM) en het boek eindigt met een hoofdstuk over de inrichting van de HR-functie.

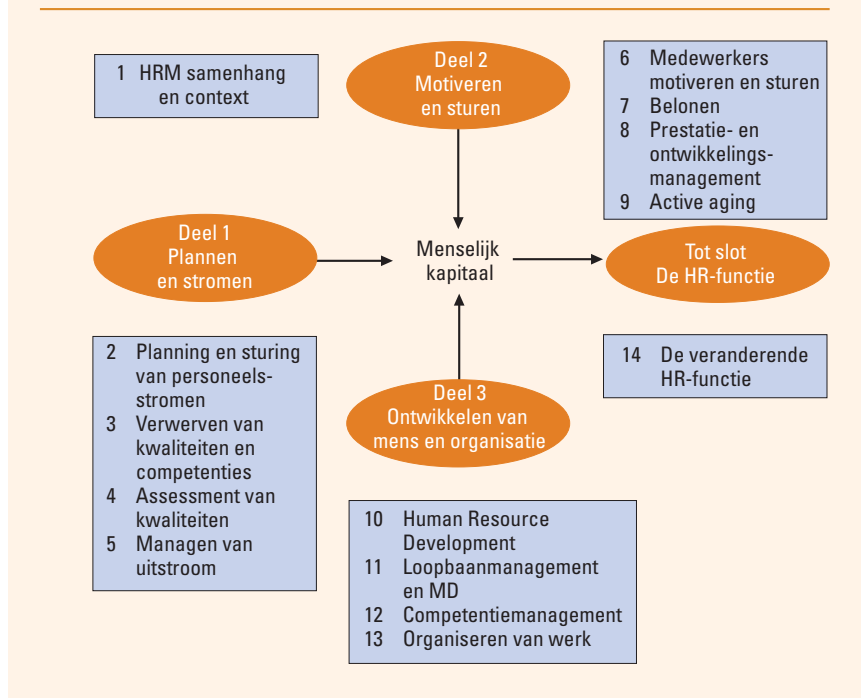
De plaatsing van de uiteenlopende onderwerpen onder de verschillende domeinen spreekt in de meeste gevallen voor zich. Bij twee hoofdstukken is deze plaatsing wat arbitrair.

Competentiemanagement, nu geplaatst onder het ontwikkelen van mens en organisatie, had net zo goed geplaatst kunnen worden onder motiveren en sturen, omdat het denken in competenties evenzeer te maken heeft met beoordelen en belonen als met ontwikkelen.

Ook de plaats van het hoofdstuk over active aging is wat arbitrair, want ook hier geldt dat het zowel te maken heeft met stroombeleid als met het ontwikkelen en in stand houden van capaciteiten.

Deze vernieuwde opzet van het boek bood ook de gelegenheid om allerlei gebouwtjes die in de loop van de tijd waren bijgebouwd beter in het huis zelf te integreren. Een aantal hoofdstukken is verdwenen, een aantal andere geïntegreerd. Dat betekent dat het aantal hoofdstukken aanzienlijk is teruggebracht en daarmee de totale omvang van het boek is gereduceerd. Niet alle hoofdstukken zijn overigens even grondig vernieuwd. Het uitgangspunt dat bij iedere revisie gold, is ook bij deze nieuwe editie gehanteerd: behoud het goede en pas aan wat gezien de ontwikkelingen noodzakelijk is.

Figuur 0.0 Indeling van het boek



Een ingreep die niet direct zichtbaar is, is de verbetering van de complementaire functie van de website: [www.kluijtmans.noordhoff.nl](http://www.kluijtmans.noordhoff.nl). Fungeerde deze tot nu slechts als een aardige toegift op het boek, in de nieuwe opzet moet de website uitgroeien tot een echt gebruikersplatform voor zowel docenten als studenten. Naast toetsvragen en opdrachten is op de website ook een aantal hoofdstukken uit eerdere drukken te vinden. Soms gaat het over achtergrondinformatie zoals het hoofdstuk over de ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM en het hoofdstuk over leidinggeven en HRM. In andere gevallen betreft het hoofdstukken die ofwel gaan over deelonderwerpen die wel aandacht behoeven, maar die niet (meer) tot de centrale vraagstukken van het vak gerekend worden, zoals het hoofdstuk over introductie en socialisatie van nieuwe medewerkers. Ofwel meer in detail ingaan op een deelonderwerp dat in deze druk wat minder aandacht heeft gekregen. Om die reden is het hoofdstuk over functiewaardering naar de website verplaatst.

Daarnaast zijn op de website powerpointpresentaties rond een aantal hoofdstukken te vinden. Die kunnen door studenten en docenten, al of niet bewerkt, gebruikt worden bij presentaties. Docenten kunnen bovendien opdrachten en eigen powerpointpresentaties aan de redactie aanbieden, die na goedkeuring aan alle gebruikers ter beschikking worden gesteld.



Een grondige verbouwing zoals bij deze druk, betekent altijd dat het even wennen is om de weg te vinden. Redactie en uitgever hebben hun best gedaan om de 'look and feel' van het *Leerboek Human Resources Management* zo veel mogelijk te behouden. Suggesties voor verbetering blijven natuurlijk altijd welkom.

Heerlen, maart 2010



## Inhoud

### **1 Human Resource Management: samenhang en context 13**

- 1.1 Definitie en doelen van HRM 14
- 1.2 Dimensies en niveaus van HRM 15
- 1.3 Wat is een goed HR-beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven 21
- 1.4 Strategische afstemming en HRM 25
- 1.5 Interne afstemming en HRM 32
- Samenvatting 44

### **Deel 1**

### **Plannen en stromen 46**

### **2 Planning en sturing van personeelsstromen 51**

- 2.1 Personeelsplanning, wat is dat? 52
- 2.2 Personeelsplanning en strategisch organisatiebeleid 54
- 2.3 Ontstaansgeschiedenis en huidige stand van zaken 58
- 2.4 Bouwstenen, functies en fasen van een personeelsplanningsmodel 60
- 2.5 Methoden en technieken 63
- 2.6 Diagnose: theorie en praktijk van personeelsplanning 74
- Samenvatting 79

### **3 Verwerven van kwaliteiten en competenties 83**

- 3.1 Een veranderend landschap met andere aanpakken van verwerving 84
- 3.2 Zelf ontwikkelen van competenties en kwaliteiten 86
- 3.3 Aangaan van samenwerkingsverbanden/contracteren 88
- 3.4 Werven van nieuwe medewerkers 93
- Samenvatting 116

### **4 Inschatten van kwaliteiten en competenties 119**

- 4.1 Inrichting van het assessmentproces 120
- 4.2 Overzicht van assessmentmethoden 125
- 4.3 Assessmentcenter- of developmentcentermethode 136
- 4.4 Rendement van assessmentprocessen 141
- Samenvatting 142

### **5 Managen van uitstroom 145**

- 5.1 Uitstroom in de context 147
- 5.2 Overwegingen tot uitstroom 153
- 5.3 Uitstroombeslissing 159
- 5.4 Afhandeling van de uitstroombeslissing 161
- 5.5 Sturen van uitstroom 171
- Samenvatting 177

## **Deel 2** **Motiveren en sturen 180**

### **6 Medewerkers motiveren en sturen 185**

- 6.1 Wat bezielt mensen? 186
- 6.2 Opvattingen over menselijk gedrag en motivatie 188
- 6.3 Menselijke behoeften: een overzicht van de belangrijkste inhoudstheorieën 191
- 6.4 Arbeidsmotivatie als proces: een overzicht van procestheorieën 194
- 6.5 Verschillen in wat werknemers in hun werk zoeken 198
- 6.6 Verschillen in wederzijdse verwachtingen 201
- 6.7 Onderschikkingsstrategie versus betrokkenheidsstrategie 203  
Samenvatting 207

### **7 Belonen 211**

- 7.1 Fundamenten van beloningsbeleid 212
- 7.2 Beloningsgrondslagen 217
- 7.3 Beloningsmodel 227
- 7.4 Aanvullende arbeidsvoorwaarden 236
- 7.5 Flexibele arbeidsvoorwaarden 238
- 7.6 Beloningsonderzoek 240  
Samenvatting 242

### **8 Prestatie- en ontwikkelingsmanagement 245**

- 8.1 Plaatsbepaling en voorkomen van prestatie- en ontwikkelingsmanagement 246
- 8.2 Begripsbepaling 248
- 8.3 Systemen voor prestatie- en ontwikkelingsbeoordeling 254
- 8.4 Invoering en toepassing 267  
Samenvatting 274

### **9 Active aging: dynamisch HRM voor elke levensfase 277**

- 9.1 Noodzaak dat meer mensen langer aan het werk blijven 278
- 9.2 Doelstelling van active aging 280
- 9.3 Leeftijd en levensfasen 282
- 9.4 Active aging als dynamische benadering 288
- 9.5 Voorbeeld van active aging als veranderkundige aanpak 297
- 9.6 Aanbevelingen voor een werkend active-agingbeleid 301  
Samenvatting 303

## Deel 3

### Ontwikkelen van mens en organisatie 306

#### 10 Human Resource Development 311

- 10.1 De relevantie van leren en opleiden voor arbeidsorganisaties 312
- 10.2 Leren en opleiden door de eeuwen heen 317
- 10.3 Ontwerpen van leren en opleiden 321
- 10.4 Bewerkstelligen van transfer 326
- 10.5 Vormen van leren en opleiden 330
- 10.6 Trends 334  
Samenvatting 337

#### 11 Loopbaanmanagement en Management Development 341

- 11.1 De context van loopbaanmanagement en MD 342
- 11.2 Het individuele perspectief op loopbanen 348
- 11.3 Het organisatieperspectief 359
- 11.4 Management Development 367  
Samenvatting 376

#### 12 Competentiemanagement 379

- 12.1 Competenties en competentie management 380
- 12.2 Het competentiewoordenboek en het competentieprofiel 386
- 12.3 Toepassing van competentie management in HR-processen 390
- 12.4 Functies van competentie management 400
- 12.5 De praktijk van competentie management 404
- 12.6 Competentiemanagement, een methode in ontwikkeling 406  
Samenvatting 408

#### 13 Organiseren van werk 411

- 13.1 Perspectieven op kwaliteit van arbeid 412
- 13.2 Organiseren van werk en kwaliteit van werk 420
- 13.3 Het Nieuwe Werken 434  
Samenvatting 437

## Tot slot

### De HR-functie 438

#### 14 De veranderende HR-functie 441

- 14.1 HR-functie, HR-afdeling en collectieve arbeidsverhoudingen 442
- 14.2 Veranderingen in de context van arbeidsorganisaties 443
- 14.3 Gevolgen voor arbeidsrelaties 445
- 14.4 Gevolgen voor de besturing van arbeidsrelaties 447
- 14.5 Zelfsturing door de individuele medewerker 458  
Samenvatting 462

### Literatuuropgave 465

### Over de auteurs 479

### Register 483



# 1

## Human Resource Management: samenhang en context

*Frits Kluijtmans*

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

Het management van medewerkers in een organisatie wordt tegenwoordig Human Resource Management (HRM) genoemd. Hoewel het jammer is dat daar geen goede Nederlandstalige term voor bestaat, geeft HRM wel precies weer waar het over gaat. Medewerkers zijn vooral in deze tijd een belangrijk 'bedrijfsmiddel' (resource), willen ondernemingen productief en innovatief zijn en blijven. Maar het gaat ook om mensen die eigen belangen en wensen hebben waar op de een of andere manier aan tegemoet moet worden gekomen. Arbeidsrelaties, zijnde de relaties tussen werkgevers en werknemers, kennen met andere woorden meerdere facetten waar rekening mee moet worden gehouden. Dat maakt het HR-vak, dat gericht is op de vormgeving en sturing van die arbeidsrelaties, tot een boeiend maar ook tot een complex vak. In dit inleidende hoofdstuk proberen we die verschillende facetten en raakvlakken van het vak bloot te leggen. We beginnen in paragraaf 1.1 met te omschrijven wat we onder HRM verstaan en welke doelen nagestreefd worden. HRM, zo zeiden we al, gaat over de sturing van arbeidsrelaties en in die sturing zijn verschillende niveaus te onderscheiden. Dit onderscheid in niveaus wordt in paragraaf 1.2 uitgewerkt. In paragraaf 1.3 stellen we de vraag aan de orde wat een goed HR-beleid is. En hoe voor de hand liggend die vraag ook is, het antwoord is allesbehalve eenvoudig. Het is maar aan wie je het vraagt. Dus beantwoorden we deze vraag vanuit verschillende perspectieven om zo tot een sluitend antwoord te komen.

HRM is een bedrijfsfunctie, dat wil zeggen dat het een wezenlijk aspect van de bedrijfsvoering betreft, gericht op alles wat samenhangt met het in dienst hebben van medewerkers. Andere bedrijfsfuncties zijn bijvoorbeeld de logistieke en de financiële bedrijfsfunctie. Juist omdat het een aspect betreft heeft dit raakvlakken met andere aspecten van het bedrijf, waar het op een of andere manier op afgestemd moet worden. In paragraaf 1.4 behandelen we de afstemming op de strategie van de organisatie, ook wel het externe afstemmingsproces genoemd, om vervolgens in paragraaf 1.5 het interne afstemmingsproces te bespreken. Dit proces heeft onder andere betrekking op de afstemming op de structuur, op de cultuur en op de aard van het werk dat gedaan moet worden.

Boeiend, maar complex, zo typeerden we eerder het HR-vakgebied. En dat blijkt uit de vele relaties die we in dit hoofdstuk gaan bespreken. Veel van die relaties zullen overigens in de andere hoofdstukken opnieuw aan de orde komen en uitgediept worden. In dit hoofdstuk gaat het vooral om de grote lijn.

## 1.1 Definitie en doelen van HRM

### *Arbeidsrelatie*

Om een organisatie te laten functioneren is de inbreng van mensen onontbeerlijk. Daarom gaat een werkgever met een of meerdere werknemers een arbeidsrelatie aan waarbij die werknemers hun tijd en capaciteiten ter beschikking stellen in ruil voor een beloning in de meest ruime zin van het woord. Dus niet alleen een geldelijke beloning maar bijvoorbeeld ook ontplooiingskansen, scholing en groeimogelijkheden.

### *Human Resource Management*

Human Resource Management (HRM) betreft alle activiteiten die in een organisatie ondernomen worden om die arbeidsrelaties zo te reguleren dat ze productief zijn, voor beide partijen in evenwicht zijn en voldoen aan maatschappelijke normen en verwachtingen.

### *Productief*

Het gaat er bij HRM in eerste instantie om arbeidsrelaties zo in te zetten dat organisatiedoelen bereikt worden. Anders gezegd, arbeidsrelaties moeten in de eerste plaats productief zijn: iets opleveren voor de organisatie.

### *Maatschappelijk acceptabel*

Maar dat betekent niet dat dat het enige is waar arbeidsrelaties aan moeten voldoen. Zij moeten ook zo vormgegeven worden dat ze maatschappelijk acceptabel zijn. Wat maatschappelijk acceptabel is, is per definitie sterk organisatie- en tijdsbepaald. Dat wil zeggen dat wat in de ene organisatie of in een bepaalde tijdsperiode gebruikelijk is, in een andere organisatie of een andere tijdsperiode helemaal niet meer kan. Een voorbeeld.

Kinderarbeid is in onze samenleving al lange tijd bij wet verboden en ook vakantiewerk door jongeren is aan strikte regels gebonden. In ontwikkelingslanden komt kindarbeid (helaas) nog veelvuldig voor.

Ander voorbeeld. Soms gaat een werkgever zo slecht met zijn medewerkers om dat zijn imago bij klanten daardoor aangetast wordt. Nog niet zo lang geleden was een supermarktketen voortdurend negatief in het nieuws door conflicten met zijn werknemers. Klanten vonden deze manier van omgang met werknemers blijkbaar barbaars en lieten de winkel meer en meer links liggen. Uiteindelijk koos de werkgever eieren voor zijn geld en paste zijn HR-beleid aan zodat het wel maatschappelijk acceptabel was.



**Evenwichtig**

Daarnaast moet een arbeidsrelatie ook voor beide partijen een zeker evenwicht vertonen. Een werknemer wil zijn inspanningen naar behoren beloond zien, hij of zij wil correct behandeld worden. De werkgever daartegenover wil dat werknemers loyaal zijn en zich inzetten voor zijn zaak. Ontbreekt dat evenwicht van een van beide kanten, dan is de arbeidsrelatie geen lang leven beschoren.

## 1.2 Dimensies en niveaus van HRM

**Ruilrelatie**

Zoals gezegd in paragraaf 1.1 is een arbeidsrelatie de relatie die een werknemer aangaat met een werkgever om arbeid te leveren en in ruil daarvoor een beloning te ontvangen. Het is dus in de eerste plaats een ruilrelatie, waarbij deze ruil ruim moet worden opgevat. De werknemer stelt zijn tijd, kwaliteiten (kwalificaties) en inzet ter beschikking, niet alleen in ruil voor een rechtvaardige financiële beloning, maar bijvoorbeeld ook voor scholings- en loopbaanmogelijkheden. Naast deze ruildimensie kent een arbeidsrelatie ook een samenwerkingsdimensie en een gezagsdimensie.

**Gezagsrelatie**

Om met dat laatste te beginnen: de werknemer stelt zich onder het gezag van de werkgever, want die heeft het recht hem of haar aanwijzingen te geven. Meestal gebeurt dat niet rechtstreeks, maar wordt het gedelegeerd aan anderen (leidinggevenden en stafmensen) die de bevoegdheid hebben opdrachten te geven.

**Samenwerkingsrelatie**

Daarnaast wordt de werknemer ook geacht samen te werken met anderen. Hij of zij heeft daarbij geen vrije keuze: de wijze waarop de organisatie wordt ingericht bepaalt met wie moet worden samengewerkt.

Door deze drie dimensies van een arbeidsrelatie is die per definitie spanningsvol, omdat alle drie dimensies een andere houding van de partijen vragen: ruil roept een onderhandelingshouding op, samenwerking vraagt om vertrouwen en inschikkelijkheid en gezag om onderschikking en trouw. Het is niet zo moeilijk voor te stellen dat als in een van deze dimensies iets misloopt, ook de rest van de arbeidsrelatie daaronder te lijden heeft. Wie voortdurend het idee heeft zijn belangen veilig te moeten stellen door hard te onderhandelen, zal minder geneigd zijn samen te werken. Wie steeds op de huid gezeten wordt met uiteenlopende opdrachten, zal dat gaan verhalen in de ruil (zich minder inzetten bijvoorbeeld) en minder inschikkelijk zijn als het op samenwerken aankomt. Een arbeidsrelatie kent een wankel evenwicht waaraan steeds aandacht moet worden besteed.

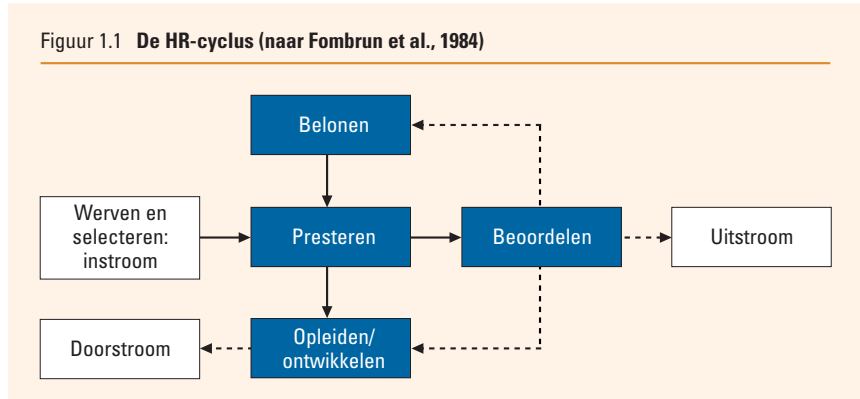
Zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk al zeiden, gaat HRM over de sturing van arbeidsrelaties. De drie niveaus in die sturing komen hierna aan de orde. De paragraaf wordt afgesloten met nog een niveau van regulering, namelijk die buiten de organisatie.

### 1.2.1 HRM aan de basis: operationeel HRM

Juist vanwege het spanningsvolle karakter van arbeidsrelaties moeten deze ook op het laagste niveau goed gemanaged worden. Dat wil zeggen dat zorgvuldig bekeken moet worden wie wel en wie niet geschikt is voor een functie (selectie), dat prestaties op de een of andere manier beoordeeld en evenwichtig beloond moeten worden, dat kwalificaties op peil gehouden moeten worden

(opleiden) enzovoort. Dit is het meest zichtbare deel van HRM. Vaak worden deze taken door de direct leidinggevenden uitgevoerd, daarbij al of niet ondersteund door een HR-afdeling. In de zogenoemde HR-cyclus van Fombrun et al. (1984) wordt de samenhang van deze operationele activiteiten schematisch weergegeven (zie figuur 1.1).

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



### HR-cyclus

Enige toelichting is hier op zijn plaats. De HR-cyclus, het woord zegt het al, geeft in feite het cyclisch karakter van HR-management op operationeel niveau weer. Eerst worden die mensen geselecteerd waarvan men verwacht dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren. Daarna wordt die prestatie beoordeeld en dat heeft in veel gevallen beloningsconsequenties: men belooft de goede presteerders beter dan de minder goede in de hoop dat dit motiveert om óf beter te gaan presteren óf dezelfde prestatie ook in de toekomst te blijven leveren. Ook kan men constateren dat met een stukje ontwikkeling de prestatie zou kunnen verbeteren of dat misschien doorstroom naar een andere functie zou kunnen plaatsvinden. In dat geval worden naast beloningsafspraken ook ontwikkelingsafspraken gemaakt. En als er feitelijk sprake is van doorstroom, dan begint de hele cyclus weer opnieuw. In sommige gevallen wordt de prestatie echter zo ondermaats gevonden dat uitstroom plaatsvindt: de arbeidsrelatie wordt beëindigd.

### Directe gedragsregulering

Bij deze activiteiten is sprake van directe gedragsregulering: medewerkers worden in directe zin in hun gedrag aangestuurd. De focus is vooral gericht op het dagelijks werk, op 'getting things done'. Het gaat om de concrete verrichtingen van de organisatie. Er moeten voldoende mensen aanwezig zijn met adequate competenties om het werk uit te voeren. Het tijdsperspectief is dan ook kort. Belangrijk is dat deze activiteiten met de nodige zorgvuldigheid worden uitgevoerd. De kwaliteit van operationele activiteiten hangt af van de mate waarin belangen evenwichtig zijn afgewogen en van de transparantie van procedures. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat zij rechtvaardig behandeld worden (Verhoeven, 1992).

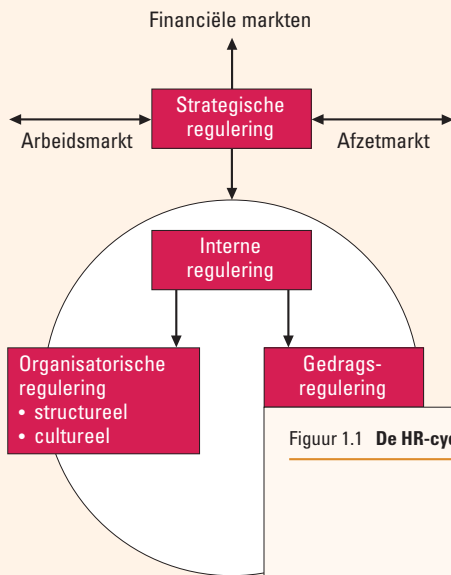
### Human Capital Management

Het betreft feitelijk de klassieke personeelsmanagementactiviteiten. Boxall en Purcell (2008) noemen dat het Human Capital Management: het optimaliseren van en investeren in menselijk kapitaal. Tegenwoordig wordt deze taak hoe langer hoe meer overgelaten aan leidinggevenden, in meer of mindere mate ondersteund door HR-adviseurs (zie ook hoofdstuk 14).

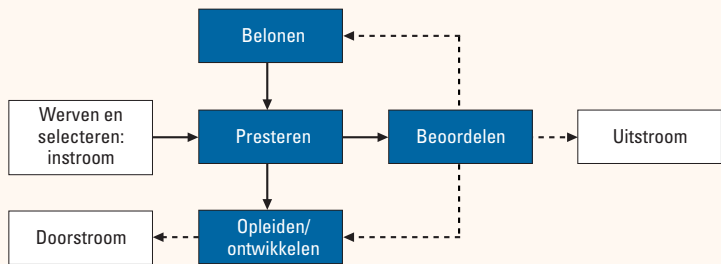
### 1.2.2 Koers bepalen: strategische regulering

Maar medewerkers worden in hun gedrag niet alleen beperkt en beïnvloed door directe gedragssturing. Ook andere actoren en factoren oefenen invloed uit op het gedrag van medewerkers. Wij doelen hier op twee andere niveaus van regulering, te weten de strategische en de organisatorische regulering. In schema leidt dat tot figuur 1.2.

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



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



We bespreken in deze subparagraaf de strategische regulering en gaan in subparagraaf 1.2.3 nader in op de organisatorische regulering.

#### *Strategische regulering*

Ondernemingen en instellingen zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van hun omgeving (zie het bovenste deel van figuur 1.2). Men moet een functie op de afzetmarkt vervullen, over voldoende financiële middelen beschikken en aantrekkelijk zijn voor werknemers op de arbeidsmarkt. In iedere organisatie worden dan ook beslissingen genomen om het voortbestaan en de continuïteit van de organisatie veilig te stellen.

Deze beslissingen worden vaak genomen door de top van de onderneming. Dat kan de raad van bestuur zijn, maar ook een zelfstandige ondernemer/eigenaar neemt beslissingen die de richting van de onderneming bepalen. Vooral in een turbulente tijd moet vrijwel voortdurend de vraag worden gesteld hoe

de omgeving en de organisatie blijvend op elkaar kunnen worden afgestemd, zodat de onderneming haar functie kan behouden. Meer concreet doen zich vragen voor over hoe strategie, structuur, cultuur en personele kwaliteiten op elkaar moeten worden afgestemd, zodat het voortbestaan van de onderneming niet in gevaar komt. Dit laatste is sterk afhankelijk van de markt, van de concurrentiekracht en van de continuïteit van de organisatie (Verhoeven, 1992). Het is duidelijk dat met dergelijke beslissingen een groot deel van de rol van het personeel in het geheel wordt bepaald. Een voorbeeld ter verduidelijking.

### Voorbeeld 1.1

Een fabrikant van aardewerk constateert een afnemende vraag naar zijn producten. Na analyse blijkt dat dit het gevolg is van concurrentie uit lage-lonenlanden, een veranderende smaak van de consument die meer kwaliteit eist, en een gestage verzadiging van de markt. Interne analyse leert dat zijn producten relatief duur maar kwalitatief hoogwaardig zijn. Bovendien is zowel zijn machinepark als zijn personeel in staat kwalitatief nog betere producten te maken. Daarvoor is juist wel een groeiende markt aanwezig. Gegeven deze situatie dienen zich minstens twee alternatieven aan. Onze fabrikant kan proberen zijn marktaandeel op het goedkopere marktsegment te vergroten door de productiekosten te verlagen (bijvoorbeeld door de productie naar een lagelonenland te verplaatsen). Of hij kan proberen zijn productkwaliteit verder te verhogen, waardoor hij een ander (groeiend) marktsegment kan bedienen. In beide gevallen heeft dat natuurlijk grote invloed op de arbeidsrelaties. In het eerste scenario moeten er arbeidsplaatsen verdwijnen en daarmee arbeidsrelaties worden verbroken. In het tweede scenario moeten er nieuwe machines worden aangeschaft, personeel worden bijgeschoold, nieuwe modellen worden ontworpen enzovoort.

Uit voorbeeld 1.1 blijkt al dat strategische keuzes in het ondernemingsbeleid immense gevolgen kunnen hebben voor arbeidsrelaties en daarvan afgeleid voor het HR-beleid.

### Strategisch HRM

De focus op dit strategische niveau is dus niet zozeer gericht op personele aangelegenheden zelf, maar meer op het behoud van de continuïteit en concurrentiekracht van de onderneming als geheel. Het gaat om het richting geven aan de organisatie. Het tijdsperspectief is lang: hoe kunnen we in de toekomst het bestaansrecht van de onderneming verzekeren en uitbouwen? HR-vraagstukken die zich hierbij voordoen, hangen vaak nauw samen met andere ondernemingsvraagstukken: wat betekent een andere marktbenadering voor de personele factor? Welke consequenties heeft vergaande automatisering voor taken en competenties van personeel in de toekomst? Kunnen we onze medewerkers daarvoor opleiden of moeten we nieuwe van buitenaf aantrekken? En vaak speelt ook de vraag of de strategie maatschappelijk aanvaardbaar (legitiem) zal zijn. Accepteert de samenleving het, als we onze productie verplaatsen vanuit Nederland of België naar een lagelonenland? Hoe zullen klanten reageren als we arbeidsplaatsen schrappen?

Op dit vraagstuk van strategische afstemming gaan we in paragraaf 1.3 van dit hoofdstuk verder in.

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

#### Organisatorisch HRM

Na de koersbepaling moet de organisatie zo ingericht worden dat de gestelde doelen ook daadwerkelijk bereikt kunnen worden. Lettend op strategische uitgangspunten worden, op basis van de uitgestippelde koers, middelen gekozen en toegewezen, ofwel gealloceerd. Daarbij gaat het vooral om vragen van tactische aard: Op welke manier kunnen we een kortere levertijd realiseren? Hoe kan sneller dan voorheen een vernieuwing in het producten- of dienstenpakket plaatsvinden? Op welke manier wordt een grotere flexibiliteit bereikt? Het zijn typisch vragen naar 'de weg waarlangs', of naar de manier waarop de organisatie moet worden ingericht om haar doelen te bereiken. Vandaar dat dit vaak het 'organisatorische of tactische niveau' wordt genoemd. Strategische en organisatorische beslissingen hangen heel nauw met elkaar samen en worden dan ook vaak in samenhang met elkaar genomen.

Wordt op strategisch niveau van een HR-professional verwacht dat hij of zij kan meedenken over het ondernemingsbeleid als geheel, op dit organisatorische niveau wordt van hem of haar een vakmatiger professionele inbreng verwacht. Bij de bepaling van de wegen die moeten leiden tot realisatie van beleidsdoelstellingen is immers vooral inzicht in de effecten van verschillende HR-maatregelen gewenst. Bijvoorbeeld: Vergt de verandering van strategie een andere inrichting van de organisatie? Kunnen we de beoogde kwaliteitsverhoging realiseren met het bestaande personeelsbestand of is gehele of gedeeltelijke vervanging noodzakelijk? Op welke termijn kan het een of het ander worden gerealiseerd? Wat zullen de kosten zijn van de verschillende aanpakken? Uit deze voorbeeldvragen blijkt dat, juist omdat het gaat om de toewijzing van schaarse middelen aan een veelheid van mogelijkheden, deze beslissingen worden gekenmerkt door dilemma's en strijd (Verhoeven, 1992). Het is zaak dat het eindresultaat een evenwichtige afweging tussen verschillende belangen laat zien.

#### Voorbeeld 1.2

Stel dat onze fabrikant overgaat tot het volledig automatiseren van het productieproces. In dat geval zijn niet alleen andere vaardigheden van zijn medewerkers vereist, maar zal ook in ploegen gewerkt moeten worden, wil het bedrijf rendabel kunnen produceren.

#### Organisational Process Advantages

Boxall en Purcell (2008) noemen dit deel van de HR-professie het creëren van Organisational Process Advantages: het gaat om de inrichting van de organisatie en het organiseren van werk op zo'n manier dat daarmee in vergelijking met concurrenten voordelen worden gerealiseerd. Meer nog dan met het eerdergenoemde Human Capital Management kan een HR-professional op dit terrein tonen dat hij een ware businesspartner is. Ook leidinggevendenden hebben belang bij efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen en daarom kan de HR-professional hier gemeenschappelijk voordeel bereiken: slimmer werken in functies die uitdaging en leermogelijkheden in zich hebben.

In het voorgaande hebben we erop gewezen dat de verschillende managementniveaus verschillen naar focus, naar tijdsperspectief en naar het criterium dat bij dit soort beslissingen en activiteiten dominant is. De samenhangen en accentverschillen tussen de drie niveaus staan schematisch weergegeven in tabel 1.1.

Tabel 1.1 Niveaus van HRM

	Operationeel HRM	Strategisch HRM	Organisatorisch HRM
<b>Focus</b>	De organisatie van verrichtingen	De koers van de organisatie	De inrichting van de organisatie
<b>Tijdsperspectief</b>	Korte termijn	Lange termijn	Middellange termijn
<b>Hoofddoel</b>	Aantrekken en optimaliseren van het benodigd menselijk kapitaal	Verzekeren van levensvatbaarheid en aanpassingsvermogen van de organisatie	Creëren van voordelen door organisatieprocessen en arbeid slim in te richten
<b>Dominant criterium</b>	Zorgvuldigheid in procedures en evenwichtige afweging van belangen	Continuïteit en legitimiteit van de organisatie	Efficiëntie en evenwicht in belangen tussen individuen en organisatie

### 1.2.4 HRM en maatschappij: institutionele regulering

Met de drie hiervoor besproken niveaus van regulering is het plaatje nog niet helemaal compleet. Er is namelijk nog een vorm van regulering van arbeidsrelaties die strikt genomen niet tot HRM wordt gerekend omdat die zich buiten de organisatie zelf afspeelt. Dat is wat wij het maatschappelijke of institutionele niveau van regulering noemen. Rond arbeidsrelaties is in de loop van de tijd een heel web van instituties gewoven die zich allemaal met arbeid en organisatie bezighouden.

#### *Institutionele regulering*

#### *Vakbonden en werkgevers*

Vakbonden en werkgevers overleggen bijvoorbeeld eens per jaar over de ruildimensie van de arbeidsrelatie en dat mondt dan uit in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao), waarin basisbepalingen zijn opgenomen die op iedere individuele arbeidsovereenkomst voor die sector of branche (soms een individueel bedrijf) van toepassing is (of van toepassing kan worden verklaard). Op die manier plaatst men de discussie over de ruil (altijd een tricky aangelegenheid) buiten de organisatie en laat die over aan vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers c.q. de vakbonden.

#### *Overheid*

Daarnaast genereren organisaties ook allerlei maatschappelijke effecten. Zij zijn bepalend voor het inkomensniveau van een land, zij creëren werkgelegenheid en zij bepalen ook wie wel en wie niet deel mag nemen aan het arbeidsproces. De overheid stelt om die reden ook grenzen aan arbeidsrelaties en aan wat wel en niet mag. Direct gebeurt dat in de vorm van wetten. Denk maar aan de Arbeidsomstandighedenwet, de Arbeidstijdenwet, de Wet op het minimumloon, de Wet flexibiliteit en zekerheid enzovoort. Detailinformatie daarover is rijkelijk aanwezig op internet (zie bijvoorbeeld [www.arbeidsrechter.nl](http://www.arbeidsrechter.nl)). En verder laat diezelfde overheid zich over tal van onderwerpen adviseren door de Sociaal Economische Raad (SER) en de

Stichting van de  
Arbeid 

Stichting van de Arbeid (zie [www.ser.nl](http://www.ser.nl) en [www.stvda.nl](http://www.stvda.nl)). De laatstgenoemde stichting is het landelijk overlegorgaan van de centrale organisaties van zowel werkgevers als werknemers in Nederland en daarmee overlegt de overheid ook regelmatig over de algemeen te volgen lijn met betrekking tot allerlei arbeidskwesties. De akkoorden die daarbij gesloten worden zijn weliswaar niet bindend, maar ze zetten wel de toon voor alle partijen, bijvoorbeeld bij het onderhandelen over een nieuwe cao.

Stelsel van  
arbeids-  
verhoudingen

Het geheel van instituties noemt men het stelsel van arbeidsverhoudingen dat vooral de voorwaarden bepaalt waaronder arbeidrelaties tot stand mogen komen (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). In die zin reguleert het dus ook wat wel en niet binnen HRM is toegestaan.

Op de website is een uitgebreide ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM te vinden. In dat document wordt ook ruim aandacht besteed aan het stelsel van arbeidsverhoudingen.

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

Wanneer is een HR-beleid goed te noemen? Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Niet alleen omdat de eisen in de loop van de tijd veranderen, maar ook omdat men een HR-beleid met verschillende brillen op kan beoordelen. Dat hangt enerzijds samen met de nogal uiteenlopende doelen van HRM die we in paragraaf 1.1 al benoemd hebben (productief, evenwichtig en acceptabel) en met diegenen die het beleid beoordelen. Aandeelhouders zullen het beleid anders beoordelen dan werknemers. En het management beoordeelt het beleid weer anders dan vakbonden. Op die manier kan men dus op deze vraag uiteenlopende antwoorden verwachten.



**Bedrijfs-  
economisch  
perspectief**

Kijken we met een bedrijfseconomische bril, dan zijn mensen, net als machines, gebouwen en kapitaal, bedrijfsmiddelen die een organisatie gebruikt om haar doelen te bereiken. En net als andere productiemiddelen moeten mensen verworven worden en adequaat worden ingezet, moeten zij over bepaalde kwaliteiten beschikken en, omdat het om duurzame middelen gaat, moeten zij worden onderhouden en verder ontwikkeld. Binnen dit perspectief zijn medewerkers vooral een kostenpost en moeten zo productief mogelijk zijn. Bij beslissingen met betrekking tot personeel spelen vanuit een dergelijke bedrijfseconomische optiek vooral effectiviteits- en efficiëntiecriteria een rol: Wordt arbeid optimaal benut op een manier die dienstig is voor de organisatie? Hoeveel mensen hebben wij nodig en welke competenties moeten zij bezitten? Staan de loonkosten in verhouding tot de opbrengsten? Hoe kunnen we werkprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten? Een dergelijk bedrijfseconomisch perspectief wordt bij de vraag naar de kwaliteit van het HR-beleid vooral door het management, maar ook door aandeelhouders gehanteerd.

Organisaties zijn echter niet alleen bedrijfseconomische grootheden, maar ook samenwerkingsverbanden van mensen. Medewerkers brengen niet alleen hun arbeidskracht in, maar ook andere persoonlijke eigenschappen en kenmerken. 'Human resources' zijn veel minder neutraal, veel minder 'middel' dan andere resources. Mensen willen zich ontplooien in hun werk, vinden aardige collega's belangrijk en willen zich identificeren met de groep waarvan men deel uitmaakt. Werknemers hebben dus eigen behoeften en verwachtingen en daarmee moet het management rekening houden.

**Sociaal-  
psychologisch  
perspectief**

Binnen dit sociaal-psychologisch perspectief wordt de schijnwerper gericht op sociale processen en de uitkomsten van deze processen. HRM wordt dan vaak omschreven als het proces van afstemming tussen individu en organisatie. En de criteria die daarmee samenhangen, hebben ook rechtstreeks betrekking op de mate waarin deze afstemming is geslaagd: Kan de organisatie medewerkers voldoende aan zich binden en hen motiveren door gunstige arbeidsvoorwaarden, met een aantrekkelijke arbeidsinhoud, goede arbeidsomstandigheden en evenwichtige arbeidsverhoudingen (de vier A's)? Of in negatieve zin: Wordt uitval in de vorm van ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en ongewenst verloop in voldoende mate voorkomen? Biedt de organisatie werk en omstandigheden aan die mensen prettig vinden? Vooral werknemers zelf zullen het HR-beleid vanuit dit perspectief beoordelen en daarbij met name oog hebben voor de kwaliteit van de vier A's.

**Politiek of  
belangen-  
perspectief**

Individen presenteren zich in een organisatie niet alleen als individuen, maar ook als belanghebbenden, omdat zij vaak samen met anderen belang hebben bij het resultaat van de onderneming. Deze belangen gaan vooral over de verdeling van lusten en lasten binnen een organisatie. Dit perspectief op organisaties wordt ook wel het politiek of belangenperspectief genoemd, waarbij de organisatie wordt gezien als een arena waarin diverse partijen strijden om de verdeling van opbrengsten. Criterium bij dit verdeelvraagstuk is vooral de rechtvaardigheid van de opbrengst- en lastenverdeling in een organisatie. Met name vertegenwoordigende organen, zoals



een ondernemingsraad en vakbonden, beoordelen de kwaliteit van het HR-beleid vanuit deze optiek en eisen ook dat men (mede)zeggenschap heeft in belangrijke ondernemingsbeslissingen.

Het vierde perspectief ten slotte legt het accent op de externe relaties van organisaties met de samenleving als geheel. Organisaties vormen immers geen geïsoleerde eilanden maar zijn onderdeel van een groter geheel. Aan de ene kant betekent dit dat de samenleving de consequenties van ondernemingsbeleid ervaart: organisaties produceren niet alleen goederen en diensten, maar zorgen ook voor werkgelegenheid en hebben invloed op de maatschappelijke inkomensverhoudingen, op de gezondheid van mensen, op het leefmilieu enzovoort. Omgekeerd ondervinden organisaties ook de invloed van normen en opvattingen uit de samenleving. Met die opvattingen en normen moeten zij rekening houden. In dit maatschappelijk perspectief wordt de kwaliteit van het HR-beleid vooral beoordeeld in het licht van de legitimiteit van dat beleid: is wat er in een organisatie gebeurt, toelaatbaar?

Niet alleen de overheid spreekt organisaties daarop aan. Ook de publieke opinie beoordeelt, weliswaar indirect, dit aspect van beleid.

### Maatschappelijk perspectief

#### Voorbeeld 1.3

Een winkelbedrijf dat steeds in de media komt omdat het weer een conflict heeft met een of meerdere van zijn werknemers, tast niet alleen zijn imago op de arbeidsmarkt aan. Het kan er ook toe leiden dat in sommige kringen het niet gepast meer is om daar je gezicht te laten zien. Op die manier kunnen ook klanten, zij het sporadisch, oordelen over de kwaliteit van het HR-beleid.

Wat uit het voorgaande duidelijk wordt, is dat de maatstaven over de kwaliteit van HR-beleid verschillend zijn. Deels komt dat door de verschillende doelen die nagestreefd (moeten) worden, deels omdat verschillende actoren – ook wel ‘stakeholders’ (belanghebbenden) genoemd – bij HRM betrokken zijn. Met andere woorden, HR-beleid moet veel heren tegelijk dienen en bovendien aan meerdere doelen gelijktijdig voldoen. Dat maakt dat een eenvoudig antwoord op wat goed HR-beleid is, niet mogelijk is.

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

Tabel 1.2 **Perspectieven, maatstaven en actoren**

Perspectief	Dominante criteria	Belangrijkste sector
<b>Bedrijfseconomisch</b>	Effectiviteit en efficiëntie	Werkgevers en management
<b>Sociaal-psychologisch</b>	Kwaliteit van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden	Werknemers
<b>Politiek</b>	Rechtvaardigheid en zeggenschap	Collectieve belangenbehartigers, zoals een or en vakbonden
<b>Maatschappelijk</b>	Legitimiteit	Overheid, actiegroepen en publiek

Dit verschil in beoordeling van de kwaliteit van HRM komt ook tot uiting in de uiteenlopende omschrijvingen van het vakgebied in de literatuur, waarbij verschillende accenten zichtbaar worden.

- 1 'Personeelsmanagement omvat alle activiteiten die vallen onder het actief en sturend bezig zijn met de afstemmingsproblematiek tussen mens en organisatie.' (Noomen, 1990)
- 2 'Personeelsbeleid is een complex van handelingen dat is gericht op het realiseren van een voor alle bij de organisatie betrokken partijen zo acceptabel mogelijk evenwicht tussen individuele doelstellingen en mogelijkheden en specifieke organisatiedoelstellingen en -mogelijkheden.' (Schafrat & Stierhout, 1993)
- 3 'Personeelsmanagement betreft het zodanig coördineren van de productiefactor arbeid, dat een optimale bijdrage aan de doelstellingen en het functioneren van de organisatie kan worden verkregen, waarbij uiteraard rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden die worden bepaald door individuele en collectieve eisen en verwachtingen van werknemers en omgeving.' (Smooenburg et al., 1993)
- 4 'Doelstelling van HR-advisering nieuwe stijl is het zodanig effectief en efficiënt inrichten van de organisatie en aanpassen van het personeelsbestand dat de beste resultaten bereikt kunnen worden tegen zo laag mogelijke kosten en met een zo hoog mogelijke kwaliteit.' (Dijkstra, 2008)

Terwijl in de eerste omschrijving vooral het sociaal perspectief (de afstemming tussen individu en organisatie) wordt benadrukt, komt in de tweede het politieke perspectief meer naar voren (evenwicht in belangen). In de derde en vierde omschrijving ligt het accent sterk op het bedrijfseconomisch perspectief (bijdrage aan organisatiedoelstellingen; beste resultaten tegen lage kosten en hoge kwaliteit) waarbij bij Smooenburg e.a. de andere perspectieven als randvoorwaarden worden opgevoerd en bij Dijkstra de andere perspectieven buiten beschouwing worden gelaten. De accentverschuiving die in de loop van de tijd heeft plaatsgevonden is typerend voor de ontwikkeling die personeelsbeleid/HRM in de loop van de jaren heeft doorgemaakt: van een beschermende en verzorgende functie voor werknemers naar een managementfunctie die een belangrijke bijdrage moet leveren aan het succes van de organisatie. De kwaliteit van human resources wordt meer en meer bepalend voor de prestaties van ondernemingen en instellingen en daarom krijgt dat managementaspect meer aandacht en status (zie ook hoofdstuk 14). Hoewel het moeilijk is een omschrijving te geven van HRM die recht doet aan alle perspectieven, willen we hier toch een poging wagen. Daarbij baseren we ons op wat we eerder over dit managementaspect hebben gezegd.

## HRM

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

In deze omschrijving wordt als uitgangspunt voor het managementperspectief gekozen: Human Resource Management is immers een aspect van het management van instellingen en ondernemingen, en ontleent daaraan zijn bestaansrecht. Het gaat erom dat de in te zetten arbeid productief is. Maar

daarnaast moet ook een evenwicht worden gezocht tussen belangen van het individu (en van groepen werknemers) en van de organisatie als geheel. Ook moet voldaan worden aan maatschappelijke normen en opvattingen. Die twee andere doelen zijn niet ondergeschikt aan het bedrijfseconomisch doel, maar zijn van een gelijk gewicht.

De kwaliteit van HRM moet men dan ook aan de hand van verschillende criteria beoordelen. Niet alleen effectiviteit en efficiëntie, maar ook kwaliteitscriteria, rechtvaardigheid en legitimiteit vormen toetsstenen voor dit beleidsaspect.

Nu we een globale omschrijving hebben geformuleerd, kunnen we wat dieper ingaan op de factoren die bij de vormgeving een rol spelen. Wij doen dat door in de volgende paragraaf een aantal externe en interne factoren globaal te bespreken. Een aantal van deze factoren komt elders in dit boek nog uitgebreider aan de orde. Het doel van de volgende paragraaf is te laten zien hoe deze factoren met elkaar samenhangen.

## 1.4 Strategische afstemming en HRM

Organisaties ontleen hun bestaansrecht aan de omgeving, meer specifiek aan de markt waarop zij opereren. Dat geldt zeker voor profitorganisaties, maar ook non-profitorganisaties moeten hun bestaan veiligstellen door producten en diensten te leveren die worden gewaardeerd en beloond in de vorm van subsidies.

Organisaties zijn voor hun voortbestaan dus afhankelijk van hun omgeving. Daartoe moeten zij een beleid ontwikkelen en in stand houden dat recht doet aan de eisen die deze omgeving stelt. Dat wordt het strategisch ondernemingsbeleid genoemd, waarin een organisatie haar koers vastlegt, bepaalt welk waardebod zij aan de markt wil aanbieden en hoe zij met andere stakeholders (belanghebbenden) denkt om te gaan.

*Strategisch ondernemingsbeleid*

### 1.4.1 Organisaties en omgeving

Strategisch ondernemingsbeleid is dus een antwoord van een organisatie op eisen die de omgeving stelt. Welke omgevingsfactoren zijn daarbij relevant? Zonder uitputtend te willen zijn, kunnen we de volgende drie clusters van factoren onderscheiden:

- 1 economische (markt)factoren;
- 2 technologische factoren;
- 3 politiek-maatschappelijke factoren.

*Omgevingsfactoren*

#### Economische (markt)factoren

Vooral voor profitorganisaties zijn economische marktfactoren van het grootste belang. Ondernemingen en instellingen opereren niet alleen op een afzetmarkt met specifieke karakteristieken, ze hebben ook te maken met een grondstoffen-, een kapitaal- en een arbeidsmarkt.

*Kenmerken van de afzetmarkt*

Kenmerken van de afzetmarkt die vooral vanuit HR-standpunt van belang zijn, zijn het aantal en de kwaliteit van de concurrenten die op die markt actief zijn en de vraag of toetreding tot die afzetmarkt eenvoudig of juist heel moeilijk is.

Het gemak waarmee toegang tot de afzetmarkt kan worden verkregen bepaalt bijvoorbeeld de speelruimte die bedrijven hebben bij het vormgeven van het eigen beleid. Een markt waar toetreding van nieuwe concurrenten betrekkelijk eenvoudig is, zoals de bouw, maakt de speelruimte voor de aanwezige spelers kleiner. Zij kunnen zich bij de prijsstelling van hun producten en/of diensten weinig speelruimte veroorloven, willen zij zichzelf niet uit de markt prijzen. Daartegenover staat een markt die zeer gespecialiseerd is, hoge aanloopkosten kent – bijvoorbeeld vanwege de benodigde technologie – en daarom moeilijker toegankelijk is (denk bijvoorbeeld aan een chemisch bedrijf). In dat geval is de speelruimte voor eigen beleid van organisaties veel groter (zie ook Pauwe, 1989). In het voorbeeld van de aardewerkfabrikant is het duidelijk dat toetreding op de markt van goedkope sanitaire producten relatief eenvoudig is. Vandaar dat veel lagelonenlanden met een beperkt aantal middelen en geringe kennis deze markt kunnen betreden. De markt voor hoogwaardige producten vergt daarentegen betere apparatuur en vooral meer kennis.

Een tweede factor die van belang is, is de mate waarin een afzetmarkt stabiel dan wel dynamisch is (Schoemaker, 1999). In een stabiele markt veranderen verhoudingen tussen partijen relatief langzaam, maar in een dynamische markt (denk bijvoorbeeld aan de markt voor informatietechnologie) volgen veranderingen elkaar snel op. Het is duidelijk dat een grotere dynamiek een grotere claim legt op het aanpassingsvermogen van organisaties en daarmee ook op dat van het personeel.

#### ***Gevolgen voor HRM***

De aard van de afzetmarkt bepaalt met andere woorden vaak hoeveel vrijheid een organisatie heeft om het beleid, en dus ook haar HR-beleid, naar eigen inzicht in te richten. De aard bepaalt tevens het tempo waarin een organisatie zich moet kunnen aanpassen aan veranderende eisen.

#### ***Arbeidsmarkt***

Voor HRM is natuurlijk ook de arbeidsmarkt van direct belang. Deze kan krap of ruim zijn en aanbieders kunnen al of niet die competenties (vaardigheden, kennis en inzichten) bieden die de onderneming nodig heeft. Bij een ruime arbeidsmarkt met geschikte competenties kan men de markt volgen en hoeft men weinig investeringen te doen om mensen te behouden of op te leiden. Is de markt echter krap, dan moet men mensen proberen te behouden. Ontbreken in dat geval ook nog de benodigde competenties, dan moet men deze zelf realiseren door opleiding en ontwikkeling.

De huidige tendens is dat de beroepsbevolking in Nederland vergrijsd en ontgroent. Dat betekent dat het aantal aanbieders op de arbeidsmarkt zal afnemen en dat er meer en meer krapte ontstaat, zeker op het segment van de hoger opgeleiden. Deze algemene tendens, even afgezien van conjunctuurschommelingen, leidt ertoe dat werknemers meer en meer uit banen kunnen kiezen en werkgevers er dus alles aan moeten doen om aantrekkelijk te worden en te blijven.

#### **Technologische factoren**

Organisaties maken gebruik van vondsten die door wetenschap en techniek worden gegenereerd. Dat leidt tot een bepaalde aanpak van problemen: de productietechnologie van een organisatie. Onder 'technologie' verstaan we in dit verband echter niet alleen de hardware waarmee een organisatie werkt (het zogenoemde technische systeem), maar ook de routines, heuristieken

#### ***Technologie***

en procedures die een organisatie gebruikt om problemen aan te pakken. Zo behoort bijvoorbeeld ook de wijze waarop het werk wordt georganiseerd tot die technologie.

De aard van de technologie heeft op haar beurt invloed op de mate waarin productieprocessen kapitaal- dan wel arbeidsintensief zijn, en daarmee vaak op de mate waarin sprake is van routinematige dan wel vakmatige arbeid en/of kennisintensieve arbeid.

De invloed van de technologie op arbeid en organisatie is overigens niet rechtstreeks. Uit onderzoek blijkt dat op verschillende momenten keuzemogelijkheden bestaan, zowel bij het ontwerp van technologieën als bij de toepassing ervan. Zo kan men nieuwe technologie toepassen om arbeidskosten te besparen, maar men kan deze ook invoeren om flexibeler te werken. Afhankelijk van deze keuzes heeft dat ook vaak verschillende gevolgen voor het personeel.

#### Voorbeeld 1.4

We gaan weer even terug naar de aardewerkfabrikant van voorbeeld 1.1. In het kader van de vernieuwing van zijn productielijnen worden computergestuurde ovens aangeschaft. Het voordeel daarvan is niet alleen dat zij preciezer en betrouwbaarder zijn dan de oude ovens, maar ook dat zij met minder menskracht méér productie kunnen leveren en zeer korte omsteltijden hebben. Dat laatste wil zeggen dat de overschakeling van het ene producttype naar het andere vrij snel kan gebeuren. Hoogstwaarschijnlijk zal vooral dit laatste aspect bij de aanschaf de doorslag hebben gegeven. Werken op een hoogwaardige markt betekent immers vaak minder grote series van hetzelfde product, zodat flexibiliteit in de productie erg belangrijk is. Het betekent ook dat de fabrikant misschien met minder mensen kan volstaan, maar dat deze mensen wel beter moeten zijn opgeleid, zodat zij optimaal rendement uit deze 'flexibele' ovens kunnen halen.

#### **Gevolgen voor HRM**

De aard van de technologie heeft een groot aantal consequenties voor HRM. Zo vormen de loonkosten bij kapitaalintensieve productieprocessen – zoals in de petrochemische industrie – slechts een gering deel van de totale kosten (ongeveer 30%, dit in tegenstelling tot de zorgsector, waar de loonkosten ongeveer 80% van de totale kosten bedragen). Daarom is de speelruimte voor HRM in dergelijke kapitaalintensieve sectoren wat groter. Meer concreet uit zich dat in betere arbeidsvoorwaarden dan in andere bedrijfstakken. Hoogwaardige technologische systemen vereisen ook meer bedrijfsspecifieke kennis, kennis die eigen is aan dat bedrijf. Dat betekent dat die kennis alleen in de organisatie zelf kan worden verworven, waardoor we in dergelijke gevallen vaak een uitgebreid patroon van interne opleidingen tegenkomen en allerlei bindingsmaatregelen om (ervaren) werknemers te behouden. Ten slotte is de functie van arbeid in hooggeautomatiseerde systemen vaak anders dan bij traditionelere productieprocessen. Taken in zulke systemen bestaan vooral uit bewaking, controle en correctie van systemen. Hoewel deze taken bij een normaal productieverloop strikt zijn voorgeschreven, zien we dat een belangrijke functie van arbeid ook is om in te grijpen als het dreigt mis te gaan. Dan moet de werknemer naar eigen inzicht snel en adequaat handelen. Dit gedrag is niet voor te schrijven (verstoringen van 'normale' bedrijfsroutines zijn immers

moeilijk voorspelbaar), zodat het management dan maar moet vertrouwen op de competenties en de betrokkenheid van werknemers. Dat vraagt vaak een andere benadering van personeel, minder gericht op controle en beheersing, en meer op het stimuleren en belonen van zelfstandig verantwoordelijk gedrag (Van Hootegem, 1992).

Steeds duidelijker wordt dat het succes van innovaties vaak meer afhankelijk is van vernieuwingen in de sfeer van arbeid en organisaties, zogenaemde sociale innovaties, dan van de technische innovaties zelf (Volberda e.a., 2006). Daarom gaat naar deze vorm van innovatie hoe langer hoe meer aandacht uit. (Zie [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl) en [www.innovatieplatform.nl](http://www.innovatieplatform.nl).)

### Sociale innovaties



### Politiek-maatschappelijke factoren

Een derde cluster van factoren is politiek-maatschappelijk van aard. We hebben het eerder aangeduid als de institutionele regulering van arbeidsrelaties (zie subparagraaf 1.2.4). Daaronder vallen zaken als het arbeidsrecht en het overleg tussen sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties) onderling en met de overheid (het stelsel van arbeidsverhoudingen).

Veranderende opvattingen over arbeid en organisatie leiden tot wetten en komen tot uiting in collectieve arbeidsovereenkomsten. Langer doorwerken is zo'n topic dat momenteel de aandacht vraagt.

### Gevolgen voor HRM

Een van de meest opvallende veranderingen van de afgelopen twintig jaar is dat de collectieve regelgeving hoe langer hoe meer ruimte laat voor eigen invulling in ondernemingen en instellingen. Collectieve arbeidsovereenkomsten schrijven steeds minder regelingen tot in detail voor, maar geven aan welke onderwerpen binnen welke bandbreedte geregeld moeten worden. Op die manier ontstaat er binnen ondernemingen en instellingen niet alleen ruimte voor eigen (HR-)beleid, maar is het ook mogelijk om meer maatwerk te leveren in arbeidsrelaties.

Ook veranderende opvattingen over 'eigen verantwoordelijkheid' en 'sociale zekerheid' krijgen een vertaling in allerlei nieuwe regels, zoals die over ziekte en arbeidsongeschiktheid, en deze werken ook door op andere terreinen van beleid. Een fraai voorbeeld daarvan vormen de verschuivende opvattingen over loopbaanbeleid. Werd dat beleid in de jaren zeventig van de vorige eeuw (in de hoogtijdagen van de verzorgingsstaat) vooral gezien als een verantwoordelijkheid van de werkgever, momenteel wordt bij dit beleidsaspect veel meer de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer benadrukt. De werkgever moet kansen bieden, maar de werknemer moet ze benutten. Ook opvattingen over ondernemen ondergaan de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. In de egalitaire cultuur van de jaren zestig van de vorige eeuw, waarin gelijkheid een ideaal was, was 'ondernemen' welhaast een besmet woord. Nu viert de opvatting hoogtij dat in feite iedere werknemer een eigen ondernemer moet zijn. Bevordering van autonomie, maar ook belonen naar prestatie zijn vertalingen van deze opvatting in de HRM-praktijk.

*Strategische opstelling van het management*

### 1.4.2 Ondernemingsbeleid als proces van strategische afstemming

De in subparagraaf 1.4.1 behandelde omgevingsfactoren geven een organisatie meer of minder speelruimte om een eigen koers te varen. Of en hoe die ruimte wordt benut, is vooral afhankelijk van de strategische opstelling van het management. Deze opstelling kan variëren van louter reactief (ad hoc reagerend op zich voordoende omgevingsimpulsen) tot proactief strategisch. In het laatste geval wordt bewust gezocht naar mogelijkheden en kansen die de levensvatbaarheid en bewegelijkheid van de organisatie op de lange termijn vergroten.

Strategisch beleid is een typisch proces van doelzoeken: welke doelen willen wij op langere termijn bereiken? In de praktijk wordt een uitgesproken proactieve houding van het management zelden aangetroffen. Wel is het zo dat, naarmate de omgeving complexer en turbulenter wordt, de kans dat een dergelijke houding zich ontwikkelt, groter wordt, omdat de noodzaak daartoe sterker wordt gevoeld. Door de voortdurende dynamiek van de omgeving verdwijnt de vanzelfsprekendheid van de positie die de organisatie in de omgeving inneemt en wordt men telkens gedwongen na te denken waar en wat men in de toekomst wil zijn.

Over hoe we een proces van strategische beleidsvorming het beste aanpakken, bestaan uiteenlopende opvattingen. In die veelheid van opvattingen zijn twee hoofdstromen te onderkennen:

*Twee hoofdstromen*

- de strategische fit of positioneringsbenadering die vooral bekend werd door het werk van Porter (1985);
- de resource-basedbenadering die vooral wordt uitgedragen door Hamel en Prahalad (1994).

#### Positioneringsbenadering

Bij de positioneringsbenadering staat de vraag centraal welke positie (vandaar de naam) de organisatie op de markt inneemt. Vervolgens wordt vanuit de eigen missie (wat willen wij als organisatie zijn?) de omgeving beoordeeld op kansen en bedreigingen, wordt de interne organisatie doorgelicht op zwakke en sterke punten (een zogenoemde SWOT-analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) en worden op basis daarvan strategische alternatieven gegenereerd. Deze alternatieven worden beoordeeld in het licht van omgevingsontwikkelingen, interne factoren en geformuleerde uitgangspunten, waarna het best haalbare alternatief wordt gekozen.

Deze benadering legt sterk de nadruk op het bestaande: doelen worden niet al te hoog gesteld, maar op een haalbare afstand. De analyse is ook vooral gericht op het vergelijken (benchmarken) en in de gaten houden van concurrenten. Daarbij bestaat het gevaar dat de klant, om wie het uiteindelijk allemaal draait, uit het oog wordt verloren (Vijverberg, 1998). Het is, in tegenstelling tot de resource-basedbenadering, een benadering die van buiten (de markt) naar binnen werkt. Daardoor bestaat de kans dat mogelijk potentieel van de eigen organisatie over het hoofd wordt gezien.

*Gevolgen voor HRM*

In het geval van een positioneringsbenadering zal het HR-beleid doorgaans afgeleid en volgend zijn. Die lijn van denken vinden we in het voorbeeld van de

aardewerkfabrikant. Het strategisch besluit om een ander, kwalitatief hoogwaardiger marktsegment te betreden, brengt met zich mee dat personeel moet worden geschoold om aan deze hogere kwaliteitseisen te voldoen. Eenzelfde verband zien we bijvoorbeeld bij de eis om meer markt- en klantgericht te gaan opereren en de daaruit voortvloeiende noodzaak om meer flexibiliteit in de structuur van de organisatie en in het personeelsbestand in te bouwen.

### Voorbeeld 1.5

Schuler en Jackson (1987) hebben binnen deze traditie een theorie over de samenhang tussen ondernemingsstrategie en HRM uitgewerkt, waarbij dit afgeleide karakter zichtbaar wordt.

Strategievorming, zo is het basisidee van Schuler en Jackson, is gericht op het bereiken van competitief voordeel ten opzichte van de concurrenten (kenmerkend voor de positioneringsbenadering). Daarbij onderscheiden zij drie basisstrategieën, te weten:

- een kostenefficiëntiestrategie, waarbij het accent ligt op het realiseren van een zo laag mogelijke kostprijs per eenheid product;
- een kwaliteitsverbeteringsstrategie, waarbij het competitief voordeel bestaat uit het kwalitatief beter zijn dan de concurrent;
- een innovatieve strategie, waarbij wordt geprobeerd een product te leveren dat in positieve zin afwijkt van dat van de concurrent.

Elk van deze strategieën vereist een bepaald type werknemersgedrag. Zo vereist een kostenefficiëntiestrategie een strakke structuur en regelgeving, een taakgerichte en instrumentele oriëntatie van werknemers, gebaseerd op stabiliteit en voorspelbaarheid. Bij een innovatieve strategie wordt daarentegen een beroep gedaan op creativiteit en samenwerking. Werknemers werken meestal in teams en genieten een grote mate van zelfstandigheid. Hiërarchische controle is vervangen door controle op output. HRM, zo is de redenering, moet door middel van structuren en systemen juist die gedragingen stimuleren die strategisch gezien belangrijk worden geacht.

### Resource-basedbenadering

Bij de resource-basedbenadering wordt juist van binnen naar buiten geredeneerd: de strategie wordt gekozen op basis van de resources (vandaar de term resource-based) waarover men beschikt. Doelen worden bewust hoog gesteld en zijn ambitieus en vernieuwend. Het gaat er niet om om net zo te zijn als concurrenten, maar juist om uniek te zijn en zo een eigen markt te creëren. Kerncompetenties (daar waar men goed in is) vormen de basis van de strategie. Het is niet verwonderlijk dat we deze strategie juist vinden bij bedrijven die in een erg dynamische omgeving verkeren. Daar kan men namelijk niet volstaan met het volgen van de markt, want dan laat men unieke kansen aan zich voorbijgaan. Daarom is het belangrijk ook te koersen op het eigen kompas: op datgene waarin men goed is, en op het verder ontwikkelen en benutten van die kerncompetenties.

Gedacht vanuit een resource-basedbenadering heeft HRM vaak veel meer een leidende rol bij het verwezenlijken van de strategie. In de eerste plaats speelt HRM een belangrijke en actieve rol bij het vaststellen van kerncompetenties.



Ten tweede zijn deze kerncompetenties vaak sterk afhankelijk van individuele competenties. En dat betekent dat de mogelijkheid om bepaalde kerncompetenties uit te bouwen, afhankelijk is van de kwaliteit van het HR-beleid om die individuele competenties verder te ontwikkelen en te behouden. In plaats van 'volgend' te zijn speelt men in dat geval actief mee. In deze opvatting van strategie wordt het ontwikkelen van menselijk potentieel vaak gezien als een voorwaarde voor het bereiken van strategisch voordeel.

### Voorbeeld 1.6

In sommige bedrijven wordt via competentie management gepoogd het idee van een resource-basedaanpak gestalte te geven. Vanuit een visie op de toekomst worden belangrijke kerncompetenties benoemd die noodzakelijk worden geacht om die visie te verwerkelijken. Vervolgens worden deze competenties 'vertaald' naar afdelingen en individuen. Individuele competentieprofielen vormen dan de leidraad om te bepalen welke gaps bestaan tussen aanwezige en vereiste competenties en vervolgens worden acties ondernomen om deze kloof te dichten. Hoe eenvoudig en logisch het voorgaande ook klinkt, in de praktijk blijkt de vertaling van kerncompetenties (van een organisatie) naar vereiste competenties op individueel niveau een hells karwei te zijn. Kerncompetenties zijn namelijk niet alleen afhankelijk van de individuele gedragscompetenties van werknemers, maar zij worden ook bepaald door de cultuur en de structuur van de organisatie. Een bedrijf als Philips is nog steeds sterk technologisch gedreven (vele nieuwe vindingen en patenten), maar mist vaak de boot op het terrein van marketing en design van producten (zie ook hoofdstuk 12).

Een uitwerking die sterk leunt op deze resource-basedbenadering is die van Treacy en Wiersema (1995). Hun redenering is dat aan ondernemingen en instellingen steeds hogere eisen gesteld worden. Naast een goede prijs-kwaliteitverhouding verwachten klanten ook een snelle levering van diensten en producten, en een goede service achteraf. Bovendien moeten bedrijven alert zijn dat zij niet ingehaald worden door andere en daarom is voortdurende vernieuwing noodzakelijk. Treacy en Wiersema (1995) stellen dan ook dat het maken van de juiste strategische keuzes (en bijpassende organisatievormen) essentieel is, willen bedrijven en instellingen in turbulente omgevingen overleven. Het aanbieden van een juist waardebod aan klanten is volgens hen cruciaal omdat, zo stellen zij: 'geen bedrijf of instelling iedere klant tevreden kan stellen'.

Daarom moet er gekozen worden tussen drie strategische waardedisciplines die zij als volgt typeren:

- 1 Bij operational excellence ligt de nadruk op een foutloze levering van producten door intern zeer betrouwbare processen te bouwen. Bijvoorbeeld een internetprovider.
- 2 Bij productleiderschap ligt het accent op het steeds aanbieden van innovatieve producten of diensten, zodat men marktleider blijft of wordt. Bijvoorbeeld elektronica producenten.
- 3 Bij customer intimacy wordt een sterke band met de klant gecreëerd door snel en adequaat op zijn vragen en wensen in te spelen. Bijvoorbeeld accountancybureaus, maar ook schoonmaakbedrijven.

### ***Gevolgen voor HRM***

Natuurlijk heeft een dergelijk waardebod ook gevolgen voor de inrichting van de organisatie en de eisen die aan personeel worden gesteld. En met dat laatste ook voor de wijze waarop het HR-beleid wordt vormgegeven. En natuurlijk komen in de praktijk allerlei tussenvarianten van deze strategische keuzes voor. Zo kiezen sommige organisaties voor één waardebod, terwijl andere organisaties verschillende waardedisciplines in zich verenigen. In ieder geval moet steeds goed worden nagedacht wat voor consequenties dat heeft voor de achterliggende organisatie en het ondersteunend HR-beleid. We komen daar in paragraaf 1.5 op terug.

### ***Spontane ('emergent') strategieën***

Overigens moet bij alle benaderingen worden opgemerkt dat het proces van strategische beleidsvorming zelden zo rationeel en bewust gepland verloopt als in deze modellen wordt voorgesteld. Strategieën van organisaties zijn vaak pas achteraf vast te stellen, doordat reeksen van beslissingen die een organisatie heeft genomen, een vast patroon blijken te vertonen. Mintzberg (1979) spreekt in dat geval ook wel van spontane ('emergent') strategieën die veel bepalender zijn voor de koers dan datgene wat formeel vastligt.

## **1.5 Interne afstemming en HRM**

Gaat het bij het externe afstemmingsproces om het richting geven aan de toekomst, vervolgens moet de organisatie zo ingericht worden dat deze strategische doelen ook bereikt kunnen worden. In deze paragraaf bespreken we een paar van deze zogenoemde inrichtingsvragen, te weten:

- 1 de structurering van de organisatie;
- 2 culturele arrangementen;
- 3 de inzet van arbeid en personeel.

### **1.5.1 Structurering van de organisatie**

De term 'organisatiestructuur' verwijst naar de manier waarop arbeid wordt gedeeld en vervolgens wordt gecoördineerd. De wijze van arbeidsdeling en -coördinatie blijkt nauw samen te hangen met kenmerken van de omgeving en de doelen die men wil behalen. Daarnaast is de organisatiestructuur een belangrijke conditionerende variabele voor de aard van het HR-beleid.

Tot nu toe biedt de indeling van Mintzberg (1979) het beste beschrijvings- en analysekader voor organisatiestructuren in samenhang met omgevingskenmerken. Hij onderscheidt, op basis van de manier waarop afstemming tussen werkzaamheden in een organisatie plaatsvindt, vijf systeemconfiguraties. Werkzaamheden kunnen volgens Mintzberg als volgt op elkaar worden afgestemd:

- *Via onderlinge afstemming*: twee of meer personen stemmen onderling en informeel hun werk op elkaar af.
- *Via directe supervisie*: één persoon wordt verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van anderen. Coördinatie vindt plaats door het geven van instructies en het uitoefenen van controle.
- *Via standaardisatie van werkprocessen*: werkprocessen en -methoden wor-

### ***Afstemmingsmechanismen***

den door een afdeling gestandaardiseerd en genormeerd. Deze voorschriften en procedures bepalen de taakinhoud en de onderlinge afstemming.

- Via *standaardisatie van bekwaamheden*: in plaats van via voorschriften kan ook door opleiding en training worden gezorgd dat het werk gecoördineerd verloopt. Vanuit ieders deskundigheid weet iedereen wat hij moet doen. Het werk van een operatieteam in een operatiekamer is daarvan een voorbeeld.
- Via *standaardisatie van de output*: het te bereiken eindresultaat wordt zodanig gespecificeerd dat betrokkenen weten wat van hen wordt verlangd. Afstemming vindt vaak onderling en informeel plaats (Bakker et al., 1989).

Voor de volledigheid moet opgemerkt worden dat Mintzberg nog twee andere afstemmingsmechanismen onderscheidt, namelijk die op grond van gelijkgerichte waarden in een missionaire organisatie (Greenpeace, een verzetsorganisatie) en op grond van wisselende coalities, waarbij informele macht de bepalende factor is, zoals in een politieke organisatie.

#### *Vijf systeemconfiguraties*

Op basis van deze afstemmingsmechanismen onderscheidt Mintzberg vijf organisatiestructuurtypen. Wij zullen ze in navolging van Bakker e.a. (1989) kort beschrijven en aangeven welk gevolg ieder van deze structuurtypen voor het HR-beleid heeft.

Ten slotte gaan we kort in op de relatie van ieder van deze structuren met kenmerken van de omgeving.

### **Eenvoudige structuur**

In een eenvoudige structuur is er sprake van een geringe arbeidsdeling en een weinig uitgewerkte organisatorische structuur. Coördinatie en afstemming van werkzaamheden vinden plaats door directe supervisie, meestal door de directeur of eigenaar zelf. Vooral jonge en kleine organisaties in een eenvoudige, maar turbulente omgeving worden door deze structuur gekenmerkt. Deze structuur leidt vaak tot een grote binding van de werknemers aan de organisatie en aan het werk. De relatie met het eindproduct en het belang van het werk zijn zichtbaar, omdat de taken een eigen identiteit hebben. Evenals de structuur is ook het HR-beleid eenvoudig. De inhoud ervan wordt sterk bepaald door de cao en/of de directeur of eigenaar. Vaak ligt het voornaamste accent op de arbeidsvoorwaarden. Andere onderdelen, zoals opleidingen, functiewaardering en beoordelingen, zijn niet geregeld en komen vaak ad hoc tot stand. Hierbij is de mening van de directeur of eigenaar doorslaggevend. In veel middelgrote en kleine bedrijven vinden we zowel de geschetste structuur als dit type HRM.

#### *Directe supervisie*

### **Machinebureaucratie**

In de machinebureaucratie berust het belangrijkste afstemmingsprincipe op standaardisatie van werkprocessen. Stafafdelingen zorgen voor de regelgeving van werkprocessen. Het werk en de onderlinge afstemming daarvan moeten volgens de voorschriften worden uitgevoerd. De werkzaamheden vertonen een routinematig karakter met vaak een korte cyclustijd. De machinebureaucratie is vooral de structuur die we vinden in de grote 'volwassen' organisatie die in een relatief stabiele omgeving opereert. Het gaat vaak om middelgrote en grotere bedrijven en instellingen die een schaal hebben om arbeid op te splitsen in

#### *Standaardisatie van werkprocessen*

deelbewerkingen, waarvoor stafafdelingen uitgebreide standaardvoorschriften en procedures ontwikkelen. Door middel van hiërarchische sturing worden deze voorschriften en procedures afgedwongen.

Taken worden samengesteld op basis van de kenmerken van het technisch systeem. Daardoor sluiten zij slecht aan op de behoeften van werknemers. Slechts efficiëntie is het leidende principe. Als gevolg van de spanning tussen het technische en het sociale systeem treden spanningen en conflicten op die, net als in de rest van de organisatie, door een omvangrijke stafdienst (personeelszaken) worden gereguleerd. Ook daar overheerst het denken in voorschriften en regelgeving. Dergelijk HR-beleid wordt gekenmerkt door een omvangrijk geheel van regels die elke personele activiteit tot in detail voorschrijven en begrenzen.

### **Professionele bureaucratie**

#### **Standaardisatie van bekwaamheden**

In een professionele bureaucratie vindt afstemming plaats door standaardisatie van bekwaamheden. Niet het werk, zoals in de machinebureaucratie, wordt gestandaardiseerd, maar de vereiste vaardigheden. Daardoor komt het accent te liggen op selectie, training en opleiding van werknemers. Afstemming van werkzaamheden wordt bereikt door normering van vereiste vaardigheden (een functievervuller moet een bepaalde opleiding hebben gevolgd). Controle en sturing door de hiërarchie zijn in vergelijking met de machinebureaucratie aanzienlijk geringer. Eenmaal aangenomen en ingewerkt heeft de professional een grote mate van zelfstandigheid. Zijn binding met de beroepsgenoten is vaak groter dan met de organisatie. Hij bekijkt de organisatie als een geheel van randvoorwaarden waardoor de uitoefening van zijn beroep aangenaam of minder aangenaam kan zijn. Door deze gedecentraliseerde weinig hiërarchische verhoudingen biedt de professionele bureaucratie vaak een prettig werkklimaat, maar is zij ook vrij moeilijk bestuurbaar. Vaak zien we dan ook conflicten optreden tussen bestuurders en professionals, waarbij het machtsevenwicht tussen beide groepen een belangrijke rol speelt. Professionele bureaucratieën zien we vooral ontstaan in niet al te dynamische, maar vaak complexe omgevingen, zoals een ziekenhuisorganisatie.

### **Divisiestructuur**

De andere twee structuurtypen van Mintzberg, de divisiestructuur en de adhocratie, worden vaak in één adem genoemd. Gelet op het uitgangspunt dat een organisatie moet worden afgestemd op haar omgeving om te kunnen overleven, betekent dat bij een organisatie die in verschillende en gedifferentieerde omgevingen opereert, dat de afzonderlijke eenheden een eigen structuur vereisen. Die structuurdifferentiatie wordt bereikt door alleen de gewenste output per eenheid te bepalen en de weg waarlangs deze output wordt bereikt, over te laten aan de leiding van de betreffende werkeenheid. Op die manier ontstaan divisies binnen een overkoepelende concernstructuur. Daarom is de divisiestructuur eigenlijk geen apart structuurtype, maar een specifieke besturingsvorm voor onderling, wat structuur betreft, verschillende werkeenheden. Bij deze besturingsvorm wordt het eerst gedacht aan grote concerns, maar ook in kleinere organisaties zien we het principe van delegatie van bevoegdheden en sturing op basis van resultaten steeds meer toenemen.

#### **Concern- structuur**

### Sturing op afstand

'Unitmanagement', 'resultaatmanagement' of 'contractmanagement' zijn de termen waarmee deze vorm van besturen op afstand wordt aangeduid. Deze sturing op afstand ontstaat vooral in organisaties die in zeer snel veranderende omgevingen onder wisselende condities moeten opereren. Het vinden van de juiste weg wordt binnen algemene kaders overgelaten aan de basis.

### Ad-hoc-organisaties

#### Adhocratie

We zien in sommige gevallen ad-hoc-organisaties ('adhocratieën') ontstaan: wisselende samenstellingen van professionals die door onderlinge afstemming samenwerken aan een complex probleem en na afloop in andere, weer nieuwe verbanden gaan opereren. Voorbeelden van dergelijke gedecentraliseerde en ad hoc werkende organisaties vinden we in de automatiseringswereld en bij innovatieve projecten, zoals in de ruimtevaart en dichterbij huis, de Oosterscheldewerken. De verwachting is echter dat steeds meer organisaties kenmerken van een adhocratie gaan vertonen, omdat organisaties steeds vaker met elkaar samenwerken in (tijdelijke) netwerken.

Aan het HR-beleid worden in dit type organisatie bijzondere eisen gesteld. Het succes van dergelijke organisaties is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit, flexibiliteit en samenwerkingsbereidheid van de medewerkers. Daarom zijn zij in die verbanden een echte strategische factor die veel aandacht, zorg en ontwikkeling vragen. Daarnaast staat het HR-management in zulke organisaties vaak voor een ernstig dilemma. Enerzijds moet het, evenals andere stuurfactoren, sterk worden gedecentraliseerd, zodat men flexibel kan inspelen op specifieke omstandigheden waarin werkeenheden opereren. Anderzijds is het noodzakelijk dat men een sterke gemeenschappelijke identiteit opbouwt om personeel te kunnen aantrekken en aan zich te kunnen binden. De algemene kaders moeten dus aantrekkelijk en flexibel zijn. Het is zo dat men een dergelijke gemeenschappelijke identiteit (Dé Philips-gemeenschap; 'We are Shell') vooral zoekt in cultuurfactoren, waarop we in subparagraaf 1.5.2 dieper ingaan.

#### Structuur, aangepast aan de omgeving

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn geworden, dat de structuur van een organisatie aangepast is aan de omgeving waarbinnen ze opereert. Zo is de eenvoudige structuur een kenmerk van een jonge pioniersorganisatie in een eenvoudige, maar turbulente omgeving. De machinebureaucratie gedijt in een stabiele, relatief eenvoudige omgeving, terwijl de professionele bureaucratie is aangepast aan een complexe, stabiele omgeving. De adhocratie als structuurvorm doemt vooral op in een turbulente, snel veranderende en complexe omgeving.

Veranderende omgevingen of veranderingen in strategieën kunnen een nieuwe structuur noodzakelijk maken, waardoor ook het HR-beleid moet wijzigen. Veel organisaties maken dergelijke transformatieprocessen door. Machinebureaucratieën voldoen minder in de huidige turbulente omgeving en ontwikkelen zich tot professionele bureaucratieën of adhocratieën. Dergelijke veranderingen zijn vaak zeer moeilijk te realiseren, enerzijds omdat structuren nogal weerbarstig zijn en anderzijds omdat het HR-beleid de neiging heeft achter de veranderingen aan te lopen.

### Transformatieprocessen

### 1.5.2 Culturele arrangementen

Hoe mensen zich gedragen in organisaties is niet alleen afhankelijk van de wijze van coördinatie en de structuur van een organisatie. Deelnemers delen ook opvattingen en normen en houden zich daar doorgaans aan. Deze 'collectieve mentale programmering' (Hofstede, 1980) wordt de cultuur van een organisatie genoemd.

Cultuur is een lastig fenomeen, omdat het zo ongrijpbaar is. Het speelt zich af in hoofden van mensen, is grotendeels onzichtbaar en heeft toch een geweldige invloed op het functioneren van een organisatie. Bovendien kan men cultuur zien als een eigenstandige factor óf als de resultante van andere factoren. In het laatste geval gaat men ervan uit dat we cultuur niet rechtstreeks kunnen beïnvloeden, maar alleen via de strategie, de structuur en via het personeel in een organisatie.

#### Voorbeeld 1.7

In de cultuur van de aardewerkfabriek moet een groter kwaliteitsbewustzijn op gang worden gebracht. In het geval dat het management de bedrijfscultuur ziet als een eigenstandige factor, zal men proberen deze ook rechtstreeks te beïnvloeden; bijvoorbeeld door het geven van opleidingen, het ophangen van posters met belangrijke cultuurwaarden en het voortdurend aan de orde stellen van het kwaliteitsvraagstuk op werkoverlegbijeenkomsten. Is het management echter van mening dat de cultuur een uitvloeisel is van andere factoren, dan zal het een dergelijke rechtstreekse beïnvloeding achterwege laten en meer tijd en energie stoppen in strategische, organisatorische en personele aanpassingen. Men verwacht dan dat, als gevolg van deze aanpassingen, de culturele aanpassing vanzelf zal volgen.

We geven hierna een beschrijving van verschillende cultuurpatronen en leggen kort de relatie tussen cultuur en gedrag.

#### Cultuurpatronen

Cultuur ontstaat niet zomaar en is niet volledig statisch. Cultuur ontstaat als gevolg van het oplossen van problemen. Werkbare oplossingen worden door leden op den duur als de beste gezien en voortdurend nagevolgd. Daardoor ontstaan vaste patronen die worden nagevolgd en geïmiteerd. Hoewel deze standaardisatie voor stabiliteit en voorspelbaarheid zorgt, heeft een eenmaal gevestigd cultuurpatroon ook een conserverende werking. Andere gedragsalternatieven die op dat moment misschien effectiever zijn, worden niet meer in de beschouwing betrokken.

Voor een beschrijving van de verschillende cultuurpatronen zijn verscheidene modellen voorhanden. Een indeling die goed aansluit bij de structuurtypen van Mintzberg, is die van Harrison (1972) die een onderscheid maakt in taak-, rol-, persoons- en machtsculturen. Daarnaast is de typering van Quinn en Cameron (1999) populair.

#### *Indeling van Harrison*

In een rolcultuur ligt het accent op het handelen naar procedures en regels. Daardoor wordt weliswaar objectief en onpersoonlijk handelen bevorderd,

*Cultuur*

*Rolcultuur*

maar binnen een dergelijke cultuur ontbreekt het vaak aan flexibiliteit en innovatief vermogen. Dit cultuurpatroon treft men doorgaans aan in (machine) bureaucratieën, waar regels vaak belangrijker zijn dan oplossingen.

#### Taakcultuur

In een taakcultuur ligt de focus in het bijzonder op de prestatie. Sturing vindt vooral op output plaats. Zulke culturen vinden we met name in organisaties (divisiestructuren) die te maken hebben met een turbulente omgeving, waardoor opgaven en eisen vanuit de omgeving snel wisselen.

#### Persoonscultuur

In een persoonscultuur staat het individu centraal. Zijn competenties, behoeften en vaardigheden vormen het uitgangspunt voor de organisatie. Het werk wordt dan ook verdeeld en georganiseerd op basis van persoonlijke voorkeuren en wensen. Het succes van de organisatie valt nagenoeg samen met het succes van het individu. Dit type cultuur vinden we terug bij professionele bureaucratieën, zoals universiteiten en advies- en onderzoeksinstellingen, waar individuele eigenschappen de basis van succes vormen.

#### Machtscultuur

Ten slotte onderscheidt Harrison een typische machtscultuur waar voortdurend een gevecht om sleutelposities lijkt plaats te vinden. Gedrag lijkt te worden gemodelleerd door het voorbeeld dat topmensen geven. In eenvoudige structuren zien we dit soort culturen domineren.

Overigens tekenen we bij de voorgaande typering aan dat binnen een organisatie vaak verschillende culturen naast elkaar voorkomen. Zo worden professionele bureaucratieën weliswaar in het professionele deel gekenmerkt door een persoonscultuur, maar in ondersteunende afdelingen zien we vaak een rol- of een taakcultuur.

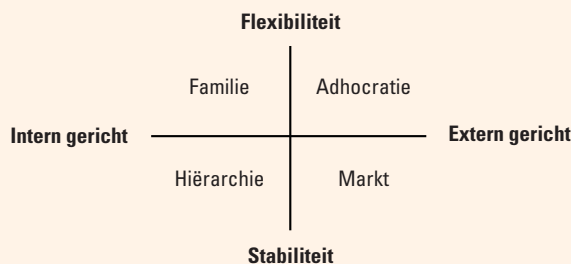
#### Typing van Quinn en Cameron

Een momenteel heel populaire typering van organisatieculturen is van Quinn en Cameron (1999). Haar populariteit is mede te danken aan het eenvoudige meetinstrument dat zij ontwikkeld hebben om organisatieculturen te meten, het OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument. (Voor een onlinevoorbeeld van dit instrument, zie: [www.ocai-online.nl](http://www.ocai-online.nl))

Hun indeling is gebaseerd op twee dimensies. De eerste dimensie betreft de mate van stabiliteit versus flexibiliteit en de tweede dimensie de mate van interne versus externe gerichtheid. Op basis van deze twee dimensies onderscheiden zij een viertal organisatietypen met daaraan gerelateerde cultuurtypen (zie figuur 1.3).

Organizational  
Culture  
Assessment  
Instrument 

Figuur 1.3 Model van Quinn en Cameron (1999)



**Hiërarchische organisatie**

De hiërarchische organisatie is effectief in een relatief stabiele omgeving, waarin het op een efficiënte en voorspelbare manier leveren van producten de belangrijkste bestaansreden is. Het is de organisatievorm die bij Mintzberg de machinebureaucratie wordt genoemd. De organisatiecultuur die daarbij past wordt vooral gekenmerkt door het volgen van regels en procedures. In termen van Harrison domineert een rolcultuur.

**Markt-organisatie**

In een meer concurrerende omgeving zijn hiërarchische organisaties niet meer effectief, omdat men te veel naar binnen is gericht. Dan zijn een meer extern gerichte organisatievorm en bijpassende cultuur noodzakelijk. Deze markt-organisatie richt zich sterk op het resultaat; de omgeving wordt als bedreigend gezien, en moet op een agressieve manier benaderd worden. De bijpassende cultuur legt sterk het accent op resultaten en op productiviteit. Het bindmiddel in de organisatie is het gevoel sterker, beter te zijn dan de concurrent. In termen van Harrison domineert een taakcultuur.

**Familie-organisatie**

In een familieorganisatie (nog het beste te vergelijken met de professionele bureaucratie van Mintzberg) staat het idee voorop dat succes veroorzaakt wordt door individuele ontwikkeling, teamwerk en gemeenschappelijke normen en waarden. Vrijheid van handelen voor de individuele werknemer (de professional) wordt gekoesterd. De familiecultuur kenmerkt zich dan ook door veel aandacht voor het individu en een grote mate van samenhang. In termen van Harrison is sprake van een persoonscultuur.

**Adhocratie**

In een adhocratie staat het tijdelijk karakter van de organisatie centraal (zie ook Mintzberg). Dat komt omdat innovatie en het snel inspelen op nieuwe mogelijkheden centraal staan. Er ontbreken hiërarchische gezagsverhoudingen, maar iemands invloed kan sterk wisselen, afhankelijk van het type probleem dat aan de orde is. In cultureel opzicht domineren creativiteit, ondernemerschap en dynamiek. In termen van Harrison gaat het om een bijzondere combinatie van persoons- en taakcultuur. De taak is dan vernieuwing en het produceren van unieke en originele diensten en producten.

Zoals te zien is, lopen de indelingen van Harrison en van Quinn en Cameron in hoge mate samen. Het belangrijkste verschil is echter dat achter de indeling van Quinn en Cameron ook een duidelijk idee schuilgaat welk type organisatie in welk type omgeving effectief kan zijn.

**Cultuur en gedrag**

Cultuur is een belangrijk sturingsmiddel voor gedrag. Cultuur maakt vooral zichtbaar welke gedragingen in een organisatie wel of niet worden gewaardeerd. Zo wordt in een hiërarchische rolcultuur vooral het werken volgens de voorschriften gewaardeerd, terwijl in een markt- of taakcultuur de feitelijke uitkomst meer centraal staat. Invoering van een beloningsbeleid dat niet aansluit bij deze cultuurpatronen, is tot mislukken gedoemd.

**Psychologische contract**

Een essentieel onderdeel van een cultuurpatroon is het zogenoemde psychologische contract tussen de werknemers en de werkgever. Dit contract is geen geschreven overeenkomst, maar een impliciet verwachtingspatroon tussen partijen over rechten en plichten, en over wat een werknemer ontvangt in ruil voor zijn arbeid en inzet. Omdat het een wederzijds verwachtingspatroon is, maakt zo'n 'contract' deel uit van de organisatiecultuur.



### 1.5.3 Inzet van arbeid en personeel

Het ene werk is het andere niet, of om het wat plechtiger te zeggen: de functie van arbeid in organisaties kan verschillen. Dat is afhankelijk van een groot aantal factoren, maar de inrichting van de organisatie is een sterk bepalende factor. Daaruit vloeien namelijk functiekenmerken en vereiste competenties voort, wat weer consequenties heeft voor het HR-beleid.

#### Inrichting van de organisatie

Men kan de inrichting van een organisatie niet los zien van de omgeving en het type product of dienst dat wordt vervaardigd of geleverd. Om die samenhang te illustreren volgen we Schoemaker (1999) die vier typische configuraties van werk en organisatie beschrijft:

- 1 massaproductiewerk;
- 2 modern productiewerk;
- 3 massadienstverlening;
- 4 kennisintensieve dienstverlening.

#### *Ad 1 Massaproductiewerk*

Bij massaproductiewerk worden standaardproducten voor een anonieme markt gemaakt. De klant heeft maar een geringe invloed op het product en op het productieproces. Archetypen van dit werk zijn de lopende band en administratieve organisaties. Het productieproces is vooraf goed te standaardiseren en dat betekent dat handelingen van werknemers ook kunnen worden vastgelegd in functieomschrijvingen die tot in detail hun gedrag voorschrijven. Efficiënt werken is van belang, omdat de prijs-kwaliteitverhouding van producten vaak het enige criterium is waarop ze worden beoordeeld. Omdat de klant echter steeds meer maatwerk wil, zien we langzaam een verschuiving naar modern productiewerk.

#### *Ad 2 Modern productiewerk*

Ook bij modern productiewerk wordt gewerkt voor een grootschalige markt, maar de invloed van een klant in het productieproces is groter. Er is sprake van massa-individualisering: binnen bepaalde grenzen kan de klant zijn eigen product samenstellen. Het duidelijkst is dat te zien in de automobielenindustrie die ten tijde van Henry Ford 'iedere kleur kon leveren als deze maar zwart was...', terwijl momenteel klanten veel eigenschappen van hun auto zelf kunnen bepalen. Het betekent dat onderdelen en halffabricaten standaard worden gemaakt, maar dat bij de feitelijke assemblage het product naar de wens van de klant wordt samengesteld. Bovendien spelen naast efficiëntie ook snelle levering en service en het innovatieve karakter van producten een rol bij de aanschaf door de consument. Dat alles vergt natuurlijk een veel flexibeler productieproces dan bij het klassieke massaproductieproces het geval is.

Bij dienstverlenend werk is vrijwel eenzelfde onderscheid te maken, met dit verschil dat bij het verlenen van diensten de klant altijd direct in het vizier komt. Daardoor wordt de kwaliteit van het personeel direct bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening.

**Standaard-  
producten**

**Massa-  
individuali-  
sering**

**Standaard-  
dienst***Ad 3 Massadienstverlening*

Bij massadienstverlening gaat het om een standaarddienst die grootschalig wordt geleverd. McDonald's is een voorbeeld van zo'n productieproces. Het doet sterk denken aan lopendebandwerk, zij het dat onmiddellijk in het zicht van klanten wordt gewerkt. In dit type organisaties (uitzend- en reisbureaus zijn hiervan andere voorbeelden) wordt zelfs de relatie met de klant voorgeschreven (blijven glimlachen, altijd netjes blijven enzovoort), omdat deze mede de kwaliteit van de dienst bepaalt.

**Dienstverlening  
op maat***Ad 4 Kennisintensieve dienstverlening*

We zien ook de opkomst van dienstverlening op maat, waarbij de klant een grote rol speelt. De kwaliteit van die diensten is niet alleen afhankelijk van de relationele eigenschappen van de dienstverlener, maar vooral van zijn professionele bekwaamheden. Samen met de klant wordt de vraag gedefinieerd en vervolgens wordt de gevraagde dienst (vaak in nauwe samenspraak met de klant) verleend. Voorbeelden van deze vormen van kennisintensieve dienstverlening zien we bij adviesbureaus, advocatenkantoren en onderzoeksinstituten. Het gaat om werk dat hoogopgeleide professionals vraagt die met een grote mate van autonomie kunnen werken.

**Verschillen in medewerkers en consequenties voor het HR-beleid**

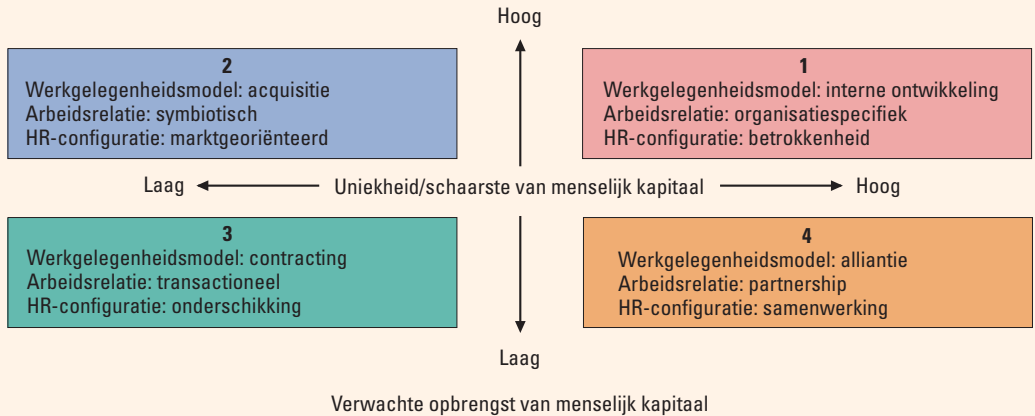
Afhankelijk van het type werk varieert dus ook het soort medewerker dat is vereist en daarmee ook de wijze waarop de medewerker moet worden aangestuurd. Bepaald werk, zoals bij massaproducten en bij standaarddiensten, is immers heel eenvoudig en wanneer dan ook nog de arbeidsmarkt ruim is, hoeft een organisatie weinig moeite te doen om werknemers voor dit type werk te werven en te behouden. Vertrekt er iemand, dan is snel een ander gevonden die kort daarna vrijwel dezelfde prestatie kan leveren. Heel anders is natuurlijk de situatie wanneer een hoog opgeleide specialist, die veel kennis van het bedrijf bezit, vertrekt. Zo'n plaats is veel moeilijker op te vullen. Het is dus begrijpelijk dat de aard en de inhoud van het HR-beleid mede afhangen van het type personeel waarop het betrekking heeft.

Lepak en Snell (1999) hebben de verschillen in medewerkers en de consequenties voor het HR-beleid verder uitgewerkt. Strikt economisch bezien, zo is hun redenering, is arbeid een resource, een bedrijfsmiddel dat een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. Naarmate een resource schaarser/ unieker is zal een organisatie bereid zijn daar meer voor te betalen en ook meer moeite doen om deze te behouden. Hetzelfde zal gelden voor die resources waarvan de organisatie aanneemt dat zij er in de toekomst het meest profijt van kan hebben. Of zoals de basisregel van de humancapitaltheorie (Becker, 1964) stelt: een organisatie zal vooral investeren in die hulpbronnen waarvan ze in de toekomst de grootste productiviteit verwacht.

Lepak en Snell (1999) hanteren deze twee uitgangspunten (schaarste en verwachte productiviteit) om te laten zien dat dat ook verschillen in HR-beleid zal opleveren. Zij spreken overigens niet van HR-beleid maar van 'HR-configuraties': een samenstel van doelen en middelen dat specifiek is voor bepaalde categorieën van resources. In figuur 1.4 zijn vier van deze configuraties weergegeven.

**HR-  
configuraties**

Figuur 1.4 Human Capital in soorten (naar Lepak en Snell, 1999)



Bron: naar Lepak en Snell, 1999

**Kern-  
werknemers**

In kwadrant 1 van figuur 1.4 gaat het om schaars en/of specifiek menselijk kapitaal dat een grote waarde heeft voor de onderneming. Het zijn de kernwerknemers, van wie het realiseren van de strategie afhankelijk is. De arbeidsrelatie is dan ook organisatiespecifiek, dat wil zeggen dat ze moeilijk vergelijkbaar is met iedere andere arbeidsrelatie op de arbeidsmarkt. De betreffende medewerker is mr. Shell of mrs. Philips. In het HR-beleid wordt vooral gestuurd op langjarige betrokkenheid, onder andere door veel te investeren in de ontwikkeling van deze werknemers. Door interne ontwikkeling bereiken deze medewerkers ook doorgaans hun uiteindelijke positie.

**Professionals**

Kwadrant 2 omvat de werknemers die ook een hoge toegevoegde waarde leveren, maar die beschikken over algemene vaardigheden die ruim voorhanden zijn op de arbeidsmarkt. Het zijn professionals: IT-personeel bij softwarehouses, artsen voor een ziekenhuis, leraren op scholen: zij zijn noodzakelijk om als organisatie te kunnen functioneren, maar de daarvoor vereiste vaardigheden zijn niet organisatiespecifiek (ze kunnen natuurlijk wel door krapte op de arbeidsmarkt schaars zijn). Of zoals Lepak en Snell (2002) het zelf uitdrukken: 'deze medewerkers zijn in staat om belangrijke strategische bijdragen te leveren, maar hun vaardigheden zijn ook elders inzetbaar'. De arbeidsrelatie noemen zij om die reden 'symbiotisch' waarmee zij willen aangeven dat die blijft bestaan zolang de belangen van individu en organisatie elkaar overlappen c.q. samenvallen. Het HR-beleid is gericht op productiviteit, op de performance van deze professionals. Het zijn immers dure krachten die, mits goed aangestuurd, veel waarde kunnen toevoegen. Een marktconforme beloning, vaak gecombineerd met een vorm van prestatiebeloning, moet ervoor zorgen dat deze medewerkers binnen blijven. Ook wordt gepoogd het werk interessant te maken en te houden, zodat deze professionals door de aard van het werk geboeid blijven.

### **Binden en boeien**

In het Nederlands taalgebied wordt het verschil in aansturing van beide voorgaande categorieën van personeel ook wel getypeerd met de termen 'binden en boeien'.

Deze termen zijn afkomstig uit het boekje *De geluksfabriek* van Bruel en Colsen (1998) en duiden op verschillen tussen wat organisaties willen bieden en wat medewerkers zoeken. De verbonden medewerker zoekt vooral naar gemeenschap, naar zingeving en identiteit en een organisatie die daaraan kan beantwoorden. De geboeide medewerker daarentegen is veel meer op zoek naar ontwikkeling en groei en heeft minder behoefte aan zekerheid en life-time employment. Interessante projecten zijn een uitdaging en boeien hem of haar. Binding met een organisatie is niet het eerste wat voorop staat. Men spreekt ook wel van de 'nieuwe werknemer', waarmee men een mondige jobhoppende medewerker voor ogen heeft die voortdurend op zoek is naar nieuwe uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Uit onderzoek blijkt echter dat deze 'nieuwe medewerker' niet erg talrijk is (De Korte & Bolweg, 1994; Huiskamp, 2004). Volgens Bruel en Colson ontstaan fricties in arbeidsrelaties vooral wanneer organisaties iets anders bieden dan medewerkers zoeken. Maar daarnaast vragen verbonden en geboeide medewerkers ook ieder hun eigen aanpak en dit ligt in de lijn met wat hiervoor door Lepak en Snell over dat onderwerp is gezegd.

In kwadrant 3 en 4 komen we medewerkers tegen met een lage(re) strategische waarde. Het gaat ook om werk dat het eerste voor uitbesteding in aanmerking komt.

### **Ondersteunend personeel**

In kwadrant 3 gaat het om (veelal ondersteunend) menselijk kapitaal dat weliswaar noodzakelijk is voor de voortgang van bedrijfsprocessen, maar dat vanuit strategisch oogpunt gezien niet wezenlijk is en over vaardigheden beschikt die algemeen van aard zijn. Wanneer er geen schaarste op de arbeidsmarkt is, kan in vacatures voor deze taken snel en eenvoudig voorzien worden. Je moet dan denken aan telefonistes, aan administratieve taken en taken van facilitaire aard. De arbeidsrelatie is vooral transactioneel van aard: 'voor wat, hoort wat'. Deze medewerkers worden verondersteld vastomlijnde taken te vervullen waarvoor zij worden beloond. Een andersoortige betrokkenheid wordt doorgaans niet van hen verwacht. Het HR-beleid is gericht op onderschikking (compliance): men werkt van negen tot vijf binnen vastomlijnde kaders en met strikte regels.

### **Ondersteunende specialisten**

In kwadrant 4 komt een type medewerker naar voren met een karakteristiek die op het eerste gezicht wat tegenstrijdig lijkt. Vanuit direct strategisch belang gezien is de waarde van deze medewerkers gering, maar zij beschikken wel over unieke vaardigheden. Lepak en Snell (2002) zelf rekenen tot deze categorie medewerkers die kennisintensieve diensten leveren aan de organisatie. Je moet dan vooral denken aan hoogwaardige stafdiensten waar medewerkers ondersteuning verlenen op terreinen als onderzoek, beleidsontwikkeling en juridische/financiële advisering.

Zeker wanneer de vraag naar dit soort diensten gering is, c.q. niet frequent voorkomt, zullen ze niet in dienst genomen worden, maar er kunnen toch redelijk vaste samenwerkingsrelaties ontstaan, ook al zijn dat geen arbeidsrelaties. Denk aan de advocaat die men altijd raadpleegt, het adviesbureau dat men

altijd inhuurt enzovoort. Op die situaties doelen Lepak en Snell wanneer zij spreken van partnerships en een HR-beleid dat samenwerkingsgericht is. Maar omdat in die gevallen eigenlijk geen sprake is van een arbeidsrelatie, zijn die aanduidingen eigenlijk verwarrend.

In grotere ondernemingen, waar de vraag naar dergelijke kennisintensieve diensten zich vaker voordoet, kunnen dergelijke medewerkers ook in dienst zijn. Doorgaans worden deze professionals dan op gelijke voet gesteld met diegenen die we eerder tot kwadrant 2 gerekend hebben. Met dien verstande dat hun werk inderdaad eerder voor uitbesteding in aanmerking zal komen, zoals de historie bewijst.

De theorie van Lepak en Snell maakt niet alleen duidelijk dat er verschillende soorten arbeidsrelaties bestaan, maar zij voorspelt ook welke verschillen in aansturing van deze medewerkerscategorieën, in type HR-beleid dus, zullen voorkomen. In een onderzoek door de auteurs zelf bij 148 ondernemingen kwam naar voren dat in globale zin verschillen in type arbeidsrelaties inderdaad samenhangen met verschillen in de (geschatte) waarde van het menselijke kapitaal en de uniciteit van hun vaardigheden. Of anders gezegd: organisatiespecifieke arbeidsrelaties kwamen aanzienlijk vaker voor onder hoogwaardige kenniswerkers, dan bij uitvoerend personeel, waar veel meer een transactionele arbeidsrelatie gangbaar was.

Maar naast deze globale bevestiging van verschillen in soorten arbeidsrelaties als gevolg van waarde en uniciteit, waren de uitkomsten van het gehanteerde HR-beleid veel minder in lijn met hun verwachtingen. Weliswaar was het op betrokkenheid gerichte HR-beleid vooral dominant bij kenniswerkers (categorie 1) en het meer op onderschikking gerichte beleid bij transactionele arbeidsrelaties (categorie 3), bij de andere arbeidsrelaties (categorie 2 en 4) kwamen ook deze beide typen beleid vaak voor, daar waar je een andere aanpak zou verwachten (Lepak en Snell, 2002). De auteurs geven als verklaring dat er tussen de twee extreme personeelscategorieën (zeg maar de kern- en de perifere werknemers) zich een of meerdere categorieën van werknemers bevinden die vrij willekeurig (en voor het gemak) geschaard worden onder een van de twee dominante HR-regimes (betrokkenheid versus onderschikking).

#### **Vraagstuk van differentiatie**

Deze uitkomst is op zich niet zo verwonderlijk. Binnen bedrijven worstelt men namelijk nogal met het vraagstuk van differentiatie. Want ook al komen er binnen bedrijven en instellingen verschillende soorten arbeidsrelaties voor, het blijft lastig om vanuit rechtvaardigheids oogpunt al te grote verschillen in HR-beleid te tolereren. Het is een dilemma dat binnen HR vaker voorkomt: hoe sterk mag men verschil maken zonder dat men het rechtvaardigheidsgevoel van werknemers geweld aandoet?

Uit het voorgaande blijkt dat in de praktijk veel variaties in HR-beleid zijn te zien. In feite is iedere organisatie en iedere situatie verschillend. Dat neemt niet weg dat in al die verschillen toch een paar veelvoorkomende hoofdpatronen herkenbaar zijn. In tabel 1.3 hebben we een paar van deze veelvoorkomende configuraties met de belangrijkste eerder besproken kenmerken op een rij gezet.

Tabel 1.3 Enkele veelvoorkomende configuraties

	<b>Eenvoudige structuur</b>	<b>Machine bureaucratie</b>	<b>Professionele bureaucratie</b>	<b>Adhocratie</b>
<b>Afstemmingsmechanisme</b>	Directe supervisie	Standaardisering van werkprocessen	Standaardisering van vaardigheden	Sturen op output/ wederzijdse afstemming
<b>Typering van het werkproces</b>	Eenvoudig productiewerk/ dienstverlening	Massaproductie/ massadienstverlening	Kennisintensieve dienstverlening	Maatwerkproductie en dienstverlening op maat
<b>Cultuur</b>	Familiecultuur/ machtscultuur	Rollencultuur	Persoonscultuur	Taakcultuur
<b>Type arbeidsrelatie</b>	Transactioneel	Transactioneel	Symbiotisch	Organisatiespecifiek
<b>HR-configuratie</b>	Onderschikking	Onderschikking	Marktgeoriënteerd/ boeien	Betrokkenheid/ binden

Het is natuurlijk niet toevallig dat dit samenstel van kenmerken vaak samen voorkomt. Dat komt omdat organisaties (als het goed is) zijn aangepast aan hun omgeving en intern ook die afstemming zoeken/krijgen die het best bij die omgeving past.

## Samenvatting

We zijn dit hoofdstuk begonnen met de constatering dat om een organisatie te laten functioneren de inbreng van mensen onontbeerlijk is. Maar om een organisatie *goed* te laten functioneren moet die inbreng van mensen wel gestuurd worden. Dat is de kerntaak van Human Resource Management (HRM), die overigens niet alleen vervuld wordt door de HR-afdeling, maar ook door de top en door leidinggevenden, en die begrensd wordt door wetten en regels die maatschappelijk worden opgelegd. Het is een domein met nogal wat spelers, die ieder zo hun eigen kijk hebben op dit beleidsterrein. Strikt economisch bezien zijn werknemers resources, maar het gaat ook om mensen voor wie een prettig werkklimaat geschapen moet worden. Bovendien lopen de belangen van de organisatie en haar medewerkers nooit voor honderd procent parallel en dat betekent dat er ook sprake is van strijd en conflict. En ten slotte heeft ook de maatschappij nog inbreng, want die bepaalt mee hoe een arbeidsrelatie eruit moet zien. Het is in die complexe context waar HRM moet worden vormgegeven. Bij die feitelijke vormgeving speelt een veelheid van factoren een rol:

- Welke type bedrijf of instelling zijn wij?
- Welke koers willen we varen?
- Hoe hebben we het werk georganiseerd?
- Wat is de dominante cultuur in onze organisatie?
- Hoe ziet het feitelijke werk eruit?
- Wat voor type medewerkers hebben we in dienst?

Strategisch HRM is vooral een beleid dat zo goed mogelijk een match kan maken tussen mensen en alle eerdergenoemde factoren. En gezien de veelheid van factoren zal het duidelijk zijn dat dat nooit helemaal lukt. HR-beleid en -uitvoering dienen dan ook steeds onderwerp van aandacht en zorg te zijn.