

# Operationeel personeels- management

Een praktische handleiding



Noordhoff Uitgevers

Irene Schoemakers & Fons Koopmans



# Operationeel personeels- management

Een praktische handleiding

**Drs. Irene A.M. Schoemakers**

**Drs. Fons A.J. Koopmans**

---

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen - Amsterdam)  
Omslagillustratie: Stocksy - Aila Images - 192542  
Foto's hoofdstukopeningen: iStock, Calgary

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

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 / 15



© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). 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.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*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) 978-90-01-86874-1  
ISBN 978-90-01-86873-4  
NUR 807

# Woord vooraf

Het vak Personeelsmanagement is drastisch aan het veranderen. Trends die in de vakliteratuur al jaren worden beschreven, zien we nu vorm krijgen in de dagelijkse praktijk. Dat heeft merkbaar invloed op de rol van de personeelsmanager. Vooral op strategisch niveau zijn er grote verschuivingen. Maar ook op operationeel niveau veranderen zaken, zij het nog niet zo drastisch.

Bij het maken van deze vierde druk van dit boek hebben we goed gekeken naar de ontwikkelingen en hebben deze zo veel mogelijk geïntegreerd. Een van de invloedrijkste veranderingen voor het operationeel personeelsmanagement betreft de verschuiving van taken naar de lijnmanager. Meer en meer taken die voorheen uitgevoerd werden door een personeelsmanager, zitten nu in het takenpakket van lijnmanagers. Denk aan het bijhouden van de ontwikkeling van de medewerkers (beoordelingsgesprekken, POP-gesprekken), maar ook aan administratieve zaken die nu door de lijnmanager ingevoerd worden in digitale P&O-systemen. Bij steeds meer van die taken krijgt de medewerker zelf ook meer verantwoordelijkheid om de P&O-zaken zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Daarnaast hebben we alles weer grondig geactualiseerd, voor zover mogelijk in een boek. Want zaken als wetgeving veranderen nu veel sneller dan voorheen. Daarom zijn er veel links naar bronnen op het internet vermeld, zodat de meest actuele gegevens makkelijk vindbaar zijn.

Dit boek is zeer geschikt voor studenten hbo en wo die kennismaken met het vak Personeelsmanagement (vooral bekend als het vak Personeel & Arbeid). Het is vooral goed te gebruiken naast de literatuur over strategisch personeelsmanagement.

Maar door het praktische karakter en de toegankelijke tekst is het echter ook geschikt om (eventueel na de studie) in de praktijk te gebruiken. Niet alleen door 'echte' P&O'ers, maar juist ook door mensen die er indirect mee te maken krijgen, bijvoorbeeld leidinggevendenden zoals de genoemde lijnmanagers.

We wensen de gebruikers veel leerplezier.

Irene Schoemakers  
Fons Koopmans  
Amsterdam/Almere, april 2015



# Inhoud

Inleiding 11

## DEEL 1

### Werving, selectie en introductie (instroom) 15

#### 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 17

- 1.1 Het vakgebied P&O 18
- 1.2 Veranderingen op de arbeidsmarkt 19
- 1.3 Geschiedenis en ontwikkelingen van personeelsmanagement 20
- 1.4 Toekomst van P&O 23

#### 2 Personeelsbehoefte en -planning 27

- 2.1 Personeelsplanning 28
- 2.2 Personeelsplanning: een stappenplan 28
- 2.3 Personeelsbehoefte 31
- 2.4 Ontstaan van personeelsbehoefte 31

#### 3 Functieanalyse, -beschrijving en -waardering 35

- 3.1 Functieanalyse 36
- 3.2 Functieanalyse: de methoden 36
- 3.3 Functiebeschrijving 37
- 3.4 Waarvoor worden functieanalyse en -beschrijving gebruikt? 37
- 3.5 Functiewaardering 38
- 3.6 Soorten systemen 39

#### 4 Arbeidsmarktcommunicatie 41

- 4.1 Wat is arbeidsmarktcommunicatie? 42
- 4.2 Aandachtspunten bij arbeidsmarktcommunicatie 43
- 4.3 Werken met een arbeidsmarktcommunicatieplan 46
- 4.4 Onderwerpen van een communicatieplan 47

#### 5 Werving en wervingsmiddelen 53

- 5.1 Interne en externe werving 54
- 5.2 Wervingsmiddelen 55
- 5.3 Wervingskanalen 56
- 5.4 Werven binnen de EER 57
- 5.5 Personeelsadvertentie 57

#### 6 Selectie en selectiemiddelen 61

- 6.1 Selectieprocedure 62
- 6.2 Soorten selectiemiddelen 63

## **7 Testen van de nieuwe medewerker 69**

- 7.1 Soorten tests 70
- 7.2 Waarde van een psychologische test 71
- 7.3 Assessment center 71

## **8 Introductie van de nieuwe medewerker 75**

- 8.1 Belang van een goede introductie 76
- 8.2 Introductieprogramma 77
- 8.3 Kennismakingsrondes 77
- 8.4 Evaluatie van de introductie 79

## **DEEL 2**

### **P&O juridisch/financieel (instroom/doorstroom) 81**

## **9 Arbeidsvoorwaarden en beloning 83**

- 9.1 Soorten arbeidsvoorwaarden 84
- 9.2 Variabele beloningssystemen 85
- 9.3 Cao à la carte 86
- 9.4 Prestatiebeloning 87

## **10 Arbeidsovereenkomst 91**

- 10.1 Inhoud van een arbeidsovereenkomst 92
- 10.2 Arbeidsovereenkomst voor bepaalde en onbepaalde tijd 92
- 10.3 Andere soorten arbeidsovereenkomsten 93
- 10.4 Proeftijd 94
- 10.5 Concurrentiebeding 95
- 10.6 Cao 95
- 10.7 Opzegtermijn 96

## **11 Salaris 99**

- 11.1 Hoe is het salaris opgebouwd? 100
- 11.2 Hoe wordt de hoogte van het salaris bepaald? 100
- 11.3 Salarisonderhandelingen: wanneer? 101
- 11.4 Salarisonderhandelingen: de voorbereidingen 102
- 11.5 Salarisstroom 103

## **12 Bedrijfsreglementen en gedragscodes 105**

- 12.1 Wat zijn gedragscodes? 106
- 12.2 Voorwaarden voor gedragsregels en -codes 107
- 12.3 Gedragscodes: ja of nee? 107
- 12.4 Maken van gedragscodes 108
- 12.5 Inhoud van gedragscodes 109
- 12.6 Formulering van gedragscodes 109



## DEEL 3

### Binden en boeien (doorstroom) 111

#### 13 Loopbaanmanagement 113

- 13.1 Wat is loopbaanmanagement? 114
- 13.2 Waarom investeren in loopbaanmanagement? 115
- 13.3 Pijlers van een goed loopbaanbeleid 116
- 13.4 Ondersteuning bij loopbaanplanning: loopbaancounseling 118
- 13.5 Loopbaanbeleid voor specifieke doelgroepen 118
- 13.6 Loopbaan en levensfasen 118

#### 14 Beoordelen 123

- 14.1 Waarom beoordelen? 124
- 14.2 Praktijk van het beoordelen 124
- 14.3 Systemen van beoordelen 125
- 14.4 Digitaal beoordelen 126
- 14.5 Vaststellen van beoordelingscriteria 127
- 14.6 Soorten beoordelingscriteria 128
- 14.7 Normering 129
- 14.8 Wie beoordelen er? 129
- 14.9 Valkuilen bij beoordelen 130
- 14.10 Wel of geen beoordelingssysteem? 131

#### 15 Bedrijfsopleiding en training 135

- 15.1 Wat verstaan we onder bedrijfsopleiding? 136
- 15.2 Waarom opleiden? 136
- 15.3 Wanneer kiezen voor opleiden? 136
- 15.4 Professionaliseringsniveau 137
- 15.5 Intern of extern opleiden? 138
- 15.6 Ontwikkelen van een opleiding 140
- 15.7 Trends in opleiden 143

#### 16 Management development 147

- 16.1 Wat is management development? 148
- 16.2 Waarom is management development zinvol? 148
- 16.3 Invoeren van MD-programma's 149

#### 17 Leeftijdsbewust personeelsbeleid 155

- 17.1 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid? 156
- 17.2 Aandacht voor de oudere werknemer 156
- 17.3 Barrières voor de oudere werknemer 157
- 17.4 De 'geheime kracht' van de oudere werknemer 158
- 17.5 De overheid grijpt in 159
- 17.6 Aandacht voor alle werknemers 159
- 17.7 Geschikte cultuur 159
- 17.8 Instrumenten voor leeftijdsbewust personeelsbeleid 160
- 17.9 Active aging 163

#### 18 Competentiemanagement 165

- 18.1 Competentiemanagement: oude wijn in nieuwe zakken? 166
- 18.2 Geïntegreerde P&O-aanpak 167
- 18.3 Fasegewijs invoeren van competentie management 167
- 18.4 Competentiemanagement is cyclisch 169

## DEEL 4

### Communicatie met medewerkers (doorstroom) 175

#### 19 Beoordelingsgesprek 175

- 19.1 De prestatiegesprekscyclus 176
- 19.2 Wat is een beoordelingsgesprek? 177
- 19.3 Doel van een beoordelingsgesprek 177
- 19.4 Wanneer voer je een beoordelingsgesprek? 178
- 19.5 Wat kan wel en niet bij een beoordelingsgesprek? 178
- 19.6 Beoordelingsverslag 178
- 19.7 Stimuleren van open communicatie 179

#### 20 Functioneringsgesprek 183

- 20.1 Wat is een functioneringsgesprek? 184
- 20.2 Waarom een functioneringsgesprek? 184
- 20.3 Gespreksonderwerpen bij functioneringsgesprekken 187
- 20.4 Vastleggen van afspraken 187
- 20.5 Vorbereiden van gesprekken over functioneren 189

#### 21 Werkoverleg 191

- 21.1 Wat is werkoverleg? 192
- 21.2 Voordelen van werkoverleg 192
- 21.3 Voorwaarden voor het invoeren van werkoverleg 193
- 21.4 Vorbereiden van werkoverleg 193
- 21.5 Onderwerpen voor werkoverleg 194
- 21.6 Andere hulpmiddelen bij informeren en overleg 195

#### 22 Medezeggenschap en de ondernemingsraad 197

- 22.1 De geschiedenis van medezeggenschap 198
- 22.2 Wanneer is een ondernemingsraad verplicht? 198
- 22.3 Personeelsvertegenwoordiging 199
- 22.4 Instellen van een or 199
- 22.5 Cor en gor 200
- 22.6 Taken en bevoegdheden van een or 200
- 22.7 De Ondernemingskamer 201

## DEEL 5

### Welzijn van medewerkers (doorstroom) 203

#### 23 Tevredenheid van medewerkers 205

- 23.1 Onderzoek naar tevredenheid van medewerkers 206
- 23.2 Tevredenheidsonderzoek op maat gemaakt 207
- 23.3 Voorwaarden voor een succesvol MTO 207

#### 24 Arbeidsomstandigheden en arbowetgeving 213

- 24.1 Arbowetgeving: drie niveaus 214
- 24.2 Arbowet voor werkgever en werknemer 214
- 24.3 Verplichtingen voor werkgevers 215
- 24.4 Verplichtingen voor medewerkers 219
- 24.5 Inspectie SZW 219

## **25 Werkstress 223**

- 25.1 Wat is werkstress? 224
- 25.2 Oorzaken van werkstress 224
- 25.3 Stresstypes 225
- 25.4 Lichamelijke gevolgen 226
- 25.5 Burn-out 226
- 25.6 Maatregelen ter voorkoming van werkstress 226

## **26 Probleemgedrag 231**

- 26.1 Kosten en cijfers 232
- 26.2 Pesten: de gevolgen 233
- 26.3 Pest- en fraudecultuur 233
- 26.4 Oplossingen 233
- 26.5 Mediation als redmiddel bij conflicten 235

## **27 Welzijn van zwangere medewerkers 239**

- 27.1 Soorten verlof 240
- 27.2 Rechten van de zwangere medewerker 241
- 27.3 Soorten kinderopvang 242
- 27.4 Kosten van kinderopvang 242
- 27.5 Kinderopvangregeling 243

## **28 Ziekteverzuim 245**

- 28.1 Soorten ziekteverzuim 246
- 28.2 Kosten van verzuim 247
- 28.3 Verzuimbeleid en -registratie 247
- 28.4 Aspecten van een goed ziekteverzuimbeleid 249

## **29 Re-integratie en WIA 253**

- 29.1 Arbeidsongeschikten een kans geven 254
- 29.2 Wet WIA en Wet verbetering poortwachter 254
- 29.3 Re-integratiebedrijven 256
- 29.4 Valkuilen bij re-integratie 256

## **DEEL 6**

### **P&O administratief (doorstroom) 259**

## **30 Personeelsadministratie en -informatiesystemen 261**

- 30.1 Waarom personeelsinformatiesystemen? 262
- 30.2 Belangrijke kengetallen in een personeelsinformatiesysteem 263
- 30.3 Personeelsdossier 265
- 30.4 Personeelsdossiers en de Wet bescherming persoonsgegevens 266
- 30.5 Outsourcing: payroll 267

## **31 Salarisadministratie 269**

- 31.1 Salarisadministratie en de inhoudingsplicht 270
- 31.2 Voeren van een salarisadministratie 270
- 31.3 Belangrijke formulieren 271
- 31.4 Jaarlijkse informatie voor de belastingdienst 272

## DEEL 7

### Vertrek van medewerkers (uitstroom) 275

#### 32 Uitstroommanagement: het vertrek van personeel 277

- 32.1 Strategisch belang van uitstroommanagement 278
- 32.2 Samenhang in-, door- en uitstroom 279
- 32.3 Vormen van uitstroom 280

#### 33 Verloop van personeel 283

- 33.1 Waardoor wordt verloop beïnvloed? 284
- 33.2 Achtergrond van verloop 285
- 33.3 Indammen van verloop 286
- 33.4 Stimuleren van verloop 287

#### 34 Verloop: vormen van pensioen 289

- 34.1 Wat was de VUT? 290
- 34.2 Afschaffing van de VUT 291
- 34.3 Ouderdomspensioen 291
- 34.4 Pensioenregeling en -premie 292
- 34.5 Vormen van pensioen 292

#### 35 Beëindiging van de arbeidsovereenkomst 295

- 35.1 Beëindigingsovereenkomst 296
- 35.2 Ontslagprocedure 296
- 35.3 Transitievergoeding 297
- 35.4 Redenen voor ontslag 297
- 35.5 Collectief ontslag 298
- 35.6 Ontslag op staande voet 299
- 35.7 Ontslagbescherming 299
- 35.8 Alternatieven voor ontslag 299

#### 36 Outplacement 303

- 36.1 Wat is outplacement? 304
- 36.2 Ontstaan van outplacement 304
- 36.3 Voordelen van outplacement 305
- 36.4 Wanneer is outplacement relevant? 305
- 36.5 Soorten outplacementbureaus 306
- 36.6 Keuze van een outplacementbureau 306
- 36.7 Fasen in het outplacementproces 307

Literatuuroverzicht 309

Lijst van gebruikte afkortingen 311

Over de auteurs 313

Register 314

# Inleiding

Personeelsmanagement is een vakgebied dat een speciale plaats inneemt binnen organisaties. Aan de ene kant staat het naast de kernprocessen van bedrijven. Het gaat immers niet over productie, logistiek, financiën, marketing of verkoop. Aan de andere kant is personeelsmanagement een vakgebied dat zich dagelijks richt op de belangrijkste kracht van bedrijven, namelijk de mensen. Zonder de juiste mensen kunnen ondernemingen nu eenmaal niet bestaan.

Personeelsmanagers hebben daarom direct te maken met alle functiegebieden binnen een bedrijf en zijn rechtstreeks betrokken bij de kernprocessen binnen bedrijven.

Dat geldt niet alleen voor commerciële bedrijven. Ook non-profitorganisaties moeten steeds kritischer kijken naar de inzet van de mensen. Ook hier bestaat 'concurrentie', en organisaties die hun mensen niet goed aansturen zullen uiteindelijk het onderspit delven.

Personeelsmanagement is onder vele namen bekend. In dit boek gebruiken we de term P&O, die staat voor Personeel en Organisatie. P&O is een breed vakgebied, waaronder veel verschillende soorten taken vallen. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee gebieden:

## 1 Operationeel personeelsmanagement

Operationeel personeelsmanagement, ook wel 'hands-on P&O' genoemd, heeft betrekking op de dagelijkse voortgang van het werk van de medewerkers. De operationele P&O'er is verantwoordelijk voor de praktische invulling en uitvoering van de drie kernactiviteiten binnen het P&O-proces: instroom, doorstroom en uitstroom.

## 2 Strategisch personeelsmanagement

Strategisch personeelsmanagement is vooral gericht op de ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie als geheel en de gevolgen daarvan voor het personeelsmanagement. Het gaat bij strategisch personeelsmanagement om de strategie, de grote lijnen van het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid. De medewerkers vormen hiervan een strategisch onderdeel.

In dit boek staat het operationeel personeelsmanagement centraal: het praktische, uitvoerende personeelswerk. In veel opleidingen van hbo-niveau en hoger is dit een vakgebied dat al snel ondersneeuwt, terwijl de studenten er na hun opleiding direct mee te maken krijgen (beginnend met de werking door bedrijven).

Operationeel personeelsmanagement heeft een praktische inhoud. Alle hoofdstukken in dit boek hebben daarom eveneens een praktisch karakter. We bespreken instrumenten die in de dagelijkse praktijk worden gebruikt. Een aantal daarvan wordt ondersteund met extra informatie op de bijbeho-

rende site ([www.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl](http://www.operationeelpersoneelsmanagement.noordhoff.nl)). We laten zien welke wetgeving en regels er momenteel gelden, zonder al te diep op details in te gaan. We geven praktische informatie over hoe bepaalde zaken aangepakt kunnen worden, gebaseerd op ervaringen uit de praktijk van P&O'ers. Daarbij vergeten we de kaders waarbinnen de P&O'er moet functioneren niet, de veranderende omgeving, zoals de arbeidsmarkt. Dit boek is, kortom, een praktijkgerichte, toegankelijke en inleidende handleiding voor het operationeel personeelsmanagement.

Bij de uitwerking van operationeel personeelsmanagement gaan we uit van de handzame indeling van de drie kernactiviteiten binnen P&O:

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

Daarnaast komen juridische, financiële en administratieve zaken, waar relevant, aan bod.







# DEEL 1

# Werving, selectie en introductie (instroom)

- 1 Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O 17
- 2 Personeelsbehoefte en -planning 27
- 3 Functieanalyse, -beschrijving en -waardering 35
- 4 Arbeidsmarktcommunicatie 41
- 5 Werving en wervingsmiddelen 53
- 6 Selectie en selectiemiddelen 61
- 7 Testen van de nieuwe medewerker 69
- 8 Introductie van de nieuwe medewerker 75



# 1

## Ontwikkelingen binnen het vakgebied P&O

- 1.1 Het vakgebied P&O
- 1.2 Veranderingen op de arbeidsmarkt
- 1.3 Geschiedenis en ontwikkelingen van personeelsmanagement
- 1.4 Toekomst van P&O

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

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

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

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

## 1.1 Het vakgebied P&O

### P&O

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

### HRM

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

### Personeelszaken

De P&O-functies kennen een zo mogelijk nog grotere variatie in betiteling: HR-manager, directeur HRM, P&O'er, personeelsfunctionaris, HR-functionaris; de mogelijkheden zijn talrijk. Ook deelgebieden van P&O hebben in sommige organisaties hun eigen functionarissen. De HR-talentmanager, de recruiter, de opleidingsadviseur en de MD-manager (management development) zijn daar voorbeelden van.

### Recruiter

### Opleidingsadviseur

### MD-manager

Het feit dat er veel verschillende P&O-termen zijn voor hetzelfde werk, betekent niet dat alle P&O-werkzaamheden identiek zijn. Integendeel. Er kan wat dat betreft een onderscheid worden gemaakt tussen operationeel personeelsmanagement en strategisch personeelsmanagement.

### Operationeel personeelsmanagement

### Hands-on P&O

Operationeel personeelsmanagement, ook wel 'hands-on P&O' genoemd, heeft betrekking op de dagelijkse voortgang van het werk van de medewerkers (Kluytmans, 2005, bewerkt). De operationele P&O'er is dan ook verantwoordelijk voor het uitvoerende personeelswerk. Hij moet ervoor zorgen dat medewerkers worden geworven, geselecteerd, beloond, opgeleid, ontslagen enzovoort. Het gaat om de praktische invulling en uitvoering van:

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

Afhankelijk van de organisatie worden deze taken in meer of mindere mate uitgevoerd door de directeur of direct-leidinggevende, die daarbij wel of niet

ondersteund wordt door de P&O'er. Soms is de afdeling P&O hoofdverantwoordelijk gemaakt voor deze taken. In de praktijk werkt deze afdeling altijd samen met de leidinggevendenden. Steeds vaker ook zijn het de leidinggevendenden zelf die verantwoordelijk zijn voor operationeel personeelsmanagement.

### **Strategisch personeelsmanagement**

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

## **1.2 Veranderingen op de arbeidsmarkt**

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

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

### **Conjunctuur en arbeidsmarkt**

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

### **Vergrijzing en ontgroening**

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

De gevolgen van de vergrijzing worden versterkt door de afname van het aantal twintigers, de 'ontgroening'. De daling van het aantal jongeren heeft een remmend effect op de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt. Deze

twee ontwikkelingen samen lijken in de nabije toekomst grote problemen op te leveren voor de arbeidsmarkt. Het is namelijk maar de vraag of de arbeidsparticipatie van ouderen, vrouwen, allochtonen, langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsgeschikten voldoende kan zijn om de tekorten aan afstuderenden en schoolverlaters in de toekomst op te vangen.

### **Beroepsbevolking**

Na een voortdurende groei in de afgelopen eeuw staat de potentiële beroepsbevolking op het punt te gaan krimpen. Tussen nu en 2040 zal de potentiële beroepsbevolking naar verwachting afnemen van tien naar ongeveer negen miljoen. De vergrijzing speelt hierbij een belangrijke rol. Het aandeel ouderen binnen de potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren sterk stijgen, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Per honderd leden van de potentiële beroepsbevolking is het aantal 65+'ers momenteel 26. Naar verwachting loopt dit aantal op tot 49 per 100 in 2040. En met het verhogen van de pensioenleeftijd zal het aantal ouderen alleen maar groter zijn. Door de uitstroom van ouderen uit de potentiële beroepsbevolking kan meer vraag ontstaan naar buitenlandse arbeidskrachten. Het aantal allochtonen binnen de beroepsbevolking gaat de komende decennia dan ook waarschijnlijk stijgen. In 2060 zal naar verwachting iets meer dan 30 procent van de beroepsbevolking allochtoon zijn. Nu is dat 21 procent.

### **Opleidingsniveau**

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

### **Gevolgen voor P&O**

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

## **1.3 Geschiedenis en ontwikkelingen van personeelsmanagement**

Personeelsmanagement heeft door de eeuwen heen diverse ontwikkelingen doorgemaakt. Hierna geven we een overzicht (naar Kluytmans, 2010, bewerkt en aangevuld).

### **Kleinschaligheid (voor 1870)**

Voor 1870 werd arbeid in Nederland vooral thuis of in kleine productiebedrijven verricht. Het werk was vooral ambachtelijk van aard. De werknemer

beschikte over een grote mate van vrijheid en zelfstandigheid. Hij kon zelf bepalen hoe en wanneer hij zijn werk uitvoerde en beheerste zelf het hele productieproces. Van personeelsmanagement was geen sprake.

### **Industrialisatie en vroeg-kapitalisme (1870–1918)**

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

### **Rationalisatie en economische crisis (1918–1945)**

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

Taylorisme

### **Economische heropleving (1945–1965)**

In de periode na de Tweede Wereldoorlog vindt verdere rationalisering van productie- en bedrijfsprocessen plaats. Er moet – als gevolg van de oorlog – weer veel geproduceerd worden. De Nederlandse economie ontwikkelt zich voorspoedig en alles wordt gedaan met het gemeenschappelijk belang in het achterhoofd. Dit vertaalt zich ook naar bedrijven toe. Dit is de tijd dat de zogenoemde humanrelationsopvatting ontstaat: er is geen wezenlijk verschil tussen leidinggevend en ondergeschikten; loon is niet alleen belangrijk, status en respect tellen ook mee; normen en waarden van informele groepen waar de werknemer toe behoort zijn eveneens van belang. Personeelsmanagement komt los te staan van de andere bedrijfsprocessen.

### **Economische expansie (1965–1975)**

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

Revisionisme

### **Stagnatie en heroriëntatie (1975–1985)**

Een oliecrisis en toenemende internationale concurrentie maken dat Nederlandse bedrijven maar nauwelijks het hoofd boven water kunnen houden. Faillissementen en reorganisaties zijn aan de orde van de dag.

De kracht van de vakbonden neemt af en ook de positie van de medewerker zwakt af. Westerse bedrijven zijn te duur, te traag, te weinig innovatief en te bureaucratisch georganiseerd. Ze moeten slanker, platter en efficiënter worden. De afdeling Personeelsmanagement moet over haar eigen grenzen heen kijken en oog hebben voor de hele organisatie. De kwaliteit van

medewerkers is bepalend voor de kwaliteit van de organisatie, zo realiseert men zich.

### **Differentiatie en flexibiliteit (1985–2000)**

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

### **Globalisering en individualisering (2000–heden)**

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

### **Veranderingen binnen het vakgebied P&O**

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

#### *Van P&O naar 'O&P'*

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

#### *Van staf naar lijn*

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



### *Van homogeen naar heterogeen*

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

### *Van schriftelijk naar digitaal*

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

## **1.4 Toekomst van P&O**

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

- leeftijdsbewust personeelsbeleid (duurzame inzetbaarheid)
- shared services
- decentralisering
- arbeidsvoorwaarden op maat
- het nieuwe werken
- nieuwe generaties
- diversiteitbeleid

### **Leeftijdsbewust personeelsbeleid**

De P&O'er zal zich de komende jaren, meer dan tot nu toe het geval is geweest, met leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten bezighouden.

De babyboomers gaan binnenkort massaal met pensioen, met alle gevolgen van dien voor de personeelssamenstelling. De vervangingsvraag zal groot zijn en er moet dan ook serieus worden gekeken naar de mogelijkheid om mensen langer door te laten werken. Een van de belangrijkste taken voor de P&O'er zal zijn om de oudere medewerker zo lang mogelijk productief, ofwel duurzaam inzetbaar te houden.

### **Shared services**

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

### **Decentralisering**

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

### **Arbeidsvoorwaarden op maat**

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

### **Het nieuwe werken**

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

### **Nieuwe generaties**

Met de komst van nieuwe generaties als X, Y en Z, verandert ook een deel van het personeelswerk. De nieuwe, jongere generaties medewerkers stellen andere eisen aan werk dan hun ouders dat deden. Aan P&O de uitdaging deze wensen en eisen goed te kennen en een organisatie te creëren die aan deze wensen tegemoet kan komen. Met de dreigende krapte op de arbeidsmarkt zullen bedrijven immers alle zeilen moeten bijzetten om goede medewerkers binnen te halen.

### **Diversiteitbeleid**

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